

Strateginen johtaminen - työkirja maatalousyrittäjille



Teksti ja kuvat: Milja Ikonen

Kuulostaa raskaalta, mutta on yllättävän helppoa tämän oppaan avulla. Mutta ensin, miksi?

Yrittäjänä olet varmasti joskus miettinyt riittääkö aikasi johonkin ja miten esimerkiksi poliittiset päätökset vaikuttavat elinkeinoosi. Olet luultavasti myös asettanut työllesi jonkinlaisia tavoitteita, kuten vaikkapa ohrasadon määrä per hehtaari, maidon keskituotos tai emolehmän poikimakertojen määrä. Strateginen johtaminen sisältää näitä asioita ja sen avulla tunnet omat vahvuutesi ja resurssisi paremmin, olet valmistautuneempi toimintaympäristön muutoksiin (joita tapahtuu, olit niihin valmis eli et) ja saavutat tavoitteesi todennäköisemmin. Ja jos tämä ei riitä vakuuttamaan sinua lukemaan tätä opasta, entä jos kerron, että kirjaamalla edellä mainittuja asioita ylös, voit parantaa toimintasi kannattavuutta ja että voit kirjata strategiasi suoraan tähän työkirjaan. Joten anna strategiselle johtamiselle tilaisuus, etsi kynä ja jatka lukemista, saatat yllättyä!

Niin mitä se siis on? Yksinkertaistettuna strateginen johtaminen on suunnittelua, kartoittamista ja jatkuvaa kehittymistä. Se on joukko päätöksiä ja toimenpiteitä, jotka vievät yritystä valittuun

suuntaan, kohti parempaa kannattavuutta, johdonmukaisesti ja päämäärätietoisesti, arvot ja resurssit huomioon ottaen. Strategiatyöhön avuksi on olemassa monenlaisia työkaluja ja tässä oppaassa esitellään niistä maatalouden saralle käyttökelpoisimmat. Pääset tekemään oman tilasi strategian täyttämällä tämän oppaan ohjeiden mukaan. Lopusta löydät vielä lukusuosituksia, mikäli innostut aiheesta. Joten ei muuta kuin töihin!

Strategian laatiminen

Se, minkä kirjaamme ylös, muuttuu meille näkyväksi, tärkeäksi ja toimintaamme ohjaavaksi. Se, mitä emme kirjaa ylös, muuttuu meille epäolennaiseksi ja haihtuu vähitellen mielestämme ja toiminnastamme. -Peter Drucker

Strategian avulla on tarkoitus löytää valikoima keinoja toiminnan kehittämiseksi ja linjaamiseksi haluttuun suuntaan. Se konkretisoi tavoitteita ja auttaa löytämään keinot niiden saavuttamiseksi. Aloitetaan strategian laatiminen tarkastelemalla yrityksen tarkoitusta ja tavoitteita, eli yrityksen missiota ja visiota.

Missio

Mikä on yrityksesi missio, eli **toiminta-ajatus** ja **syy yrityksen olemassaoloon** lyhyesti? Esimerkiksi tuottaa puhdasta suomalaista maitoa/viljaa/lihaa kannattavasti, jatkaa sukupolvien ketjua tai vaikkapa tarjota matkailuelämyksiä maalla. Mission on syytä olla selkeä ja ytimekäs, asiat kyllä tarkentuvat strategiатыön edetessä.

Yritykseni missio: _____

Visio

Yrityksen visio on yrityksen tavoite, jota kohti strategian avulla pyritään. Visio voi esimerkiksi olla pitää tila elinvoimaisena jatkajalle, toiminnan laajentaminen tai tuotantosuunnan muutos. Visio on unelma ja tavoite, siitä käy ilmi **mitä tavoitellaan, miten ja mihin mennessä**. Visiota voi hahmotella miettimällä, miltä haluaisi yrityksen näyttävän 5 tai 10 vuoden päästä. Visio voi olla myös hieman lennokas! Myös vision on tarkoitus olla ytimekäs, esimerkiksi; Tuottaa E-luokkaista maitoa hiilineutraalisti kahden robotin navetassa vuoteen 2030 mennessä / Eläintenpidon lopettaminen viiden vuoden sisällä ja erikoiskasvin viljelyn aloittaminen.

Yritykseni visio: _____

Arvot

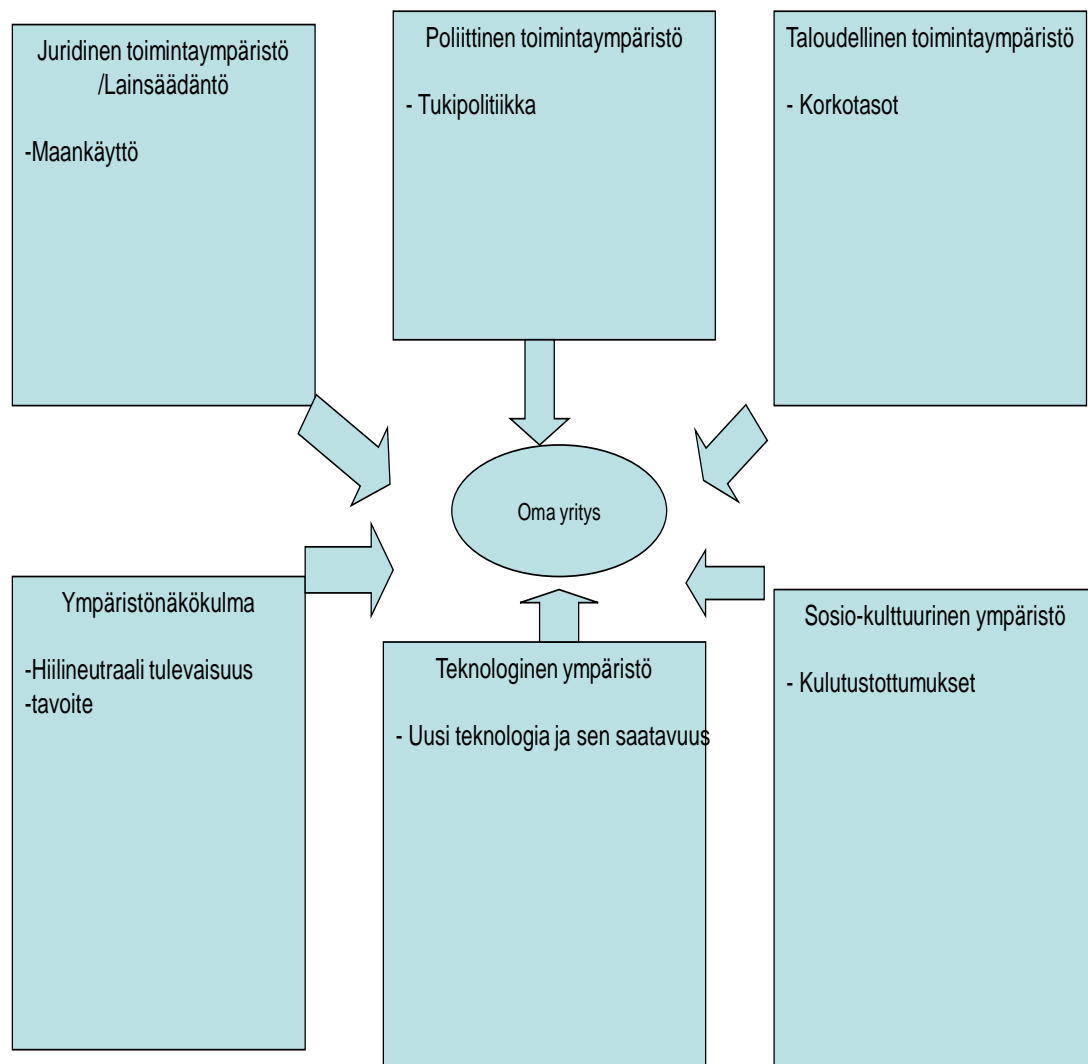
Seuraava askel strategian laatimisessa on miettiä omia arvoja ja resursseja, sekä tarkastella toimintaympäristöä. Arvoja on sekä henkilökohtaisia että yrityksen arvoja. Koska molemmat vaikuttavat yritykseen ja sen toimintaan, voit kirjata molempia. Arvoilla tarkoitetaan merkityksellisiä asioita, joita voivat olla muun muassa toiminnan kestävyys tai luonnon monimuotoisuus. Kun omat arvonsa tuntee hyvin, on strategian laatimisessa vakaa pohja ja toiminta on selkeämpää. Asiat ylös kirjaamalla, niitä tulee myös mietittyä perusteellisemmin ja ne jäävät paremmin mieleen. Vaikka nämä asiat ajatteleekin helposti jo tietävänsä, voi strategiatyökalujen avulla tulla ilmi myös uutta tietoa, joten suosittelen paneutumaan seuraaviin kohtiin rauhassa ja ennakkoluulottomasti.

Minulle tärkeitä arvoja ja toimintaperiaatteita ovat: _____

Toimintaympäristö

Mietitään sitten toimintaympäristöä ja mitä kaikkea se pitää sisällään. Yrityksen toimintaympäristö on paljon muutakin, kuin fyysinen ympäristö, jossa se toimii. Tätä laajaa kokonaisuutta auttaa hahmottamaan PESTEL-analyysi, joka pitää sisällään poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset, ekologiset ja lainsäädännölliset asiat. Mieti, mitkä tekijät kustakin kohdasta vaikuttavat yritykseen ja mitä muutoksia näissä voisi olla edessä. Alla olevaan kaavioon on kirjattu esimerkiksi muutamia asioita, täydennä tähän ajankohtaiset ja juuri sinun yritystäsi koskevat oleelliset asiat näistä kategorioista. Ajatus on listata asioita, joiden muutos on todennäköistä ja vaikuttaa yritykseen.

PESTEL-kaavio



SWOT-analyysi

Nyt kun hahmotat toimintaympäristösi ja olet jo hieman miettinyt muutoksia, joita tulevaisuus voi tuoda, siirrytään itse yrityksen tarkasteluun. Seuraavaksi tarkastellaan siis yrityksen resursseja monelle ehkä jo ennestään tutulla SWOT-analyysillä. SWOT-analyysiin kirjataan ylös vahvuudet (Strengths), heikkoudet (Weaknesses), mahdollisuudet (Opportunities) ja uhat (Threats). Vahvuudet ja heikkoudet ovat usein yrityksen sisäisiä asioita ja mahdollisuudet ja uhat taas ulkoisia asioita. Taulukon alta löydät apua kohtien täyttämiseen. Kirjaa SWOT-tilukoon kaikki mieleen tuleva, ilman turhaa sensuuria, tämä taulukko saa olla ajatuksen virtaa ja täynnä.

Vahvuudet	Heikkoudet
Mahdollisuudet	Uhat

Yrityksen/yrittäjän **vahvuuksia** voi olla esimerkiksi hyvä sijainti, hyvät verkostot, innostuneisuus jne. Älä ujostele tämän kohdan täytössä, vaan kirjaa rohkeasti kaikki mieleen tuleva ylös! Älä myöskään turhaan karsi asioita ja ajatuksia, ei ole väärää vastauksia ja tähän osioon saa laittaa asioita laajasti ja kehua itseään, osaamistaan ja yritystään.

Heikkouksia voi olla esimerkiksi uuden teknologian hallinta, pirstaleinen tilusrakenne tai vanha rakennuskanta. Myös heikkoudet kannattaa kirjata laajasti ja rehellisesti ylös, heikkouksia on kaikilla ja niistä ei pidä olla liian huolissaan. Heikkouksien tunnistaminen on tärkeää matkalla kohti vahvempaa yritystä.

Mahdollisuudet liittyvät tulevaan ja ympäristöön, ajattele millaisia mahdollisuuksia juuri sinun yritykselläsi voisi olla tulevaisuudessa. Onko lähistöllä potentiaalia laajempaan yhteistyöhön tai olisiko mahdollista laajentaa toimintaa vaikkapa maatilamatkailuun tai erikoiskasvinviljelyyn. Entä energian tuotanto tai hiiliviljely? Tulevaisuus tarjoaa paljon mahdollisuuksia, unohda hetkeksi uhkakuvat ja mieti mitä hyvää muuttuva maailma voisi yrityksellesi tarjota. Tarkoitus on kirjata paljon mahdollisuuksia, niiden ei tarvitse välttämättä koskaan edes toteutua, mutta jälleen, on hyvä tiedostaa mahdollisuudet ympärillään, vaikka ne eivät kaikki olisi niin realistisiakaan.

Uhat ovat myös tulevaan ja ympäröivään maailmaan liittyviä. Tähän voi kirjata esimerkiksi tukipolitiikan muutokset, kysynnän laskun, työvoiman puutteen jne. Monet asiat voivat olla sekä uhkia, että mahdollisuuksia ja saman asian voi hyvin kirjata molempiin kategorioihin. Myös uhkien kohdalla on syytä olla realistinen, mutta muistaa, että kuten mahdollisuudet, myöskään kaikki uhat eivät toteudu.

SWOT-analyysistä voidaan jalostaa **TOWS-matriisi**, eli 8 kenttäinen SWOT, joka kuulostaa pahemmalta kuin onkaan ja puolet työstä on itseasiassa jo tehty! TOWS-matriisin avulla päästään pohtimaan, mitä äsken löydetyillä vahvuuksilla voidaan saada aikaan ja toisaalta myös laatimaan suunnitelmia uhkien toteutumisen varalle. Tämän avulla olet valmistautuneempi tulevaan ja pystyt reagoimaan muutoksiin nopeammin ja paremmin, jolloin saat hyvistä muutoksista nopeammin

hyötyä ja huonot eivät aiheuta niin paljoa haittaa. Kuulostaa siis varsin hyödylliseltä! Listaa tähän taulukkoon **oleellisimmat** vahvuudet ja heikkoudet ja **todennäköisimmät** mahdollisuudet ja uhat äsken täyttämästäsi SWOT-tilukosta. Eli jos edellisessä taulukossa on paljon asioita, karsi tähän mukaan ne tärkeimmät ja realistisimmat. Lisää apua täyttöön löytyy jälleen taulukon alta.

<div>Sisäiset →</div> <div>Ulkoiset</div>	Vahvuudet	Heikkoudet
Mahdollisuudet	Miten hyödynnän vahvuudet?	Miten kehitän heikkouksia?
Uhat	Miten varaudun uhkien toteutumiseen?	Mitä teen, jos uhat toteutuvat?

Miten hyödynnän vahvuudet? Tarkastelemalla mahdollisuuksia ja vahvuuksia yhdessä, löytää mihin ja miten kannattaa panostaa. Tähän kohtaan laitetaan mitä tehdään, jos kaikki menee hyvin ja miten vahvuuksiaan voi parhaiten hyödyntää nyt ja tulevaisuudessa. Mieti myös, voitko kehittää vahvuuksiasi vielä vahvemmiksi? Esimerkiksi jos vahvuutena on hyvät yhteistyöverkostot ja mahdollisuutena erikoiskasvinviljely, voisit tuottaa härkäpapua lähitilan käyttöön.

Miten kehitän heikkouksia? Eli heikkouksien mahdollisuudet. Nyt kun tunnet heikkoudet, voit miettiä miten niitä voisi kehittää? Kirjaa tähän siis miten voit kehittää heikkouksiasi, on hyvä käydä jokainen heikkous läpi ja miettiä mitä sille olisi tehtävissä. Vaikka kaikkia heikkouksia ei voi, tai kannata, lähteä poistamaan/kehittämään, käy silti jokainen läpi. Siten voit kehittää niitä, jotka tarvitsevat eniten vahvistamista ja joiden kohdalla toteutus on mahdollista. Nekin, joita et nyt syystä tai toisesta lähde kehittämään, jäävät mieleen ja niitä voit kehittää aikanaan. Esimerkiksi jos heikkous on uuden teknologian hallinta ja sinulla on hyvät verkostot, voisitko käydä tutustumassa johonkin sinulle mahdollisesti sopivaan teknologiaan tutun yrittäjän luona? Käytä vahvuudet hyväksi heikkouksien kehittämisessä!

Miten varaudun uhkien toteutumiseen? Mitä keinoja vahvuutesi antaa varautua uhkiin etukäteen, voitko tehdä jo nyt jotain, mikä auttaisi uhan toteutuessa? Käy jokainen uhka läpi ja mieti miten voit etukäteen varautua siihen parhaiten ja heikentää uhan vaikutusta. Esimerkiksi jos vahvuutesi on laadukas lihantuotanto, mutta kysyntä laskee ja teurastamojen maksama hinta huononee tai tuet laskevat, voisitko parantaa tuottoa suoramyynnillä? Vaikka uhat eivät toteutuisikaan, voit ottaa suoramyyntistä selvää ja olla varautuneempi tai innostua ja mahdollisesti parantaa kannattavuutta käyttämällä vahvuuksiasi paremmin hyväksi myymällä osan lihasta itse.

Mitä teen, jos uhat toteutuvat? Miten varaudut kriisitilanteeseen, jossa uhka toteutuu? Kirjaa tähän suunnitelma uhan toteutumisen varalle, jälleen voit käydä läpi jokaisen uhan ja kirjata miten toimit sen toteutuessa. Näin uhat eivät ole enää niin pelottavia, sillä sinulla on suunnitelma

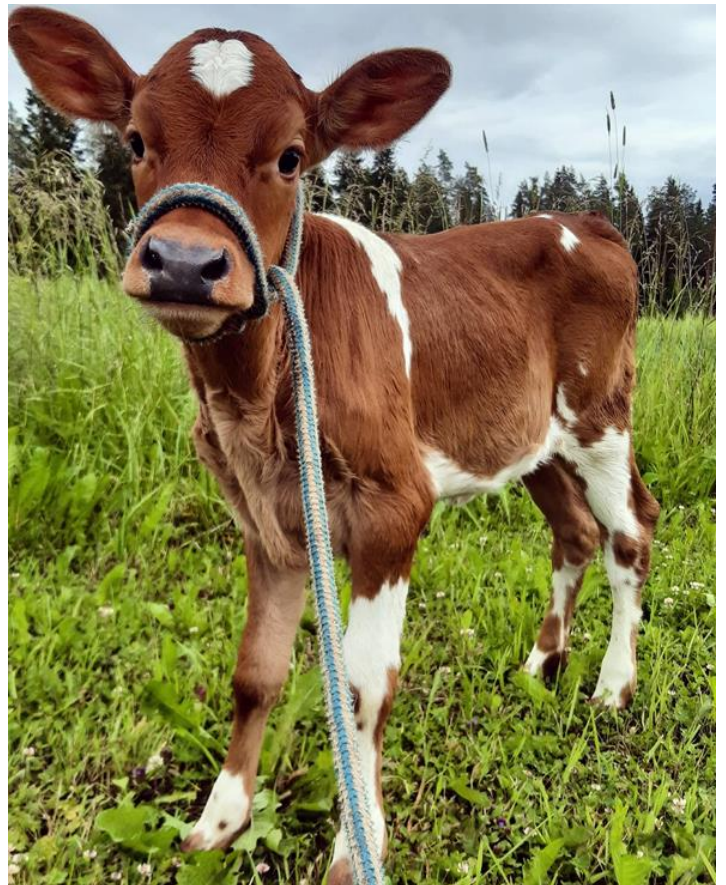
niiden toteutumisen varalle. Esimerkiksi jos heikkous on uusi teknologia ja parsinavetat kielletään, mitä teet? Opiskelet uutta teknologiaa ja investoit pihattoon vai vaihdatko tuotantosuuntaa?

Strategiset tavoitteet

Jos joku ei tiedä, mihin hän haluaa mennä, hänen ei pidä ihmetellä, että hän päätyy muualle!

-Mark Twain

Nyt kun olet pohtinut asemaasi ja vahvuuksiasi, on aika valita toimintatapa ja löytää keinot, joilla parhaiten hyödynnät vahvuutesi ja mahdollisuutesi ja saavutat tavoitteesi. Tarkennetaan tavoitteitasi Balanced Scorecardin (BSC) eli tasapainotetun mittariston avulla. Ensin kuitenkin kerrataan, mitä kohti ollaan menossa, eli mikä olikaan visiosi? Pidä visio mielessä tavoitteitasi miettiessä, jotta tavoitteet tukevat vision saavuttamista. Taulukon alta löytyy jälleen ohjeita täyttöön.



Yritykseni visio:

Näkökulma	Talous	Asiakas/tuote/laatu	Prosessit (työnkäyttö ja tehokkuus)	Oppinen ja uudistuminen
Strategiset tavoitteet				
Kriittiset menestystekijät				
Avainmittarit				
Toiminta- suunnitelma				

Ohjeet täyttöön:

Talous:

Strategiset tavoitteet: Yrityksen taloudellisilla tavoitteilla tarkoitetaan yrityksen omistajien tavoittelemaa taloudellista tulosta. Jollekin riittää itsensä elättäminen ja toinen tavoittelee voittoa, joku haluaa pystyä pitämään kannattavuuden nykyisellä tasolla, toinen tavoittelee yrityksestä tuloja x määrälle henkilöitä. Kirjaa tähän siis taloudellinen tulos, jota tavoittelet ja johon olisit tyytyväinen. Voit kirjata sen vuosituloina, käyttökatteena, liikevoittona, työtuntiansioina tai miten se itsellesi on selkein, pyri kuitenkin konkreettiseen ja mitattavissa olevaan tavoitteeseen/tavoitteisiin. Esimerkiksi tavoittelen 40 000 € vuosittaista yrittäjätuloa tai haluan pystyä nostamaan yrityksestäni 2500 € palkkaa kuukaudessa.

Kriittiset menestystekijät: Mitkä asiat ovat oleellisia, jotta edellä asetetut tavoitteet voivat toteutua? Esim. budjetointi, investointien suunnittelu ja toteutus, talouden huolellinen seuranta, verosuunnittelu, hankintojen jaksotus, ennustettavuus jne.

Avainmittarit: Miten pystyt mittaamaan, pääsetkö tavoitteesi? Tähän halutaan konkreettiset asiat, joita oikeasti voi mitata, seurata ja vertailla. Kirjaa tähän ylös, mitä lukuja seuraat ja kuinka usein! Esim. yrittäjätulon kehitys tai kuukausittain nostettu palkka. Mittareita olisi hyvä olla useampi.

Toimintasuunnitelma: Konkreettiset toimet tavoitteen saavuttamiseksi. Esimerkiksi vuosittainen taloussuunnittelu asiantuntijan kanssa, lasketaan tulos ja tunnusluvut toiminnalle. Kuukausittainen tulojen ja menojen seuraaminen, vaikka joka kuun ensimmäinen maanantai edelliskuun tarkastelu ja kuittien läpikäynti. Samalla pohdintaa, pitääkö jotain toiminnassa muuttaa, haluttuun tulokseen pääsemiseksi, vai ollaanko oikealla tiellä kohti tavoitetta.

Asiakas/tuote/laatu

Strategiset tavoitteet: Kirjaa tähän, mitä asiakas haluaa yritykseltäsi, eli mistä asiakas maksaa? Miten asiakkaiden tarpeet ja odotukset saadaan tyydytettyä? Esimerkiksi maidontuotannossa litrat/pitoisuudet. Kirjaa mahdollisimman konkreettinen tavoite esim. keskituotos 12 000 kg/ekm/v tai rasvapitoisuus 4,5 %. Tavoite voi olla myös satotaso, vuokramökkien käyttöaste, sonnien päiväkasvu, asiakastyytyväisyys tms., joka vaikuttaa tuotteesta saatavaan tuloon/tulokseen. Muista asettaa tavoite, joka vie kohti visiota!

Kriittiset menestystekijät: Mitkä asiat ovat oleellisia, jotta edellä asetetut tavoitteet voivat toteutua? Esimerkiksi ruokinnan/jalostuksen/viljelytoimenpiteiden/markkinoinnin jne. onnistuminen.

Avainmittarit: Miten pystyt mittaamaan, pääsetkö tavoitteesi? Tähän halutaan konkreettiset asiat, joita oikeasti voi mitata, seurata ja vertailla. Esimerkiksi teuraspainot / päiväkasvut / vuosituotokset / satotasot / käyttöaste jne. Kirjaa myös kuinka usein ja miten seuraat näitä avainmittareita.

Toimintasuunnitelma: Konkreettiset toimet tavoitteen saavuttamiseksi. Mitä aiot tehdä, jotta saavutat tavoitteesi? Esimerkiksi mökkien markkinointiin panostaminen messuilla, netissä tms. / asiantuntija apu ruokinnan optimoimiseksi / peltojen kunnostus jne.

Prosessit

Strategiset tavoitteet: Tarkastele toimintatapojen kehittämisen näkökulmasta, miten prosessit toimivat nyt ja miten niiden tulisi toimia, jotta asiakkaasi ja sinä yrittäjänä olisit tyytyväinen? Esimerkiksi millä työmäärällä tavoittelet pääseväsi edellä määrittelemiisi taloudellisiin tavoitteisiin? Onko tavoite pystyä hoitamaan tilan työt yksin tai hoitaa tilan työt 3 henkilön voimin, tehden (keskimäärin) 5 päiväistä työviikkoa? Määrittele mahdollisimman konkreettinen ja selkeä tavoite juuri itsellesi ja huomaa, että kyseessä on tavoite, sen ei tarvitse toteutua vielä. Kirjaa tavoite ylös, vaikka epäilisit, voiko se onnistua.

Tavoitteena voi olla myös yksittäinen, vision kannalta oleellinen prosessi, kuten rehunkorjuu, lypsylehmän/lihanaudan elinkaari, asiakkaan ostopäätös, ohran viljely tai päivittäiset eläinten hoitotyöt. Näiden kohdalla voit kirjata prosessin vaiheet ylös ja miettiä missä kohdassa prosessia tulee hukkaa (teho/materiaali/aika) ja pohtia miten prosessista saisi kannattavamman/tehokkaamman. Esimerkiksi kannattaisiko säilörehun korjuuseen palkata johonkin kohtaan ketjua urakoitsija, jotta säästät aikaa ja mahdollisesti saat parempi laatuista rehua? Tai voisitko automatisoida jotain eläinhoidon vaiheita työn tehostamiseksi? Olisiko uusi puimuri sadonkorjuun onnistumisen kannalta tarpeen? Miten saavuttaa hiilineutraalimpi tuotantoprosessi?

Kriittiset menestystekijät: Mitkä asiat ovat oleellisia, jotta edellä asetetut tavoitteet voivat toteutua? Esimerkiksi parempi logistiikka, selkeämpi työnjako, lomien suunnittelu ajoissa, työn tehokkuuden/tuottavuuden lisäys, laitteiden päivitys jne.

Avainmittarit: Miten pystyt mittaamaan, pääsetkö tavoitteesi? Tähän halutaan konkreettiset asiat, joita oikeasti voi mitata, seurata ja vertailla. Esimerkiksi vapaapäivät kk/työtunnit viikko/päivittäisiin pakollisiin töihin kuluva aika (normaali tilanteessa) / työtunnit per hehtaari / säilörehun laatu jne.

Toimintasuunnitelma: Konkreettiset toimet tavoitteen saavuttamiseksi. Miten käytännössä tehostat toimintaasi ja prosesseja? Esimerkiksi työvuoro/lomien suunnittelu ajoissa. Uuden tekniikan hankinta, mitä ja milloin? Urakointisopimus jne.

Oppiminen ja uudistuminen

Strategiset tavoitteet: Miten säilytät kykysi kehittyä ja varmistat tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen? Kirjaa tähän mitä asioita haluaisit uudistaa/opia seuraavan kolmen vuoden aikana. Esim. ruokintalaskelmien teko itse karjakompassilla tms., tai uudet tilat vasikoille/nuorkarjalle. Pyri laittamaan ainakin yksi asia, voit kirjata tähän myös useamman tavoitteen.

Kriittiset menestystekijät: Mitkä asiat ovat oleellisia, jotta edellä asetetut tavoitteet voivat toteutua? Esimerkiksi rakennuslupa/suunnitelma, koulutukseen osallistuminen, tiedon hankinta, alan uutisoinnin seuranta jne.

Avainmittarit: Miten pystyt mittaamaan, pääsetkö tavoitteesi? Vuosittainen/kuukausittainen seuranta, oletko tehnyt jotain tavoitteidesi eteen!

Toimintasuunnitelma: Konkreettiset toimet tavoitteen saavuttamiseksi. Esimerkiksi ammattilehden tilaaminen, koulutukseen ilmoittautuminen tai rakennusaikataulun suunnittelu.



Strategian valinta

Valitaan ensin yritykselle ja visioon sopiva perusstrategia kolmesta vaihtoehdosta.

- Kustannusjohtajuus eli kustannustehokkuus. Tässä strategiassa keskitytään kustannusten minimoinnilla kannattavuuden maksimoimiseen. Mm. työteho/työntuottavuus, rehukustannukset, viljelykustannukset jne.
- Differointi eli erilaistaminen. Tässä strategiassa luodaan tuotteelle lisäarvoa erilaistamalla, eli tekemällä jotain eri tavalla kuin muut. Tavoitteena on saada tuotteesta parempi hinta. Esimerkiksi luomutuotanto, gluteenittoman kauran viljely, laadukkaampi palvelu jne.
- Fokus eli keskittäminen. Tässä strategiassa keskitytään kapea-alaisesti ydinosaan ja sen kehittämiseen. Esimerkiksi eläintila voi ulkoistaa peltotyöt urakoitsijalle ja keskittyä eläintenhoitoon.

Nämä perusstrategiat eivät sulje toisiaan pois ja usein käytössä onkin toimenpiteitä hieman jokaisesta. Valitse näistä kuitenkin yksi ensisijainen toimintamalli, jotta arjen valinnoissa muistat painottaa kohti tavoitteitasi parhaiten tukevaa strategiaa.

Yritykseni perusstrategia on: _____

Perusstrategioiden toimenpiteet

Kustannustehokkuus

Keskiössä aika on rahaa -ajattelu ja tehostaminen. Käytännön toimenpiteitä voivat olla esimerkiksi ostojen kilpailuttaminen, prosessien läpikäynti ja hukan karsiminen, joidenkin töiden ulkoistaminen ja yleinen työtehon parantaminen mm. teknologisten ratkaisujen avulla.

Differointi

Differoinnin keskeinen ajatus on erilaisuus, joten käytännössä tämä tulee tuoda esiin, eli myydä. Toimenpiteitä voivat olla siis mm. markkinointi, imagon rakentaminen, tuotteiden sertifiointi tai muut laadun takaavat toimet. Tärkeää on myös asiakaspalautteen kerääminen. Jos valitsit perusstrategiaksi differoinnin, tee suunnitelma, miten tuot erilaisuutesi esiin ja miten saat ulosmitattua erilaistumisen tuoman lisäarvon. Selvitä oman toimialasi mahdolliset sertifikaatit tms. muut laadun takeet ja tee suunnitelma niiden saamiseksi. Lyhyesti; hyödynnä erilaistumisen tuoma lisäarvo!

Fokus

Tässä perusstrategiassa valitaan ydinbisnes ja karsitaan ”häiriöt” pois, jotta voidaan keskittyä täysillä valittuun fokukseen. Käytännössä tämä voi tarkoittaa muiden toimintojen ulkoistamista tai myyntiä, luotettavien kumppaneiden etsintää, ostojen keskittämistä jne., jotta asiat sujuvat hyvin ja voidaan keskittyä valittuun alueeseen. Jäljelle jäävät prosessit käydään läpi kustannustehokkuuden kohdalla kuvatulla tavalla ja niistä pyritään saamaan mahdollisimman hyvät.

Esimerkki prosessin läpikäynti; matka vasikasta lypsylehmäksi.

1. Vasikka syntyy
2. Juoton jälkeen nuori eläin kasvaa ryhmässä
3. Reilun vuoden ikäisenä aloitetaan siemennykset
4. Tiine hieho
5. Poikiminen ja lypsylehmän ura alkaa

Mitkä asiat ovat kriittisiä kussakin kohdassa prosessin onnistumisen kannalta?

1. Ternimaidon juotto mahdollisimman pian poikimisen jälkeen. Kuivat ja lämpimät olosuhteet vasikka-ajalle ja heti alusta asti rehua/heinää tarjolle, jotta vasikka saa hyvän alun elämälle ja kehittyy märehtijäksi

2. Nuorkarjan terveyden huolellinen seuranta, optimoitu ruokinta
3. Kiimojen seuranta ja siemennysten ajoissa aloittaminen, sopiva kuntoluokka
4. Terveyden seuranta ja eläimen käsittely, jotta se on tottunut hyvin ihmiseen
5. Poikimisen seuranta, stressin minimointi

Miten varmistan kriittisissä tekijöissä onnistumisen?

1. Ternimaitoa varalta pakasteena, hyvät ja toimivat vasikkatilat, joiden puhtaudesta on helppo huolehtia.
2. Riittävästi tilaa eläimillä, ruokintalaskelmat myös nuorkarjalle, terveydelle tekisi hyvää ulkoilla jo nuorena.
3. Kiimojen seurantaan panostaminen ja siementämisen helpoksi tekeminen, esimerkiksi lukkoparret ryhmäkarsinoissa.
4. ja 5. Eläimen totuttaminen käsittelyyn jo ennen poikimista, ajoissa ryhmään/paikkaan, jossa poikii, jotta hieho oppii tavoille ja mahdolliseen uuteen ryhmään.

Voinko tehostaa toimintaa prosessissa?

1. Juottoautomaatti? Kuivikkeen valinta (hintaa ja käytännöllisyys), helposti puhtaana pidettävät tilat ja laitteet.
2. Nuorkarja kesäksi ulos?
3. Siemennysikäiset oma ryhmänsä? Tiineystarkastukset heti kun mahdollista ja tiineet omaan ryhmäänsä? Kiimanseurantaan avuksi teknologiaa?
4. Rutiiniksi eläinten totuttaminen ihmiseen pikkuvaskasta asti, kesyt eläimet ovat helpompia käsitellä, mikä säästää aikaa ja lisää turvallisuutta.

Prosessien läpikäyntiä voi soveltaa jokaisessa perusstrategiassa. Valitse strategian kannalta oleelliset prosessit tarkasteluun. Ensin kirjataan ylös prosessin vaiheet, seuraavaksi mietitään onnistumisen kannalta kriittiset asiat ja miten varmistetaan niissä onnistuminen. Lopuksi mietitään voiko toimintaa vielä tehostaa/parantaa. Mieti myös tuleeko jossakin kohtaa prosessia hukkaa ja miten sen voisi minimoida/hyödyntää. Esimerkin tapauksessa ennen siemennystä voisi miettiä, onko hiehoja liikaa ja mahdollisesti jättää ylimääräiset siementämättä ja kasvattaa ne teuraaksi tai siementää kaikki, mutta myydä osa.

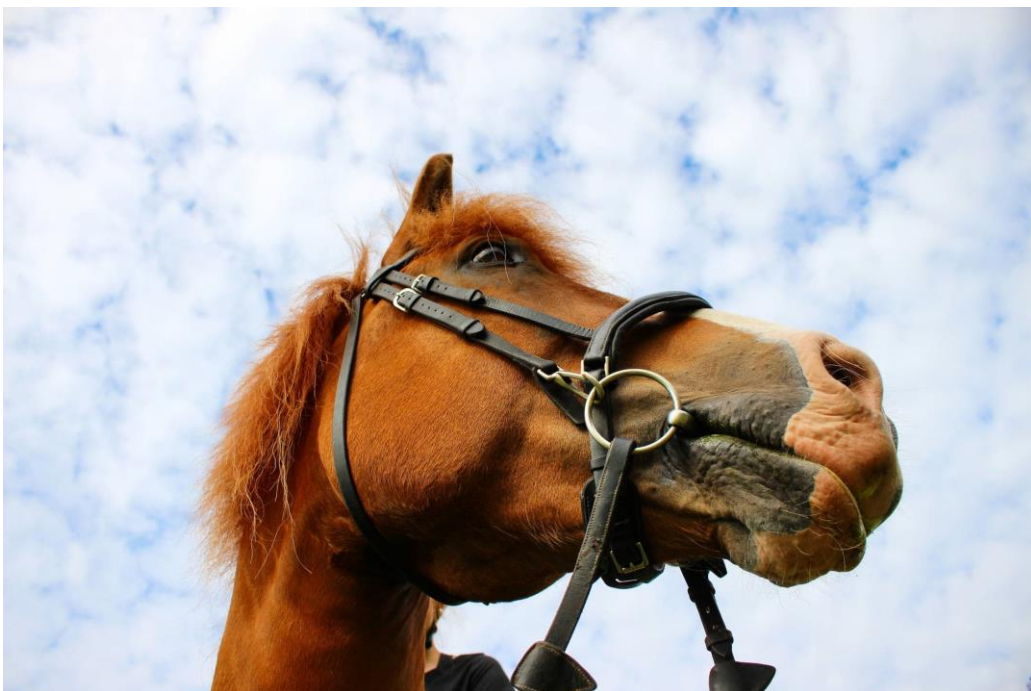
Toimenpiteet, jotka toteutan valitsemastani perusstrategiasta:

Yhteenveto

Visio: _____

Tärkeimmät tavoitteet: _____

Käytännön toimenpiteet: _____



Strategiatyön onnistumisen arviointi ja päivitys

Ehkä tärkein asia strategiatyössä on jatkuvuus ja sen tuleminen osaksi arkea. Tämä vaatii strategiatyön sisäistämistä ja siihen säännöllisesti palaamista. Säilytä tämä työkirja ja palaa siihen myöhemmin, jotta voit arvioida onnistumista strategian toteuttamisessa. Strategiaa on syytä myös päivittää, joten kun huomaat saavuttaneesi tavoitteesi, aseta uusia, näin kehittyminen on jatkuvaa. Tai jos huomaat visiosi vanhentuneen, päivitä se ja tavoitteet. Vierivä kivi ei sammaloidu!

Palaan tämän työkirjan pariin: _____

Lähteet/Lukusuositukset

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

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

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

