

Strategisen johtamisen työkirja maatalousyrittäjille

Milja Ikonen

Opinnäytetyö

Toukokuu 2021

Luonnonvara- ja ympäristöala

Agrologi (AMK), maaseutuelinkeinojen tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Ikonen Milja	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Toukokuu 2021
	Sivumäärä 19	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Strateginen johtaminen – työkirja maatalousyrittäjille		
Tutkinto-ohjelma Agrologi (AMK), maaseutuelinkeinojen tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Jaana Auer		
Toimeksiantaja(t) Osaava farmari -hanke		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Työkirja on tehty oppimateriaaliksi Osaava farmari -hankkeelle ja on käytettävissä myös muissa Jyväskylän ammattikorkeakoulun tarpeissa itseopiskelumateriaalina tai tutkinto-opetuksessa. Hankkeen tavoite on kouluttaa viljelijöitä muun muassa johtamisessa ja hankkeen kohderyhmänä ovat koulutushankkeissa aliedustetut ryhmät.</p> <p>Oppimateriaalin muoto on työkirja, johon lukija voi suoraan täyttää oman yrityksensä strategian. Työkirja on Word-tiedosto, joka toimii parhaiten tulostettuna täytettäessä. Työkirjan tavoite on tarjota strategisen johtamisen perusteet helposti lähestyttävässä muodossa, sovellettuna nimenomaan maatalouteen. Työkirjassa on opastus sen täyttämiseen ja teoriatietaa ja esimerkkejä, lopputuloksena on strategia ja konkreettiset tavoitteet ja toimenpiteet niiden saavuttamiseksi.</p> <p>Opinnäytetyössä käsitellään työkirjan laatimisprosessia, työkirjalle asetettuja tavoitteita ja niiden saavuttamista, sekä miksi työkirjasta tuli sellainen kuin tuli. Itse työkirja löytyy tämän opinnäytetyön liitteistä. Tietoperustana on strategiatyön tarkoitus, toteutus ja työkirjassa käytettyjen strategiatyökalujen teoria.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Strateginen johtaminen, maatalous, johtaminen, oppimateriaali		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Ikonen Milja	Type of publication Bachelor's thesis	Date May 2021
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 19	Permission for web publication: x
Title of publication Strategic management in agriculture – workbook for farmers		
Degree programme Bachelor of Natural Resources, Degree programme in Agricultural and Rural Industries		
Supervisor(s) Auer Jaana		
Assigned by Osaava farmari -project		
<p>Abstract</p> <p>The workbook is study material for the Osaava farmari -project and is also available for other purposes in JAMK as an independent study material or as a part of degree programme studies. Osaava farmari -project is an educational programme for farmers who don't usually participate in this kind of educational projects. It is for example teaching leadership and farm management skills.</p> <p>The teaching material is in form of a workbook and can be filled with details of the farmer's own strategy. The workbook is a Word-file, and it works best when printed out and filled by hand. The goal is to offer an easy way to get to know strategic management and its use in the field of agriculture. The workbook contains directions for reflecting the strategy, theory and examples, the final products are measurable goals and a plan how to achieve them, step by step.</p> <p>The thesis describes the process of creating the workbook, the goals and achieving them and the decisions that led to the final product. The workbook itself is in the appendix of this document. The framework of this thesis consists of explaining the meaning and implementation of strategic management and those strategy tools that are used in the workbook.</p>		
Keywords/tags (subjects) Strategic management, agriculture, farm management, study material		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	2
2	Strateginen johtaminen	3
2.1	Strategiatyö	3
2.2	Jatkuvan strategisen johtamisen vaiheet.....	4
2.2.1	Strategisen aseman analyysi	4
2.2.2	Strateginen valinta.....	4
2.2.3	Strategian toimeenpano.....	4
2.3	Perusstrategiat	5
2.3.1	Kustannusjohtajuus	5
2.3.2	Differointi.....	5
2.3.3	Fokus.....	6
2.4	Strategiatyökalut	6
2.4.1	PESTEL-analyysi.....	6
2.4.2	SWOT-analyysi	7
2.4.3	Balanced scorecard (BSC)	8
3	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	8
4	Työkirjan kehittämisprosessi	10
5	Työkirja	12
6	Tuloksen arviointi	13
	Lähteet	15
	Liitteet.....	16
	Liite 1. Strateginen johtaminen – työkirja maatlousyrittäjille.....	16

1 Johdanto

Strategisen johtamisen tavoitteena on kannattavuus, yrityksen elinvoimaisuuden sekä kilpailukyvyyn säilyttäminen ja parantaminen. Strategisen johtamisen keinoilla voidaan löytää uusia mahdollisuuksia, tehostaa työskentelyä ja parantaa kannattavuutta. Usein ajatellaan, että strateginen johtaminen kuuluu suurille yrityksille, mutta strategisen johtamisen keinot sopivat hyvin myös maatalousyrityksille niiden koosta riippumatta. Strategia auttaa maatalousyritystä selviämään muutoksista, sen avulla tarkastellaan nykyisiä resursseja ja toimintaa ja varaudutaan tulevaan. Hyvään maatalousyrityksen johtamiseen pätevät pitkälti samat lainalaisuudet kuin muidenkin yritysten onnistuneeseen johtamiseen. Eroja toki on ja erot ovat suuria myös sektorin sisällä. (Tatum 2021; Nickel 2020.)

Työn tilaajana toimii Osaava farmari -hanke, joka on koulutushanke maatalousyrittäjille. Hanke on suunnattu aliedustetuille ryhmille ja sen on tarkoitus kouluttaa viljelijöitä muun muassa johtamisessa. Hankkeen toiminta on alkanut maaliskuussa 2021 ja hanke päättyy 31.3.2024. Hanketta ovat toteuttamassa Jyväskylän ammattikorkeakoulun lisäksi viisi muuta ammattikorkeakoulua. Hanke on saanut rahoituksen Opetus- ja kulttuuriministeriöltä. (Osaava farmari -hankesuunnitelma.)

Opinnäytetyön muoto on työkirja. Työkirjaa voidaan hankkeen koulutusten lisäksi käyttää myös itseopiskelumateriaalina ja Jamkin tutkinto-opintojen materiaalina. Parhaiten työkirja toimii tulostettuna. Työkirjan aiheena on strateginen johtaminen ja sen tavoite on olla helposti ymmärrettävä, vaikka aihe olisikin entuudestaan vieras. Työkirjan täyttämällä lukija luo yritykselleen strategian.

2 Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen mahdollistaa pitkän aikavälin menestyksen, se on joukko päätöksiä ja toimenpiteitä, jotka vievät yritystä haluttuun suuntaan. Hyvä strategia luo johdonmukaisuutta toimintaan. (Vuorinen 2017.) Pitkän aikavälin menestys tarkoittaa käytännössä hyvää kannattavuutta ja taloudellista menestystä.

Strategisella johtamisella ohjataan yritystä tavoitteellisesti ja tietoisesti muuttuvassa toimintaympäristössä. Kiristyvässä kilpailussa ja nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä strategisen johtamisen työkalut auttavat myös maatalousyrityksiä menestymään. (Ryhänen & Sipiläinen 2018.)

Yleensä maatalousyrittäjä on suunnitellut tuotantoa ja asettanut toiminnalleen tavoitteita, kuten mitä tuottaa ja mikä on haluttu tuotos/satotaso. Tavoitteet asetetaan omien arvojen ja resurssien mukaisiksi. Kirjaamalla nämä tavoitteet ylös ja käyttämällä suunnittelumenetelmiä asiantuntevasti, on työskentely määrätietoisempaa ja tällöin on todennäköisempää saavuttaa haluttu lopputulos. (Ryhänen & Sipiläinen 2018.) Strategia voidaan siis nähdä toiminnan punaisena lankana (Lindroos 2010).

2.1 Strategiatyö

Strategiatyössä on arvioitava toimintaympäristön mahdollisia muutoksia, selkiytettävä yrityksen visio ja päämäärä ja etsittävä keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Tärkeää on miettiä myös, miten valitut toimenpiteet päämääriin pääsemiseksi toteutetaan käytännössä. (Lindroos 2010.)

Strategisen johtamisen prosessi (=strategiatyö) voidaan jakaa vaiheisiin. Karkein jako on strategian laatiminen ja strategian toteuttaminen. Hieman laajemmin strategiatyö voidaan jakaa viiteen osioon; 1. vision ja mission määrittäminen, 2. päämäärien asettaminen, 3. strategian laatiminen päämäärien saavuttamiseksi, 4. toimeenpano ja toteutus ja 5. arviointi, mittaus ja korjaavat toimenpiteet. Edellämainitut tavat

tehdä strategiatyötä ovat lineaarisia ja hieman kankeita tapoja, mutta yleisiä ja yksinkertaisia. (Vuorinen 2017.)

2.2 Jatkuvan strategisen johtamisen vaiheet

Strategista johtamista voidaan tarkastella myös jatkumona. Myös tällöin strategia-työhön määritellään vaiheet, mutta niiden kesto ja järjestys voivat vaihdella, jolloin strategiatyöstä tulee joustavampaa. (Vuorinen 2017.)

2.2.1 Strategisen aseman analyysi

Strategisen aseman analyysi sisältää yrityksen vision ja mission, eli sen olemassaolon syyt ja tavoitteet, yrityksen tahtotilan. Lisäksi se sisältää analyyseja muun muassa omista resursseista, kilpailijoista ja ympäristöstä. Tähän pohdintaan sopii hyvin esimerkiksi SWOT-analyysi. Strategisen aseman analyysin tavoitteena on saada selkeä kuva asioiden tilasta yrityksen sisällä ja sen ulkopuolella. (Vuorinen 2017.)

2.2.2 Strateginen valinta

Strateginen valinta tarkoittaa yrityksen vaihtoehtojen tunnistamista ja arviointia eli suunnan ja keinojen valintaa vertailemalla eri mahdollisuuksia. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi tuotettavan tuotteen valintaa. (Vuorinen 2017.) Maatalousyrityksen tapauksessa kyseessä voisi olla vaikkapa kasvinviljelytilan viljelykasvien valinnasta.

2.2.3 Strategian toimeenpano

Strategian toimeenpanoon kuuluu valittujen asioiden käytännön toteutus. Tämä osio sisältää muun muassa organisointia, riskeihin varautumista ja onnistumisen arvioinnin. (Vuorinen 2017.)

2.3 Perusstrategiat

Teoriaa perusstrategioista on kehittänyt erityisesti Michael E. Porter. Ajatuksena on, että on olemassa vain muutamia perusstrategioita yrityksen menestymiseen. Näitä ovat kustannusjohtajuus, differointi ja fokus. Liiketoiminnassa kannattavuutta voidaan kehittää tuloja lisäämällä, kustannuksia vähentämällä tai tulo/kustannussuhdetta parantamalla. Koska usein tuloja lisäävät ja menoja vähentävät toimenpiteet ovat ristiriidassa keskenään, perusstrategian valinta auttaa hahmottamaan yrityksen strategian kannalta oikean valinnan näissä ristiriitatilanteissa. Perusstrategiat eivät sulje toistensa alle kuuluvien toimenpiteiden käyttöä pois, mutta ne selkiyttävät toimintaa ja suuntaa valintatilanteissa. (Kamensky 2000.)

2.3.1 Kustannusjohtajuus

Nimensä mukaisesti tällä perusstrategialla pyritään (kilpailijoita) parempaan kustannustehokkuuteen. Kustannustehokkuus perusstrategiana on tyypillinen aloilla, joilla markkinat sanelevat hinnan ja parhaiten menestyy yritys, joka pystyy tuottamaan tuotteen alhaisimmilla kustannuksilla. Tässä strategiassa menestyksen ydin on aina kustannuspuolella. Toimenpiteitä strategiassa ovat mm. kustannustekijöiden huolellinen läpikäynti. (Kamensky 2000.)

2.3.2 Differointi

Differoinnissa eli erilaistamisessa tavoite on saada yritykselle/tuotteelle lisäarvoa tekemällä jotakin eri tavalla ja saamalla sitä kautta tuotteesta parempi hinta. Tämä edellyttää, että tuotteessa on jotakin, joka tuo asiakkaalle lisäarvoa, josta ollaan valmiita maksamaan. Erilaisuus halutaan konkretisoida suurempina myyntituloina. Differoinnissa vaaditaan paljon panostusta erilaisuuden saavuttamiseen ja ylläpitämiseen. (Kamensky 2000.) Maataloudessa differointia voi olla esimerkiksi luomutuotanto.

2.3.3 Fokus

Fokus eli keskittäminen tarkoittaa keskittymistä kapea-alaisesti ydinosaamiseen. Tämän keskittymisen avulla yritys pyrkii saavuttamaan kustannus- tai differointiedun. Keskittämisstrategiassa yritys rajaa tietoisesti kysyntää, eli keskittyy vain tiettyyn osaan markkinoita/asiakkaita, jolloin se rajaa myös osan kilpailijoista pois ja mahdollistaa osaamisen ja resurssien keskittämisen ja erikoistumisen. (Kamensky 2000.) Maataloudessa kyse voi olla vaikkapa viljelytoimenpiteiden ulkoistamisesta urakoitsijalle ja keskittymisestä eläinten hoitoon.

2.4 Strategiatyökalut

Strategiatyökaluja voidaan käyttää myös sitomatta niitä strategiatyön vaiheeseen. Erilaiset työkalut sopivat erilaisten tavoitteiden käsittelyyn. Strategiatyökaluja on olemassa paljon ja ne sopivat eri asioiden analysointiin. Käyn tässä läpi työkirjassa esiintyvät strategiatyökalut.

2.4.1 PESTEL-analyysi

PESTEL-analyysin avulla tarkastellaan toimintaympäristöä. Nimi on lyhenne sanoista poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset, ekologiset ja lainsäädännölliset vaikuttimet. Samankaltaisia analyysimenetelmiä on olemassa useampia, osa suppeampia ja osa laajempia. (Vuorinen 2017.)

PESTEL-analyysin avulla käydään läpi yritykseen vaikuttavat tekijät osio kerrallaan. Tarkastelu voidaan suorittaa koko yritykselle tai erikseen esimerkiksi yrityksen kullekin toimipisteelle. Toimintaympäristön tarkastelun jakaminen kategorioihin helpottaa muutosvoiminen hahmottamista ja tulkintaa. Toimintaympäristön tuntemus on oleellinen osa strategian laatimisessa. (Vuorinen 2017.)

PESTEL-analyysiin on tarkoitus listata asiat kustakin kategoriasta, joihin on odotettavissa muutoksia ja jotka voivat näin vaikuttaa yrityksen tulevaisuuteen. Esimerkiksi maataloudessa poliittisten toimintaympäristön muutosten kohdalle kirjataan tukipolitiikan uudistus. PESTEL-analyysistä voi nousta asioita kirjattavaksi SWOT-kaavion

uhat ja mahdollisuudet osioon. Muutosvoimien tarkastelun aikavälinä käytetään usein 3–10 vuotta, mutta myös pidempi tarkastelu voi joskus olla hyödyllistä, tosin silloin kyse on jo enemmän skenaariotyöskentelystä.

PESTEL-analyysi esitetään usein kaaviona, jossa keskellä on yritys ja sen ympärillä kukin käsiteltävä alue omana laatikkonaan, johon mahdolliset yritykseen ja sen toimintaan vaikuttavat muutokset kirjataan ylös ranskalaisin viivoin tarkasteluun valitulta aikaväliltä. Strategiatyökaluna PESTEL on varsin yksinkertainen asioiden listaustapa, jonka avulla voidaan helposti tarkastella toimintaympäristöä. Yksistään käytettynä höyty on varsin pieni, mutta osana strategiatyötä ja muiden työkalujen kanssa käytettynä se on varsin hyvä työkalu toimintaympäristön hahmottamiseen. (Vuorinen 2017.)

2.4.2 SWOT-analyysi

Nelikenttäinen SWOT- analyysi on yleisesti käytetty, yksinkertainen työkalu, jonka avulla voidaan vaivattomasti arvioida yrityksen toimintaa. (Nelikenttäanalyysi – SWOT n.d.)

SWOT-lyhenne tulee seuraavista englanninkielisistä sanoista: Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunies (mahdollisuudet) ja Threats (Uhat). Vahvuudet ja heikkoudet ovat yleensä yrityksen sisäisiä asioita nykyhetkessä ja mahdollisuudet ja uhat taas ovat yleensä yrityksen ulkopuolisia asioita tulevassa. Yrityksen eri osa-alueille voidaan tehdä omat SWOT-analyysit, tai omansa nykyhetkeen ja tulevaan. SWOT-analyysi esitetään yleensä nelikenttäisenä taulukkona, johon listataan lyhyesti kuhunkin kategoriaan sopivat asiat. Sama asia voi sopia useampaan kategoriaan. (Vuorinen 2017.)

SWOT-analyysin avulla päästään miettimään, miten vahvuuksia voidaan parhaiten hyödyntää, miten heikkouksia voidaan kehittää ja mitä tulevaisuudessa voi olla edessä. SWOT-analyysin monipuolisempi versio on kahdeksankenttäinen TOWS-matriisi, jonka avulla pohdintaa on helppo syventää. TOWS-matriisin avulla yritys voi

paremmin varautua tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja uhkiin ja luoda toimintasuunnitelmia niiden varalla, pohjautuen omiin vahvuuksiinsa. (Vuorinen 2017.)

2.4.3 Balanced scorecard (BSC)

Balanced scorecard eli tasapainotettu mittaristo yhdistää taloudelliset ja toiminnalliset mittarit samaan työkaluun. Sen keskeinen idea on auttaa muuttamaan yrityksen visio ja tavoitteet käytännön toiminnaksi mittareiden ja toimintasuunnitelmien avulla. Balanced scorecardin toiminta perustuu mittaamiseen ja sillä mitataan muutakin kuin taloudellista tulosta, joka voi auttaa huomaamaan ongelmat jo ennen kuin ne näkyvät taloudellisissa mittareissa. (Vuorinen 2017.)

BSC:ssä tarkastellaan yritystä neljässä kategoriassa, jotka ovat talous, asiakas, prosessit sekä oppinen ja uudistuminen. Kustakin näistä osa-alueesta kirjataan strategiset tavoitteet, kriittiset menestystekijät, avainmittarit ja toimintasuunnitelma. Balanced scorecardin avulla visio saadaan muutettua alatavoitteiksi ja konkreettisiksi toimiksi. BSC esitetään taulukkona, isoissa organisaatioissa voidaan tehdä kaikille yksiköille omat taulukot. BSC:n avulla ei keksitä välttämättä uutta, mutta se on hyvä työkalu toiminnan tehostamiseen. (Vuorinen 2017.)

3 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoitus on olla helposti lähestyttävä työkirja maatilayrityksen strategiseen johtamiseen. Työkirjaa on tarkoitus käyttää Osaava farmari -hankkeen koulutusmateriaalina ja mahdollisesti myös Jyväskylän ammattikorkeakoulun tutkinto-opintojen materiaalina. Tarkoitus on, että työkirja soveltuu myös itsenäisesti täytettäväksi itseopiskelumateriaaliksi ja tästä syystä selkeys ja helposti ymmärrettävyys ovat tärkeitä tavoitteita. Itseopiskelumateriaaliksi soveltuvuus vaatii asioiden avaamista teoriassa tarpeeksi, muttei liikaa, ja riittävästi selkeitä esimerkkejä.

Tavoite on saada myös yrittäjät, joilla ei ole entuudestaan tietoa strategisesta johtamisesta, tutustumaan aiheeseen, täyttämään työkirja ja hyötymään sen opeista.

Osaava farmari -hanke on suunnattu nimenomaan maatalousyrittäjille, jotka eivät yleensä osallistu koulutushankkeisiin, joten kohderyhmä on kieltämättä haastava. Kantavana ajatuksena alusta asti oli tehdä opas, jonka peruskoulupohjainen maatalousyrittäjä isäni ymmärtää ja osaa täyttää sekä hyödyntää.

Henkilökohtainen toiveeni on pystyä osaltani auttamaan maatalousyrittäjiä edes hie-
man. Strategisen johtamisen avulla voi löytää keinoja muun muassa kannattavuuden
ja työssä jaksamisen parantamiseen, jotka ovat usein maatalouden kentällä huolta
aiheuttavia aiheita. Toiveeni onkin, että edes muutama maatalousyrittäjä saa työkir-
jasta konkreettista hyötyä jollakin osa-alueella ja kokee sen hyödylliseksi.

Tutkimusmenetelmä on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Sille on tyypillistä tie-
don tulkitseminen, havainnointi ja aineiston laadun merkitys. (Tutkijan ABC 2015.)
Laadullinen tutkimus perustuu siis aineistoihin ja niiden analyysiin ja pyrkimys on ym-
märtää tutkittavaa ilmiötä (Juhila n.d.). Lisäksi kyseessä on toiminnallinen opinnäyte-
työ. Toiminnallisen opinnäytetyön tavoite on ohjeistaa, opastaa, järjeistää ja järjes-
tää käytännön toimintaa. Toteutustapa riippuu tilaajasta ja kohderyhmästä. Toimin-
nalliseen opinnäytetyöhön kuuluu toiminnallinen osuus, tässä tapauksessa työkirja,
ja opinnäytetyön raportti, jossa kuvataan ja arvioidaan prosessia tutkimusviestinnän
keinoin. (Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2003.) Toiminnallinen opinnäytetyö on usein työ-
elämälähtöinen (Karelian opinnäytetyön ohje: Opinnäytetyön muodot. 2021).

Aihe on rajattu perustason katsaukseksi strategiseen johtamiseen, joten myös aineis-
ton rajasin perusteoksiin. Nettilähteiden lisäksi käytin aineistona kahta perusteosta,
Mika Kamenskyn klassikkoa Strateginen johtaminen ja Tero Vuorisen Strategiakirja
20 työkalua. Tiedon hankinnassa tiedon saatavuus ei ole ongelma, päinvastoin tietoa
on saavavilla paljon. Suuri osa tiedosta menee kuitenkin jo liiankin syvälle tasolle
työni kannalta, jolloin sitä on hankala soveltaa, joten karsintaa aineiston osalta saa
tehdä. Suoraan maataloutta koskevaa aineistoa löytyy huomattavasti paremmin
englanniksi kuin suomeksi.

Alusta asti ajatus oli saada työkirjasta kommentteja, joiden avulla kehittää siitä mahdollisimman toimiva. Kaksi maatalousyrittäjäperhettä täytti työkirjan ja antoi sen perusteella palautetta. Lisäksi työkirjan ulkoasuun ja sisältöön sain kommentteja ohjaavalta opettajalta ja opiskelukavereilta.

4 Työkirjan kehittämisprosessi

Koko opinnäytetyön työstäminen alkoi työkirjasta, ensimmäisenä kirjoitin johdanna luonnoksen, jonka työntilaaaja hyväksyi. Valitsin tyyliksi puhuttelevan ja rennon kirjoitustyylin, sillä aihe on kankea ja halusin saada siitä kevyemmän ja mahdollisimman helposti lähestyttävän. Lisäksi tyyli tuntui omalta kirjoittajalta ja siinä näkyy kirjoittajan persoona, joka tuo tekstin lähemmäksi lukijaa. Tilaa piti tyyliä valintaa toimivana ja pyrin säilyttämään puhuttelevuuden läpi työkirjan. Työkirjassa on mukana kuvia keventämässä ja kuvioita/taulukkoita selkeyttämässä työkirjan rakennetta. Nämä toimivat myös tyylikeinona helposti lähestyttävän tuloksen saavuttamiseksi. Tavoitteena oli pitää ote kannustavana ja avuliaisena läpi työkirjan, jotta työkirja on helppo ja mielekäs täyttää. Ajatus on, että lukijalle tulee tunne neuvoista vierellä, vaikka oppaan täyttäisi itsenäisesti. Sisällytin työkirjaan paljon esimerkkejä juuri tämän takia. Pyrin pitämään teoriaosiot napakoina, jotta mielenkiinto ja selkeys säilyy ja työkirja on toimiva.

Johdannon luonnoksen jälkeen aloin opiskella lisää aiheesta. Tutustuin useisiin lähteisiin, joissa kerrottiin strategian luomisen prosessista, strategiatyön vaiheista ja strategiatyökaluista. Kirjoitin näistä samalla opinnäytetyön tietoperustaa, jonka pohjalta lähdin työstämään työkirjan rakennetta. Aluksi listasin ylös työkalut, jotka voisivat soveltua käytettäväksi työssäni, mutta lopulta päädyin käyttämään työkirjassa vain muutamaa strategiatyökalua. Työkirjaan päätyivät lopulta PESTEL, SWOT ja BSC. Työkirjaan päätyneet strategisen johtamisen työkalut ovat kattavia ja hyvin sovellettavissa usealle maatalouden suunnalle. Näiden muutaman työkalun avulla saadaan käsiteltyä tarvittavat ja oleelliset asiat kattavasti. Lisäksi kyseiset työkalut sopivat työkirjan rakenteeseen ja tyylin hyvin. Koska tarkoituksena oli tuottaa helposti lähestyt-

tävä perusteos, jäi työkirjasta monta hyvää ja käyttökelpoista työkalua pois, esimerkiksi maatalouteen hyvin soveltuva LEAN. LEAN-johtamisen ajatuksista ja työkaluista voisi hyvin tehdä kokonaan oman työkirjansa. Työssä yleisesti haasteena olikin karsiminen.

Työkirjan teon suurin haaste oli kääntää isoille yrityksille suunnatut esimerkit sopiviksi myös pienemmille maatalousyrityksille ja yksinyrittäjille. Tietoa strategisesta johtamisesta ja sen teorioista ja työkaluista on saatavilla todella paljon, mutta ei juurikaan suoraan maataloussektorille soveltuvana. Keskityinkin käyttämään muutamaa perusteosta aiheesta, sillä spesifimmät teokset olivat jo kaukana maataloudesta ja soveltaminen siten vaikeaa. Myös maatalouteen sopivien työkalujen hahmottaminen ja soveltaminen vaati paljon ajatustyötä ja sulattelua. Läpi koko prosessin olen aktiivisesti pyrkinyt saamaan mielipiteitä työkirjasta, jotta se olisi ymmärrettävä muillekin kuin kirjoittajalleen ja asiaa jo entuudestaan tunteville. Saadun palautteen pohjalta olen muokannut työkirjaa ja sen rakennetta. Palautteen pohjalta muokkasin muun muassa taulukoiden asettelua ja täyttöohjeiden järjestystä.

Haastavaa oli myös saada tarpeeksi teoriaa, ilman että tekstistä tulee vaikeaselkoista ja raskasta ja samalla kuitenkin kertoa tarpeeksi paljon. Mielestäni löysin tasapainon melko hyvin, ohjaavan opettajan mielestä teoriaa olisi voinut olla joissain kohdin enemmänkin, mutta haastatteleman viljelijät eivät innostuneet ajatuksesta laajemmasta teoriasta. Myös oikean teoratiedon määrän saavuttamiseksi kysyin useita mielipiteitä.

Työkirjassa myös kerrataan tärkeitä asioita useampaan otteeseen, jotta oleellimmat asiat jäisivät mieleen ja säilyisivät mukana läpi työkirjan. Tämä tarve tuli ilmi testitäytössä, jossa alussa määritelty visio meinasi unohtua tavoitteita miettiessä.

Työkirjan muoto on Word-tiedosto, koska se oli minulle itselleni tutuin vaihtoehto ja varmasti myös monelle muullekin se helpoin. Työkirja toimii parhaiten tulostettuna, mutta toki hanke voi siitä halutessaan muokata myös paremmin koneella täytettävän version, esimerkiksi muuttamalla tiedostomuotoa.

Työkirjan tekovaiheessa mielessä oli myös esimerkkitilan tietojen täyttäminen työkirjaan, mutta mielestäni se olisi vaikuttanut työkirjan toiminnallisuuteen negatiivisesti. Lisäksi esimerkit olisi kuitenkin pitänyt säilyttää mukana nykyisen kaltaisina, sillä esimerkit koskien yhtä tilaa/tuotantosuuntaa olisivat olleet liian suppeat. Päädyin siis jättämään esimerkkitilan pois työkirjasta, jotta työkirja säilyisi selkeänä ja ei venyisi liian pitkäksi.

5 Työkirja

Työkirja alkaa kuvalla ja johdannolla, joiden tarkoituksena on kiinnittää lukijan huomio ja saada jatkamaan lukemista, vaikka aihe itsessään saattaa olla hankalan ja työlään kuuloinen. Johdannossa kerrotaan lyhyesti, mistä on kyse, mitä hyötyä työkirjan tekemisestä on ja miksi se kannattaa lukea ja täyttää. Johdanto siis perustelee työkirjan olemassaoloa ja merkitystä lukijalle. Tarkoitus on herättää mielenkiinto ja uteliaisuus aihetta kohtaan. Johdannon jälkeen työkirjaa johdattaa lukijan askel askeleelta luomaan oman strategian.

Strategian laatiminen alkaa perinteisesti mission ja vision määrittämisellä ja etenee arvojen ja toimintaympäristön analysoinnin kautta yrityksen ja yrittäjän vahvuuksiin, heikkouksiin, mahdollisuuksiin ja uhkii (SWOT). Näitä syvennetään vielä lisää (TOWS), jonka jälkeen siirrytään pohtimaan visiota tukevia alatavoitteita ja toimenpiteitä niiden toteuttamiseksi (BSC). Lopulta valitaan perusstrategia ja kirjataan ylös mitä konkreettisesti tehdään. Lopuksi kerrataan vielä visio, tavoitteet, valitut toimenpiteet ja kirjataan ylös, milloin työkirjan pariin palataan arvioimaan strategian onnistumista ja mahdollisesti päivittämään strategiaa.

E-oppimateriaaleissa pedagogista laatua on, että oppimateriaali tukee oppijan tietoista ajattelua ja aktiivista toimintaa. Hyvä oppimateriaali ei ole vain tekstiä, vaan siinä on vuorovaikutusta ja se tukee oppisen taitoja. Oppimisen taitoja voi oppimateriaalissa tukea muun muassa ohjaamalla opiskelijaa suunnittelemaan jonkin asian toteutusta tai pohtimaan jo tietämiään asioita aiheeseen liittyen. Hyvä oppimateriaali

myös kannustaa oppijaa aktiivisuuteen ja on riittävän haastavaa ollakseen motivoivaa ja kiinnostavaa. Pedagogista laatua on tarkoitukseensa sopiminen, myöskään käyttö ei saa olla liian vaikeaa tavallisiin oppimistilanteisiin. ”*E-oppimateriaalin pedagoginen laatu on tekijöiden osaamisen yhteistulosta: siinä yhdistyvät mielekkäät tehtävät ja oppimisen kannalta keskeinen sisältö visuaalisesti mielekkäästi ja hyvin toteutettuun ja teknisesti toimivaan kokonaisuuteen.*” (E-oppimateriaalin laatukriteerit n.d.)

Mielestäni työni täyttää hyvin e-oppimateriaalin laatukriteerit. Siinä pyritään aktivoimaan lukijaa, jolloin oppiminen tehostuu. Esimerkkien avulla autetaan syventämään ajattelua ja materiaali ja sen tehtävät haastavat lukijan ajattelemaan asioita monesta näkökulmasta. Mielestäni myös kohderyhmä ja käyttötarkoitus on otettu työkirjassa hyvin huomioon ja se sopii tarkoitukseensa.

Pienryhmäkoulutuksessa ohjaaja voi käydä laajemmin teoriatietoa ja työkirjaa voidaan ainakin joiltain osin täyttää myös yhdessä. Esimerkiksi alkuun voidaan käydä strategisen johtamisen lyhyt teorialuento, mitä ja miksi teemalla. Sen jälkeen voidaan siirtyä täyttämään työkirjaa kohta kohdalta, ensin täytettävän kohdan teoria ja sen jälkeen kohdan täyttö hyödyntäen ryhmäkeskusteluja. Esimerkiksi vision hahmottamista ryhmässä toteutettava pohdinta voisi tukea, samoin PESTEL-kaavio sopisi hyvin yhdessä täytettäväksi (ohjaajan johdolla). Ohjaaja voi itse omien mieltymystensä ja ryhmän mukaan miettiä, kuinka paljon haluaa syventää teoriaa ja haluaako antaa vielä lisää esimerkkejä, vai onko oppaan taso ryhmälle riittävä.

6 Tuloksen arviointi

Olen työkirjan sisältöön pääosin tyytyväinen. Siitä tuli pidempi kuin alun perin ajattelinkin, mutta taulukot ja tekijän vastauksille varattu tila, sekä kuvat lisäävät sivumäärää huomattavasti. Mielestäni ne kuitenkin ovat työkirjan toiminnallisuuden ja ilmeen kannalta oleellisia, joten alkuperäistä ajatusta suurempi sivumäärä ei haittaa. Muotoilu voisi olla ammattimaisemman näköinen mm. taulukoiden osalta, mutta wordin työkalut ovat aika kömpelöitä ja oma osaamiseni ei muilla ohjelmilla taulukoiden

muotoiluun riitä. Ja omasta mielestäni sisältö on kuitenkin muotoilua tärkeämpää, vaikka visuaalisena ihmisenä olisin mielelläni nähnyt työkirjan ammattimaisemmin muotoiltuna.

Isäni osasi täyttää työkirjan ja myös muutama muu täytti työkirjan kokeena ja sain siitä hyvää palautetta. Erityisesti, se että asioita piti miettiä ja esimerkit avasivat uusia näkökulmia, sai kiitosta. Lisäksi asioiden ylös kirjoittaminen oli toiminut, kuten ajattelin, eli ne jäivät paremmin mieleen. Palautteen mukaan osassa taulukoista olisi voinut olla enemmän tilaa kirjoittaa, ja jälleen päästääkin työkirjan tekijän rajalliseen tekniseen osaamiseen.

Opas oli työläs tehdä, sillä se vaati todella paljon ajatustyötä, sulattelua ja muotoilua, mutta sen tekeminen oli myös mielenkiintoista ja palkitsevaa. Henkilökohtaisesti vaikeampaa minulle olikin kirjoittaa tietoperusta, joka onkin melko suppea. Toisaalta myöskin oppaaseen riitti hyvin perustason tietoperusta ja suurin työ olikin tiedon soveltaminen maatalouteen ja lukijaystävälliseen muotoon saaminen. Lisäksi itse koen työkirjan olevan tärkein osa työtäni ja priorisoin sen tärkeimmäksi, josta tietoperustan teko hieman kärsi. Aikataulun kanssa tuli muuttujia ja oli haasteita, joten olen tyytyväinen saadessani opinnäytetyön valmiiksi ja työkirjasta tuli jopa parempi kuin odotin.

Lähteet

E-oppimateriaalin laatukriteerit. N.d. Opetushallitus. Viitattu 19.5.2021.
<https://www.oph.fi/fi/julkaisut/e-oppimateriaalin-laatukriteerit>

Juhila, K. n.d. Laadullinen tutkimus ja teoria. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 19.5.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mitaon-laadullinen-tutkimus/laadullinen-tutkimus-ja-teoria/>

Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. Talentum Media Oy. Jyväskylä.

Karelian opinnäytetyön ohje: Opinnäytetyön muodot. 2021. Karelia ammattikorkeakoulu. Viitattu 21.5.2021. <https://libguides.karelia.fi/c.php?g=679019&p=4901221>

Lindroos, J-E. 2010. Onnistu strategiassa. WSOYpro. Helsinki.

Nelikenttäänalyysi – SWOT. n.d. Suomen riskien hallintayhdistys. Viitattu 18.5.2021.
<https://pk-rh.fi/tools/swot.html>

Nickel, R. 2020. Plan for the long haul, strategic planning helps manage risk. Successful farming. Viitattu 15.5.2021. <https://www.agriculture.com/livestock/cattle/plan-for-the-long-haul>

Osaava farmari -hankesuunnitelma. 2021. JAMK Biotalousinstituutti.

Ryhänen, M. & Sipiläinen, T. 2018. Maatalousyrityksen johtaminen ja toiminnan kehittäminen. Tempest oy. Helsinki. Viitattu 1.4.2021. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/228594/OPPIKIRJA_Ryh%C3%A4nen%26Sipil%C3%A4inen.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Tatum, M. 2021. What is Farm Management?. InfoBloom. Viitattu 15.5.2021.
<https://www.infobloom.com/what-is-farm-management.htm>

Tutkijan ABC. 2015. RajatOn.
<https://rajatontatiedekasvatusta.wordpress.com/tutkijan-abc/>

Vilkka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Vuorinen, T. 2017. Strategiakirja, 20 työkalua. Alma Talent. Helsinki

Liitteet

Liite 1. Strateginen johtaminen – työkirja maatlousyrittäjille