



HYMY-HANKE

TOIMINTAMALLI HYVINVOIVAN MAATILAN KEHITTÄMISEKSI

HYMY-HANKE

TOIMINTAMALLI HYVINVOIVAN MAATILAN KEHITTÄMISEKSI

Sisältö

Yleistä toimintamallin oppaasta, sen tarkoituksesta ja rakenteesta	6
1 Toiminnan lähtökohdan tunnistamisesta tuotantotilan johtamisprosessin käyttöönottoon....	8
1.1 Toiminnan suunnitteluun ja johtamiseen liittyviä strategisia käsitteitä	8
1.1.1 Mitkä arvot ohjaavat toimintaamme?	9
1.1.2 ”Mihin maailma on menossa” - yleisestä visiosta yrityksen omaan visioon	9
1.1.3 Miksi olemme olemassa – mitä, miten ja kenelle tuotamme?	9
1.1.4 Yhteenvedoanalyysi eli nelikenttäanalyysi on perusta tuotantotilan toiminnan strategiselle suunnittelulle	10
1.1.5 Sidosryhmäanalyysi osana toiminnan strategista suunnittelua	12
1.1.6 Päämäärät, tavoitteet, visio ja missio	15
1.1.7 Tuotantotilan omat johtamisprosessin strategiakäsitteet ja niiden toisiinsa kytkeytyminen, strategisten tavoitteiden asettaminen:	15
2 Onko kokonaisuus yhtä kaaosta? - kohti prosessiajattelua ja prosessijohtamista	16
2.1 Prosessiajattelu kaaoksen kesyttäjänä ja toiminnan kehittämisen tukena	16
2.1.1 Yhteenvedo kaaoksen kesyttämisestä tuotantoprosessin mallintamisen avulla	21
3 Riskit ja niiden hallinta osana tilan johtamisprosessia	22
4 BSC- eli tasapainotettu mittaristo tilasi tulostulon kehittämisen apuna – mittaa ja kehitä toimintasi kannalta oikeita asioita	24
4.1 BSC-seurannan käyttöönotto pähkinänkuoressa	25
5 Sähköiset ja digitaaliset välineet tilan toiminnan seuraamisen apuna	26
6 PDCA-malli osana tilan toiminnan systemaattista kehittämistä	27
7 Talouden seuranta osana toiminnan kehittämistä	29
7.1 Euromääräisen liikevaihtotarpeen (myynti- ja tuotantomäärien) laskeminen	31
7.2 Vakavaraisuus, investoinnit ja rahoitus	33
7.3 Muutamia perussääntöjä investointien suunnittelusta	34
7.4 Käyttöpääoman tarpeen määrittely	34
8 Investointien epävarmuustekijät ja niiden huomiointi	38
9 RAHOITUS, kun on suatu lainoo niin ollaan niin rahakkaita ettei kyykkyyn taevu!	40
9.1 Miten käyttökattetta lisää?	40
9.2 Miten käyttöpääoma paremmaksi?	42
10 Vielä tilakohtaisen myynnin suunnittelusta	43

Yleistä toimintamallin oppaasta, sen tarkoituksesta ja rakenteesta

”Koko ajan joutuu tekemään kaikenlaista sälää, eikä oikein tiedä, mihin kaikki aika menee ja onko tämä koko homma edes kannattavaa.”

Edellä oleva lausahdus on suora lainaus erään nuoren isännän keskustelun avauksesta jokunen vuosi sitten, hänen aloitellessaan toimintaa tilan vastuullisena vetäjänä. Tämä paljon puhuva lausahdus mitä ilmeisimmin kertoo ainakin osin alalla valitsevasta tilanteesta eli siitä, miten toimialalla koetaan tilan kannattavuus, työn tekemisen mielekkyys ja oma jaksaminen.

Tämän toimintamallin tarkoituksena on opastaa tilan toiminnasta vastaavia henkilöitä seuraamaan ja mittaamaan toiminnan kannalta oleellisia asioita sekä luomaan tilalle tällä tavoin oma johtamisjärjestelmä, jonka avulla tilalla pystytään keskittymään toiminnan kannattavuuden ja oman jaksamisen näkökulmasta oleellisiin asioihin.

Toimintamallin tarkoitus on kuvata, kuinka tärkeää yrityksen strateginen suunnittelu ja johtaminen on. Toimintamallissa avataan mm. sitä, mitä strateginen suunnittelu yleisesti on ja miten se näkyy päivittäisessä toiminnassa, sen suunnittelussa ja seurannassa. Toimintamallin tarkoituksena on mahdollistaa maitotilan, lihatilan ja viljatilatilan tilakohtainen johtamisprosessin kehittäminen ja käyttöönotto.

Toimintamallissa esitetään ensin lyhyesti aihealueeseen liittyvää teoriaa. Tämän jälkeen mallissa esitetään tuotantoalakohtaisia esimerkkejä ja edelleen tiloilta saatuja esimerkkejä, joissa teoriala on viety esimerkin avulla käytäntöön. Esimerkkien ohella tuodaan esille myös käytännössä hyödynnettäviä työkaluja. Nämä työkalut (mallit, kaaviot ja taulukot) ovat apuna toiminnan seuraamisessa ja oman johtamisjärjestelmän rakentamisessa. Aloittavan yrityksen kannattaa noudattaa opasta sen aikajärjestyksessä. Kokenut yritys voi puolestaan edetä siinä järjestyksessä, mitkä asiat ovat viime aikoina omassa toiminnassa herättäneet kysymyksiä.

Toimintamallia varten oli alun perin tarkoitus haastatella useita yrityksiä. Covid-19-virus kuitenkin sotki tämän alkuperäisen suunnitelman, eikä yrityksiä (tiloja) ja tämän myötä tilojen vetäjistä koottuja kehittämisrenkaita saatu muodostettua. Kehittämisrenkaiden myötä oppaaseen olisi todennäköisesti saatu monipuolisemmin ajatuksia ja hyvien käytäntöjen vaihtoa tilallisten kesken.

Toimintamallin kehittämiseen mukaan saatiin kuitenkin tarvittava määrä yrityksiä, joiden panos oppaan tekemiseen on ollut huomattava. Kyseisillä tiloilla on useamman vuoden kokemus tuotantoalalla toimimisesta ja/tai juuri alalle vaadittava koulutus sekä esimerkillisen analyttinen ja innostunut ote kehittää edelleen oman tilan toimintaa. Oppaan sisällöstä muodostui siis muutaman case-tilan myötä varsin käytännön läheinen ja käytännössä toteutettava opas, jonka avulla tilan omaa johtamisjärjestelmää voi rakentaa. Oppaan tarkoituksena on myös avustaa lukijaa viemään omaa liiketaloudellista ajattelua, osaamista ja tilan kehittämiseen sekä sen johtamiseen liittyvää toimintaa niin sanotusti Next-Level-tasolle liiketaloudellisten ”työkalujen”, käsitteiden ja mallien avulla. Case-tilojen kehittäminen eteni pääsääntöisesti tämän oppaan sisällön mukaisesti.

Pandemian hellittäessä opasta voidaan vielä jatkossa hyödyntää tiedon ja hyvien käytäntöjen jakamisessa esim. tulevaisuudessa perustettavien kehittämisrenkaiden avulla. Opas ja sen eri osiot toimisivat keskustelujen avauksina kehittämisrenkaiden (tilallisten) jäsenten kesken. Oppaan tarkoituksena on myös auttaa liiketaloudellisten käsitteiden tunnistamisessa ja tämän myötä liiketaloudellisen ajattelun kehittämisessä taloudellisen alan käsitteitä ja malleja hyödyntäen.

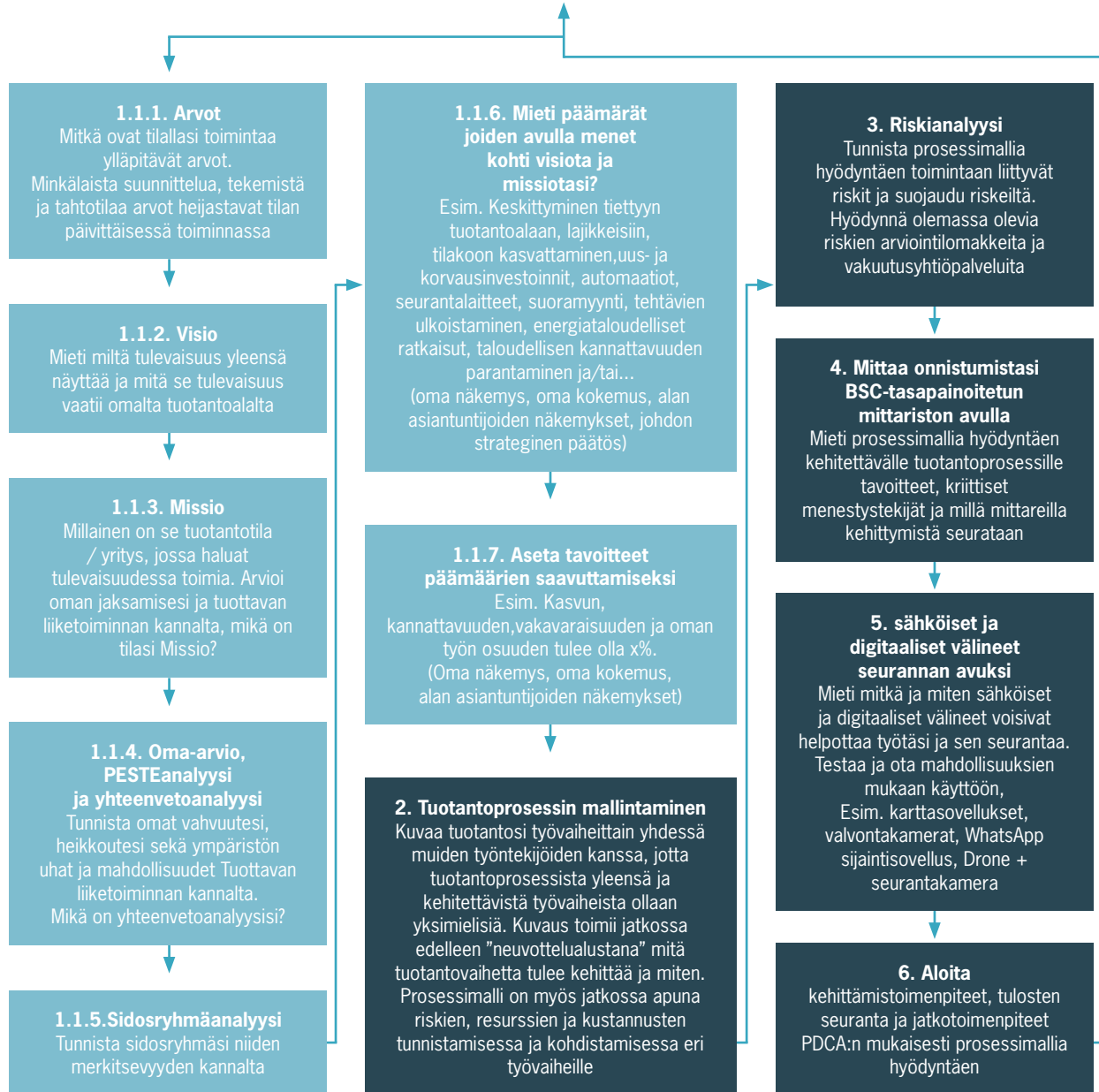
Seuraava kaavio kuvaa hankkeen aikana suoritettuja työvaiheita ja niiden etenemisjärjestystä kehittäessämme tilojen toimintaa. Kyseisestä kaaviosta muodostui lopulta myös strategialähtöinen johtamisprosessi tuotantotilojen seurannan, kehittämisen ja johtamisen tueksi. Kaavion numerointi etenee samassa järjestyksessä kuin oppaan sisällysluettelo. Kaaviossa vihreät laatikot (prosessivaiheet) kuvaavat strategisen johtamisen ja toiminnan suunnittelun vaiheita, kun siniset puolestaan kuvaavat toteuttamiseen, kehittämiseen ja seurantaan liittyviä prosessivaiheita.

7.8.9.TALOUDEN SUUNNITTELUA JA SEURANTAA TEHDÄÄN JATKUVASTI KOKO JOHTAMISPROSESSIN AJAN

Talouden seuranta: kannattavuuden, vakavaraisuuden, kassavirran ja budjettitoteutumien seuranta.

Seurattavasta kohteesta riippuen tarkastelu voidaan toteuttaa: viikko-, kuukausi, kvartaali- ja vuositasolla. Laskelmien tallentaminen ja nykyisten arvojen vertailu esim. edellisen vuoden vastaavaan ajankohtaan.

(Tuloslaskelma, pääoman tuotto prosentti, kassavirtalaskelma, budjetti ja muut mahdolliset kannattavuutta seuraavat laskelmat, kuten esimerkiksi investointilaskelmat yhdistettynä kassavirtalaskelmaan) Tee yhteistyössä tilitoimiston kanssa.



1 Toiminnan lähtökohdan tunnistamisesta tuotantotilan johtamisprosessin käyttöönottoon

”Toiminnan suunnittelu ilman omien vahvuuksien tunnistamista ja näkymää tulevaisuudesta on veteen piirretty viiva.”

Suunnittelua, joka pyrkii huomioimaan yrityksen nykytilanteen sekä tulevaisuuden ja edelleen reagoimaan tulevaisuudessa mahdollisesti tapahtuviin muutoksiin, voidaan yleisesti nimittää **yrityksen strategiseksi suunnitteluksi**. Samoin kuin liiketoimintaa harjoittavan yrityksen, niin myös liiketoimintaperusteisesti toimivan maatilan tulee hallita riittävässä määrin oman toimintansa strategiseen suunnitteluun liittyvät käsitteet ja strategisen suunnittelun perusteet. Strateginen suunnittelu ja kyseisen suunnitelman mukainen toiminnan ohjaus ohjaa tilan toimintaa päivittäisten tehtävien suorittamisesta tilan tehtäväkokonaisuuksien suorittamiseen sekä tilan johtamisprosessin käyttöönottoon ja johtamisprosessin edelleen kehittämiseen.

Liiketoiminnan suunnittelun alkuvaiheessa on syytä aina selvittää, mitä varten olemme olemassa, siis mitä teemme, miten teemme ja kenelle teemme. Tästä käytetään nimeä yrityksen tai tässä tapauksessa tarkemmin tilan missio. Missio ei ole kiveen hakattu lopullinen julistus, jossa todetaan, että tällä tavoin toimimme hamaan tulevaisuuteen, vaan mission tarkastelu tulee olla osa jokavuotista toimintaa ja reagointia alalla tapahtuviin muutoksiin.

Niin sanottu tulevaisuuden kuva tai näkymä tulevaisuudesta on tärkeimpiä yrityksen ja tilan toimintaa ohjaavia tekijöitä. Mikäs sen vaikeampaa kuin tulevaisuuden ennustaminen. Voisi sen näinkin sanoa, mutta yleisesti menestyvät yritykset kuin menestyvät tilatkin pystyvät luomaan melko varmoja tulevaisuuden näkymiä eli skenaarioita, omia näkemyksiänsä ja olemassa olevia ennusteita hyväksi käyttäen. Onneksi siis yksittäisen yrittäjän ei tarvitse aina itse toimia tulevaisuuden ”ennustajana”, vaan hän voi osin tukeutua toimialojen julkaisemiin ennusteisiin, kuten esimerkiksi **maa- ja metsätalousministeriön julkaisemaan maaseutubarometriin: mmm.fi/maaseutubarometri**

Liiketoiminnan suunnittelun, samoin kuin maatilan toiminnan suunnittelun, tulee nojata tulevaisuuden näkymiin eli siihen, mitkä tekijät ovat mahdollisesti ratkaisevia ei pelkästään ensi vuonna vaan myös mahdollisesti esim. viiden vuoden tai jopa kymmenen vuoden kuluttua. Tulevaisuuden suunnittelun yhteydessä puhumme myös **yritystoiminnan sisäisestä analyysistä ja ympäristöanalyysistä (yhteenveto- tai toiselta nimeltänsä nelikenttäanalyysi)**, jotka myös liittyvät toiminnan strategiseen suunnitteluun. Toiminnan strategisessa suunnittelussa on oleellista hahmottaa tämänhetkinen yrityksen sisäinen tilanne eli siis **ne yrityksen sisäiset tekijät, missä olemme vahvoja, missä olemme onnistuneet ja mitkä ovat mahdollisia heikkouksia toiminnassamme, heikkouksia, joita meidän yrityksenä tulee jatkossa parantaa**. Näissä kohdissa siis mietitään asioita, jotka oman toiminnan perusteella ovat ilmeisen helppo tunnistaa ja joihin yrityksellä itsellään on mahdollista vaikuttaa.

Toisaalta maatilan tulevaisuuteen vaikuttavat myös tekijät, jotka tila joutuu ottamaan sellaisenaan vastaan ja joihin yksittäisellä tilalla ei ole mahdollisuutta vaikuttaa. Nämä ovat niin sanottuja **ulkoisia tekijöitä, jotka tulevat sellaisenaan yritykselle annettuina**. Tällaisten ulkoisten tekijöiden hahmottamisessa on avuksi **PESTE-analyysi**. Lyhenne tulee englanninkielisistä sanoista Political, Economical, Social, Technology ja Environment. Analyysin avulla pyritään peilaamaan, mitkä muutokset kyseisen PESTE-analyysin eri kohdissa aiheuttavat tulevaisuudessa mahdollisesti myös muutoksia yrityksen / tilan toiminnassa.

1.1 Toiminnan suunnitteluun ja johtamiseen liittyviä strategisia käsitteitä

Toiminnan strategiseen suunnitteluun liittyä yleisesti tunnettuja käsitteitä, jotka voivat ensi kuulemalta tuntua liian teoreettisilta tai usein kuultuina latteuksilta. Kyseiset käsitteet oikein ymmärrettyinä ja sisäistettyinä helpottavat oman toiminnan suunnittelua ja muistuttavat esimerkiksi vuositason suunnittelusta siitä, mitä ja miksi päätimme edellisellä kerralla kyseisellä tavalla. Liiketoiminnan niin kuin tuotantotilan toiminnan kehittäminen vaatii myös vuositason strategista suunnittelua, jossa tärkeänä osatekijänä on tunnistaa kyseiseen suunnitteluun liittyvät strategiset käsitteet oman toiminnan kannalta ja varsinkin se, kuinka kyseiset käsitteet ohjaavat toimintaamme ja miten omat ajatuksemme yhdistyvät asiakkaiden ja tuotantosuhteissa olevien yritysten kanssa.

1.1.1 Mitkä arvot ohjaavat toimintaamme?

Arvot:

Yrityksen toimintaa ohjaavat arvot voivat olla kirjattuina ja julkilausuttuina. Usein ne ovat huomaamatta osa normaalia päivittäistä tapaa ajatella ja toimia. Yrityksen arvoja voivat olla esimerkiksi vastuullisuus, luotettavuus ja rehellisyys. Näiden valittujen arvojen tulee näkyä läpi koko toiminnan yksittäisten tehtävien suorittamisessa johtajasta lomittajaan. Arvot julkilausuttuina sitouttavat yrityksen henkilöstöä toimimaan joka tilanteessa kyseisten arvojen mukaisesti. Arvojen noudattaminen ohjaa toimintaa siis koko ajan joka tilanteessa. Asiakassuhteissa arvojen julkilausuminen on erittäin tärkeää. Itsestään selvää on, että julkilausutuista arvoista kiinni pitäminen on viime kädessä arvolutaus myös asiakkaalle siitä, miten me toimimme. Arvot, niiden julkilausuminen ja niiden toteuttaminen mittaavat yrityksen luotettavuutta niin yrityksen henkilöstön kuin myös ulkopuolisen silmin katsottuna.

Esim. Arvomme ovat: Vastuullisuus, luotettavuus, rehellisyys ja avoimuus
Mitkä arvot sinä koet tilan toiminnan kannalta tärkeiksi?

1.1.2 "Mihin maailma on menossa" - yleisestä visiosta yrityksen omaan visioon

Visio:

Visio yleisellä tasolla kuvaa tulevaisuutta eli sitä, mihin suuntaan maailma on todennäköisimmin menossa. Vision syntymiseen vaikuttavat monet eri tekijät, joista yhtenä tärkeänä tekijänä on ihmisten arvojen muuttuminen ajan myötä. Yleinen visio siitä, "mihin maailma on menossa", on siis yksi asia, joka tulee yritykselle sen ulkopuolelta yksinkertaisesti annettuna asiana ja johon yritys itse ei voi vaikuttaa. Yleinen visio siitä, "mihin maailma on menossa", ohjeistaa yritystä luomaan oman vision, siis näkemyksen siitä, minkälainen yrityksen tulisi tulevaisuudessa olla (yleistä visiota kuvaa ja ennakoii myös PESTE-analyysi). Tämä yrityksen oma visio tulee johtaa tuosta yleisestä visiosta "mihin maailma on menossa". Johtamisprosessin yksi tärkeimpiä, vähintäänkin vuositason toistuvia toimenpiteitä on miettiä juuri tätä: "mihin suuntaan maailma on menossa". Menestyvät ja tulevaisuudessakin hyvinvoivat yritykset ovat erinomaisia visionäärejä.

Yrityksen vision tulisi ulottua noin viiden vuoden päähän ja olla tavoitteellinen, eli vision saavuttaminen ei tule helposti kuin "manulle illallinen", vaan se vaatii suunnitelmallisuutta ja ponnisteluja.

Yritystoiminnan visioita varsinkin maataloilla ohjaavat tulevaisuudessakin kysymykset energiatehokkuudesta, toiminnan ympäristövaikutuksista, uusista energiavaihtoehtoista, tilakoosta, peltoalojen kokonaispinta-alasta ja peltolohkoista, uuden teknologian tuomista eduista, kuluttajien arvoista, kuluttajien ostokäyttäytymisestä, kuluttajien kulutuskäyttäytymisen muutoksista ja pakkausten, kuljetusten ja ravintoaineiden vaatimuksista sekä näkemys omasta hyvinvoinnista.

Millaista tilasi toiminnan tulee olla viiden (x vuoden) vuoden kuluttua, jotta se säilyttää toimintakykynsä kannattavana, hyvinvoivana tilana, mikä on toimintasi visio?

1.1.3 Miksi olemme olemassa – mitä, miten ja kenelle tuotamme?

Missio:

Missio kuvaa sitä, mitä kyseinen yritys liiketoiminnalla haluaa saada aikaan – miksi yritys on olemassa. Tärkeät kysymykset näin ollen ovat: mitä teemme, miksi teemme ja miten teemme. Missiokaan ei ole lopullisesti kiveen hakattu toimintaa ohjaava määrittely, vaan ympäristön vaateista voi siihenkin olla hyvää ajan myötä tehdä tarkennuksia ja mahdollisesti myös isompiakin muutoksia.

Esim. MISSIONME ON "kasvattaa ja toimittaa ympäristöarvot huomioiden raaka-aineita teollisuuden tarpeisiin, helpottaaksemme osaltamme ihmisiä valitsemaan terveellisiä ja ympäristön kannalta eettisesti tuotettuja elintarvikkeita. Kaikissa teknisissä ratkaisuissamme pyrimme hyödyntämään ympäristöä säästäviä uuden teknologian mahdollistamia ratkaisuja".

Edellä olevassa esimerkissä missiosta on mitä ilmeisimmin huomioitu jo pitempään vallalla oleva näkemys tulevaisuuden kehityssuunnasta (visiosta).

Mikä on sinun tilasi missio?

1.1.4 Yhteenvedoanalyysi eli nelikenttäanalyysi on perusta tuotantotilan toiminnan strategiselle suunnittelulle

Yhteenvedoanalyysin tarkoituksena on arvioida oman yrityksen/tilan toimintaa ja tuoda esille niitä seikkoja, joihin tulevaisuudessa tulee kiinnittää huomiota ja jotka mahdollisesti vaativat myös toimenpiteitä sekä oman vision että asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Arviointi tehdään seuraavassa esitettävän yhteenvedoanalyysin avulla. Idea on varsin yksinkertainen. Yläpuolella oleviin nelikenttiin (vahvuudet ja heikkoudet) kuvataan oman päättelyn mukaisesti toiminnan vahvuuksia ja heikkouksia. Nämä vahvuudet ja heikkoudet ovat sellaisia, joihin yrityksellä itsellään on mahdollisuus vaikuttaa ja jotka yrittäjä itse todennäköisesti tunnistaa kaikkein parhaiten. Alapuolisiin kenttiin kuvataan uhkia ja mahdollisuuksia, jotka tulevat yrityksen ulkopuolelta annettuina ja joihin yritys ei itse pysty suoraan vaikuttamaan. Uhkien ja mahdollisuuksien tunnistamisessa on avuksi myöhemmin esiteltävä PESTE-analyysi.

Toiminnan sisäiset vahvuudet, joihin yritys / tila voi vaikuttaa: vahvista hyödynnä	Toiminnan sisäiset heikkoudet, joihin yritys / tila voi vaikuttaa: vältä poista lievennä
Mahdollisuudet (tulevat ulkoapäin annettuina, näihin yritys ei voi vaikuttaa) hyödynnä	Uhat (tulevat ulkoapäin annettuina, näihin yritys ei voi vaikuttaa) kierrä lievennä

Mitkä ovat toiminnan vahvuudet ja heikkoudet?

PESTE-analyysin avulla yritys voi arvioida ulkopuolelta tulevia annettuja tekijöitä (uhat ja mahdollisuudet). Yrittäjän ei kannata jäädä analyysin kanssa yksin, vaan hänen on hyvä seurata esim. tuotantoalan asiantuntijoiden näkemyksiä mahdollisista tulevaisuudessa tapahtuvista muutoksista ja niiden vaikutuksista tuotantoalaan.

Tuotannon uhat ja mahdollisuudet:

Mitä haasteita nyt ja tulevaisuudessa alla olevat tekijät aiheuttavat hyvinvoivalle maatilalle. Kyseiset tekijät muuttuvat jatkuvasti, ja muutokset yleensä aiheutuvat useiden eri tekijöiden vaikutuksesta. Usein tietoa kyseisistä muutoksista ja näiden vaikutuksista tilan toimintaan saadaan parhaiten tuotantoala-kohtaisten asiantuntijoiden näkemyksistä, alan seminaareista ja julkaisuista.

Esimerkkejä PESTE-analyysiin liittyvistä tekijöistä: maatalan verotukseen liittyvät seikat, mahdolliset päästörajoitukset, muutokset maksettavissa tuissa, kuluttajien yleiset asenteen muutokset suhteessa ruokaan, tuotantomenetelmiin ja yleisestikin muutokset asiakkaiden kulutuskäyttäytymisessä.

PESTE-analyysi:

Poliittiset ja lainsäädännölliset ympäristötekijät:

Lainsäädännön kehitys, yhteiskunnan tukitoimet Veropolitiikka, poliittiset asenteet, kotimaan ja kansainvälisen politiikan ilmapiiri

Taloudelliset ympäristötekijät:

Talouskasvun, rahamarkkinoiden, inflaation, rahapolitiikan tulopolitiikan kehitys

Sosiaaliset ja kulttuuriset ympäristötekijät:

Kuluttajansuoja, vapaa-aika, ikärakenteen muutos, työkäsityksen muutos, tulonjaon muutos ja koulutustaso, arvojen ja arvostuksien muutos

Teknologiset ympäristötekijät:

Valmistusteknologia, tuoteteknologia, informaatioteknologia

Ekologiset ympäristötekijät:

Ympäristön suojele, ilman sekä vesistön puhtaus, melu, maankäyttö, jätehuolto

Mitkä ovat mahdolliset PESTE-analyysin esille tuomat kohdat, jotka tällä hetkellä ja tulevaisuudessa tulevat vaikuttamaan tilasi toimintaan?

ESIMERKKI yhteenvetoanalyysistä: tuotantotilan omista vahvuuksista, heikkouksista ja PESTE-analyysin esille tuomista uhista sekä mahdollisuuksista.

Toiminnan sisäiset vahvuudet, joihin yritys / tila voi vaikuttaa: vahvista hyödynnä	Toiminnan sisäiset heikkoudet, joihin yritys / tila voi vaikuttaa: välttä poista lievennä
Mahdollisuudet (tulevat ulkoapäin annettuina, näihin yritys ei voi vaikuttaa) hyödynnä	Uhat (tulevat ulkoapäin annettuina, näihin yritys ei voi vaikuttaa) kierrä lievennä

Esimerkki tuotantotila X - todetaan nelikentän kohdat ensin yleisellä tasolla

Toiminnan sisäiset vahvuudet: Pitkäaikainen, sukupolvien kokemus tuotantoalasta Kannattavuus hyvä Vakavaraisuus kunnossa	Toiminnan sisäiset heikkoudet: Oma osaaminen Oma jaksaminen Luotettavien ja osaavien työntekijöiden saaminen
Mahdollisuudet (tulevat ulkopäin annettuina) Uusi teknologia Automaatio Tiedonsaannin nopeutuminen; web	Uhat (tulevat ulkoapäin annettuina) Edelleen kiristynvä kilpailu tuotantoalalla Mikä muuttuu ja reagointi muutoksiin Kuluttajien kulutustottumusten muutokset

Yhteenvetoanalyysi, esimerkki toimenpiteineen tuotantotila X, edellä olevan nelikentän tarkennus

Toiminnan sisäiset vahvuudet <ul style="list-style-type: none"> Kokemus tuotantoalasta <ul style="list-style-type: none"> Hyödynnetään tietoutta tämänhetkistä olemassa ja käytössä olevista lajikkeista Systemaattinen uusien lajikkeiden testaus* Säännölliset maa-analyysit Optimaalisen ruokinnan toteuttaminen suhteessa kasvukäyrien mukaiseen kasvun kehittymiseen Aiemman sukupolven tiedon hyödyntäminen (sukupolvenvaihdoksessa tiedon ja käytäntöjen siirtymisen systemaattinen hyödyntäminen) Kannattavuus hyvä <ul style="list-style-type: none"> jatketaan työvaihe- eli prosessivaihekohtaista kriittisten tekijöiden ja kannattavuuden seuranta; PDCA:n mukaisesti johtamisjärjestelmää edelleen kehittämällä Turhat työvaiheet pois, kaluston siirtojen minimointi, rehun, kuivikkeiden ja raaka-aineiden siirtojen minimointi Työvaiheita tehdään mahdollisimman vähän käsin, automaation soveltaminen ja hyödyntäminen PDCA:n mukaisesti Vakavaraisuus kunnossa <ul style="list-style-type: none"> Pidetään vakavaraisuus ROI-% tavoitteen mukaisena. Uusien investointien vaikutus kassavirtaan pidetään jatkossakin saman suuruisena Hyödynnetään vakavaraisuutta investointeihin kaluston uudistamiseksi ja automaation lisäämiseksi 	Toiminnan sisäiset heikkoudet <ul style="list-style-type: none"> Oma osaaminen <ul style="list-style-type: none"> Kirjanpito ja verotukseen liittyvä osaaminen hankitaan tuotantoalaan erikoistuneelta yritykseltä kehitetään yhdessä tilitoimiston kanssa tilan sisäistä laskentaa, tarkempi kuluerittely Mahdollisen uuden tuotteen markkinoinnissa käytetään alan asiantuntijoita Markkinoinnissa hyödynnetään SOME-markkinoinnin mahdollistamia ilmaiskanavia Osallistuminen vähintään 2 kertaa alan merkittäviin koulutuksiin Uuden tiedon jakaminen henkilöstön kesken systemaattisesti Johtamisosaamisen kehittäminen, oman johtamisjärjestelmän kehittäminen prosessivaihekohtaisesti PDCA-mallia hyödyntäen Oma jaksaminen <ul style="list-style-type: none"> oman ajankäytön suunnittelu. Itsensä johtaminen/ajankäytön suunnittelu, mitkä prosessit/työvaiheet vievät aikaa ja miksi Voinko automatisoida, koneellistaa, ulkoistaa Luotettavien ja osaavien työntekijöiden saaminen <ul style="list-style-type: none"> Rekrytoinnin aloittaminen ajoissa Olemassa olevien rekrytointikanavien käyttö
--	---

Mahdollisuudet (tulevat ulkopäin annettuina)	Uhat (tulevat ulkopäin annettuina)
<ul style="list-style-type: none"> Uusi teknologia <ul style="list-style-type: none"> Maalämmön hyödyntäminen Hiilineutraalisuutta tukevat hankinnat Mahdolliset uusien ympäristöystävällisten hankintojen ja investointien tuet Automaatio <ul style="list-style-type: none"> Kulunvalvonta, eläinten turvallisuuteen liittyvän seurannan järjestäminen uusien teknisten ratkaisujen myötä Uudet sensorit oikean kosteusprosentin säätämiseksi Tiedonsaannin nopeutuminen <ul style="list-style-type: none"> Web-ympäristön hyödyntäminen uusimman alakohtaisen tiedon saamiseksi 	<ul style="list-style-type: none"> Edelleen kiristynyt kilpailu tuotantoalalla <ul style="list-style-type: none"> Järkevien tuotantoalakohtaisten sopimusten syntymisen edesauttaminen Toimittajien ja ostajien väliset neuvottelut sopimuksista, joka estää epäterveen kilpailun syntymisen alalle ja jossa huomioidaan lait, asetukset, viranomais määräykset ja alalla yleisesti hyväksytyt toimintatavat Kuluttajien osto- ja kulutustottumusten muutokset <ul style="list-style-type: none"> Jatkuva kulutustottumusten muutosten seuraaminen Luotettavien tiedotuskanavien seuraaminen Reagointi ajoissa huomattaviin muutoksiin

Kuvaile tilasi lähtötilannetta edellä esitetyn nelikentän avulla

1.1.5 Sidosryhmäanalyysi osana toiminnan strategista suunnittelua

”Kuin kissat kerällä Euroopan perällä – voi onko näin?”

Enää ei voi liiketoimintaa harjoittaessa ajatella edellä olevan lainauksen mukaisesti, vaan liiketoiminta samoin kuin toiminta maataloilla on pitkälti kytköksissä suuriin kotimaisiin ja kansainvälisiin toimijoihin ja tätä kautta toiminta tiloilla tulee jatkossa olemaan tiukasti osa kansainvälistä kilpailua. Näin ajateltuna yrityksen tulee tunnistaa olemassa olevat ja myös mahdolliset uudet ostajat, hankkijat, tilaajat – siis yleensäkin tunnistaa omaan toimintaansa liittyvät liiketoimintakumppanit. Liiketoimintakumppaneiden tunnistamisella selvitetään toiminnan tuloksellisuuden kannalta tilalle tärkeimmät kumppanit ja edelleen pyritään tulevaisuudessa toimimaan heidän kanssaan heidän toiveitaan kuunnellen ja kunnioittaen, eli niin sanotusti asiakaslähtöisesti. Asiakaslähtöisyyttä voidaan kuvata myös sanomalla, että toimitaan asiakaskeskeisesti. Näiden kahden ilmaisun välillä ei ole mitään eroa ja tärkeintä on ymmärtää, että kaikessa toiminnassa ja toiminnan vaiheissa puntaroidaan sitä hyötyä, minkä asiakas tuotteistamme saa ja mistä asiakas on halukas meille maksamaan – olemme olemassa maksavaa asiakasta varten ja tehtävänämme on harjoittaa kannattavaa liiketoimintaa. Oman toiminnan kehittämisessä tulee siis huomioida myös asiakkaan toiveet eli se, mistä asiakas on nyt ja mahdollisesti tulevaisuudessa halukas maksamaan. Asiakkaan toiveiden huomioiminen on ensiarvoisen tärkeää kehitettäessä omaa toimintaa BSC- ja PDCA-mallin mukaisesti.

Sidosryhmäanalyysi:

Menetelmä, jolla voidaan kuvata systemaattisesti kaikki yrityksen kanssa tekemisessä olevat tahot, kuten työntekijät, rahoittajat, asiakkaat jne., ja niiden vaikutukset yritykseen, hankkeeseen tai suunnitteluprosessiin.

Sidosryhmäanalyysin voi tehdä usealla tavalla, mutta tavallisimmin se etenee seuraavasti:

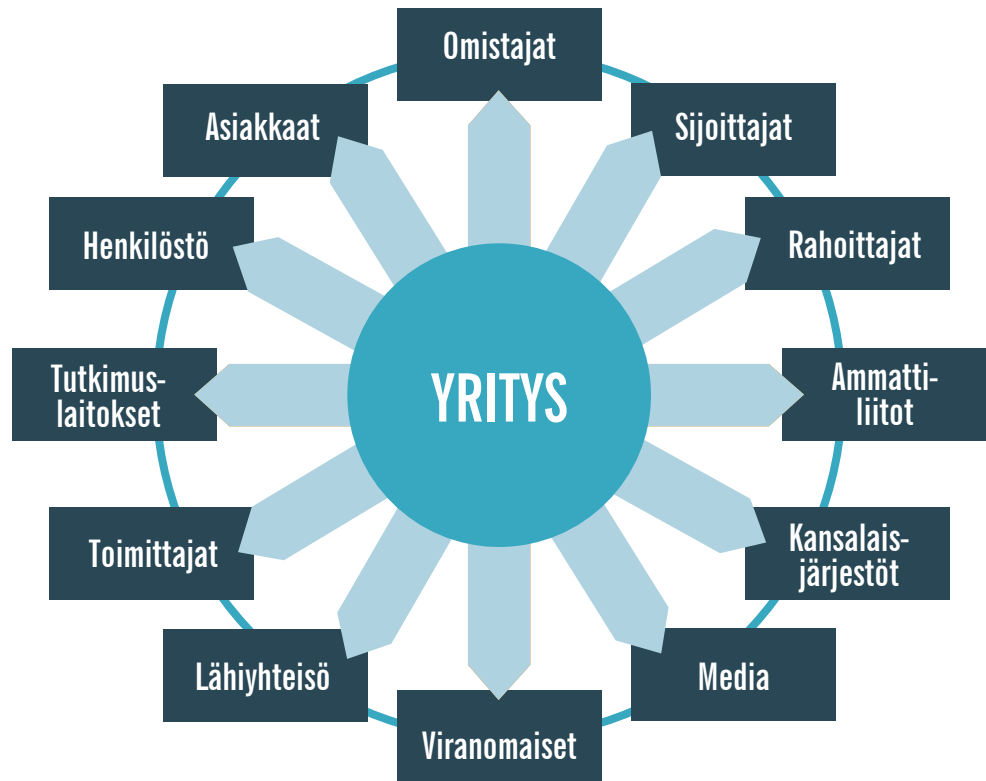
1. Tunnista kaikki osalliset tahot kuvaajan avulla.
2. Määritä osallisten oikeudet, tarpeet, intressit ja odotukset suunnitteluprojektin suhteen.
3. Priorisoi eli määritä tärkeimmät osalliset suunnitteluprojektin suhteen. Kenelle siitä on eniten hyötyä ja eniten tarvetta jne.

Sidosryhmäanalyysin avulla päätetään, mitkä sidosryhmät osallistuvat yhteistoimintaan.

Tee yrityksellesi sidosryhmäanalyysi. Ketkä ovat tärkeimmät yhteistyökumppanisi (priorisointi). Tee toimintasuunnitelma siitä, miten toimit tärkeimpien yhteistyökumppaneittesi kanssa.

Tee myös vuosikalenteri, johon merkitset tärkeimmät tapahtumat ja toimenpiteet yrityksellesi vuoden 2021 loppuun ja vuodelle 2022.

Kohta 1 eli esimerkki sidosryhmien kuvaamisesta



Sidosryhmäanalyysi priorisoituna eli tärkein sidosryhmä ensin. Tähän voidaan määrittää myös osallisten oikeudet, tarpeet, intressit ja odotukset oman yrityksen suhteen (kohdat 2 ja 3).

Asiakkaat:

- ei asiakkaita = ei yritystoimintaa
- asiakassuhteista huolehditaan mm. tarjoamalla ylläpitopalvelua
- asiakas on myös projektissa oleellinen osa -> asiakas on mukana alusta alkaen

Potentiaaliset asiakkaat:

- ympäristöanalyysit
- asiakasrekisterit ym.

Työntekijät (henkilöstö):

- Johtaja (omistaja) ja työntekijät
- Tärkeä osa yritystä
- Helpottaa omaa työtä
- TES

"Tavarantoimittajat":

- Työkaluja toimittavia tahoja (mm. Adobe)
- Silmällä pidettävä, jotta ollaan tietoisia hintojen / palvelujen / työkalujen muutoksista
- Esimerkiksi Adobe päivittää työkalujaan jatkuvasti

Viranomaiset:

- EVL ym. lainsäädäntö ja niiden vaikutus liiketoimintaan
- Kuluttajansuoja ja tuotevastuu
- Potentiaalisia yhteistyökumppaneita
- Riippuu myös toimialasta

Kilpailijat:

- Kilpailukykyisenä pysymisen kannalta melko tärkeä
- Voi jopa parantaa omaa toimintaa
- Mahdollisuus yhteistyöhön

Rahoittaja:

- Oleellinen alkuvaiheessa
- Riippuu myös toimialasta eli mikä on ulkopuolisen rahoituksen tarve
- Tutkimuslaitokset ja koulut
- Yliopistot, ammattikorkeakoulut, muut oppilaitokset, VTT ym.

Lähipiiri:

- Perhe ja ystävät
- Auttaa jaksamaan, kannustaa
- Kumppanilta ehkä myös taitotietoa yrityksen tueksi
- Jne.

1.1.6 Päämäärät, tavoitteet, visio ja missio

Oman toiminnan vision, mission ja päämäärien asettamisessa voi hyvänä apuna olla se, että tutustuu omien merkittävien sidosryhmien visioihin, missioihin ja päämääriin.

Sidosryhmien strategisia määritelmiä:

Huomioitavaa on myös se, kuinka yrityksen / tilan omat strategiset tavoitteet ja suunnitelmat voisivat luontevasti olla samansuuntaisia yhteistyökumppanin strategisten linjausten kanssa esim. vision, mission ja strategisten tavoitteiden ja toimenpiteiden suhteen.

Valion visio:

<https://www.valio.fi/yritys/tyopaikat/arvomme-tyoteossa/>

Atrian missio, visio ja tapa toimia:

<https://www.atria.fi/konserni/yritys/missio-ja-visio/>

Raision strategisista tavoitteista:

<https://www.raisio.com/tietoa-meista/strategia/>

Ovatko omat ajatukset vision, mission ja strategisten tavoitteiden kannalta samansuuntaisia sidosryhmiesi ja alan suurten toimijoiden strategisten tavoitteiden kanssa?

1.1.7 Tuotantotilan omat johtamisprosessin strategiakäsitteet ja niiden toisiinsa kytkeytyminen, strategisten tavoitteiden asettaminen:

Esimerkki:

- ☐ Arvot (Arvomme, jotka ohjaavat joka hetki toimintaamme ja jotka voimme myös julkilausua yleisesti: yleensä noin 3–5 kappaletta)
- ☐ Missio (Mitä varten tilamme on olemassa: mitä teemme, miten teemme ja miksi teemme, mieti vision avulla. Mieti Missio Vision avulla. Vertaa alan johtaviin toimijoihin)
- ☐ Visio (Unelma tai toivekuva tilan toiminnasta esim. 5 vuoden kuluttua. Minkälainen tilan tulisi olla viiden vuoden kuluttua, jotta se olisi kannattava ja kaikin puolin hyvinvoiva? Rakenna oma visiosi yleisen vision ”mihin maailma on menossa” avulla. Vertaa myös johtavien toimijoiden Visioihin)
- ☐ Päämäärät (Päämääriä, välietappeja, osatavoitteita, joiden avulla menemme kohti visiota, esim. tuotantomäärät, pinta-alat, oman työn osuus, konetyön osuus, vierastyövoiman käyttö, automaation ja digitaalisuuden osuus toiminnassa, energiatehokkuus, hiilineutraalisuus, kannattavuuden ja vakavaraisuuden kehittyminen prosentti- ja euromääräisenä)
- ☐ Strategia, jota voisi kuvata esim. keinovalikoimina, joiden avulla päämäärät saavutetaan (Selkeät toiminnan yleiset linjaukset siitä, kuinka toimimme esim.: keskittyminen yhteen tuotantoalaan ja kolmeen lajikkeeseen, tilakoon kasvattamiseen ja oman tuotannon toimintojen ja yksittäisten kustannustehokkuuteen tehtävien automatisoimiseen ja osaamisen ajanmukaistaminen ja osaamisen jatkuva kehittäminen)
- ☐ Tavoitteet, joiden toteuttamisen ja toteutumisen avulla päämäärät ja välietapit saavutetaan (Tuloksellisuuden kannalta oleellisten tekijöiden mittaaminen, mittareiden valinta, käyttöönotto, systemaattinen mittaaminen BSC-tasapainotetulla mittaristolla. Jatkossa (tilan toimintaa) mittaristoa kehitetään edelleen systemaattisesti PDCA:n (Plan – Do – Check – Act) mukaisesti.
- ☐ Mittaus sovittuina ajankohtina seuraa ja ohjaa tavoitteiden saavuttamisessa (Toiminnan systemaattinen mittaaminen sovituilla mittareilla). Jatkossa (tilan toimintaa) mittaamista kehitetään edelleen systemaattisesti PDCA:n (Plan – Do – Check – Act) mukaisesti.

Mieti edellä olevan esimerkin avulla, miten työskentely tilallasi nojaa strategiseen suunnitteluun.

2 Onko kokonaisuus yhtä kaaosta? - kohti prosessiajattelua ja prosessijohtamista

Yksinkertaistaen voidaan sanoa, että mikäli koko toiminta tuntuu kaaokselta ja siihen haluaa muutosta, palastele kokonaisuus osiin ja ala rakentaa se osien kautta uudelleen paremmin ymmärrettäväksi ja seurattavaksi kokonaisuudeksi. Mieti, mitkä osat ovat oleellisia koko toiminnan (tuotannon) kannalta. Laita nämä osat ensin tärkeysjärjestykseen (mitkä osat todellakin vaikuttavat tulokseen) ja sitten vielä aikajärjestykseen, eli missä järjestyksessä nämä osat päivittäisessä työssä tehdään.

2.1 Prosessiajattelu kaaoksen kesyttäjänä ja toiminnan kehittämisen tukena

”Koko ajan joutuu tekemään kaikenlaista sälää, eikä oikein tiedä, mihin kaikki aika menee ja onko tämä koko homma edes kannattavaa.”

Tämä tilallisen ajatus on jo esitetty kertaalleen ihan oppaan alussa, mutta tähän kohtaan ajatus sopii erityisen hyvin. Prosessi voi käsitteenä kuulostaa teoreettiselta tai varsin väljähtyneeltä, mutta avataan pa kyseistä käsitettä, kuinka se voisi olla apuna oman tekemisen ja tekemisen johtamisen apuvälineenä.

Kyseistä prosessi-käsitettä on turha säikähtää. Itse asiassa kysymys on vain oman varsinaisen toiminnan jakamisesta pienempiin ajallisesti toisiaan seuraaviin työvaiheisiin ja tehtäviin. Tämä työvaiheiden ja tehtävien jakaminen edellä mainitulla tavalla mahdollistaa jatkossa oman toiminnan mittaamisen BSC-mallin mukaisesti ja kehittämisen PDCA-mallin mukaisesti.

Prosessi tarkoittaa työvaiheita, jotka toistuvat tilan toiminnassa kerta toisensa jälkeen päivittäin kuukausi ja vuosi toisensa jälkeen. Näitä kerta toisensa jälkeen toistuvia työvaiheita ryhtyy jossakin vaiheessa väkisinkin miettimään, tuleeko kyseiset työvaiheet tehtyä järkevästi. Järkevästi toimiminen pitää ainakin seuraavia ajatuksia sisällään: **Toiminko taloudellisesti kannattavasti, käytäkö omat voimavarani ja osaamiseni oikein, mihin osaamiseni ja jaksamiseni riittää, miten käytän koneita ja laitteita apuna työssäni ja kuinka toimin oikein ympäristön asettamat velvoitteet huomioiden.**

Kokonaisuuden hahmottamiseksi ja oman toiminnan järjeistämiseksi on ensin syytä jakaa tilan koko tuotannollinen toiminta niin sanottuihin toimintoihin, joiden sisällä yksittäiset työvaiheet ja työtehtävät tehdään. Seuraavassa kuvassa toiminnot muodostuvat omasta ”uimaradasta”. Kuvion mukaan toiminnot kyseisellä esimerkkitalalla ovat luettavissa kunkin uimaradan oikeanpuoleisesta sarakkeesta. **Toiminnot ovat: Peltojen kunnostukseen liittyvä toiminta, viljelyyn liittyvä toiminta, laidunnukseen liittyvä toiminta, rehun ja viljan tekoon sekä varastointiin liittyvä toiminta, navettaan liittyvä toiminta.** Kyseinen kuvio siis esittää, kuinka esimerkkitalan koko tuotantoprosessin toiminnot on jaettu osiin. Kuviota ja sen esille tuomaa työmäärää tarkasteltaessa ei ole ihme, että osion alussa ilmaistu toteamus ”Koko ajan joutuu tekemään kaikenlaista sälää, eikä oikein tiedä, mihin kaikki aika menee ja onko tämä koko homma edes kannattavaa” on usean tilan toiminnassa täyttä totta. Tämä tuotannon jakaminen eri toimintoihin ja osiin auttaa jatkossa oman työn järjeistämässä.

Kuvio 1. Esimerkki tilan koko tuotantoprosessista jaettuna toimintoihin, uimaratamalli

Esimerkki tilan tuotannon toiminnot (eli minkä toimintojen avulla tilan tuotantoprosessi muodostuu)	
	phase
Peltojen kunnostukseen liittyvä toiminta	
Viljelyn I liittyvä toiminta	
Laiduntamiseen liittyvä toiminta	
Rehuntekoon ja varastointiin liittyvä toiminta	
Navettaan liittyvä toiminta	

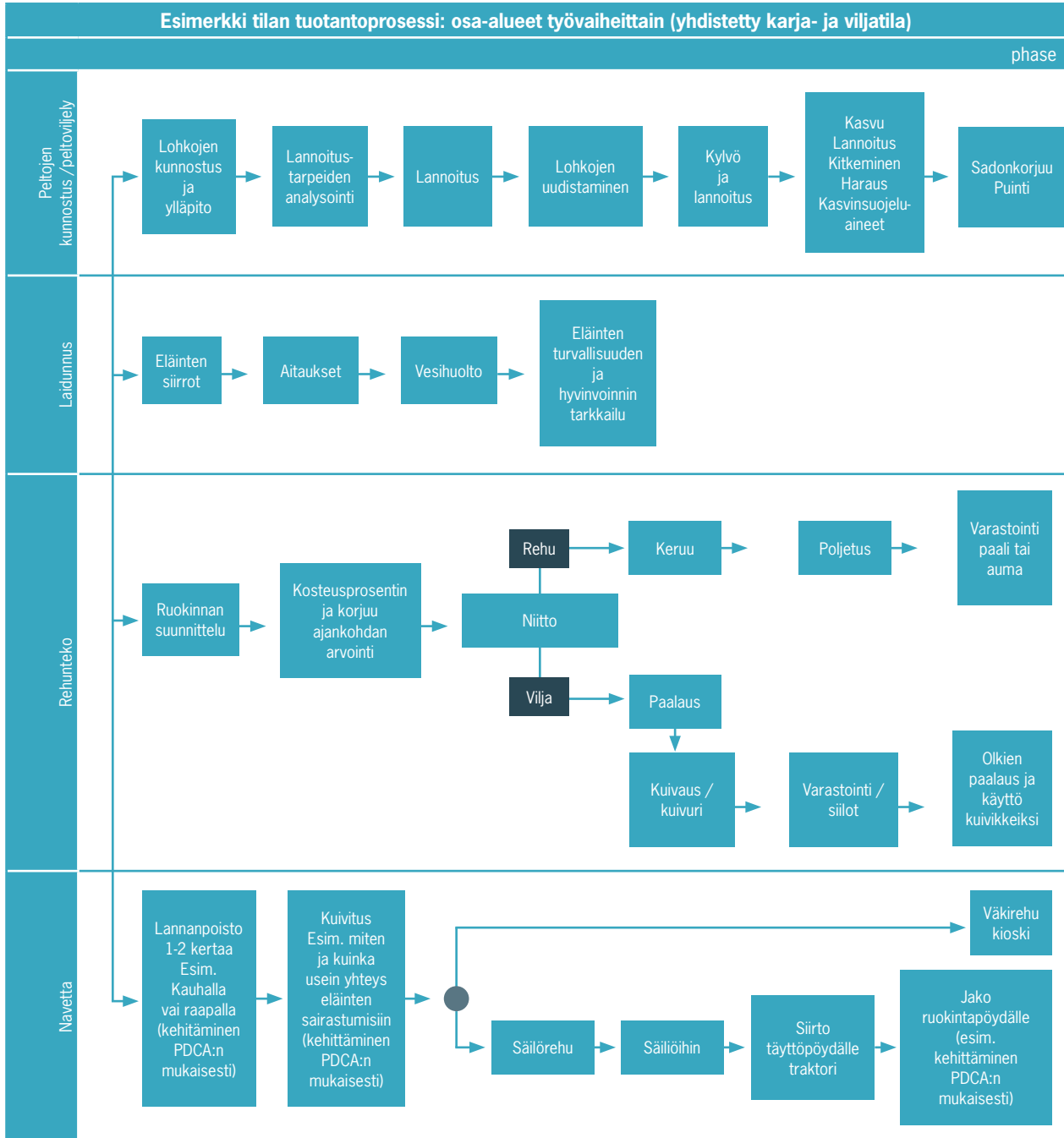
Mieti uimaratamallin avulla, mistä toiminnoista oman tilasi tuotanto koostuu.

Seuraavaksi tuotantoprosessiin liittyvien toimintojen tunnistamisen jälkeen hahmotetaan, mitä työvaiheita (tehtäväkokonaisuuksia) ja yksittäisiä tehtäviä kyseiset toiminnot pitävät sisällään.

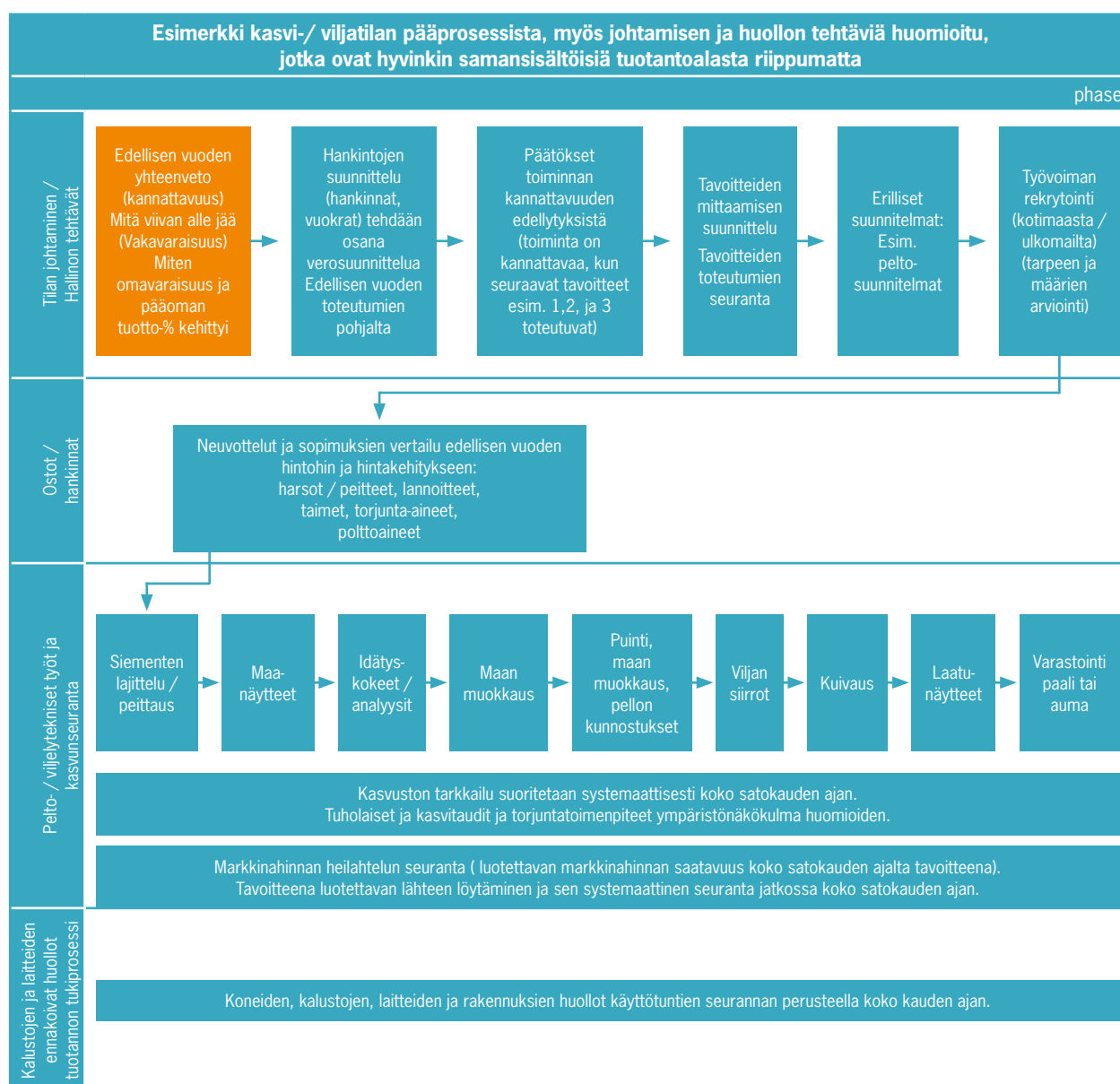
Seuraavissa esimerkeissä tämä on esitetty yksittäisten tehtäväkokonaisuuksien (osaprosessien) avulla, joita kuvaavat suorakaiteet, joiden sisään on kirjoitettu toimintoon liittyvät tehtäväkokonaisuudet / tehtävät. Tehtäväkokonaisuuksien toisiinsa kytkeytymistä ja tehtävien tekemisen aikajärjestystä kuvataan laatikoita yhdistävillä nuolilla. Kun toiminnot ja niihin kuuluvat tehtäväkokonaisuudet on saatu järkeviksi, todellista toimintaa kuvaavaksi kaavioksi, on helpompi jatkossa perehtyä yksittäisten tehtäväkokonaisuuk-sien tehostamiseen. Lisäksi näiden yksittäisten tehtäväkokonaisuuksien (osaprosessien) tehostamisessa tulee myös miettiä kyseisen yksittäisen tehtäväkokonaisuuden merkitystä koko tuotantoprosessin onnistu-misen kannalta.

Seuraavassa ohjeelliset esimerkit karja- / viljatilán, kasvi- / viljatilán ja marjatilán tuotantoprosesseista ja näiden tehtäväkokonaisuuksista (osaprosesseista) sekä niiden etenemisjärjestyksestä.

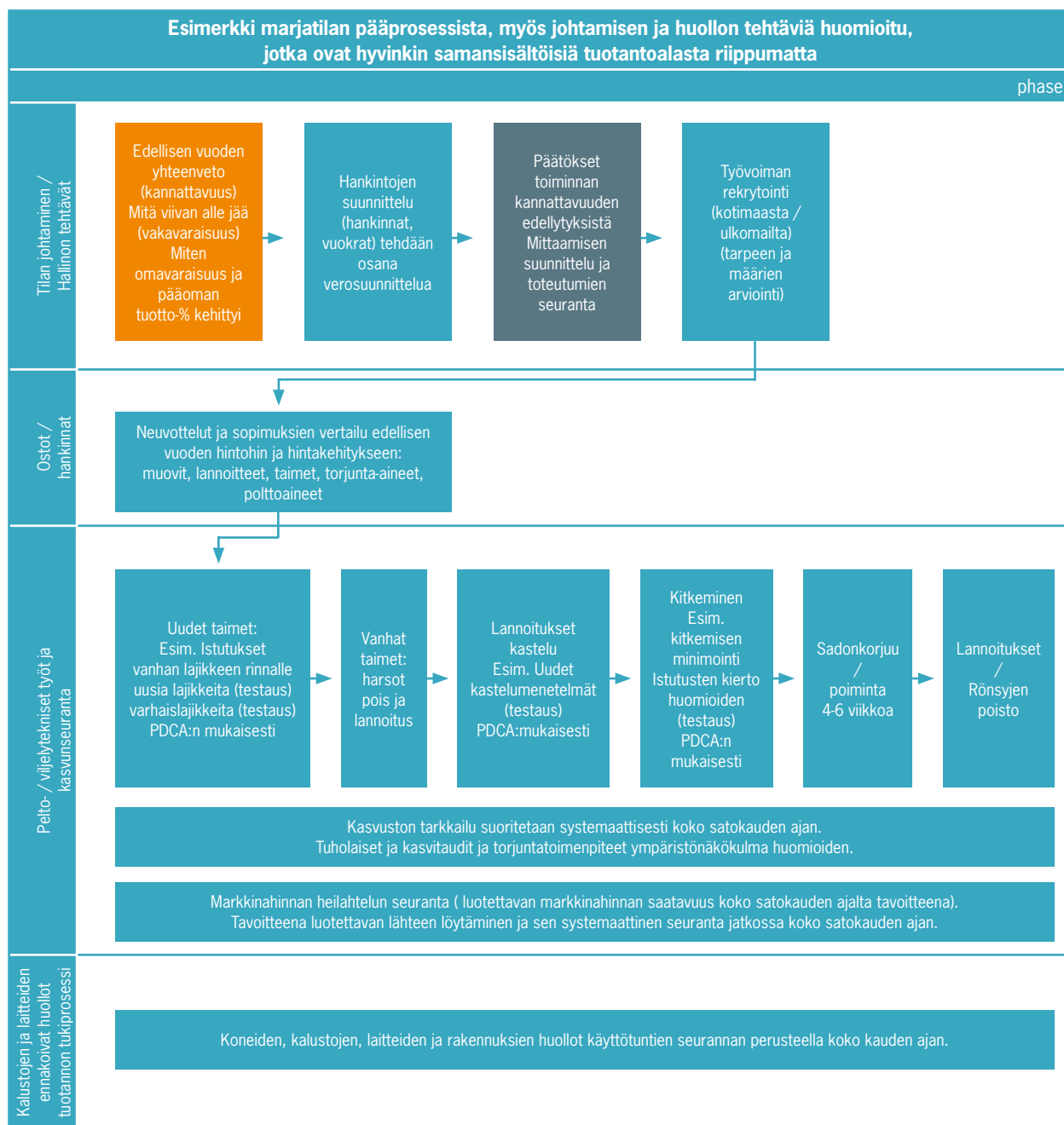
Kuvio 2. Ohjeellinen esimerkki yhdistetyn karja- ja viljatilán tuotannon kuvaamisesta prosessikaavion avulla



Kuvio 3. Ohjeellinen esimerkki yhdistetyn kasvi- ja viljatilän tuotannon kuvaamisesta prosessi-kaavion avulla



Kuvio 4. Ohjeellinen esimerkki marjatilän tuotannon kuvaamisesta prosessikaavion avulla



Mitä tehtäväkokonaisuuksia (osaprosesseja) eri toiminnot sinun tilallasi sisältävät ja miten ne etenevät aikajärjestyksessä?

Kyseiset kuviot ja kaaviot voivat herättää kysymyksen, mitä hyötyä tästä mallintamisesta nyt sitten on, ei nuo tehtävät tule hoidettua näitä kaavioita piirtelemällä ja katselemalla. Tämä on sinänsä aiheellinen toteamus, mutta täytyy muistaa, että kaavioiden tarkoituksena on olla osa yrityksen ja tilan jatkuvaa kehittämistä ja kannattavan toiminnan seurantaa – siis tilan johtamisjärjestelmän jatkuvaa ja systemaattista kehittämistä ja seurantaa. Tämän jatkuvan ja systemaattisen kehittämisen tarkoituksena on nimenomaan saada päivittäiset varsinaiset tuotantoon liittyvät tehtävät onnistumaan jatkossa paremmin. Kyseiset kaaviot toimivat myös varsin hyvin keskustelualustoina tilan vetäjien välisissä keskusteluissa. Kaavioiden avulla voi kerta toisensa jälkeen palata tarkastelemaan prosesseja ja niiden vaiheita ja miettiä, miten esimerkiksi johonkin prosessivaiheeseen liittyvät tehtävät saadaan jatkossa toteutettua kannattavammin ja omaa jaksamista parantaen. Mikään ei ymmärrettävästi estä kyseisten vaiheiden tarkastelua ja parantamista myös päivittäisten töiden lomassa, mutta erityisen tärkeää on, että linjaukset toiminnan parantamisesta ovat jonnekin ylös kirjattuina. Tässä oppaassa annetaan kaavioita ja ideoita juuri näiden ajatusten muistamiseksi.

2.1.1 Yhteenveto kaaoksen kesyttämisestä tuotantoprosessin mallintamisen avulla

1. Mieti, mitkä ovat tuotannon kannalta tilasi oleellisia toimintoja (Uimaradat)
2. Mieti, mikä on tilan varsinainen tuotantoprosessi (Ydinprosessi)
3. Mieti, mitkä tuotantoprosessin (ydinprosessin) työvaiheet (osaprosessit; kuvattu laatikoilla) kyseisiin toimintoihin kuuluvat, siis miten tuotantoprosessi etenee eri toimintojen välillä
4. Aseta työvaiheet (osaprosessit) aikajärjestykseen. Kuvaa aikajärjestys eli prosessin eteneminen nuolten avulla
5. Kuvaa oma tuotantoprosessi edellä olevaa mallia hyödyntäen (huom. tuotantoalakohdalliset erot ja myös tilakohdalliset erot). Tarkastele, onko kuvauksesi tällä hetkellä käytännössä tekemiesi työvaiheiden mukainen. Kuvauksen voi tehdä Microsoft Wordin, Microsoft Vision avulla tai vaikka kynällä ja paperilla. Tärkeintä on, että lähtötilanne tulee kirjattua ylös ja se on selkeä kuvaus omasta tämänhetkisestä toiminnasta, jota jatkossa on tarkoitus ryhtyä parantamaan
6. Arvioi prosessimallin avulla, mitkä ovat tilasi toiminnan kannalta tuotantoa oleellisesti vaarantavat riskit. Arvioi seuraavaksi, mitkä ovat tuotannon kannalta tärkeitä kehittämiskohteita; huomioi tässä myös visiosi ja missiosi. Suunnittele kyseisten kohteiden mittaaminen BSC-mallin mukaisesti ja kehittäminen PDCA-mallin mukaisesti. Yleisiä kehittämiskohteita työvaiheille ovat kustannusten karsiminen, tuotantotavoitteiden asettaminen ja saavuttaminen, oman työn osuuden järjeistäminen, konetyön osuuden ja automaation lisääminen, hukkaprosentin pienentäminen kuljetuksessa, sijoittelussa, varastoinnissa ja jakelussa, energiatehokkuuden lisääminen, turhien työvaiheiden ja siirtojen karsiminen sekä oman pääoman tuottoosentien kasvuRyhdy mittaamaan ja tarkastelemaan BSC-mallin mukaisesti ja kehittämään PDCA-mallin mukaisesti
7. Jatkossa tämän systemaattisen kehittämisen myötä mahdollistuu järkevämpi tapa toimia syntyneen johtamisprosessin avulla. On muistettava, että johtamis- ja tuotantoprosessi ei ole koskaan valmis, vaan kyseisiä prosesseja tulee vastakin kehittää vähintään vuositasolla. Hyvin toimiva johtamisprosessi mahdollistaa tilan ja oman hyvinvoinnin; sälä vähenee ja kokonaisuus muuttuu selkeästi mitattaviin ja kehitettäviin tehtäviin ja tehtäväkokonaisuuksiin

Mallintamisen avulla on mahdollista nähdä kokonaisuus toisiinsa liittyvien osien summana. Samoin mallintamisessa on mahdollisuus ottaa kokonaisuus haltuun vaihe vaiheelta ja ryhtyä kehittämään kyseistä kokonaisuutta systemaattisesti annettujen mallien mukaisesti.

Kuvaa kehitettävä prosessi uimaratamallilla

3 Riskit ja niiden hallinta osana tilan johtamisprosessia

”Kyllähän mie riski olen, mutta nuo tallouelliset riskit, ne sitä jaksaa olla raskaana mielenpäällä.”

Myös tilan toiminnalle mahdollisten riskien läpikäyminen helpottuu tarkasteltaessa riskejä systemaattisesti eri prosessivaiheiden avulla.

”Riskienhallintaorganisaation” perustaminen ja kehittäminen on yrityksen johdon työväline. Riskienhallintaorganisaatioon voi kuulua myös yrityksen ulkopuolisia arvioijia, kuten viranomaistarkastuksiin, yhteistyökumppanien vaatimuksiin ja toiminnan vakuuttamiseen liittyvien sopimusten myötä. Riskienhallintaorganisaatio mahtanee kuulostaa suurelta sanalta tilan toiminnan yhteydessä, sillä käytännössä mahdollinen riskienhallintaorganisaatio tilalla koostuu tilallisista, tilan mahdollisista työntekijöistä ja riskilajikohtaisesta viranomaisesta, esim. paloviranomaisesta.

Riskienhallintakin tilalla voidaan kuvata prosessina, joka sisältää seuraavat vaiheet:

1. riskien tunnistaminen
2. riskien arviointi (kuinka merkittävä riski on toiminnan kannalta, onko se erittäin merkittävä, jonkin verran merkittävä, ei merkittävä ja miten riskiin on reagoitava)
3. riskien hallinnan keinot (riskin poistaminen, siirtäminen, pitäminen)
4. seuranta ja palaute sekä oppiminen (miten toimitaan jatkossa ja seuraavalla kerralla)

Riskien tunnistamista helpottaa eteneminen mallinnetun tuotantoprosessin mukaisesti, työvaihe työvaiheelta, ja pohdinta siitä, mikä tilanne kyseisessä vaiheessa voi riskin aiheuttaa. Myös vakuutusten tarjoama suoja, kattavuus ja hinta riskien varalta on syytä selvittää neuvotteluissa vakuutusyhtiön sekä muiden tilallisten ja asiantuntijoiden kanssa. Tunnista toimintasi riskit ensin riskilajien avulla ja seuraavaksi mieti, mitä yksittäisiä riskejä kuhunkin riskilajiin voisi sisältyä.

Riskilajit

Tuoteriskit:

- tuotteeseen kohdistuvat riskit
- tuotantoon kohdistuvat riskit
- tuotantovaiheen kautta tuotteeseen kohdistuvat riskit (tuote pilalla, ei saada oikeaa hintaa tuotteesta tai tulot jäävät jopa saamatta)
- vaatimustenmukaisuus ja ajanmukaisuus

Henkilöstöriskit:

- terveys, hyvinvointi ja oma jaksaminen
- työympäristö (ergonomia)
- työyhteisön toiminta
- osaaminen

Sopimuksiin liittyvät riskit:

- sopimusprosessi
- sopimusten tulkinta
- sopimusehdot

Ympäristöriskit:

- Päästöt, kemikaalit, jätteet (käyttö ja varastointi)
- Ympäristön haavoittuvuus

Alla esimerkki riskien arviointilomakkeesta

- Tapahtuman todennäköisyys (1–5), 1: mahdoton, 2: epätodennäköinen, 3: satunnainen, 4: todennäköinen, 5: usein tapahtuva
- Tapahtuman merkittävyys toiminnan kannalta (1–5), 1: vähäinen, 2: siedettävä, 3: kohtalainen, 4: merkittävä, 5: sietämätön
- Mikäli yksittäisen riskin oma-arvio saa arvon neljä tai viisi, on riskien poistamiseksi ryhdyttävä välittömästi toimeen. Mikäli yksittäisten riskien arviot saavat arvoja 1–3, nämä voidaan pitää tai siirtää, mutta ymmärrettävästi näiden poistamista ajan kuluessa tulee harkita.

Vakuutusyhtiöllä ja netissä yleensäkin on tarjolla useita erilaisia sovelluksia arvioida omaan toimintaan liittyviä riskejä. Tässä oppaassa esitetty malli on melko yksinkertainen ja kevyt ja helppo käyttöön otettavaksi. Tärkeää on kuitenkin aina selvittää omaan toimintaan liittyvät riskit ja oma riskinkantokyky; älä unohda kysellä ja käyttää eri alojen asiantuntijoiden näkemyksiä ja apua tehdessäsi riskikartoitusta. Riskilajien kohdalle voit kirjoittaa yksittäisiä, toiminnan kannalta oleellisia riskejä.

Riskilajit	Vakuutettu vakuutus on/ei	Todennäköinen (1–5)*	Merkittävä toiminnan kannalta (1–5)*	Toimenpiteet	Tarkastettu pvm.	Vastuuhenkilö
Tuote ja tuotanto:						
Henkilöstöriskit:						
Sopimuksiin liittyvät riskit:						
Ympäristöriskit:						

Arvioi oman toimintasi riskit

4 BSC- eli tasapainotettu mittaristo tilasi tulostulon kehittämisen apuna – mittaa ja kehitä toimintasi kannalta oikeita asioita

”Kaikenlainen häslääminen ilman selkeitä tavoitteita ja mittaamista niin kilpaurheilussa kuin liiketoiminnassa on ajanhukkaa.”

L iiketoiminnassa ”tulostulosta” voidaan mitata BSC- eli tasapainotetun mittariston avulla. Saattaa jälleen kuulostaa teoreettiselta, mutta itse asiassa kyseessä on yksinkertainen mittaristo, joka on hyvinkin helposti otettavissa tuotantotilan päivittäisessä toiminnassa käyttöön tilan tulostulon seuraamiseksi. Mittaristo sisältää tässä oppaassa viisi kehittämiskohtetta, jotka ovat asiakastytytyvyyden, prosessien, osaamisen, oman jaksamisen ja hyvinvoinnin sekä taloudellisen kannattavuuden kehittämisen (BSC-mallissa vasen sarake). Seuraavat sarakkeet vasemmalta oikealle ovat tavoitteet, kriittiset menestystekijät, mittarit ja mittariarvot, keskeiset toimenpiteet ja vastuuhenkilö.

Niin kuin kuviosta nähdään, tarkoituksena on parantaa asiakastytytyvyyttä, jonkin valitun prosessin tehokkuutta, omaa ja mahdollisten työntekijöiden osaamista, omaa jaksamista ja hyvinvointia sekä tilan taloudellista kannattavuutta (vasen sarake). Näille kullekin asetetaan tavoite (mikä on ihannetulos, joka kertoo, että tavoite on saavutettu), kriittiset menestystekijät ovat tekijöitä, joiden on ehdottomasti oltava kunnossa, jotta tavoitteeseen päästään, mittari, eli millä mittarilla tavoitteen toteutumista mitataan, ja mittarille vielä mahdollisesti mittariarvot, jotka kertovat tavoitteen toteutumisen onnistumisesta. Keskeiset toimenpiteet ovat niitä toimenpiteitä, joita tehdään, seurataan ja mitataan tavoitteen saavuttamiseksi. Vastuuhenkilö on henkilö, joka vastaa mittaamisen suunnittelusta, toimenpiteiden toteuttamisesta ja mittaamisesta.

Mieti tavoitteesi ja toimenpiteesi prosessikaavioiden avulla ja ryhdy seuraamaan ja mittaamaan toimintasi kehittämisen kannalta mielestäsi oleellisia työvälineitä.

Kuvio 5. BSC- eli tasapainotettu mittaristo, sen kehittämiskohteet ja seurattavat osa-alueet

Kehittämiskohteet	Tavoite	Kriittiset menestystekijät	Mittarit-/mittariarvot	Keskeiset toimenpiteet	Vastuuhenkilö
Asiakastytytyvyys					
Prosessi (jota kehitetään)					
Osaamisen kehittäminen (oma ja työntekijöiden)					
Oma jaksaminen ja hyvinvointi					
Taloudellinen kannattavuus					

Kuvio 6. Esimerkki karjatilän BSC-mittaristosta prosessivaiheelle: kuivitus ja lannanpoisto

Kehittämiskohteet	Tavoite	Kriittiset menestystekijät	Mittarit-/mittariarvot	Keskeiset toimenpiteet	Vastuuhenkilö
Asiakastyytyväisyys	Puhtaat ja hyvinvoivat eläimet	Eläinten puhtaus ja terveys	Eläinten puhtaus ja terveys silmämääräisesti ja toteutuneet hoitokerrat	Lannanpoisto ja kuivittaminen oikein väliajoin eli eläinten ja navetan puhtauden jatkuva seuranta	Emäntä
Kuivituksen ja lannanpoiston onnistuminen, eli kyseisen työvaiheen (osaprosessin) onnistumisen edellytykset	Kuiva navetta, eläimet ovat puhtaita Kuivittamisväli x päivää	Yksittäinen kuivituskerta kuivitusväli	Silmämääräisesti käytävien, parsien ja karsinoiden puhtaus märkyys/kuivuus ja eläinten puhtaus	Eläinten siirrot Lannanpoisto Kuivitus	Isäntä
Osaamisen kehittäminen	Tietää, mitkä osatekijät kuivutteen vaikuttavat. Kuivalannan oikea koostumus	Taloudellisuus Lannan käymään lähteminen kompostissa	Komposti toimii. Materiaali sellaista kuin on suunniteltu. Lanta-analyysi	Erilaisten kuivutusvaihtoehtojen etsiminen ja kokeileminen. Tutkimuksiin perehtyminen	Emäntä ja isäntä
Oma jaksaminen ja hyvinvointi	Unesta ja syömisestä huolehtiminen, kuivituksen oikea ajoittaminen	Ajanhallinta	Unen määrä	Töiden ajoittaminen niin, että unelle jää aikaa	Emäntä ja isäntä
Taloudellinen kannattavuus	Kuivitus mahdollisimman kustannustehokkaasti	Kuivituksen hinta – riittävällä tasolla. ”Luksustaso” maksaa niin paljon, että hyöty katoaa	Kuivikkeiden hinta, kuivikkeiden kulutus per kuivitus, koneiden käyttöaika per kuivitus	Kuivikkeiden hintavertailu, kuivituksen kuivikekulutuksen seuranta, turveaman ja paalien sijoittelu mahdollisimman lähelle navettaa	Emäntä ja isäntä

Miten kehittäisit omaa tuotantoprosessia tai sen eri työvaiheita BSC-mallilla?

4.1 BSC-seurannan käyttöönotto pähkinänkuoressa

1. Tunnista työvaihe tai työvaiheet (prosessi), jossa on kehitettävää. Toteuta tunnistaminen esim. prosessimallinnuksen avulla. Prosessia tarkastellessasi voit mahdollisesti tehdä tärkeän havainnon, kuinka kehittämiskohde liittyykin useampaan työvaiheeseen (prosessivaiheeseen).
2. Aseta kyseiselle työvaiheelle / työvaiheille (prosessille) tavoite eli se, miten sen tulisi toimia paremmin. Yleisellä tasolla asetettuja tavoitteita voivat esim. olla seuraavat kehittämiskohteet: kustannusten karsiminen, määrällisten tuotantotavoitteiden asettaminen ja saavuttaminen, oman työn osuuden järjeistäminen, konetyön osuuden ja automaation lisääminen, hukkaprocentin pienentäminen kuljetuksessa, sijoittelussa, varastoinnissa ja jakelussa, energiatehokkuuden lisääminen, turhien työvaiheiden ja siirtojen karsiminen sekä oman pääoman tuotto-prosentin kasvu.
3. Mieti, mitä tavoitteet tarkoittavat eri tarkastelukulmien (ulottuvuuksien) kannalta: asiakastyytyväisyys, prosessivaihe, osaamisen kehittäminen, oma jaksaminen ja hyvinvointi sekä taloudellinen kannattavuus. Kuinka parannat toimintaa näiden jokaisen ulottuvuuden osalta.
4. Tunnista toimintasi kannalta kriittiset menestystekijät, siis tekijät, joiden täytyy olla kunnossa, jotta asettamasi tavoitteet toteutuvat.
5. Mieti, milloin ja miten jatkossa mittaat tavoitteiden toteutumista. Millä aikavälillä mittaus toteutetaan, minkä toimenpiteiden jälkeen mittaus toteutetaan ja mitkä ovat mahdolliset mittarit.
6. Valitse toimenpiteet ja ryhdy toteuttamaan kyseisiä toimenpiteitä tavoitteeseen pääsemiseksi.
7. Päätös henkilöistä, jotka vastaavat prosessin vaatimista toimenpiteistä, mittaamisesta, tulosten arvioinnista ja jatkotoimenpiteistä.

Prosessivaihekohtaisten BSC-mittareiden tekeminen varmasti tuntuu alkuunsa haastavalta. Lohduksen sanana voidaan kuitenkin kertoa, että samalla kun kortit ovat valmiina, on myös kaikki vaadittava materiaali valmistunut oman tilan johtamisjärjestelmän ylläpitämiseksi PDCA:n mukaisesti.

5 Sähköiset ja digitaaliset välineet tilan toiminnan seuraamisen apuna

Seuraavassa luettelo edullisista ja tilan toimintaa mahdollisesti helpottavista seurantavälineistä:

1. Valvontakamerajärjestelmä, useita erilaisia mahdollisia
2. Minun maatilani -sovellusohjelma mautilojen käyttöön
3. Karttasovellukset, useita erilaisia mahdollisia
4. WhatsApp-sijaintisovellus
5. Digitaalinen terveystkortti
6. Drooni + seurantakamera

6 PDCA-malli osana tilan toiminnan systemaattista kehittämistä

”Mikä Ihmeen PDCA – kyllä tässä pitäisi jo peltotöihin päästä.”

Nyt ei pidä säikähtää kyseistä kirjanyhdistelmää. Todennäköisesti ainakin osa tiloista jo nyt kehittää tietämättään toimintaansa osin kyseisen mallin mukaisesti. Seuraavaksi tehdään tilan toiminnan kehittämisestä PDCA-mallin avulla vieläkin systemaattisempaa; perehdytään kyseiseen malliin ja otetaan se omassa toiminnassa käyttöön.

Kuvio 7. PDCA-malli (<http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/lean/yleinen/viisi-kysymystae/>)



Kuvion perusteella voisi alkuunsa säikähtää, että jo meni tilan hoitaminen teoreettiseksi. Viedäänpä kuvio kuitenkin käytäntöön kohta kohdalta ja mietitään, mitä kukin kohta voisi merkitä tilan johtamisessa ja johtamisjärjestelmän kehittämisessä, siis tilan strategian mukaisessa systemaattisessa kehittämisessä.

Niin kuin PDCA-mallista nähdään, se muodostaa jatkuvan kehittämisen ympyrän, jossa liikutaan kohta kohdalta myötenpäivään. Itse asiassa PDCA-malli tarkoittaa toiminnan jatkuvaa viikkotason, kuukausitason ja vuositason seurantaa, mittaamista ja toimenpiteiden edelleen kehittämistä. PDCA-mallin päätarkoituksena on siis haastaa omaa toimintaa havainnoimaan ja miettimään, mitä voisimme tehdä jatkossa paremmin, miten teemme parannukset, kuinka mittaamme mahdolliset tulokset ja onko mittaamisten perusteella järkevää ottaa uusi toimintamalli tai tekninen ratkaisu käyttöön. Tämähän todellakin alkaa kuulostaa siltä, että PDCA-mallin mukainen toiminta on jo automaattisesti ollut osana kokeneen yrittäjän jokapäiväistä ajattelua ja toimintaa – ehkä se on vain jäänyt huomaamatta ja sitä ei ole systemaattisesti hyödynnetty, koska sille ei ole varsinaisesti varattu aikaa.

PDCA-mallin avulla on siis mahdollista ottaa tarkastelun ja kehittämisen kohteeksi mikä tahansa oman toiminnan tehtäväalue tai yksittäinen tehtävä. Seuraavana yksi esimerkki PDCA-mallin käytäntöön viemiseksi.

Esimerkki PDCA:n soveltamisesta tuotantotilalle X

Esimerkin lähtökohtana on hävikin pienentäminen rehun jakelussa.

1 PLAN: Tämä voisi kuvitellussa tilanteessa tarkoittaa esim. rehun jakelussa tapahtuvan hävikin vähentämistä. Hävikin määrä on mitattu olevan noin 8 %:n luokkaa. Hypoteesi on, että hävikki muodostuu rehunjakelun eri vaiheiden aikana, kuljetus - syöttö. Hukkaprosentti suhteutettuna tilan kokoon arvioidaan liian suureksi, eli työvaihe vaatii toimenpiteitä. Valistuneena arvauksena eli hypoteesina aiemman tarkastelun perusteella on, että hävikki suurelta osin johtuu ruokinta-alustan leveydestä ja muodosta. Alustan leveys ja rehun jakautuminen alustalle on oletettu pääongelma.

2 DO: Parannetaan karjan mahdollisuutta saada rehua myös alustan keskivaiheilta. Tehdään jokin tekninen ratkaisu Q. Otetaan mittaaminen käyttöön heti tekniseen ratkaisuun liittyvän muutoksen -Q jälkeen. Mitataan hävikki uudestaan tietyn sovitun aikajakson jälkeen.

3 CHECK: Vertaa mittaamalla saatuja arvoja ja mahdollisia lisääntyneitä tai pois jääneitä työvaiheita. Hukkaprosentti on kuvitteellisessa esimerkissä saatu pienennettyä 2,5 prosenttiin ja teknisen ratkaisun -Q myötä työmäärä ei ole rehun jakelun yhteydessä lisääntynyt.

4 ACT: Ota uusi menetelmä käyttöön ja jatka edelleen ruokintaan liittyvien työvaiheiden tarkastelua: mitä voisın tehdä seuraavalla kierroksella paremmin? Tämä kyseisen ACT-vaiheen käyttöönotto ja testaus, mitä ilmeisimmin, useissa tapauksissa menee seuraavalle tuotantokaudelle ja kyseinen parannus testataan vain osalla työvaiheeseen tarvittavalla kapasiteetilla.

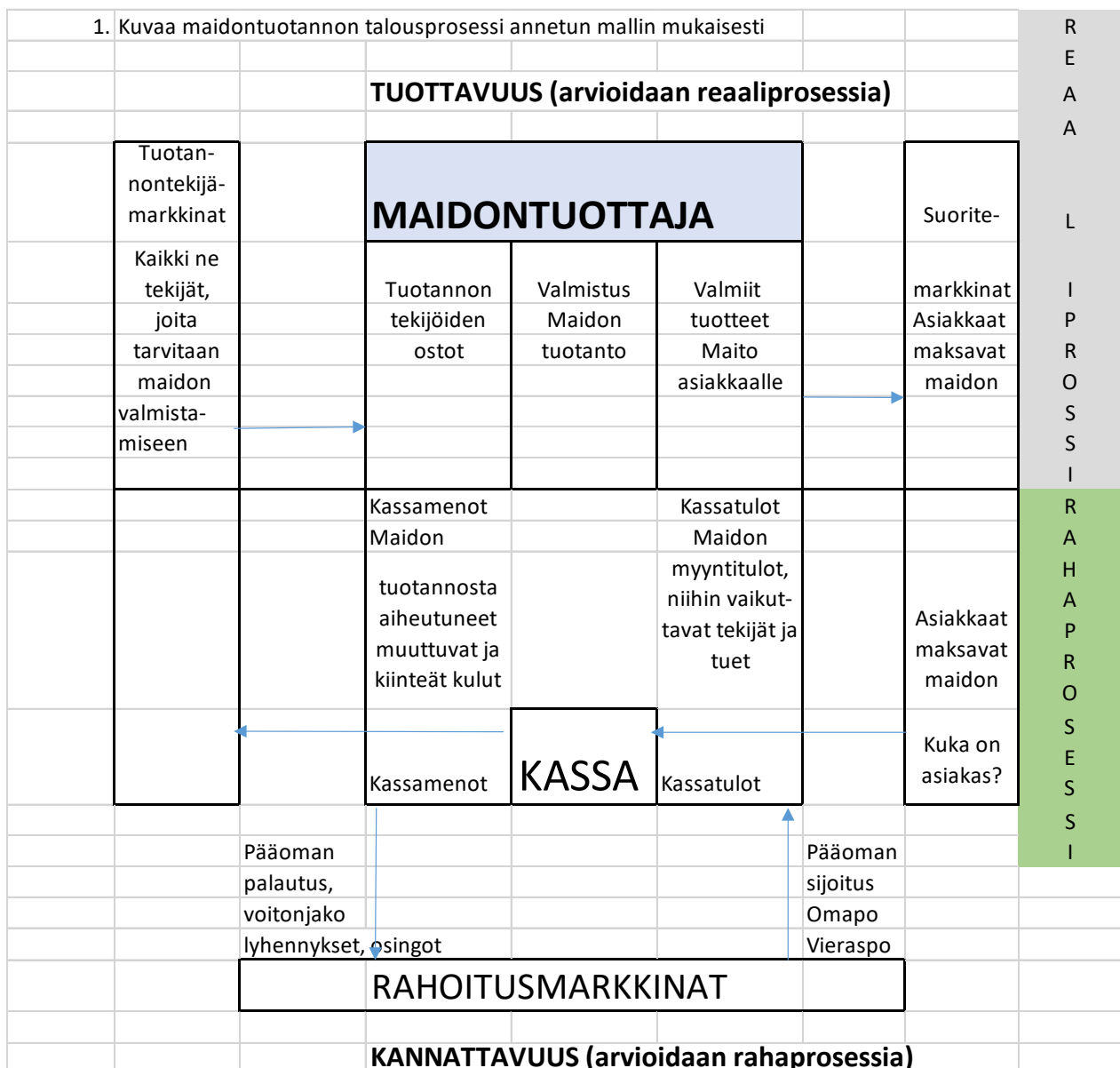
7 Talouden seuranta osana toiminnan kehittämistä

”Kyllähän se euro on se kovin konsultti, kun liiketoiminnan kehittämisestä puhutaan!”

Tuloslaskelma yksinkertaisesti mittaa yrityksen kannattavuutta euroissa. Tämä kannattavuus muodostuu puolestaan siitä, kuinka hyvin yritys on onnistunut päivittäisessä toiminnassaan, toimintansa mittaamisessa ja toimintansa kehittämisessä. Tuloslaskelman euro on kannattavuuden kova mittari. Pitää siis muistaa, että kyseinen tuloslaskelman osoittama voitto syntyy sen perusteella, kuinka hyvin yritys tai tila on onnistunut omien prosessien kehittämisessä. **Ostohinnat ovat annetut samoin kuin myyntihinnat, niin taloudellisen tuloksen parantamiseksi jäljelle jää vain oman tuotannon tehostaminen, siis omien tuotantoprosessien kehittäminen.**

Taloudelliset tulokset kertovat, miten hyvin yritys on onnistunut asiat tekemään koko toiminnassaan. Hyvät taloudelliset tulokset kertovat, että yrityksen prosessit toimivat hyvin ja tuottavasti. On tehty asiat oikein!

Kuvio 8. Maidontuotannon talousprosessi.



Talousprosessilla voidaan kuvata minkä tahansa toimialan yrityksen toiminta ja rahan kulku. Tulos riippuu siitä, miten hyvin yritys omat asiansa tekee. Yrittäjän täytyy muistaa tämä lainalaisuus arvioidessaan taloudellisia tuloksia.

Yrityksen taloutta arvioidaan "lypsyjakkarateorian" mukaisesti (ks. kuvio lypsyjakkarasta). Lypsyjakkarassa on kolme jalkaa. Ensimmäinen jalka kuvaa kannattavuutta eli sitä, tekeekö yritys voittoa vai tappiota. Yksinkertaisimmillaan kannattavuus tarkoittaa sitä, että tuloja on enemmän kuin menoja. Toinen jalka kuvaa maksuvalmiutta eli sitä, miten yritys selviää päivittäisistä menoista. Rahojen pitää riittää kaikkiin maksuihin ajallaan. Kolmas jalka kuvaa vakavaraisuutta eli yrityksen "vaurautta". Vakavarainen yritys selviää välillä vähän huonommistakin ajoista, kun on varallisuutta ylläpitämässä toimintaa. Tällöin myös luottokelpoisuus on kunnossa. Vakavaraisella yrityksellä on enemmän omaa pääomaa kuin velkaa. Vakavaraisuutta kuvataan muun muassa nettovarallisuudella, joka lasketaan kaavalla yrityksen varat – velat (tämä laskelmahan tehdään aina myös veroilmoituksessa). Lypsyjakkarateorian sanoma on se, että jos yksikin jalka pettää, yritys kaatuu.

Yrityksen taloudellisen menestymisen "lypsyjakkara"



**Mikä on lypsyjakkarateorian sanoma?
Jos yksi jalka pettää niin talous kaatuu!**

Kannattavuus nähdään yrityksen tuloslaskelman avulla. Yritys voi myös seurata kannattavuutta omien laskelmien avulla esim. itse tehdyillä Excel-taulukoilla.

Esimerkki tuloslaskelma ajalta 1.1.xx – 31.12.xx

LIKEVAIHTO
(-) MUUTTUVAT KULUT
= MYYNTIKATE
(-) KIINTEÄT KULUT
= KÄYTTÖKATE
(-) POISTOT
= LIIKEVOITTO
(-) KORKOKULUT
(-) VÄLITTÖMÄT VEROT
= VOITTO

Maksuvalmius selviää yksinkertaisesti kassabudjetin avulla. Kassabudjetti on oikeastaan budjetoitu tiliote eli siinä ennakoitaan yrityksen rahavirtoja (tuloja ja menoja) ajantasaisesti eli arvioidaan rahat tilillä niinä hetkinä, kun maksut erääntyvät.

Maksuvalmiutta voidaan arvioida myös tunnusluvulla Quick Ratio = (rahat ja saamiset) / (korollisella vie-raalla pääomalla eli lainat ja ostovelat). Tämä tunnusluku kertoo koruttomasti maksuvalmiuden ongelman, jos arvoksi tulee alle 1. Silloin rahat ja saamiset eivät riitä kattamaan maksuja. Tunnusluvulla onkin hyvä lempinimi: "Acid Test" eli happotesti.

Kuvio 9. Kassabudjetti

Kassabudjetti 202x

	Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Huhtikuu	Toukokuu	Kesäkuu	Heinäkuu	Elokuu	Syyskuu	Lokakuu	Marraskuu	Joulukuu
KASSAANMAKSUT												
Myyntitulot, käteismyynti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Myyntitulot, laskutus	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
KASSAANMAKSUT YHT.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOIMINNAN KASSASTAMAKSUT												
Raaka-aineet	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Palkat	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Palkan sivukulut	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ed. vuosien verot	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kirjanpito	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lesingmaksut koneista/laitteist	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Matkakulut	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tarvikkeet	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Markkinointikulut	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vakuutusmaksut	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vuokrat	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Muuta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
KASSASTAMAKSUT YHT.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PÄÄOMARAHOITUS												
Lisäykset	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vähennykset	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PÄÄOMARAHOITUS YHT.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ALKUKASSA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
KASSAANMAKSUT YHT.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOIMINNAN KASSASTAMAKSUT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PÄÄOMARAHOITUS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LOPPUKASSA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Vakavaraisuus taas kertoo yrityksen varallisuudesta ja "turnauskestävyydestä". Aloittava yritys ei voi oikeastaan olla toimintansa ansiosta vakavarainen vaan vakavaraisuus on pitemmän aikavälin keskeinen taloudellinen tavoite. Vakavarainen yritys pystyy maksamaan palkkoja ja osinkoja (pääomatuloja) omistajilleen. Nettovarallisuus kertoo parhaiten ja yksinkertaisesti yrityksen vakavaraisuudesta: Nettovarallisuus = yrityksen varat – yrityksen velat. Nettovarallisuus lasketaan myös viranomaisaloitteisesti yrityksen veroilmoituksessa ja määrittää pääsääntöisesti sen, kuinka paljon yritys voi maksaa omistajilleen pääomatuloja vai voiko maksaa lainkaan.

7.1 Euromääräisen liikevaihtotarpeen (myynti- ja tuotantomäärien) laskeminen

Yrityksen X tuloslaskelma ajalta 1.1.xx – 31.12.xx. (auki kirjoitettuna esimerkkien avulla)

LIIVEVAIHTO (kaikki tilikauden ajan myynnit yhteensä, tilikausi on yleensä kalenterivuosi)

- **Muuttuvat kulut:** (Kuluja, jotka aiheutuvat varsinaisesta tekemisestä / tuotannosta. Muuttuvat kulut eivät näy virallisessa tuloslaskelmassa. Neuvottele kirjanpitäjäsi kanssa, kuinka saisit ne näkyville, ja kerro, millä aikavälillä kyseistä katetta on toiminnassasi hyvä tarkastella.)

- aineet ja tarvikkeet / tavarat (esim. lannoitteet, polttoaineet jne.)
- muuttuvat palkat, työntekijöiden palkat
- henkilösivukulut (palkkasivukulut)
- muut muuttuvat kulut

= **Myyntikate:** (Tuotannosta jäänyt kate. Tämä mittaa euromääräisenä tuotantoprosessin tehokkuutta.)

- **Kiinteät kulut** (Kuluja, jotka eivät suoranaisesti aiheudu tuotannosta, vaan hallinnosta ja toiminnan ylläpitämisestä.) Esimerkkejä kiinteistä kuluista:

- lämmitys / energia
- hallinnon työt (esim. kirjanpito)
- ulkopuoliset selvitykset / toimeksiannot

= **Käyttökate:** (Käyttökate on koko tuotannosta jäävä kate, joka kertoo, mitä muuttuvien ja kiinteiden kulujen jälkeen yrityksen toiminnasta jää jäljellä. Käyttökate on kannattavuuden tärkein mittari, koska se kertoo, mitä liiketoiminnasta euromääräisenä jää rahoittajille, verottajalle, yritykselle/poistoihin ja yrittäjälle itselleen.)

- **Poistot:** (Poistot ilmaisevat rahamääräisenä koneiden, laitteiden, kaluston ja rakennusten kulumista. Verottaja sallii yrityksen vähentää tämä kuluminen yrityksen tuloslaskelmassa, joten näin ollen poisto jää yrityksen käyttöön seuraavia investointeja varten. Poiston suuruuden määrää esim. kaluston kuluminen. Jos kaluston hankintahinta esim. 1 000 000 € ja suunniteltu pitoaika 10 vuotta, on vuosikohtainen poisto 100 000 / vuosi. Käytännössä pitoaika on yhtä suuri kuin lainanlyhennys kyseisestä investoinnista, eli yksinkertaisesti voidaan todeta poiston olevan yhtä suuri kuin lainan lyhennys vuositasolla.

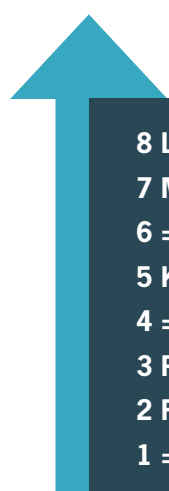
= **Liikevoitto**

- Korkokulut (rahoittajalle)
- Välittömät verot (julkiselle sektorille, verottajalle)

= **Voitto (yrittäjälle)**

Tuloslaskelman avulla voidaan laskea / arvioida myös liikevaihtotarve. Laskettaessa liikevaihtotarvetta tuloslaskelmaa ryhdytään täyttämään alhaalta ylöspäin edellisten kausien toteutuneiden kustannusten ja arvioitujen tulevien kustannusten perusteella. Seuraavassa yksinkertaistettu tuloslaskelmarunko liikevaihtotarpeen laskemiseksi. Huom. täytetään siis alhaalta ylöspäin.

Kuvio 10. Kuvitteellinen esimerkki liikevaihtotarpeen laskemiseksi



8 Liikevaihto	1 200 000
7 Muuttuvat kulut	1 020 000 (85 %)
6 = Myyntikate	180 000 (15 %)
5 Kiinteät kulut	60 000
4 = Käyttökate	120 000
3 Poistot (lainojen lyhennykset)	100 000
2 Rahoituskulut = lainojen korot	5 000
1 = Tulos (arvio omanpääoman tuotolle)	15 000

1 Tulos (arvio omanpääoman tuotolle) oletuksena, että esimerkissä toimintaan sijoitetut omat rahat ja muu varallisuus olisivat 150 000, jolle asetetaan vuositasetus 10 %:n tuottovaatimus, eli tuloksen kohdalle tulee 15 000, josta maksetaan vero. Myöhemmin maksettavan veron määrään voi vielä erikseen vaikuttaa verosuunnittelun avulla. Tämä yritykseen jäävä osuus ei ole koko totuus yrittäjän saamasta voitosta, sillä yrittäjä voi mahdollisesti maksaa myös itselleen palkkaa, joka voi olla osana tuloslaskelmassa esitettäviä kiinteitä kuluja.

2 Rahoituskulut ovat lainojen korot yhteensä. Esimerkissä tilalle on hankittu kalustoa 1 000 000 euron edestä ja tälle investoinnille korkokulu on 0,5 %. Näin ollen korkojen osuudeksi vuositasetus tulee noin 5 000 euroa.

3 Poistot ilmaisevat kaluston kulumista, jonka verottaja hyväksyy tuloslaskelmassa esitettäväksi kuluksi. Tässä esimerkissä kalustoa on hankittu kyseisenä tilikautena 1 000 000 euron edestä. Kaluston pitoajaksi on arvioitu 10 vuotta. Huomattavaa tässä on, että myös kaluston hankintaan otettu laina on otettu 10 vuoden ajalle, jolloin Poistot = lainojen lyhennys eli 100 000 euroa / vuosi. Tämä on tärkeää huomata, jotta poistojen vähennysoikeuden avulla selvitetään myös lainojen lyhennyksistä.

4 Käyttökate = 1 + 2 + 3. Tämä on siis käyttökatearvo, joka tarvitaan omanpääoman ja siitä maksettavan veron, rahoituskulujen (korkojen), poistojen (lainanlyhennysten) maksamiseen. Muistisääntönä voisi olla, että mikäli kyseinen käyttökatearvo täyttyy, yrittäjä, pankki ja verottaja ovat kaikki onnellisia.

5 Kiinteät kulut ovat siis kuluja, jotka eivät ole riippuvaisia tuotannon määrästä, vaan pysyvät samalla tasolla koko ajan. Kyseisiä kuluja esimerkissä voisivat olla kirjanpito, yrittäjän palkka, vuokrat ja liittymämaksut. Nämä kaikki yhteensä ovat 60 000 euroa.

6 Myyntikate on käyttökate ja kiinteät kulut eli 4+5. Myyntikate on varsinaisen tehollisen tuotannon avulla saavutettu kate, kun liikevaihdosta (kaikki vuoden myynnit yhteensä) vähennetään kaikki varsinaisen tuotannon tekemiseen liittyvät kustannukset. Yleensä yrittäjät tuntevat oman myyntikatteensa erittäin hyvin (myynnit – tuotannon kustannukset). Tässä esimerkissä yrittäjä tietää myyntikatteensa olevan 15 %.

7 Muuttuvat kulut huomioidaan siis myyntikateprosentin (15 %) avulla, joten muuttuvien kulujen osuus esimerkissä on 85 % ja euromääräisenä 1 020 000.

8 Tarvittava liikevaihto kaikkien kulujen kattamiseksi voidaan helposti laskea myyntikateprosentin avulla, eli euromääräinen myyntikate, esimerkissä $180\,000 / 0,15 = 1\,200\,000$ euroa. Saadun euromääräisen liikevaihdon voi ymmärrettävästi helposti muuttaa kilo- tai litrahintojen avulla tuotantomääräksi.

7.2 Vakavaraisuus, investoinnit ja rahoitus

Paljonko rahaa (pääomaa) tarvitaan

Yrityksen ja yrittäjän on suoritettava pääomantarpeen määrittely aina investointeja ja hankintoja suoritettaessa.

Pääomantarpeen määrittely koostuu kahdesta osasta:
investointien pääomantarpeen määrittelystä
käyttöpääomantarpeen määrittelystä

Kaavana hankkeen pääomantarpeen määrittely voidaan kuvata seuraavasti:

- + investoinnit
- + käyttöpääoma
- + kustannusylitysvaraus

= KOKO HANKKEEN PÄÄOMANTARVE

Kustannusylitysvaraus on aina oltava mukana. Käytäntö on opettanut, että ”suunnittelipa miten hyvin tahansa, aina on jotain, jota et ole osannut ottaa huomioon”.

Investointeihin lasketaan seuraavat asiat:

- Yrityksen tai maatilan tarvitsemat maa-alueet
- rakennukset
- koneet ja laitteet
- muut (mm. aineettomat oikeudet)

Perusperiaatteena investoinnin suunnittelussa voidaan pitää sitä, että investointi on loppuun suoritettu silloin, kun investointikohde on toiminnassa täysitehoisesti.

7.3 Muutamia perussääntöjä investointien suunnittelusta

MAA-ALUEET

- Maa-alueiden on oltava tilan (yrityksen) kannalta sopivia (riittävästi peltoalaa ja alueen tuleva käyttö, onko mahdollista vuokrata lähialueelta peltoja...).

RAKENNUKSET

- Maatilan/yrityksen tuotantotila on yrityksen toimintaa varten - ei monumentti.
- Maatilan/yrityksen toiminnan on oltava suunnittelun keskeinen ajatus.
- Varatkaa aina laajentamismahdollisuus.
- Muistakaa, että vanhan korjaaminen tulee usein yhtä kalliiksi kuin uuden rakentaminen.

KONEET JA LAITTEET

- Hyvä käytetty on usein aivan uuden veroinen toiminnassa, mutta paljon halvempi.
- Huonoilla koneilla ja laitteilla ei laatu eikä toiminnan tehokkuus tule koskaan olemaan huippuluokkaa. Suhtaudu kriittisesti prototyypeihin.
- Valitse kone- ja laitetoimittaja niin, että hän pystyy tarjoamaan paitsi koneen, myös riittävän opastuksen sekä huolto- ja varaosapalvelun.

MUUT

- Huomioikaa kaikki investointiin liittyvät kulut, myös aineettomat.
- Patenttien ja lisenssien hankinnassa käyttäkää sopimuksen tekovaiheessa asiantuntijaa.

TYYPILLISIÄ VIRHEITÄ

- Oman työn osuuden yliarviointi. Muistettava on, että varsinainen yritystoiminta yleensä kärsii, mikä vaikeuttaa taas toimintaa.
- Suunnittelukustannusten unohtaminen (maksaa mm. rakennuksissa 3–5 % ja on kustannuserä, josta ei kannata tinkiä).
- Liittymismaksujen unohtaminen (ovat usein pakollisia ja yllättävän suuria).
- Investointien toteuttamisajan pääomakustannusten ja inflaation unohtaminen tai vähättely.
- Koneiden asennuksesta, rahdeista, vakuutuksista, koekäytöstä, koulutuksesta yms. kustannusten vähättely tai unohtaminen.
- Laske vielä kerran, paljonko kustannukset ovat. Onko valitsemasi vaihtoehto paras mahdollinen.

7.4 Käyttöpääoman tarpeen määrittely

Käyttöpääoman tarpeen aliarvioiminen tai huomioimatta jättäminen on yksi aloittavan yrittäjän yleisimmistä ja samalla suurimmista virheistä. Kun rahaa sitoutuu yrityksen toimintaan (mm. varastoihin, käyttöomaisuuteen eli koneisiin ja laitteisiin ja kaikkeen muuhun ennen tulorahoituksen mukaan tulemistä), voi käyttöpääoman tarve nousta yllättävän suureksi.

Käyttöpääoman tarve voidaan laskea ennakoidun toiminnan ja siihen liittyvien kustannus- ja määrätietojen avulla kaavalla:

+ raaka-ainevarasto
+ valmistus
+ valmisteverasto
+ myyntisaamiset

= KÄYTTÖPÄÄOMA YHTEENSÄ

Käyttöpääoman tarkka määrä lasketaan edellä oleviin kohtiin sitoutuneen pääoman määrä jaettuna niiden kiertonopeudella (esimerkiksi jos varastoon sitoutuneen rahan määrä eli varaston euromääräinen hankintahinta olisi 100 000 euroa ja varaston kiertonopeus vuodessa olisi 5, käyttöpääoman määrä varaston osalta olisi $100\,000/5 = 20\,000$ euroa). Lisäksi on huomioitava käyttöomaisuuteen sitoutuneen pääoman määrä. Pitkän aikavälin kannattavuutta ja investointien kannattavuutta seurataan laskennallisesti parhaiten sidotun pääoman tuoton (Du Pont -kaavio) ja sijoitetun tai investointien tuoton (Return Of Investment = ROI) avulla.

Kun yritystoimintaan sijoitetaan pääomia, on niiden tuotettava takaisin vähintään niistä maksettu hinta. Jos sijoitusten ajatellaan olevan kannattavia, on niiden tuotettava niistä maksetun hinnan lisäksi riittävä tuotto eli korko sijoitetulle pääomalle. Minimituottona voidaan pitää vähintään rahan markkinakorkoa. Hyvänä pääoman tuottona on 10 % yli rahan markkinakoron. Periaatteessa pääoman tuotolla ei ole ylärajaa.

Sijoittaja ja yrittäjä pyrkivät aina valitsemaan kohteen, josta saadaan paras mahdollinen tuotto.

Sijoitetun pääoman tuotto koostuu: $(\text{tulos/koko pääoma}) \cdot 100$.

Mikä tarkoittaa samaa kuin tulosprosentin ja pääoman kiertonopeuden tulo eli:
 $(\text{tulos/myynti}) \cdot (\text{myynti/koko pääoma}) \cdot 100$

Kannattavuutta voi parantaa joko tulosprosentin tai pääoman kierron kautta sekä yhtä aikaa näihin molempiin vaikuttaen.

Vaihtoehtoja saada aikaan sidotulle pääomalle 20 %:n tuotto:

Tulosprosentti:	1	5	10	20		
	x	x	x	x	=	20 %
Pääoman kiertonopeus:	20	4	2	1		

Laskelman mukaisesti 20 %:n pääoman tuotto on saavutettavissa erilaisten toimenpiteiden yhdistelmillä.

Pääoman eli sen, mihin raha on sitoutunut ja mihin rahat on käytetty, tuoton laskeminen käy selkeimmin Du Pont -kaaviolla. Kaaviosta näkee selvästi, missä rahat ovat kiinni ja miten investoinnit, varasto ja myyntisaamiset vaikuttavat pääoman tuottoon. Investointien tuotot näkyvät tuloslaskelmassa ja niiden tehokas käyttö taas taseessa. Käyttöomaisuuden määrä pidetään optimaalisena ja sitä käytetään tehokkaasti. Varastojen kierto pidetään mahdollisimman nopeana. Myös myyntisaamisia pyritään pienentämään. Näin saadaan vapautettua yrityksen varoja tehokkaasti muuhun käyttöön. Pääoman tuotto kertoo myös paljon yritystoiminnan tuottavuudesta eli siitä, kuinka tehokkaasti ja virheettä se toimii. Pääoman tuotto on myös hyvä toiminnan laadun mittari.

Du Pont -kaavio, esimerkkinä Matti Mattilan tila:

Matti Mattilan tilan tilinpäätöstiedot vuodelta 2020

Tilinpäätöstiedot				
Tuloslaskelma				
Liikevaihto				300000
Muuttuvat kustannukset:				
Tuotantokustannukset				150000
Suoritepalkat sivukuluineen				30000
Myyntikate				120000
Kiinteät kustannukset:				
Omistajien palkat sivukuluineen				70000
Korjaus- ja huoltokulut				20000
Hallinto				5000
Markkinointi				5000
Tulos				20000
Tase				
Vastaavaa				
Pysyvät vastaavat:				
Tuotannon koneet				350000
Vaihtuvat vastaavat:				
Varasto				100000
Myyntisaamiset+ rahat				50000
Yhteensä				500000
Vastattavaa				
Oma pääoma				100000
Voittovarot				100000
Lainat				250000
Ostovelat				50000
Yhteensä				500000

Sijoita ylläolevat luvut Dupont- kaavioon:					
Liikevaihto			Tulosprosentti:		
300000	Myka		6,67 %		
Mukut	120000	Tulos		Sijoitetun pääoman	
180000	Kikut	20000	tuotto%		
	100000	Sidottu pääoma	4 %		
		500000			
		=			
Käyttöomaisuus	Vaihto-omaisuus	Rahoitusomaisuus			
350000	+	100000	+	50000	

Matti oli hankkinut vuosi sitten kaivinkoneen peltojen ojien kaivamista varten. Hän oli alun perin ajatellut, että voisi tehdä lisäksi konetöitä muille. Aikaa ei kuitenkaan siihen ole riittänyt, joten hän saa myytyä kaivinkoneen paikalliselle koneyritykselle. Mikä on vaikutus sijoitetun pääoman tuottoon?

Liikevaihto			Tulosprosentti:		
300000	Myka		6,67 %		
Mukut	120000	Tulos		Sijoitetun pääoman	
180000	Kikut	20000	tuotto%		
	100000	Sidottu pääoma	5,71 %		
		350000			
Käyttöomaisuus	Vaihto-omaisuus	Rahoitusomaisuus			
200000	100000	50000			

1,71 %:n parannus tarkoittaa, että Matille vapautuu rahaa n. 8 600 euroa muuhun käyttöön ja hän voi keskittyä paremmin varsinaiseen omaan liiketoimintaan. Tässä ei ole huomioitu satunnaista tulolähdettä, jonka Matti saa tuloina myydessään kaivurin pois. Du Pont -kaavio osoittaa lahjomattomasti sen, miten hankintoihin sijoitettu pääoma vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. Yleensäkin investoinnit pitäisi aina suunnitella siten, että niiden takaisinmaksuaika ja nettotuotto olisivat riittäviä. Pääoman tuottoon voi vaikuttaa myös varastointia tehostamalla (= pienet, nopeasti kiertävät varastot ja tuotannossa tehokas toiminta), suunnittelemalla lyhyet maksuajat, jotta myynneistä saataisiin mahdollisimman nopeasti rahat asiakkailta omalle tilille.

8 Investointien epävarmuustekijät ja niiden huomiointi

Investointien laskentaan ja arviointiin sisältyy aina epävarmuustekijöitä.

Mitä kauempana tulevaisuudessa jokin tapahtuma on, sitä suurempi on siihen liittyvä epävarmuus.

→ pitoaikoja on syytä miettiä tarkasti

→ joskus on syytä lyhentää oletetusta pitoajasta

Konehankintojen yhteydessä voi varmuuden vuoksi arvioida tuotot esimerkiksi konekauppiaan ilmoittamia arvoja pienemmiksi. Korkokanta voi muuttua tulevaisuudessa. Tämä kannattaa ottaa nyt huomioon, koska koronan jälkeen talous voi "ylikuumentua", jolloin inflaatio voi kiihtyä ja sitä hillitään korkotasoa nostamalla. Jos tilalla/yrityksellä on paljon velkaa, vaikutus voi olla yllättävän suuri jo muutaman prosentin koronnoususta.

Investointien laskennassa on otettava huomioon ainakin seuraavat, arviointiin vaikuttavat tekijät:

- investoinnin aikaansaamat tuotot
- investoinnin aikaansaamat menot
 - peruskustannus=hankintameno
 - käyttökustannukset
- investoinnin taloudellinen pitoaika
- käytettävä laskentakorkokanta
- investoinnin jäännösarvo
- investoinnin nettotuotto

Käytännössä joudutaan turvautumaan investointeja arvioitaessa usein arviointeihin, koska investointikohde on joskus luonteeltaan sellainen, että sen raha-arvo saattaa olla käytännössä mahdoton selvittää.

Investointien laskentaan on kehitetty vuosien varrella lukuisa määrä menetelmiä, joista keskeisimpiä ovat:

Takaisinmaksuajan menetelmä

Ehkä yleisimmin yrityksissä käytössä oleva

$$\text{Laskentakaava: } \frac{\text{Perusinvestointi}}{\text{Vuotuinen nettotuotto}} = \text{Takaisinmaksuaika}$$

Takaisinmaksuajan menetelmää ei tulisi käyttää ainoana investointilaskennan menetelmänä vaan sen rinnalla täytyy laskea myös **investoinnin nettotuotto**.

Investoinnin nettotuotto saadaan siten, että lasketaan takaisinmaksuajan jälkeisen taloudellisen pitoajan tuoma nettotuotto mukaan laskelmaan. Jos takaisinmaksuaika on esimerkiksi 3 vuotta ja taloudellinen pitoaika on 7 vuotta, investoinnin koko nettotuotto on neljän seuraavan vuoden yhteenlaskettu nettotuotto.

Annuiteettimenetelmä

Perusideana on, että perusinvestoinnin kokonaiskustannus jaetaan yhtä suuriksi vuosisummiksi, annuiteeteiksi.

Annuiteettikertoimen laskentakaava on seuraava:

$$\frac{i(1+i)^n}{(1+i)^n - 1}$$

jossa i =laskentakorkokanta ja n =aikajakso vuosissa.

Vuosikustannus saadaan kertomalla hankintameno annuiteettitekijällä, jota sitten voidaan verrata investoinnista vuosittain saatavaan nettotuottoon.

Nykyarvomenetelmä

Nykyarvomenetelmän eli diskonttausmenetelmän perusajatuksena on diskontata eriaikaiset suoritukset vertailuajankohtaan, joka tavallisesti on nykyhetki.

Nykyarvojen selvittämiseksi suoritukset kerrotaan diskonttaustekijällä, joka on laskettavissa seuraavasti:

$$\frac{1}{(1+i)^n}$$

jossa i =laskentakorkokanta ja n =aikajakso vuosissa.

Menetelmä soveltuu käytettäväksi erityisesti silloin, kun tuotot ja kustannukset jakautuvat pitoajan sisällä epätasaisesti. Nämä ovat yleisimmät investointilaskelmat. Ne löytyvät myös Excelin funktioista.

9 RAHOITUS, kun on suatu lainoo niin ollaan niin rahakkaita ettei kyykkyyn taevu!

Kun tiedetään maatilán (yrityksen) pääomantarve, sitten on suunniteltava se, mistä rahat saadaan. Maatilalla olisi hyvä olla ensiksi omaa pääomaa sijoitettavaksi yritystoimintaan. Rahoittajat vaativat tiettyä omaa panosta rahoituksessa, jotta he lähtisivät mukaan yrityksen rahoitukseen. Ulkopuoliset (kuten pankit) rahoittajat vaativat yritykseltä sekä liiketoimintasuunnitelman että budjetit eli taloudelliset laskelmat. Yleensä rahoittajille tehdään koko laina-ajalle (esim. 10 vuotta) budjetit, jotka sisältävät maatilán (yrityksen) tuloslaskelman, taseen ja maksuvalmiuslaskelman, joka sisältää lainan lyhennykset ja rahoituskulut. Näihin löytyy useita valmisohjelmia, kuten Pro Agrian neuvojien käyttämä Likwi ja Suonentiedon Cashman Pro. Laskelmat voi tehdä myös itse esimerkiksi Excelillä.

Jotta laskelmista olisi todellista hyötyä, ne täytyy tehdä rehellisesti varovaisuusperiaatetta noudattaen eli mieluummin arvioidaan tulot varovaisesti, ei koskaan liian suuriksi!

Rahoituksen suunnittelussa otetaan huomioon myös kaikki investointeihin liittyvät tuet ja mahdolliset avustukset. Ne täytyy tilallisen tuntea hyvin, sillä niiden merkitys on usein ratkaiseva investoinnin kannattavuudelle.

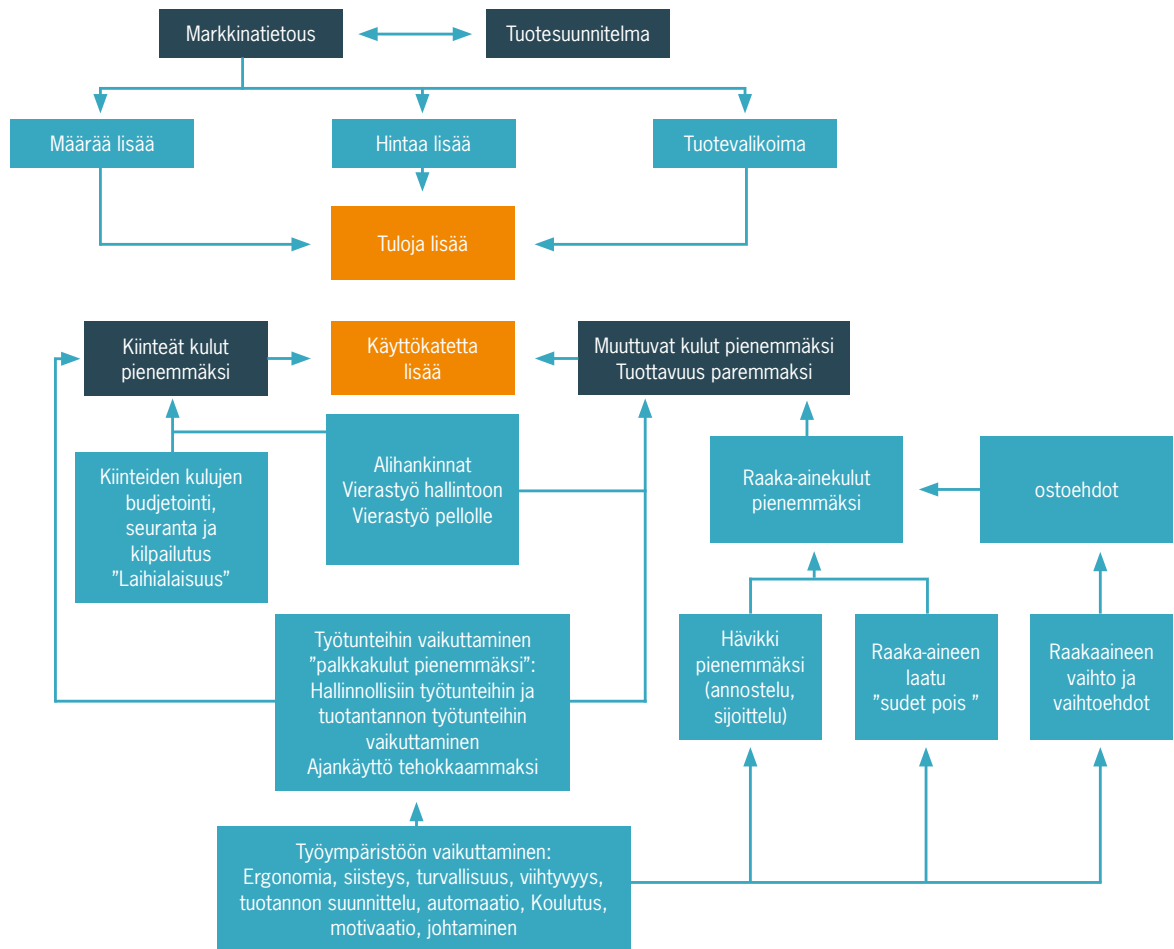
Laskelmat ovat siksi tärkeitä, että oikein tehtyinä vältetään osaltaan turhia rahoitukseen liittyviä riskejä. Korkotaso on ollut pitkään hyvin alhainen ja EU:n intresseihin kuuluu pitää se edelleen alhaisena ja vakaana, mutta jos koronan jälkeinen talouden (EU, USA ja Kiina) elvytys saa aikaan talouden maailmanlaajuisen "ylikuumenemisen" ja sen seurauksena kohoavan inflaation, se aiheuttaa ainakin 2–3 %:n koronnousun. Rahoituskustannuksia laskettaessa kannattaa tähän varautua joko suojaamalla korkotason (pankeilla on tähän menetelmiä) tai laskea varovaisuusperiaatetta noudattaen korkokulut tätä hetkeä 2–3 % korkeammalle tasolle ja katsoa, riittääkö maksuvalmius myös siinä tapauksessa. Jos lainaa on esimerkiksi 500 000 euroa, korkokulut voivat em. oletuksilla nousta 10 000–15 000 euroa vuositasolla ja se on paljon!

Riskinhallinnan on myös oltava kunnossa (mm. tarpeelliset vakuutukset).

9.1 Miten käyttökattetta lisää?

Seuraavassa kuvio siitä, mitkä kaikki tekijät vaikuttavat käyttökatteen riittävyyteen. Kuvion avulla voit ryhtyä miettimään yksittäisiä toimenpiteitä juuri sinun tilallasi paremman käyttökatteen saavuttamiseksi. Ymmärrettävästi tehokkainta ja helpointa olisi saada tuloja lisää, mutta hinnat ovat järkeään markkinoilla jo annettuja. Toiseksi ja ainoaksi vaihtoehdoksi jää vaikuttaminen kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin.

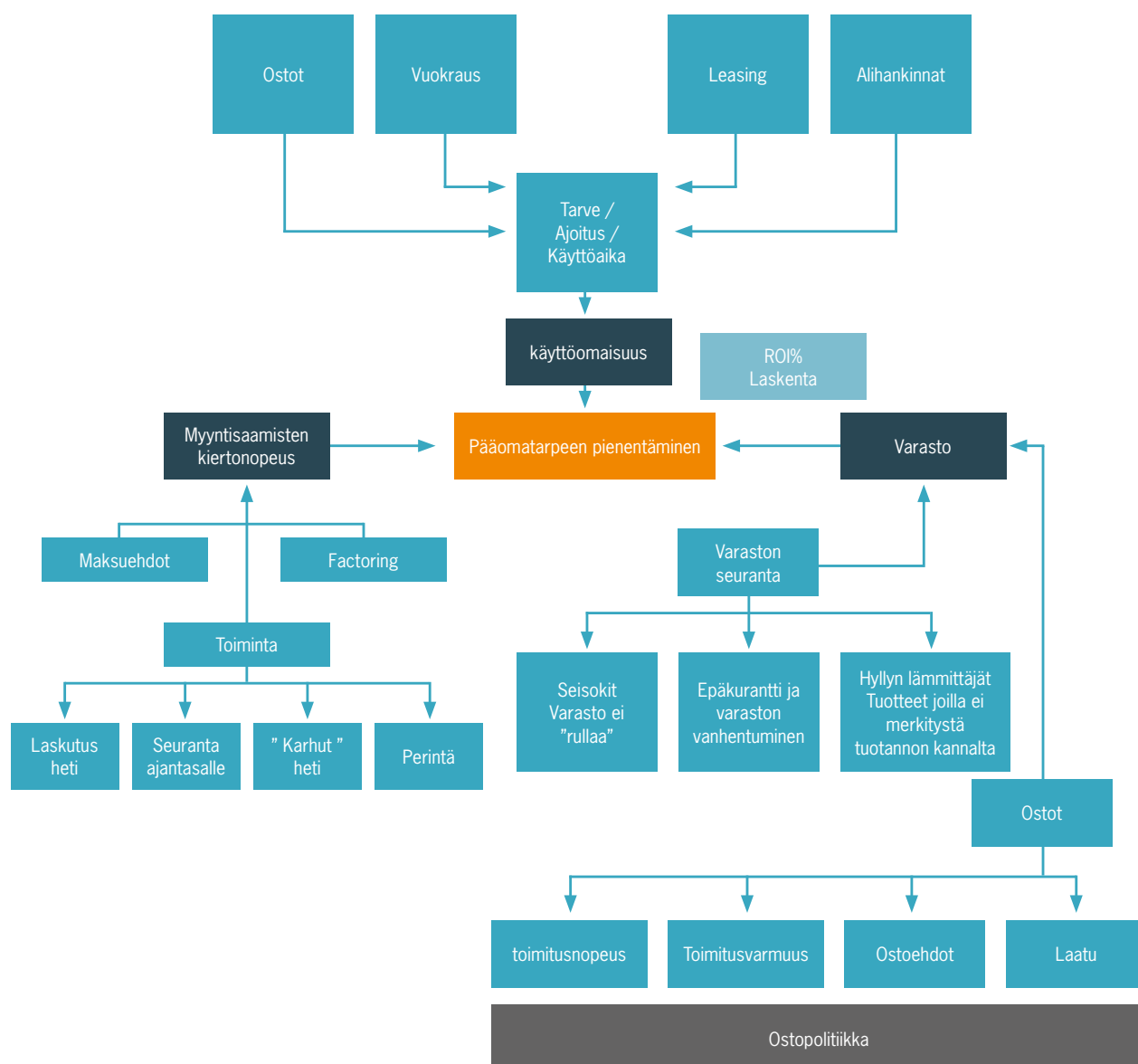
Kuvio 11. Käyttökattetta lisää



9.2 Miten käyttöpääoma paremmaksi?

Käyttöpääoma pääpiirteissään kertoo siitä, kuinka paljon ja kuinka pitkäksi aikaa liiketoiminnan pyörittämiseen sitoutuu rahaa ennen kuin kyseinen rahamäärä tuloutuu takaisin yrittäjälle. Hyvänä esimerkkinä tästä on myyntisaamisten ja ostovelkojen välinen suhde eli se, kuinka nopeasti yritys saa rahat asiakkaaltaan ja kuinka nopeasti yritys itse joutuu maksamaan ostoksensa omille tavarantoimittajilleen. Lisäksi käyttöpääoman tarpeeseen vaikuttaa myös investointiaste. Tällöin tarkastelun kohteen on se, ovatko kaikki investoinnit tarpeen ja tehokkaassa käytössä. Toisaalta sama asia voidaan esittää kysymyksinä: Onko tarpeen investoida? Mikä on tämänhetkisen kaluston käyttöaste? Voisiko joitakin työvaiheita teettää ulkopuolisella toimijalla? Jos ostamisen sijasta vuokraisi? Seuraava kuvio havainnollistaa pääpiirteissään kaikki mahdollisuudet vaikuttaa omaan pääomatarpeeseen.

Kuvio 12. Käyttöpääoma paremmaksi



10 Vielä tilakohtaisen myynnin suunnittelusta

Kun maatila suunnittelee oman tuotannon suoramyyntiä, kannattaa sekin tehdä huolellisesti. Hyvänä perustyökaluna voisi käyttää tuote-markkinamatriisia. Sen avulla voidaan ennakoida tulot tuotteittain, asiakkaittain ja kaikki tulot yhteensä. Muodostamalla matriisista liiketoimintasektorit voidaan helposti suunnitella myös markkinointitoimenpiteet erikseen jokaiselle liiketoimintasektorille (kuka tekee, mitä tekee, mitä maksaa, kuka vastaa jne.).

Esimerkki Matti Mattilan oman tilan tuote -markkinamatriisista. Tilalla suunnitellaan maidon tuotannon rinnalle lihan tuotantoa yhteistyössä paikallisen (pien)teurastamon kanssa:

Matti Mattilan tilan tuote -markkinamatriisi.

TUOTEMATRIISI																	
Asiakasryhmä	Lihatukut 50%			Kauppa 45%			Ravintolat 5%			Rahti						yhteensä /vko	
Tuote	Kg	Hinta €/kg, alv0	Yht	Kg	Hinta €/kg, alv0	Yht	Kg	Hinta €/kg, alv0	Yht	kg & kpl	Hinta €/kg, alv0	Yht	Keskiosto	ostokerta	Yht		
Nauta	432,7	5,26	2277,33	0	0	0	43,3	5,26	227,73	0	0	0	0	0	0	0	2 505 €
Sisäfileet	0	0	0	6,49	21,93	142,33	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	142 €
Ulkofileet	0	0	0	16,88	16,67	281,25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	281 €
Sisäpaistit	0	0	0	15,58	10,53	163,97	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	164 €
Jauheliha	0	0	0	142,79	6,14	876,77	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	877 €
Suikaleliha	0	0	0	38,94	8,77	341,60	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	342 €
teurastus	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,96	100	96,15	0	0	0	0	96 €
vakuumi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	288,46	1,80	519,23	0	0	0	0	519 €
	Viikossa	2277,328		Viikossa	1805,921		Viikossa	227,7328		Viikossa	615,3846		Viikossa	0		0	4 926 €
	Kuussa	9109,312		Kuussa	7223,684		Kuussa	910,9312		Kuussa	2461,538		Kuussa	0		0	19 705 €
	Vuodessa	109311,7		Vuodessa	86684,21		Vuodessa	10931,17		Vuodessa	29538,46		Vuodessa	0		0	236 466 €

Matriisin rakentamisessa peruslogiikka on se, että valitaan ensin tärkeimmät tuotteet sarakkeille (tässä nauta) ja tärkeimmät asiakkaat riveille (tässä lihatukut). Matriisin rakentaminen on helppoa ja siitä näkee arvioidut tulot tuotteittain, asiakkaittain ja myös yhteensä.

Matriisista muodostetaan liiketoimintasektorit periaatteella, mitä kenelle ja tärkeysjärjestyksessä. Matin tärkeimmät liiketoimintasektorit:

1. Naudat lihatukuille: Tälle sektorille, kuten muillekin tehdään myös suunnitelma markkinoinnin ja asiakassuhteiden hoitamiseksi eli kuka, mitä, miten, mitä maksaa, aikataulu, vastuhenkilö.
2. Lihatuotteet käsiteltyinä myytäväksi tuotteiksi kauppoille.
3. jne.

Sitten voidaan suunnitella toimintasuunnitelmat jokaiselle liiketoimintasektorille erikseen:

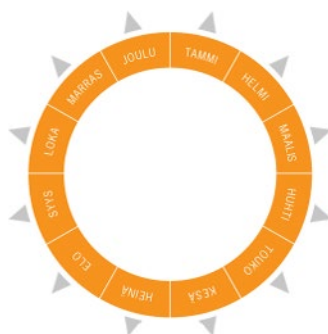
- asiakastiedot
- markkinointisuunnitelmat
- hinnoittelu
- aikataulut ja budjetit kaikille liiketoimintasektoreille erikseen
- jne.

Lopuksi, kun kehittämisohjelma ja liiketoiminnan suunnittelu alkaa olla valmis, tehdään tilan kaikille toiminnoille aikataulu. Aikataulusta nähdään, mitä kaikkea tilan tulee tehdä ja myös tarkistaa, mitä on jo tehty. Aikataulun voi tehdä vuositasona Power Pointilla tai Excelillä. Nämä ohjelmistot sopivat siihen parhaiten. Aikataulun toiminnoista voi saada tarkempia tietoja linkittämällä tehtävät tarvittaessa laajempiin tiedostoihin tai verkkosivustoille. Vuosikalenterin rinnalla toimivat myös päiväkohtaiset ja viikkokohtaiset kalenterit.

Excel-pohjainen vuosikalenteri.

[illegible]

Power Pointilla tehty vuosikellopohja.



11 June 2021

Olli Oamkainen

1