

Opinnäytetyö (YAMK)

Bioalat ja liiketalous

Yrittäjyyden- ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

2010

Elisa Jälkö

BSC – TULOSKORTTI MAATILAN STRATEGISEN JOHTAMISEN VÄLINEENÄ



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tekijä: Elisa Jälkö

BSC TULOSKORTTI MAATILAN STRATEGISEN JOHTAMISEN VÄLINEENÄ

Strategisen johtamisen merkityksen kasvaminen edellyttää yrityksiltä uudenlaisia työkaluja liiketoiminnan seuraamiselle. Tämän opinnäytetyön aiheena oli soveltaa balanced scorecardia case –yrityksenä käytetyn maatilan liiketoimintaan ja tutkia maatalousyrittäjien asenteita tuloskorttimittaristoa kohtaan.

Robert Kaplan ja David Norton suunnittelivat yhdessä vuonna 1990 balanced scorecard -mallin eli tasapainotetun mittariston, joka perustuu moniulotteiseen mittaamiseen. Balanced scorecard -mallissa yritys seuraa liiketoimintaansa neljän eri näkökulman kautta, jossa jokaiselle näkökulmalle suunnitellaan yrityksen strategisia tavoitteita tukevat mittarit. Mittaristo perustuu kolmeen ajalliseen ulottuvuuteen, menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus.

Maatilat ovat kooltaan ja henkilöstömäärältään varsin pieniä yrityksiä, mutta toiminnoiltaan niissä tapahtuu samat asiat kuin muissakin yrityksissä. Case –maatila on viljanviljelytila, joka on parhaillaan muuttamassa tuotantosuuntaa naudankasvatustilaksi. Maatilalla liiketoiminnan seuraaminen ja mittaaminen perustui aikaisemmin ainoastaan taloudellisiin mittareihin. Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia kvalitatiivisen tutkimuksen avulla käyttökelpoinen mittausjärjestelmä maatilalle, joka pohjautuu Kaplanin ja Nortonin suunnittelemaan balanced scorecard –malliin. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää kvantitatiivisen tutkimuksen avulla maatalousyrittäjien asenteita mittaristoa kohtaan ja tutkia, kuinka laajasti mittaristo on mautiloilla tällä hetkellä käytössä.

Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa selvitin balanced scorecard -mallin pääperiaatteet myös maatalouden kannalta ajateltuna. Maatilan tasapainotetun mittariston suunnittelun ja toteutuksen selventämiseksi, laadin tilalle strategiakartan, jossa selvitin yrityksen strategisten tavoitteiden väliset syy –seuraussuhteet. Näiden tavoitteiden pohjalta johdettiin mittariston kullekin näkökulmalle maatilan liiketoimintaa kuvaavat mittarit. Mittariston avulla mautilalla toivottiin strategian selkiytyvän. Tämän opinnäytetyön lopputuloksena syntyi maatilan tarpeita vastaava tuloskortti, jota maatila voi hyödyntää liiketoimintansa kehittämisessä ja suunnittelussa.

Asennetutkimuksen tuloksena maatalousyrittäjillä ei juuri ole minkäänlaista käsitystä tuloskorttimittaristosta tai sitten se tuntuu lisäävän entisestään paperitöiden osuutta. Yrittäjät eivät osaa sanoa, että tuntuuko tuloskorttimittaristo monimutkaiselta ja vaikealta. Maatalousyrittäjät eivät mielestään tunne tuloskorttimittaristoa hyvin.

ASIASANAT: maatilan johtaminen, balanced scorecard, mittaristo, strategia

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master degree programme in Life Sciences and Business unit | Entrepreneurship

November 2010 | Total number of pages 119

Instructor: Kaisa Sorsa

Author: Elisa Jälkö

BALANCED SCORECARD: A STRATEGIC MANAGEMENT TOOL IN A FARM

Growing importance of strategic management has created new tools for the companies to monitor their business operations. The main objective of this thesis was to apply the balanced scorecard model in the case farm's business operations and investigate farmers' attitudes towards balanced scorecard.

In the beginning of the 1990's, Robert Kaplan and David Norton designed the balanced scorecard, which is used in multidimensional measuring. In the balanced scorecard, the company monitors its business operations from four different perspectives. Each perspective is planned to have its own strategic targets from which the perspectives will be generated to have supporting measures for the business operations. The measurement system is based on three temporal dimensions: past, present and future.

The farms are in the size and the number of staff rather small firms, but their functions are similar to those in businesses. The case farm is a grain-growing farm, which is currently moving to the direction of cattle breeding production. In the case farm, the business monitoring and measurement were in the past based only on economic indicators. The main objective of this thesis was to establish with qualitative research a useful measurement system for the farm, based on the model of balanced scorecard designed by Kaplan and Norton. Another purpose was to determine with quantitative research the farmers' attitudes towards balanced scorecard and also to research how widely the balanced scorecard is currently being used in farms.

The theoretical section of this thesis clarifies the main principles of the balanced scorecard and also the farming side. To deepen the farm's balanced scorecard planning and execution, a strategy map was compounded for the farm. In the strategy map, the cause and effect relations between the farm's strategic targets were clarified. From these targets, a measurement system was conducted for each perspective. With the help of the measurement system, the farm hopes to compose an easily understandable strategy. The end-result of this thesis was a balanced scorecard which met the requirements of the farm and which the farm can use to monitor its business operations.

In the end-result of the attitude survey, the farmers have no idea of a balanced scorecard or it seems to increase their paperwork. Entrepreneurs do not know, if the balanced scorecard seems to be complex and difficult. Farmers are not very well aware of the balanced scorecard.

KEYWORDS: farm management, balanced scorecard, measurement system, strategy

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	4
1.1 Tausta	4
1.2 Tavoitteet	8
1.3 Viitekehys ja keskeiset käsitteet	11
1.4 Opinnäytetyön rakenne	13
2 STRATEGINEN JOHTAMINEN JA BALANCED SCORECARD	15
2.1 Strateginen johtaminen	15
2.2 Balanced scorecard	16
2.2.1 Näkökulmat	18
2.2.2 Mittariston tasapaino	21
2.2.3 Hyödyt	22
2.2.4 Kritiikkiä	22
2.3 Balanced scorecard maatilojen näkökulmasta	23
2.3.1 Maatalouden toimintaympäristö	23
2.3.2 Maatilan johtaminen	24
2.3.3 Muita tunnuslukujen seurantajärjestelmiä	26
2.4 Maatilan strategia	28
2.5 Maatilan visio	30
2.6 Näkökulmat	30
2.6.1 Talous sekä tavoitteet ja mittarit	31
2.6.2 Kuluttajat ja asiakkaat sekä niiden tavoitteet ja mittarit	32
2.6.3 Työn organisointi ja prosessit sekä niiden tavoitteet ja mittarit	34
2.6.4 Osaaminen ja uudistuminen, sekä tavoitteet ja mittarit	34
3 TUTKIMUSMENETELMÄ- JA AINEISTO	37
3.1 Tutkimusmenetelmät	37
3.1.1 Kvantitatiivinen tutkimus	38
3.1.2 Kvalitatiivinen tutkimus	39
3.2 Tutkimusaineisto	39
3.3 Tapaustutkimuksen toteutus	40
3.4 Kontrolloidun kyselyn toteutus	40
4 CASE VILJATILASTA NAUTATILAKSI	43
4.1 Taustatietoja tilasta	43
4.2 Maatilan SWOT-analyysi	45

4.2.1 Maatilan vahvuudet	47
4.2.2 Maatilan mahdollisuudet	48
4.2.3 Maatilan heikkoudet	48
4.2.4 Maatilan uhat	49
4.3 Balanced scorecard prosessi	49
4.3.1 Maatilan visio	51
4.3.2 Kuluttajat ja asiakkaat	52
4.3.3 Työn organisointi ja prosessit	52
4.3.4 Osaaminen ja uudistuminen	54
4.3.5 Talous	55
4.4 Strategiakartta	56
4.4.1 Ensimmäinen porras: Osaamisen ja uudistumisen näkökulma	60
4.4.2 Toinen porras: Työn organisointi ja prosessit näkökulma	61
4.4.3 Kolmas porras: Kuluttajat ja asiakkaat näkökulma	62
4.4.4 Neljäs porras: Taloudellinen näkökulma	63
4.5 Kriittisten menestystekijöiden määrittäminen näkökulmille	64
4.6 Mittaristo	65
4.6.1 Talous	69
4.6.2 Kuluttaja- ja asiakas	72
4.6.3 Työn organisointi ja prosessi	74
4.6.4 Osaaminen ja uudistuminen	76
4.7 Toimintasuunnitelma	77
5 OKRA ASENNETUTKIMUKSEN TULOKSET	82
5.1 Tutkimusaineiston taustatiedot	82
5.2 Tutkimusaineiston tulokset	83
5.2.1 Maatilojen taustatietoja	83
5.2.2 Maatilojen tavoitteet, johtamisen keinot ja kilpailukyky	90
5.2.3 Maatilayrittäjien ajatuksia tuloskorttimittaristosta	95
5.2.4 Maatilayrittäjillä käytössä olevat mittarit	98
6 TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET	102
6.1 Tulosten tarkastelu	102
6.2 Tulosten luotettavuus	105
6.3 Johtopäätökset	107
LÄHTEET	110

LIITTEET

- Liite 1. Okra kyselylomake
Liite 2. Mittarit case-maatilalle

KUVIOT

Kuvio 1. Maatilayrityksen liiketoiminnan elinkaari.....	11
Kuvio 2. Opinnäytetyön eteneminen	13
Kuvio 3. Liiketoiminnan menestyksen timantti	15
Kuvio 4. Balanced scorecardin perusajatus	18
Kuvio 5. Johtaminen maatilayrityksessä.	25
Kuvio 6. Kaplanin ja Nortonin luoma strategiakartta arvon tuottamisesta	29
Kuvio 7. Maatilan balanced scorecard –kokonaisprosessi	50
Kuvio 8. Maatilan strategiakartta.....	57
Kuvio 9. Viljanviljelytilan strategiakartan syy-seuraussuhteet.....	59
Kuvio 10. Maatilojen tuotantosuunta	83
Kuvio 11. Maatilojen yritysmuoto	84
Kuvio 12. Maatilojen työllistämät henkilöt.....	85
Kuvio 13. Maatilan eniten työllistävät johtamistyöt	86
Kuvio 14. Maatilojen elinkaarivaihe.....	87
Kuvio 15. Maatilojen laukoulutuksen osuus.....	88
Kuvio 16. Maatilojen liikevaihto vuonna 2009.....	89
Kuvio 17. Liikevaihdon määrä kehittäjä, laajentaja ja säilyttäjä tiloilla vuonna 2009. ...	90
Kuvio 18. Vision, strategian ja tavoitteiden määrittäminen maatiloilla.....	91
Kuvio 19. Maatilojen tärkeimpänä pitämät tavoitteet	91
Kuvio 20. Maatilojen käytössä olevat johtamisen keinot.....	92
Kuvio 21. Maatilalla säännöllisesti seurattavien asioiden keskiarvot	93
Kuvio 22. Maatilojen tärkeimmät asiat kilpailukyvyn muodostumisessa	94
Kuvio 23. Maatilayrittäjien ajatuksia tulokorttimittaristoa kohtaan.	95
Kuvio 24. Eri yritysmuotojen ajatuksia tulokorttimittaristoa kohtaan.....	96
Kuvio 25. Maatilayrittäjien mielipiteitä johtamiseen liittyvistä väitteistä	97
Kuvio 26. Maatiloilla käytössä olevat taloudelliset mittarit.	98
Kuvio 27. Maatiloilla käytössä olevat osaamisen mittarit.	99
Kuvio 28. Maatiloilla käytössä olevat tuotannon mittarit.	100
Kuvio 29. Maatiloilla käytössä olevat asiakkaiden mittarit.	101

TAULUKOT

Taulukko 1. Viljanviljelytilan SWOT-analyysi.....	46
Taulukko 2. Case -maatilan tulokortti.	66
Taulukko 3. Maatilan toimintasuunnitelma.	78

1 Johdanto

1.1 Tausta

Strategisen johtamisen merkitys tulee lisääntymään, koska yritysten toimintaympäristö muuttuu aina vain nopeammin. Yritysten on yhä nopeammin sopeuduttava muutoksiin kilpailijoita tehokkaammin ja kyettävä ennakoimaan olosuhteiden muuttuminen. Strategisen johtamisen merkityksen kasvaminen lisää yrityksen strategisen laskentatoimen ja ohjausjärjestelmien tarvetta. (Toivanen 2001, 5.)

Moniulotteisen strategian seurantaan ja ohjaukseen on kehitetty useita erilaisia menetelmiä. Vanhin menetelmistä on **Tableau de Bord**, joka on saanut alkunsa vuosisadan alussa Ranskassa. Tableau de Bord on johtoportaan työkalu, jonka avulla pystytään seuraamaan yksiköiden toimintaa vertaamaan tuloksia asetettuihin tavoitteisiin ja tekemään tämän jälkeen tarvittavat korjaustoimenpiteet. Koska Tableau de Bord on johtoportaan työkalu, se ei sovellu kovinkaan hyvin pienille maatiloille. Lisäksi mittaristo on keskittynyt enemmän taloudellisiin mittareihin kuin balanced scorecard. Tämä menetelmä muistuttaa kylläkin muuten malliltaan balanced scorecardia. (Toivanen 2001, 44.)

Suorituskykypyramidi on saanut alkunsa 1980-luvun loppupuolella ja se on ensimmäinen tunnettu ei-taloudellinen mittari. Suorituskykypyramidia voidaan kuvata karttana, jonka avulla voidaan paikantaa asetettujen tavoitteiden ja yksittäisten mittareiden asemaa kokonaisuudessaan. Suorituskykypyramidi kuvaa miten yrityksen tavoitteet viestitään yrityksen ylimmältä tasolta lattiatasolle ja miten vastaavasti mittarit kerrytetään alimmalta tasolta ylös. Malli on erityisen käyttökelpoinen yrityksen suorituskyvyn hierarkkiseen mittaamiseen, seurantaan ja kehittämiseen. Mittarit määritetään siellä missä asioita tehdään. Mittaristo ei kuitenkaan ota tarpeeksi huomioon henkilöstöä ja

sen kehittämistä. (Toivanen 2001, 47.) Suorituskykypyramidi on maataloille ehkä turhan hierarkkinen, sillä tavallisesti perheviljelmät ovat vain kahden hengen yrityksiä. Jos suorituspyramidia verrataan balanced scorecardiin, se ei ole visuaalisesti yhtä selkeä ja välittömiä ymmärtämysyhteyksiä luova. Kyseinen malli sopii parhaiten valmistaville teollisuusyrityksille. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 109.)

90-luvun johtamisopeista merkittävimpana voidaan pitää **Shareholder Value** (SHV) –nimellä esiintyvää arvotuotantoperustaista järjestelmää. Sen tarkoituksena on korjata tehokkuuden seurannan ongelmia. SHV:n käyttö seurannassa ja ohjauksessa saattaa johtaa lyhyen tähtäimen tuloksiin tähtäävään toimintaan eli pyritään eroon kaikista tuottamattomista resursseista huomioimatta pidemmän tähtäyksen kehitystä. (Malmi, Peltola & Toivainen 2006, 44.)

Balanced scorecardin tarkoituksena ei ole kilpailla muiden mallien kanssa vaan olla niiden kanssa toisiaan täydentäviä ja samalla tarkastella yritystoimintaa hieman eri näkökulmista. (Malmi ym. 2006, 43.) Myös monet muut seuranta- ja johtamisjärjestelmät ovat omaksuneet balanced scorecardista ominaisuuksia (Malmi ym. 2006, 9).

Balanced Scorecard on viime vuosina vakiinnuttanut asemansa standardina seuranta- ja johtamisjärjestelmänä. Kaplan ja Norton kehittivät sen yhdessä vuonna 1992. He määrittivät sen joukoksi mittareita, jotka antavat ylimmälle johdolle nopean, mutta kattavan kokonaiskuvan yrityksen tilanteesta. (Toivanen 2001, 7.) Nykyään Balanced scorecard kehittyy jatkuvasti ja sen eri soveltamistavat laajenevat. Rakenteeltaan ja sisällöltään lähes kaikki seurannan ratkaisut noudattavat moniulotteisuuden ja tasapainoisuuden periaatetta. Käyttäjäkunta on laajentunut suurista organisaatioista pieniin ja käyttötavat ovat luonnollisesti monipuolistuneet sen mukaisesti. (Malmi ym. 2006, 245.) Toiset rakentavat tulokortin kevyesti ja toiset taas luovat tulokorttimittariston ohjaamaan koko johtamisjärjestelmää yrityksen strategian laadinnasta sen toteutuksen seurantaan ja esimiestyöhön. Sen perusajatuksena on ”miten varmistetaan tehokas päätöksenteko kaikilla toiminnan alueilla ja

kuinka ihmisiä kannustetaan tavoitteelliseen toimintaan”. (Malmi ym. 2006, 10.) BSC mittariston tarkoituksena on tarkastella yritystä neljästä eri näkökulmasta ja toiminnan lyhytaikainen ohjaus yhdistetään yrityksen visioon ja strategiaan. Kaplanin ja Nortonin mukaan visio selkiytetään ja konkretisoidaan sekä tämän jälkeen se välitetään eteenpäin tavoitteiden ja palkkioiden muodossa. Seuraavaksi määritetään työnteon suuntaviivat, jaetaan resurssit ja asetetaan välitavoitteet. Seurannasta opitaan ja saadaan virikkeitä vision uudelleenarviointiin. Mittaristo toimii täten koko organisaation viestinnän välineenä ja se mahdollistaa kaikki organisaatiotasot tavoittelemaan yhteistä päämäärää. (Toivanen 2001, 7.)

BSC:n käyttökokemukset ja onnistuneet esimerkit ovat auttaneet sen leviämistä uusille osa-alueille. Käytäntö on vienyt kehitystä eteenpäin ja on syntynyt tapoja toteuttaa nopeita ja kevyitä mittaristoprojekteja rajatuille toiminnan alueille. Nopeilla ja rajatuilla toteutuksilla voidaan BSC ottaa käyttöön vain tietyssä osassa organisaatiota. Hankalien vaiheiden ratkaisuun on kehitetty uusia menettelytapoja. (Malmi ym. 2006, 245.)

Balanced scorecard tulee pysymään myös lähitulevaisuudessa keskeisenä toiminnan ohjausjärjestelmänä, sillä sen käytötavat tulevat laajenemaan edelleenkin ja näin syntyy yksilöllisiä balanced scorecardin soveltamistapoja yksilöllisiin tarpeisiin. (Malmi ym. 2006, 245.)

Yritysten pitkän aikavälin tavoitteena on yleensä aina taloudellinen tulos. Eit taloudelliset mittarit sopivat toiminnan suunnannäyttäjiksi, koska ne antavat varhaisia signaaleja. BSC:n avulla yritys oppii huomaamaan, että tämän hetken työ saattaa tuottaa rahallista tulosta vasta vuosien päästä. Hyvin laaditun mittariston avulla nähdään, miten eri tekijät vaikuttavat toisiinsa ja yrityksen tulokseen. (Toivanen 2001,7.) Tulokorttimittariston avulla pyritään asettamaan lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteet tasapainoon. Se mittaa tuloksia ja prosesseja, joilla tulokset saavutetaan. Mittaristo ilmaisee yrityksen mittaushetken tilanteen asetettuihin tavoitteisiin verrattuna ja viestittää mittaustulosten perusteella mahdollisesta strategian muutostarpeesta. Mittaristo kohdistaa kaikilla organisaatiotasoilla yritysjohton huomion liiketoiminnan

kannalta oleellisiin kriittisiin menestystekijöihin. Kun kriittiset menestystekijät ovat kunnossa, ovat myös perinteiset tunnusluvut kunnossa. Kriittisiä menestystekijöitä kuvaavien mittareiden perusteella voidaan ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin ennen kuin on liian myöhäistä. (Toivanen 2001,7.) Kriittiset menestystekijät näyttävät yrityksen tuloksentekokyvyn olennaiset tekijät, niin että tavoitteet ja mittarit linkittyvät strategiaan. (Partanen 2007, 254.)

BSC:sta löytyy suurten ja keskisuurten yritysten osalta runsaasti tutkimustietoa. Tässä opinnäytetyössäni haluan kuitenkin tutkia ja verrata BSC:n soveltuvuutta maatilayrityksille. Valitsin BSC:n maataloilille, koska myös maatilayrittäjien tulee asettaa tavoitteita ja seurata niiden toteutumista useammasta näkökulmasta samanaikaisesti kuten muissakin yrityksissä. Maatilat tarvitsevat mittariston, jonka avulla on mahdollista saada tietoa nopeasti ja ajantasaisesti tavoitteiden onnistumisesta sekä samalla pystyä puuttumaan epäkohtiin viipymättä. Tulokorttimittariston avulla on mahdollista saada säästöjä syntymään ja sitä kautta maatalan tuottavuus parantuu. Haasteet, kuten uudet tuotteet ja osaamisen merkityksen lisääntyminen halutaan nostaa tavoitteiden määrittämisessä ja seurannassa keskeiselle sijalle. Lisäksi BSC:n avulla voidaan hahmottaa ja kuvata eri asioiden välisiä riippuvuuksia. Esimerkiksi halutaan ymmärtää, mikä arvo on panostamisella omaan osaamiseen. (Partanen 2007, 255.)

Olen seurannut koko elämäni pienestä työstä lähtien maatalouden kehitystä ja yrittämistä, joten aihe on erittäin kiinnostava ja läheinen. Koulutukseni ja työkokemukseni pohjautuvat laskentatoimeen ja kirjanpitoon, joten halusin yhdistää tässä työssä sekä laskentatoimen osaamiseni että maatalousyrittämisen. Tulokorttimittaristosta kuulin ensimmäisen kerran opintojen aikana ja tästä lähti idea sen soveltamisesta maatilalle.

Maatilat ovat kooltaan ja henkilöstömäärältään varsin pieniä yrityksiä, mutta toiminnoiltaan niissä tapahtuu samat asiat kuin muissakin yrityksissä. Jokainen maatila on omanlainen, yksilöllinen yritys. Maataloustyö on muuttunut ja tulee muuttumaan runsaasti vuosien aikana. EU-jäsenyys on tuonut mukanaan muutoksia suomalaisen maatalouden rakenteeseen. Kansainvälistä kilpailua on

tehostettu ja rajasuojia poistettu, jotta kuluttajille on voitu taata entistä edullisemmat elintarvikkeet. Tämä näkyy tuottajatasolla hintojen alenemisena, tukijärjestelmän muutoksissa ja sitä kautta voimakkaana rakennemuutoksena. (Maatalouden strategiaprojekti, [viitattu 16.5.2010].) Rakennemuutoksen seurauksena tilakoko kasvaa vuosi vuodelta ja maatilojen toiminnot monipuolistuvat, nämä asettavat omat haasteensa johtamiselle. Viljelijän menestymisen avaimet ovat tilan johtamisen kehittäminen, osaamisen ja ammattitaidon varmistaminen sekä riskien hallinta. (Petäjäniemi, [viitattu 12.4.2010].) Balanced scorecard tulee suunnitella vastaamaan maatilayrityksen tarpeita. Jokainen yritys muokkaa tulokorttimittaristonsa vastaamaan omaa tilannettaan, joten erilaisia näkökulmia ja niitä mittaavia mittaristoja saattaa olla monia (Jokipii, [viitattu 22.11.2010]).

1.2 Tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on olla kartoittava ja selittävä. Tutkimuksen tavoitteena on saada mahdollisimman luotettavia ja päteviä tietoja BSC:n soveltuvuudesta maataloille. Esille nousseita tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Millainen balanced scorecard –malli sopii case maatilalle?
2. Miten maatalousyrittäjät suhtautuvat tulokorttimittaristoon (Okra)?
3. Mitkä ovat BSC:n käyttämiseen ja hyödyntämiseen liittyvät suurimmat haasteet (Case ja Okra)?
4. Mitä kehitettävää case -tilalta löytyy balanced scorecardin avulla?
5. Käytetäänkö nykyään BSC -mallia maataloilla (Okra)?

Tavoitteena on luoda tapaustutkimuksen avulla tulokorttimittariston viljanviljelytilalle, joka on parhaillaan muuttamassa tuotantosuuntaa naudankasvatukseen sekä tutkia maatalousyrittäjien asenteita yleisesti

mittaristoa kohtaan toimintatutkimuksen avulla. Tutkimuksen tarkoitus on olla sekä kartoittava että selittävä. Tutkimusstrategiana käytän tapaustutkimusta eli case study:a sekä kvantitatiivista survey-tutkimusta.

Tapaustutkimus muodostuu yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2009, 134.) Käytän tutkimuksessa case esimerkkiä viljanviljelytilasta, joka muuttuu naudankasvatustilaksi. Case -esimerkin avulla pääsen syvällisemmin tutkimaan balanced scorecardia ja saamaan mahdollisimman kattavat sekä perusteelliset taustatiedot maatilasta kasaan. Mittausjärjestelmä halutaan ottaa tilalla käyttöön syksyllä 2010 ja mittaristoa tullaan sen jälkeen muuttamaan tarvittaessa. Tavoitteena olisi, että käytössä olisi juuri oikeat tilalle sopivat mittarit.

Survey-tutkimuksessa taas kerään tietoa standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä. Tein tutkimuksen Okra maatalousnäyttelyissä Oripäässä ajalla 8.-9.7.2010 lomakekyselynä. Survey-tutkimuksen avulla yritän saada selville maatilayrittäjien yleisiä asenteita tulokorttimittaristoa kohtaan.

Balanced scorecardista käytetään useita erilaisia nimityksiä, kuten tasapainoitettu tulokortti, menestystekijämittaristo, tasapainoitettu mittaristo ja tulokorttimittaristo. Tässä tutkimuksessa käytän nimitystä balanced scorecard tulokorttimittaristo ja mittaristo. Balanced scorecardin lyhenteenä käytän BSC:tä.

Aihetta joudun rajaamaan tutkimuksen laajuuden vuoksi. Balanced scorecard prosessissa toimintasuunnitelmaa seuraava mittariston seuranta ja sen soveltaminen käytäntöön on rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Olen luonut pohjan excel -taulukosta (kts. liite 2), jossa mittareille on laitettu vuoden 2009 arvot, mutta muuten käytännön testaaminen ei ole tutkimuksessa mukana. Näkökulmia tutkin neljän eri näkökulman kannalta eli asiakkaan, talouden, prosessin ja osaamisen. Näkökulmia löytyy paljon enemmänkin ja maataloille muita sopivia näkökulmia voisivat olla ympäristö ja riskit. Ympäristöön kuuluu mm. eläinten hyvinvointi ja ravinnepäästöt, jotka ovat maataloille erittäin tärkeitä

asioita, mutta jätän se tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Tässä tutkimuksessa keskityn ainoastaan näihin neljään näkökulmaa, sillä muuten tästä opinnäytetyöstä tulisi aivan liian laaja. Keskittyminen näihin neljään näkökulmaan mahdollistaa opinnäytetyön helpomman hallitsemisen.

Johtaminen, laskentatoimi ja ohjausjärjestelmät ovat erittäin laajoja käsitteitä. Tässä tutkimuksessani keskityn lähinnä maatilayrityksen strategiseen johtamiseen ja sen kehittymiseen Kaplanin ja Nortonin mallin pohjalta. Strategisen johtamisen aikaväli on noin 3-5 vuotta ja päähuomio kohdistuu liikeidean, yritystoiminnan tavoitteiden ja strategian luomiseen sekä näiden seurantaan ja uudelleenarviointiin. Strateginen suunnittelu on tiedon kehittämistä tulevaisuuden vaihtoehtojen päätöksiä varten. Muita johtamistapoja ovat operatiivinen ja visionäärinen. Operatiivinen johtaminen tarkoittaa kausi- ja vuosisuunnitteluun liittyviä yrityksen toiminnan töitä. Visionäärinen johtaminen taas tarkoittaa maatilayrityksen koko tilan elinkaaren suunnittelua ja tavoitteellista johtamista. (Rikkonen, Harmoinen & Teräväinen 2008, 34.)

Vuosien varrella on kehittynyt monia erilaisia mittaristotyyppejä. Erilaisten mittaristojen määrä johtuu mm. yritysten koosta, eri soveltamistavoista ja kehittymistavoista. Mittaristotyyppejä ovat sidosryhmämittaristo (Stakeholder), KPI -mittaristo (Key Performance Indicator) ja strategiamittaristo. Sidosryhmämittaristot keskittyvät yrityksen keskeisimpiin sidosryhmiin, tavallisesti omistajiin, asiakkaisiin. Niitä käytetään yleisimmin julkishallinnollisissa organisaatioissa. KPI -mittaristot taas sisältävät joukon organisaation toiminnalle keskeisiä mittareita. Mittareita on usein melko paljon, eikä niiden keskinäisiä riippuvuussuhteita ole juurikaan mietitty. KPI -mittaristossa mittareiden ja niiden mittaaman tekemisen yhteys organisaation strategiaan ei välttämättä ole suora. (Malmi 2006, 34-42.) Tässä opinnäytetyössä käytän ainoastaan strategiamittaristoa, koska uskon sen tukevan parhaiten maatilalan strategiaa. Strategiamittaristo on toteutukseltaan ja käytöltään vaativin mutta samalla parhaiten organisaation strategian toteutusta tukeva ratkaisu. Strategiamittaristot pohjautuvat strategiakarttaan ja siinä on

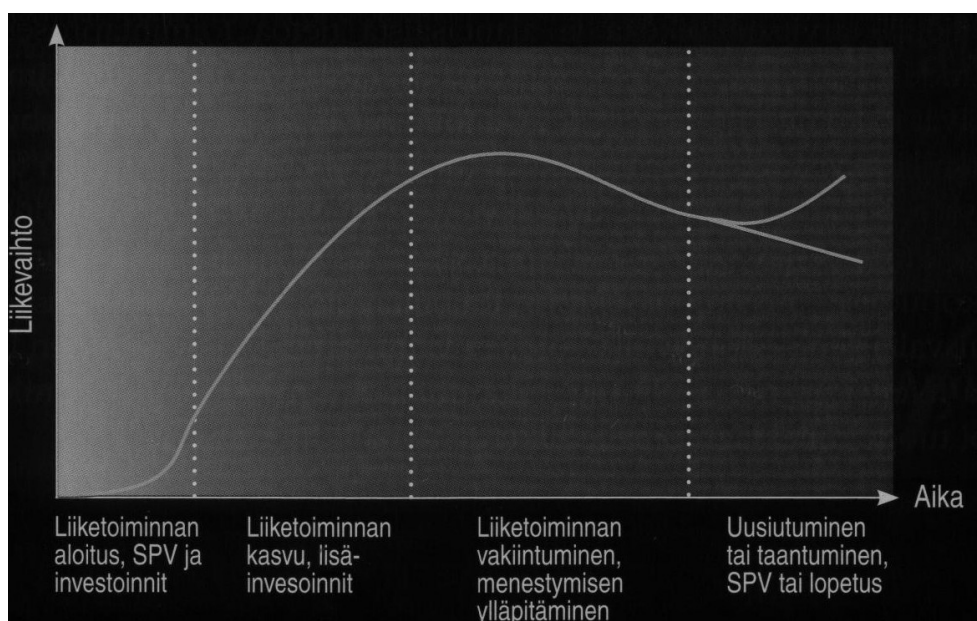
analysoitu syy-seuraussuhteet. Niistä löytyy sekä tulospittareita että ennakoivia mittareita. Tämän mittariston toivotaan herättävän eniten uusia mittaamiseen ja johtamiseen liittyviä ajatuksia. (Malmi ym. 2006, 34-42.)

1.3 Viitekehys ja keskeiset käsitteet

Tutkimuksen viitekehys pohjautuu Robert Kaplanin ja David Nortonin luomaan tasapainoitettun mittariston perusmalliin, jossa on neljä näkökulmaa. Kaikkien näiden neljän näkökulman taustalla vaikuttavat visio ja strategia. Kaplanin ja Nortonin perusmalli on maailmalla tunnetuin ja käytetyin (Toivanen 2001, 9).

Käsitteet

Maatilayrityksen liiketoiminnan elinkaari kuvaa maatilán liiketoiminnan vaihteita aloituksesta kasvun vakiintumisen kautta lopetukseen.



Kuvio 1. Maatilayrityksen liiketoiminnan elinkaari (Rikkonen ym. 2008).

Ulkoinen laskentatoimi tuottaa tuloksenjakolaskelmia ja ulkoisia raportteja. Ulkoisen laskentatoimen tiedot ovat verotuksen perustana. Ulkoista laskentatoimintaa säätelee kirjanpitolaki ja -asetus, yhtiölainsäädäntö, verolait ja hyvä kirjanpitolapa. (Oulun ammattikorkeakoulu, [viitattu 2.11.2011].).

Taloudelliset mittarit (kutsutaan myös rahamääräisiksi mittareiksi) kuvataan taloudellisia menestystekijöitä. Kannattavuuden ja maksuvalmiuden tunnusluvut ovat tyypillisiä taloudellisia mittareita (TKK, [viitattu 3.11.2010]).

Ei-taloudelliset mittarit tarkoittavat tulevaisuuden huomioivia mittareita kuten asiakastyytyväisyyttä, laatu, innovaatioita, kehittymiskykyä ja työntekijöiden motivaatiota (TKK, [viitattu 3.11.2010]).

Pehmeät mittarit tarkoittavat mittareita, jotka perustuvat ihmisten asenteisiin, näkemyksiin ja tuntemuksiin. Pehmeitä mittareita ovat mm. erilaiset kyselyt, kuten asiakastyytyväisyyskysely tai henkilöstön tyytyväisyyskysely (TKK, [viitattu 3.11.2010]).

Kriittiset menestystekijät tarkoittavat olennaisia kilpailu- ja suorituskäytännöitä, joiden hyvä taso mahdollistaa strategioiden tavoitteiden ja vision saavuttamisen (Hakanen, [viitattu 19.10.2010]).

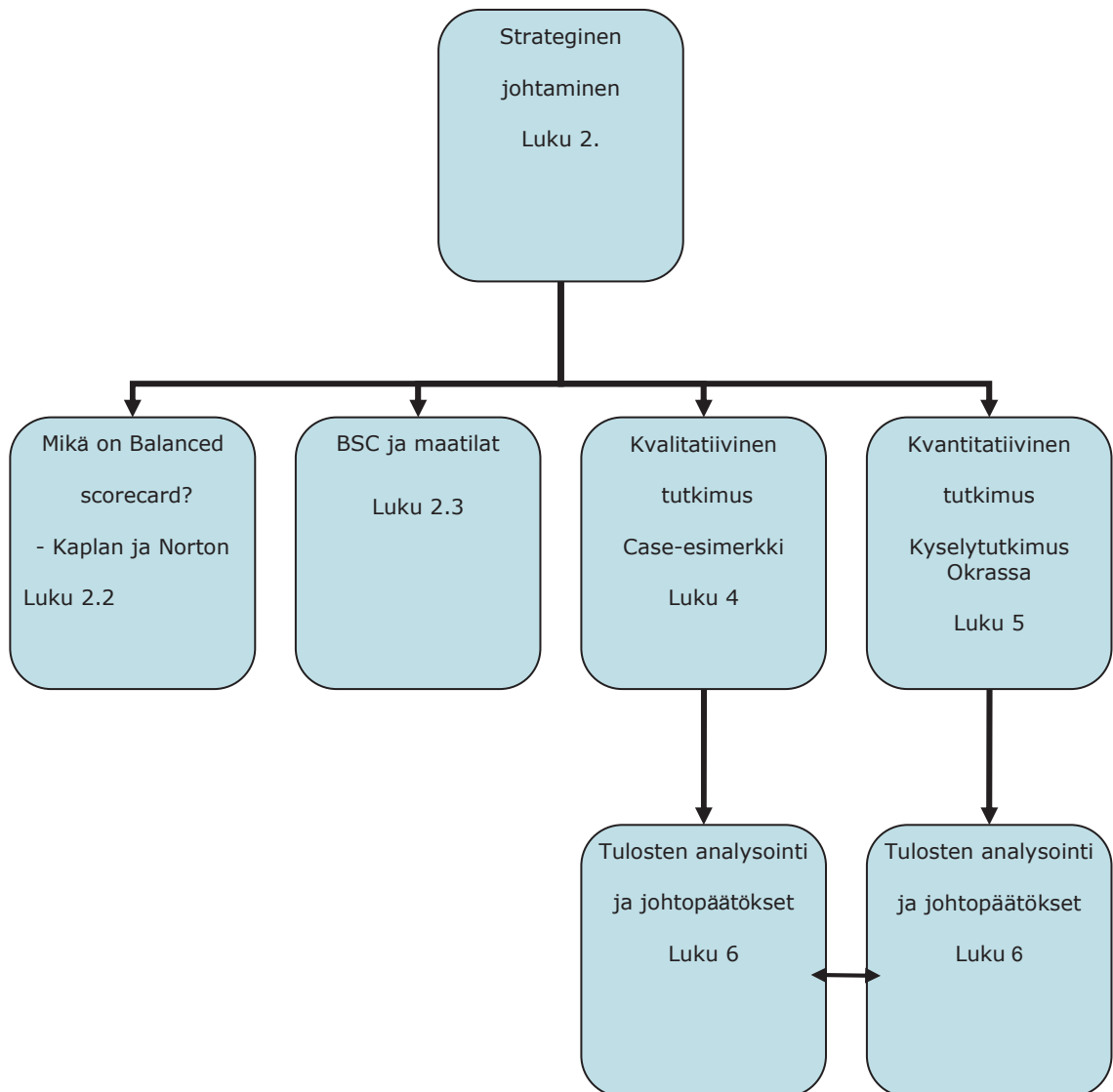
Herkkä signaali on merkki asioista, tapahtumista, joista voi tulevaisuudessa tulla jotain merkittävää ja suurta. Havainnoimalla ja keräämällä herkkä signaaleja pyritään ennakoimaan mahdollisia tulevaisuuden muutoksia. (Wikipedia, [viitattu 25.5.2010].)

Hiljainen tieto on sidottu kiinteästi ihmisten toimintaan, menettelytapoihin, rutiineihin, ihanteisiin, arvoihin ja tunteisiin. Se on hyvin henkilökohtaista tietoa, mitä on vaikea kommunikoida ja jakaa. Hiljainen tieto sisältää sekä teknisiä että kognitiivisia osatekijöitä. Tekniset osa-alueet liittyvät ammattitaitoon ja taitotietoon. Kognitiiviset tekijät puolestaan viittaavat mentaalsiin malleihin, joiden avulla ihmiset hahmottavat, käsitteellistävät ja ymmärtävät ympäröivää todellisuutta. (Viestintätieteellinen tutkimus, [viitattu 3.11.2010].)

Projektimallilla tarkoitetaan mallia, joka kertoo, miten projekti viedään läpi (Toivanen 2001, 8).

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön eteneminen



Kuvio 2. Opinnäytetyön eteneminen

Luku 1 sisältää opinnäytetyön taustan, tavoitteet, viitekehyksen ja rakenteen. Luku 2 muodostaa opinnäytetyön teoreettisen osan. Luvussa 2 käydään läpi strategista johtamista, balanced scorecardin historiaa, taustaa, rakennetta ja

siihen kohdistuvaa arviointia sekä perehdytään maatalouselinkeinojen nykytilaan ja balanced scorecardin soveltamiseen maatalojen näkökulmasta.

Vastaavasti luvut 3, 4 ja 5 ovat tämän työn empiirinen osa eli tutkimuksellinen osuus. Luku 3 sisältää tutkimusmenetelmät, tutkimusaineiston ja tutkimuksen toteutuksen. Luku 4 kertoo syvällisesti balanced scorecardin käyttöönoton Case-maatilalla. Luvussa 5 käsitellään survey-tutkimuksen tulokset.

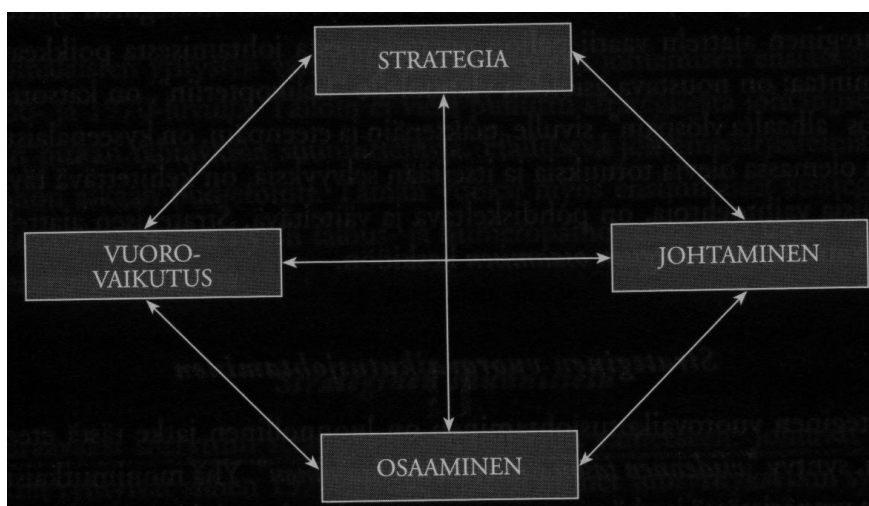
Luku 6 sisältää molempien tutkimuksien tulokset. Siinä arvioidaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta. Analysoidaan tapaustutkimuksen ja kyselytutkimuksen avulla saadut tulokset. Lopuksi yhdistetään tutkimustulokset ja näin saadaan lopulliset tutkimuksen johtopäätökset.

2 Strateginen johtaminen ja Balanced scorecard

2.1 Strateginen johtaminen

”Johtaminen on kyky aikaansaada tuloksia organisaation kanssa” (Kamensky 2008, 51).

Strategia tulee kreikankielisestä sanasta ”strategos”, joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Suurin osa strategian historiasta liittyykin sodankäyntiin, jossa strategian tehtävänä on sodan voittaminen. Strategia-käsite on erittäin laaja-alainen ja monitahoinen, joten sitä on mahdotonta vangita yhdellä lyhyellä määritelmällä. Kamensky Mika on ottanut käyttöön kolme määritelmää strategiasta. 1. Yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa on strategia. 2. Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä. 3. Strategian avulla yritys hallitsee tietoisesti ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan. (Kamensky 2008, 19.)



Kuvio 3. Liiketoiminnan menestyksen timantti (Kamensky 2008, 19).

Kuviossa kaikki neljä aluetta yhdessä ratkaisevat yrityksen menestyksen pitkällä tähtäyksellä. Alueet ovat vahvasti riippuvaisia toisistaan, joten on perusteltua ottaa koko menestyksen timantti liiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen perustaksi. Timantin ideana on muodostaa kokonaisnäkemys timantin pääsärmien välisistä vuorovaikutussuhteista. (Kamensky 2008, 30.) Vuorovaikutusjohtaminen tarkoittaa johtamista organisaatiosta ulospäin sekä organisaatiosta sisäänpäin. Lisäksi se sisältää ihmisten johtamisen, asioiden johtamisen ja itsensä johtamisen. Vuorovaikutussuhteiden verkosto on erittäin monimuotoinen ja eri suhteet vaativat erilaisia vuorovaikutustaitoja niin teknologian, talouden kuin käyttäytymistieteiden alueella. (Kamensky 2008, 54.)

Strategisessa johtamisessa onnistuminen vaatii edellytysten täyttymistä ja tärkeimmät edellytykset ulottuvat menestyksen timantin kaikille osa-alueille. Yhteinen strategia- ja bisneskieli, kyky keskittyä olennaiseen ja pitkäjänteisyys ovat kriittisiä menestystekijöitä strategiassa. Vuorovaikutuksessa kriittiset menestystekijät ovat taas joukkuepelin sisäistäminen, verkosto-osaaminen ja vuorovaikutustaidot. Kriittiset menestystekijät osaamisessa ovat vastaavasti kyky, halu ja rohkeus uusiutua, riittävä liiketoimintaosaaminen sekä toimialaosaaminen. Yhteenvedona voidaan sanoa, että kriittinen menestystekijä johtamisessa on kokonaisnäkemys johtamisesta. (Kamensky 2008, 51.)

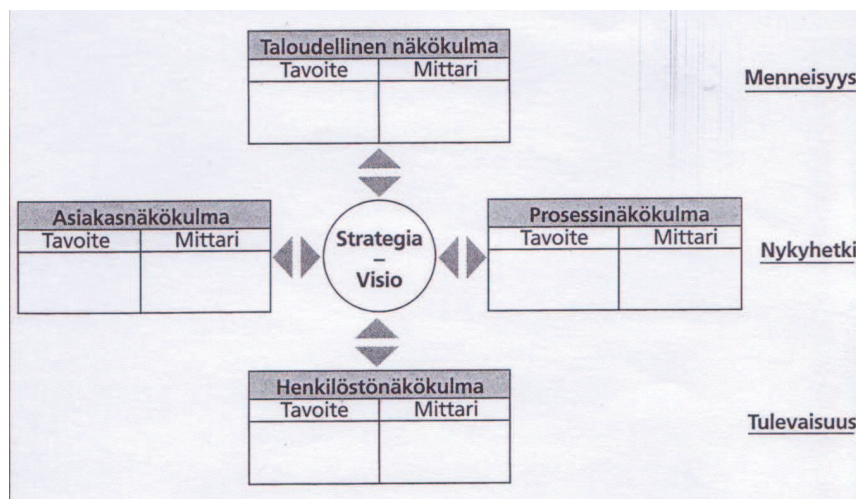
Strategisen johtamisen kivijalkana toimivat analyysit, joiden päälle menestyksellinen liiketoiminta rakennetaan. Analyysit luovat perustan strategioiden luomiselle, toteuttamiselle ja uusimiselle. Ne kehittävät lähtötilanteen ja ympäristön tuntemusta yrityksen toimintaympäristöstä, itse yrityksestä sekä näiden välisestä vuorovaikutuksesta. Lisäksi analyysit kehittävät ihmisen strategista osaamista parantamalla analysointitietoja ja – taitoja sekä parantamalla ihmisten halua ja rohkeutta strategiatyöhön (Kamensky 2008, 120.)

2.2 Balanced scorecard

Balanced Scorecard sai alkunsa vuonna 1990. Amerikkalaiset Robert Kaplan ja David Norton loivat menetelmän, jonka lähtökohtana on näkemys siitä, että

yrittäjien yleinen päämäärä on luoda pitkäaikaista taloudellista hyötyä. (Toivanen 2001, 52.) Balanced scorecardille syntyi tarve kun huomattiin, että perinteinen talouden ohjaus ei ota huomioon nykyajan organisaation ja strategian asettamia vaatimuksia. Nykyorganisaatioiden menestyminen edellyttää hyvää laatua, asiakastyytyväisyyttä, henkilöstön osaamisen kehittämistä. Johdolla on entistä suurempi tarve olla tietoinen organisaation suunnasta ja suorituskyvystä. Lisäksi yritysten pitäisi pystyä tulkitsemaan herkkiä signaaleja, jotta voidaan reagoida muutoksiin riittävän ajoissa. (Alhola & Lauslahti 2005, 81.) Balanced scorecard on toiminnan ohjaamiseen kehitetty tasapainoitettu suorituksen mittausjärjestelmä, jossa kriittisiä menestystekijöitä edustavat avainmittarit on ryhmitelty näkökulmittain. Sen tarkoituksena on tukea toiminnan ohjaamista siten, että organisaation strategia toteutuu. (Partanen 2007, 251.)

Erilaiset moniulotteiset mittaristot ovat yleistyneet 2000-luvun aikana. Enää ei pelkästään ulkoinen laskentatoimi riitä vaan pitää ottaa huomioon myös ei-taloudelliset näkökulmat. On erittäin tärkeää, että jokainen nykytyöyhteisön jäsen tuntee työpaikkansa vision, strategian ja strategiset tavoitteet. Balanced scorecard tarkastelee taloutta eri toimintojen kautta. Se on mittaristo, joka on kehitetty kokonaisvaltaisen toiminnan ohjaamiseen ja johtamiseen. Toiminnan ohjaaminen on muuttunut yhä haasteellisemmaksi, koska elämme jatkuvien muutoksien yhteiskunnassa. Talousseurannan rinnalle tarvitaan ulkoisen ympäristön seuranta sekä seuranta, joka huomioi sisäisen toiminnan myös tulevaisuudessa. Koska BSC rakentuu yrityksen vision, strategioiden ja tavoitteiden pohjalta, se palvelee myös tulevaisuuden johtamista. Mittarit ja mittaaminen kuuluvat kiinteästi BSC:hen. Kaikkea ei kuitenkaan kannata mitata. (Alhola & Lauslahti 2005, 86.)



Kuvio 4. Balanced scorecardin perusajatus (Alhola & Laulahti 2005, 86).

Kuviosta voidaan havaita, että yritystä tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta ja se perustuu kolmeen ajalliseen ulottuvuuteen, menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus (Alhola & Lausahti 2005, 83). Mittaristo näkyy yrityksen johtamisessa mm. suunnittelussa, päätöksenteossa, viestinnässä ja henkilöstön johtamisessa. BSC toimii hyvänä pohjana yrityksen yhteisen kielen luojana. Yrityksen toimintaan se viedään myös henkilökohtaisesta kehitys- ja tavoitekeskustelujen muodossa. Se on koko yrityksen henkilöstön apuväline. (Alhola & Lauslahti 2005, 83.) Suomessa BSC -mittaristojen mittareiden määrä vaihtelee 4-25 mittarin välillä, riippuen käyttötarkoituksesta ja yrityksen koosta (Malmi ym. 2006, 31). Yleensä balanced scorecardin toteutusta pidetään vaativana. Sitä kuvaillaan melko raskaaksi mutta hyvin opettavaiseksi ja hyödylliseksi. Se opettaa yrityksiä ymmärtämään oman liiketoiminnan luonnetta ja kiinnittämään huomion strategisesti oleellisiin asioihin. (Malmi ym. 2006, 32.)

2.2.1 Näkökulmat

BSC:tä suunnittelevan yrityksen tulisi itse määrittää toimintaansa sopivat näkökulmat. Näkökulmia voi olla neljä tai useampia. Näkökulmien määrittäminen voidaan tehdä ennen mittareiden määrittämistä tai sitten ryhmitellä mittarit sopiviin näkökulmiin (Malmi ym. 2006, 24). Toisaalta mittariston vahvuus on juuri sen neljässä näkökulmassa. Tulokorttimittaristo koostuu toisiinsa kytketyistä mittareista ja tavoitteista. Mittariston kaikkien mittareiden tulisi olla

osatekijöitä syy-seurausketjuissa, joiden lopullinen päämäärä on taloudellisen suorituskyvyn parantaminen. (Toivanen 2001, 53.)

Taloudellisen näkökulman tavoitteena on mitata asioita, joista yrityksen omistaja on kiinnostunut, kuten kasvu- ja kannattavuusvaatimukset. Se osoittaa muiden näkökulmien strategisten valintojen tuloksen. (Toivanen 2001, 54.) Tästä käytetään myös nimeä omistajanäkökulma. BSC:n taloudellinen näkökulma kuvaa strategian onnistumista taloudellisesti. Lisäksi se määrittää tavoitteet, joihin mittareilla ja strategioilla pyritään. Nämä tavoitteet muuttuvat sen mukaan, missä elinkaarivaiheessa yritys on. Tähän näkökulmaan voidaan valita myös tasapainottavia mittareita kuten riskin mittaaminen kannattavuudessa (Malmi ym. 2006, 24.) Taloudellinen näkökulma sisältää siis monet perinteiset ohjauskeinot rahataloudellisine mittareineen ja tunnuslukuineen. Kaplan ja Norton määrittävät kolme strategista teemaa taloudelliselle näkökulmalle. Nämä kuvaavat yrityksen kasvuvauhtia ja liikevaihdon koostumusta, kustannus- ja tuottoparannuksia sekä resurssien hyödyntämistä ja investointistrategioita. (Toivanen 2001, 54.)

Taloudellisia mittareita kritisoidaan yleisesti, koska ne keskittyvät menneisyyteen eivätkä pysty nostamaan esiin lisäarvoa tuottavia toimintoja. Mittarit ovat kuitenkin välttämättömiä, sillä niiden avulla pystytään varmistamaan strategian toimivuus ja taloudellisen tuloksen parantuminen toimintojen parantumisen seurauksena. (Toivanen 2001, 55.)

Asiakasnäkökulmassa kuvataan, mitä asiakkaiden tarpeita tyydytetään ja miksi asiakkaat ovat valmiita maksamaan niistä. Asiakasnäkökulma muodostuu kahdesta ryhmästä, perusmittareista ja asiakaslupauksen mittareista.

Perusmittareihin kuuluvat mm. markkinaosuus, asiakastyytyväisyys, asiakaskannattavuus, asiakasuskollisuus ja uusien asiakkaiden lukumäärä. Nämä kertovat markkinoilla onnistumisen yrityksen näkökulmasta katsottaessa. Heikkoutena perusmittareissa on se, että ne kertovat lopputuloksen, mutta eivät sitä, miten lopputulos on yrityksen sisällä saavutettu. Ongelmana on tiedon puuttuminen mittarin yksittäisistä osatekijöistä (Toivanen 2001, 56.)

Asiakaslupauksen mittareihin kuuluvat mm. tuotteen ja palvelun ominaisuudet, kuten hinta ja laatu. Lisäksi siihen kuuluvat suhde asiakkaaseen, yrityksen imago ja maine. Mittarit kertovat, mitä arvoa yrityksen tulee asiakkailleen tarjota, jotta he olisivat tyytyväisiä ja saataisiin houkutelluksi uusia asiakkaita. Asiakassuhde sisältää tuotteen tai palvelun toimittamisen asiakkaalle, toimitusajan ja sen, miten asiakas mieltää ostamisen yritykseltä. Imago ja maine heijastavat mittaamattomia tekijöitä, jotka houkuttelevat asiakkaan ostamaan yritykseltä (Toivanen 2001, 55.) Asiakaslupauksien tekijöistä ja mittareista tulisi selkeästi heijastua yrityksen menestystekijät kilpailussa. Mittarit tulisi kehittää yhteistyössä tärkeimpien kohdesegmenttien kanssa, jotta mitattavat ominaisuudet olisivat juuri niitä, mitä asiakkaat pitävät tärkeimpinä. (Toivanen 2001, 55.) Näiden mittareiden tulisi kuvata yrityksen kilpailustrategian ydin. Hyvän mittariston tunnusmerkkinä on heijastus yrityksen kilpailustrategiaan, mittareita ei saa määritellä liian yleisellä tasolla (Malmi ym. 2006,24).

Prosessien näkökulma liittyy niiden sisäisten prosessien suorituskyykyyn, jotka vaikuttavat yrityksen kykyyn tyydyttää asiakkaiden tarpeet. Tulokorttimittariston varten tulee määrittää sisäisten prosessien arvoketju alkaen innovaatioprosessista, edeten operatiiviseen prosessiin ja päättyen myynnin jälkeisen palvelun prosessiin. (Toivanen 2001, 56.) Prosessien näkökulmassa mitataan prosesseja, joiden tulee toimia hyvin. Näin on mahdollista saavuttaa taloudelliset tavoitteet ja asiakaslupaukset voidaan täyttää. Nämä prosessit voivat vaihdella kilpailustrategiasta johtuen. Yrityksen sisäiset prosessit voidaan jakaa neljään ryhmään: toimintaprosesseihin, asiakasprosesseihin, innovaatioprosesseihin sekä lainsäädännöllisiin prosesseihin. Eteenkin innovaatioprosessi voi mahdollistaa yrityksen arvonnousun pitkällä aikavälillä. BSC:ssä ei ole kuitenkaan järkevää mitata yrityksen kaikkia ydin- ja tukiprosesseja yhdessä. Strategia tulisi määrittää, jotta tiedetään mitkä prosesseista valitaan seurannan kohteiksi yrityksen BSC:ssä. (Malmi ym. 2006, 25.)

Henkilöstö- ja oppimisnäkökulmassa varmistetaan organisaation pitkän aikavälin uudistumisesta ja siten osittain myös kyvystä säilyä hengissä.

Organisaation oppiminen ja kasvu syntyvät ihmisistä, järjestelmistä ja organisaation toimintatavoista. Tässä näkökulmassa on paikallaan pohtia, mitä vaaditaan asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi tarvittavan osaamisen säilyttämiseksi ja kehittämiseksi sekä asiakkaille arvoa tuottavien prosessien tehokkuuden ja tuottavuuden turvaamiseksi. (Toivanen 2001, 58.) Henkilöstöön liittyviä mittareita ovat mm. henkilöstötyytyväisyys, sairauspoissaolot, vaihtuvuus ja koulutukseen uhratut resurssit. Oppimisen ja kasvun näkökulma on ollut BSC:ssä vaikein kohta, koska tänä vuonna tehtävät panostukset näkyvät tuloksina vasta ensi vuonna. Vaikeaa on myös päättää minkä aineettoman pääoman erän tai erien kehittämiseen organisaation tulisi panostaa. Henkilöstönäkökulma kytkeytyy strategiaan voimakkaasti. (Malmi ym. 2006, 27.)

2.2.2 Mittariston tasapaino

Mittariston tulisi olla tasapainossa raha- ja ei-rahamääräisten mittareiden välillä. Johtamisessa ei tulisi nojautua ainoastaan taloudellisiin mittareihin vaan pitäisi keskittyä enemmän ei-rahamääräisiin mittareihin. Myös tulosmittareiden ja ennakoivien mittareiden tulisi olla tasapainossa. Helposti käy niin, että tulosmittareita löytyy helposti ja niistä saattaa helposti tulla toisistaan irrallisia ja ennakoivat mittarit jäävät varjoon. Pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteet tulisi olla tasapainossa. Mittareiden määrityksessä kannattaa noudattaa syy-seurauslogiikkaa. Ulkoisten kuten asiakkaiden ja omistajien sekä sisäisten mittareiden tulisi myös olla tasapainossa. Näitä sisäisiä oppimisen ja kasvun mittareita tulee määritettyä aivan liian vähän. Lopuksi BSC:ssä ovat tasapainossa helposti mitattavissa olevat asiat sekä vaikeimmin mitattavat, mutta strategisesti keskeiset seikat. Tavoitteena on löytää mahdollisimman selkeät ja yksiselitteiset mitattavat asiat, mutta luotettavuus ei saisi silti kärsiä. Luotettavuusongelmat aiheuttavat mittaristojen käyttämättömyyttä. (Malmi ym. 2006, 28.)

2.2.3 Hyödyt

BSC:n käyttöönotosta saatavia hyötyjä on tutkittu varsin paljon. Eri organisaatioiden saavuttamat hyödyt ovat erilaisia, tulokset ovat riippuvaisia organisaation itse asettamista tavoitteista, mittaristojen käyttötavasta ja käyttökokemuksen pituudesta. Balanced scorecard tarjoaa päätöksentekijöille selkeän pohjan, joka selventää yrityksen vision ja strategian. BSC avulla yrityksen strategia muutetaan toiminnaksi. Se on myös tulevaisuuteen suuntautunut mittari, joka parantaa pitkän aikavälin taloudellista suunnittelua, painottaa asiakaslähtöisyyttä, keskittyy uusien prosessien tunnistamiseen ja tuo esille avainhenkilöstön tarpeet. Selvänä hyötynä on tasapaino lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden, raha- ja ei-rahamääräisten mittareiden sekä näkökulmien välillä. Vision ja strategian ymmärtäminen alemmilla organisaatiotasolla paranee eli BSC:n avulla tiedonkulku ja ymmärtäminen tehostuvat. Balanced scorecard mahdollistaa budjetoinnista kokonaan luopumisen tai sitten sen keventämisen. (Malmi ym. 2006, 48-49.)

2.2.4 Kritiikkiä

Balanced scorecard on saanut osakseen myös kritiikkiä. Kritiikin avulla ymmärretään paremmin menettelytapojen rajoituksia ja taustalla olevia oletuksia. Menetelmän prosessi saa kuitenkin harvemmin kritiikkiä osakseen. Kritiikki auttaa käyttämään mittaristoa oikein kokemukseen pohjautuen. (Malmi ym. 2006, 231.) Kritiikin kohteena on ollut yrityksen strategian ja tuloskortin välinen suhde. Organisaatioiden on mahdotonta sopia strategiasta niin tarkasti, että sovitun pohjalta voidaan luoda yhtenäinen tuloskortti. Lisäksi tuloskorttien yhteydessä on kyseenalaistettu strategian kuvaaminen muutamalla mittarilla. Kritiikkiä on myös kohdistettu ylhäältä alas etenevään johtamismalliin, sillä ylimmällä johdolla ei välttämättä ole parasta näkemystä asioista. (Malmi ym. 2006, 233.) Lisäksi keskeinen kritiikin kohde ovat olleet mittareiden väliset syy-seuraussuhteet, jossa kritiikki on osin perustunut alkuperäisistä ajatuksista poikkeavalle tulkinnalle (Malmi ym. 2006, 239).

2.3 Balanced scorecard maatalojen näkökulmasta

2.3.1 Maatalouden toimintaympäristö

Suomessa oli vuonna 2009 maataloustukea hakeneita tiloja yhteensä noin 64 175. Vuodesta 2008 laskua on ollut 1600 maatilaa. Kolmentoista EU vuoden aikana maatalojen määrä on vähentynyt lähes 32 %, mikä tarkoittaa 30 270 tilaa. Viljelyksessä on yhteensä 2,277 milj. hehtaaria, josta vuokrapeltojen osuus on 60 %. Suomen maatalojen keskimääräinen peltoala 36 ha/tila. Peltoalaltaan suurimpia tiloja viljelivät noin 30-vuotiaat maanviljelijät. Maataloustuotanto perustuu edelleen perheviljelmiin, vuoden tukea saaneista tiloista 88,4 % oli yksityishenkilöiden ja 10,4 % perikuntien, perheyhtiöiden tai yhtymien omistuksessa. Lopun reilun prosentin tiloista omistavat osuuskunnat, osakeyhtiöt, tuotantorenkaat tai valtio, kunnat, koulut sekä seurakunnat. Osakeyhtiömuotoisten maatalojen määrä jatkoi kasvuaan ja tukea saaneiden tilojen viljelijöiden keski-ikä on yli 50 vuotta. (Tike, [viitattu 14.4.2010].)

Maatalouden tuotantorakenne on muuttunut EU-jäsenyyssä aikana. Kotieläintilojen osuus on vähentynyt ja kasvintuotantotilojen osuus on kasvanut. Vuonna 2009 tukea hakeneista tiloista 31 % oli kotieläintiloja ja 64 % kasvintuotantotiloja. Kaikista tukia hakeneista tiloista on noin 19 % lypsykarjatilaja, mikä tarkoittaa noin 13 000 tilaa. Sianlihantuottajia on 3,8 % eli noin 2480 tilaa. Naudanlihantuotantoa harjoittaa noin 4030 tilaa eli 6,2 % kaikista tiloista. Siipikarjatilaja on noin 1,3 % eli 817 tilaa. Kasvintuotantotiloja oli 64 % eli yhteensä 41 500 tilaa. (Tike, [viitattu 14.4.2010].)

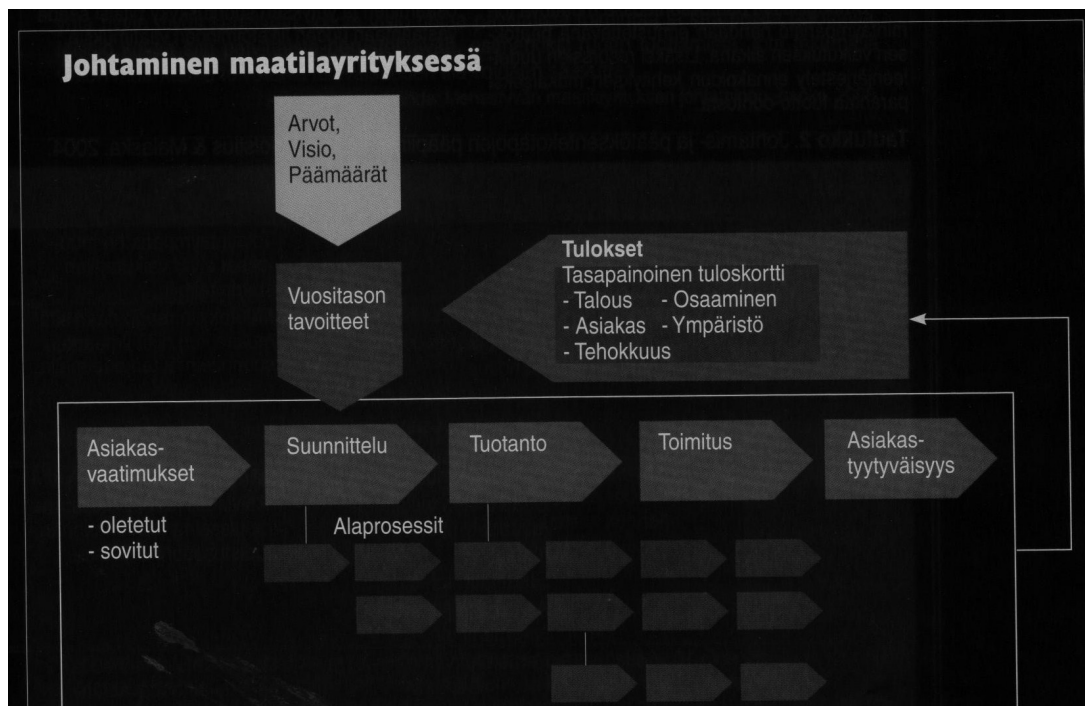
Euroopan unionin yhteinen maatalouspolitiikka muuttuu vauhdilla. WTO:n (maailman kauppajärjestö) kehityspolitiikka vie maanviljelyä kohti kiristyvää maailmanlaajuista kilpailua. Suomessa on tuotannon arvo laskenut ja tuotantokustannukset ovat vastaavasti jatkuvasti nousseet. Suuntana maatalouspolitiikassa on tukien alentaminen. Näin kehitys luo paineita markkinoiden toimivuudelle sekä sille, että tuotteista saadaan mahdollisimman hyvä hinta. (Hommat hanskaan -opas, [viitattu 2.5.2010].)

Maatilojen koon kasvaessa tilat ovat yhä riippuvaisempia markkinoista ja siellä tapahtuvista muutoksista kuten uhkista, mahdollisuuksista ja riskeistä. Maatilat ovat yrityksiä, joita johdetaan entistä arvaamattomassa ja vaikeasti ennustettavassa liiketoimintaympäristössä, jonka jatkuva seuraaminen ja analysointi muodostavat johtamisen keskeisen osaamisalueen. (Haapanen, Heikura & Leino 2004, 29.)

Maatilayrittäminen on perustunut itsenäisiin, omillaan toimeentuleviin perhetiloihin, jotka toimivat juridisesti ammatinharjoittajina. Yhtiömuodot ovat kuitenkin maataloudessa lisääntymässä, koska maatilojen koon ja riskien kasvu lisää tarvetta eriyttää perheen yksityisomaisuus ja yrityksen omaisuus. Koneiden kehitys ja tehokkuusvaatimus synnyttävät urakointiyhtiöitä. Kiristynvä kilpailu ja suuret yksiköt lisäävät liiketoiminta- ja investointiriskejä. Teknologian ja tuottavuuden kehitys johtaa entistä suurempiin koneisiin ja investointeihin, jotka mahdollistaa vain useiden tilojen yhteistyö. (Haapanen ym. 2004, 65.)

2.3.2 Maatilan johtaminen

Maatilan johtaminen ja töiden organisointi ovat haastavia, koska maataloilla yhdistyvät hyvin monipuoliset työtehtävät. Maatilayrityksen menestymiselle luovat perustan hyvä ajankäytön hallinta, asioiden suunnittelu ja organisointi sekä oikeat valinnat päätöksenteossa. Johtamistavat ja työajankäyttö ovat erilaisia eri henkilöillä, tuotantosunnilla, yhtiömuodoilla, erikokoisilla ja eri tuotantomenetelmiä käyttävillä tiloilla. Osaava maatilan johtaja toimii päämäärätietoisesti, suhtautuu myös omaan työhön kriittisesti ja pohtii ratkaisuja, joilla tuotantoa voidaan järkeistää ja tehostaa. Maatilan johtaminen on eri toimintojen ja toimijoiden yhteensovittamista sujuvaksi maatilakokonaisuudeksi, jossa tehdään oikeita asioita oikein. (Rikkonen 2008, 36.) Maatilan johtamista ja päätöksentekoa ei voi kokonaan ulkoistaa, mutta osan töistä voi ostaa tilan ulkopuolelta. Tilanpito on viljelijän itsensä johtamista, mutta myös sitä, että viljelijä haluaa ja osaa käyttää verkostoja, yhteistoimintaa, ostopalveluita tai palkata väkeä. (Petäjaniemi, [viitattu 12.4.2010].)



Kuvio 5. Johtaminen maatilayrityksessä (Rikkonen ym. 2008, 33).

Kuvio 5 kuvaa johtamista maatilalla, jota ohjaavat arvot, visio ja päämäärät. Asetetaan tilalla vuositasen tavoitteet. Otetaan huomioon maatilalan toiminnot kuten asiakasvaatimukset, suunnittelu, tuotanto, toimitus ja asiakastyytyväisyys. Tavoitteet saavutetaan balanced scorecardin avulla, jossa näkökulmat on määritetty. Loppujen lopuksi maatilayrityksen toiminnan tulos muodostuu johtamisen perusteella. Johtaminen on valtaa suunnitella, päättää, toteuttaa ja kehittää asioita maatilalla. (Rikkonen ym. 2008, 33.)

Maatilayrityksen johtamisen haasteita ovat jatkuvat toimintaympäristöjen muutokset. Yrityskoko kasvaa jatkuvasti ja tuotantomenetelmät kehittyvät. Yritystoiminta muuttuu aikaisempaa pääomavaltaisemmaksi. Myös vieraan pääoman käyttö suurissa investoinneissa kasvaa, jolloin rahoitusriskeihin on kiinnitettävä huomiota. Tuotteille pitää jatkuvasti etsiä uusia markkinoita samalla kun kilpailu kovenee (Rikkonen ym. 2008, 41.)

Maatilayrityksen tulevaisuuden ennakointi on perinteisesti liittynyt maatalan satokausien sekä vuositason viljelytoiminnan ja kotieläintuotannon suunnitteluun. Tänä päivänä maatilayrityksen on hyvä suunnitella toimintaansa myös pidempään tulevaisuuteen. Sen tulee miettiä uusia mahdollisuuksia omalla tuotantosuunnallaan, lähimarkkinoillaan ja laajemmin osana paikallista ja kotimaista elintarviketuotantoa. Tähän pidemmän ajan suunnitteluun liittyvät suuret investoinnit ja sukupolvenvaihdokset (Rikkonen ym. 2008, 65.)

Maatalan riskienhallinta on erittäin tärkeää, sillä maatalan erilaisilla riskeillä on vaikutusta maatilayrityksen toimintaan ja talouteen. Riskien hallitsemiseksi tulee riski ensin tunnistaa oman tilan toiminnasta ja resursseista. Tämän jälkeen arvioidaan niiden merkitys ja mahdollisuus toteutua sekä tehdään kehittämistoimenpiteitä riskien pienentämiseksi. Riskit otetaan haltuun omien toimintatapojen ja prosessien arvioinnilla ja kuvaamisella. (Rikkonen ym. 2008, 41.) Maatilojen riskejä ovat mm. työturvallisuusriskit, henkilöriskit, ympäristöriskit, taloudelliset riskit, omaisuusriskit, tuoteriskit ja toimintariskit.

Strategisen johtamisen aikaväli on 3-5 vuotta ja siinä päähuomio kohdistuu liikeidean, yritystoiminnan tavoitteiden ja strategian luomiseen sekä näiden seurantaan ja uudelleenarviointiin. Strateginen suunnittelu on tiedon kehittämistä tulevaisuuden vaihtoehtojen päätöksiä varten. Strategisen johtamisen toimintaympäristö on muuttuva, mutta silti se on ennustettavissa. Strategisessa päätöksenteossa muuttuva toimintaympäristö nähdään ennustettavana päätöksen vaikutuksen aikana. Resurssien uudelleenjärjestely ennakoitun kehityksen mukaiseksi parantaa tuotto-odotuksia. (Rikkonen ym. 2008, 34.)

2.3.3 Muita tunnuslukujen seurantajärjestelmiä

Tietotekniikan käytön yleistyminen maatilayrityksen tuotannonohjauksessa merkitsee tiedon määrän voimakasta lisääntymistä ja samalla kasvavat vaatimukset numeromuodossa olevan tiedon analysointiin (Rikkonen ym. 2008,

16). Maatalouden neuvontajärjestöillä on talouden ja tuotannon arviointiin useita hyviä tuotteita.

Joillakin maatiloilla on käytössä balanced scorecardiin verrattavissa oleva tunnuslukujen seurantajärjestelmä tilakunto. **Tilakunto** kuvaa keskeisten tunnuslukujen avulla maatilan kuntoa ja sen tarjoavat ProAgrian Tilakunto-verkkopalvelut. Se antaa perustan tilan kehittämisen suunnittelulle ja tavoitteiden asettamiselle sekä tuotteiden toteuttamisen seurantaan. Tilakunto antaa hyvän kuvan siitä, mitkä tunnusluvut ovat hyviä ja mitkä taas huonoja suhteessa vertailuryhmien tilojen tuloksiin sekä oman tilan aikaisempien vuosien tuloksiin. Tilakunnon avulla saadaan tietoa siitä, missä asioissa on maatilalla eniten parantamismahdollisuuksia. Tilakunto on käytössä maito-, kasvi- ja sikataloudessa ja siinä yhdistetään ProAgrian eri tietopankkien keskeisimmät tiedot yhteisen raportointijärjestelmän käyttöön. Tilakuntoon saadaan lähtötietoja kotieläinten seurantajärjestelmistä, lohko- ja taloustietopankista. (Enroth 2010, 38.)

Tilakunnossa on näkökulmiksi valittu asiakas, tehokkuus ja talous. Seurantajärjestelmässä on helppo vertailla omaa tilaa toisiin tiloihin ja näkökulmat on valittu tarkoin eri tuotantosuunnille sopiviksi. Myös aikaisempien vuosien vertailu on hyvin huomioitu ja tulosteet saa graafisessa muodossa. Maatilayrittäjän omaa osaamista ja ympäristöä ei ole lainkaan tilakunnossa huomioitu.

Karjakompassi on taas maitotiloille suunnattu palvelukokonaisuus, jonka avulla saa otettua uutta suuntaa ja parannettua tuottavuutta ja tehokkuutta. Se yhdistää talouden, rehut ja karjan sekä auttaa johtamaan maitotilaa kokonaisuutena. Karjakompassin avulla voidaan seurata ja analysoida tuotantoa sekä laskea kannattavuutta. Tietojen analysointiin pohjautuen voidaan tehdä ennusteita ja uusia suunnitelmia tulevaisuuden varalle. (ProAgria verkkopalvelut, [viitattu 18.11.2010]).

Yrityksen johtamisessa ja ongelmanratkaisussa käytetään myös **Six Sigma** –menetelmää, joka mahdollistaa toiminnasta kerätyn tiedon aikaisempaa

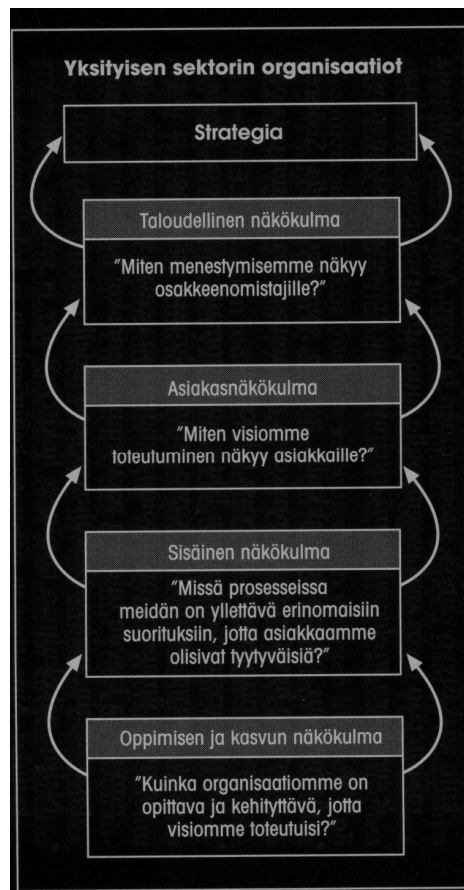
paremman hyödyntämisen päätöksenteon ja toiminnan ohjauksen tueksi. Six Sigma –menetelmän soveltaminen maatala- ja maaseutuyritysten ongelmanratkaisussa on käynnistymässä. Se on liikkeenjohdon kehitysohjelma, joka tarjoaa menetelmän tuloksen- ja toiminnan parantamiseen. Six Sigman avulla voi lyhentää prosessin läpimenoaikoja, lisätä myyntiä, vähentää virheitä ja kustannuksia. (Rikkonen ym. 2008, 16.)

2.4 Maatilan strategia

Yritysmaailmassa kuten maataloillakin strategian valmistelu perustuu usein keskusteluun arvoista sekä niistä toimintatavoista, joilla yritys saavuttaa strategiset tavoitteet (Hommat hanksaan -opas, [viitattu 2.5.2010]). Strategian muuttaminen on usein vaikeaa ja kallista, koska voimavarat on sidottu tiettyä tarkoitusta varten. Strateginen päätös on aina tärkeä ja vaatii vahvaa sitoutumista. Sitoutuminen ei kuitenkaan tarkoita, että pidetään väkisin kiinni vääräksi osoittautuneesta strategiasta, vaan ollaan valmiita kehittämään tai ottamaan käyttöön vaihtoehtoinen strategia. Strategiatyö on aina haasteellista, sillä pysyvää kilpailuetua ei voi koskaan saavuttaa, kaikkia strategioita voidaan kopioida ja tulevaisuutta ei voi ennustaa. (Haapanen ym. 2004, 140.)

Maatilayrittäjän arvot muodostavat toiminnan selkärangan. Arvot ovat pitkäaikaisia, suhteellisen muuttumattomia periaatteita, joita yrittäjä haluaa noudattaa kaikessa toiminnassaan. Maatalouden arvoiksi koetaan luotettavuus, kehittyminen, taloudellinen kannattavuus, yhteistyö, kestävä kehitys ja jatkuvuus yli sukupolven. Luotettavuudella tarkoitetaan maatilayrittäjän suhdetta kuluttajiin ja yhteistyökumppaneihin. Maatilayrittäjän sanaan voidaan luottaa ja sopimukset täytetään ajallaan. Kehittyminen tarkoittaa uudistumista maataloudessa niin yksilöinä, yrityksenä ja yhteisönä. Yrittäjän jatkuvan kehittymisen tavoitteena on työn hallinnan, ammattitaidon ja osaamisen varmistaminen ja samalla myös työhyviöinnin edistäminen. Kumppanit ja monipuolinen yhteistyö ovat maatilayritykselle ja yrittäjälle välttämättömiä. Strateginen kumppanuus voi tarkoittaa tilojen välistä yhteistyötä, sopimusviljelyä tai yhteistoimintarenkaan perustamista. Elintarviketalouden laatustrategiassa

vastuullisella toiminnalla tarkoitetaan kestävän kehityksen mukaisten periaatteiden noudattamista. Toiminnassa on otettava huomioon erilaiset ympäristölliset, sosiaaliset ja taloudelliset näkökulmat. (Hommat hanskaan - opas, [viitattu 2.5.2010].) Arvot siirtyvät maatiloilla usein sukupolvelta toiselle.



Kuvio 6. Kaplanin ja Nortonin luoma strategiakartta arvon tuottamisesta (Kaplan, R. & Norton, D. 2004, 30).

Strategiakartta kuvaa, kuinka organisaatio tuottaa arvoa. Edellä kuvattuun strategiakarttaan hahmotetaan strategian päämäärät ja keinot eri BSC:n näkökulmista miten sinne päästään. Strategiakartan pääperiaatteena on, että jokaisella ylemmällä tasolla olevalla tekijällä tulee olla ainakin yksi sitä selittävä tekijä alemmilla tasoilla. Strategiakartan rakenne muodostuu neljän näkökulman tavoitteista, jotka linkittyvät syy-seuraussuhteiden ketjuksi nuolien avulla. (Kaplan&Norton 2004, 29.) Oheista kuvio 6:den strategiakarttaan on käytetty runkona Case -maatilan strategiakartan luomisessa (kuvio 9).

2.5 Maatilan visio

Ennen kuin tilalle voidaan luoda strategiaa, maatilayrittäjä tarvitsee vision, joka tarkoittaa näkemystä siitä, millainen hänen maatilayrityksensä on esimerkiksi viiden vuoden kuluttua. Visio antaa strategialle suunnan ja se edellyttää pitkäjänteistä ajattelua. Visio kertoo maatilayrittäjän haluaman tavoitetilan, jonka määrittelyssä on otettava huomioon toimintaympäristöön kohdistuvat muutokset. Vision luomiseksi maatilayrittäjän kannattaa selkiyttää itselleen esimerkiksi EU:n maatalouspolitiikkaa ohjaavat tekijät sekä niiden vaikutukset Suomen maatalouteen. (Hommat hanskaan -opas [viitattu 2.5.2010].) Maatilojen visioiden määrittelyyn sopii skenaariotyöskentely. Skenaario voidaan määritellä seuraavasti: Skenaariomenetelmällä luodaan loogisesti etenevä tapahtumasarja, jonka tarkoituksena on näyttää, miten mahdollinen, joko todennäköinen, tavoiteltava tai uhkaava tulevaisuudentila kehittyy askel askeleelta nykytilasta. (Mannermaa, [viitattu 16.5.2010].)

Maatilan visioksi kannattaa laatia kaksi tai kolmekin visiota ajallisena jatkumona. Ohessa mukaillen (Mannermaa [viitattu 16.5.2010]). maatalouteen luotu visio.

Nyt: "Toiminta-ajatuksenamme on tuottaa laadukasta viljaa asiakkaille."

2020: "Tuotamme viljojen lisäksi naudanlihaa asiakkaille."

2030: "Valmistaudumme sukupolvenvaihdokseen."

2.6 Näkökulmat

Monissa yrityksissä on käytössä tuloskorttimittaristo eli balanced scorecard. Tämä strategisten tavoitteiden seurannan työkalu sopii myös maatiloille. Yrityksen tavoitteet tulisi selkiyttää eri näkökulmista. Näkökulmat maatilalla voisivat olla esimerkiksi talous, asiakkaat, kuluttajat, työn organisointi ja prosessit sekä uudistuminen ja osaaminen. Näiden lisäksi yritykset voivat käsitellä erikseen myös muita omalle toiminnalleen tärkeitä näkökulmia esim. ympäristövaikutukset sekä työturvallisuus. BSC:n tarkoitus maatilalla on viedä

maatalousyrittäjän ajatukset kokonaisuuden hallintaan ja johtamisen merkitykseen. Samalla pitäisi miettiä, että tehdäänkö tilalla oikeita töitä. Tulokorttimittaristossa tulisi havaita, että kaikki asiat liittyvät toisiinsa ja kaikki tulokset ovat rakentamassa yrityksen kokonaisuutta. Eri näkökulmia voidaan mitata ja sama mittari voi mitata useita asioita. Jokaiseen näkökulmaan liitetään tavoitteet sekä niiden toteutumisen mittarit. Lisäksi tulee miettiä maatilan menestystekijöitä. (Hommat hanskaan -opas, [viitattu 2.5.2010].)

2.6.1 Talous sekä tavoitteet ja mittarit

Onko maatilan tulos riittävä, elättääkö sillä perheen vai pitääkö hakea lisäänsioita muualta? Voidaan mitata liikevaihdon, voiton tai pääoman tuottona. Kehittämissuunnitelmana olisi tuotantomäärien lisääminen ja uusien asiakassuhteiden saaminen.

Maatalousyrittämisen päätavoitteena on kannattava tuotanto siten, että omalle työpanokselle saadaan tavoitteeksi asetettu korvaus ja yritystoimintaan sijoitetulle pääomalle riittävä tuotto. Viljelijäperheen muita tavoitteita ovat esim. vapaa-ajan riittävyys, työympäristön viihtyisäksi ja turvalliseksi saaminen. (Rikkonen 2008, 26.)

Maatilan johtamisessa tärkeintä on seurata toiminnan kannattavuutta, koska vain kannattavalla toiminnalla on mahdollisuuksia jatkaa pitkällä tähtäimellä. Yritystoimintaan liittyviä riskejä mitataan pidemmällä tähtäimellä vakavaraisuusmittareilla ja lyhyellä tähtäimellä maksuvalmiusmittareilla. Maatiloilla talouden mittarit antavat kuvaa sekä omistamisen että yrittämisen näkökulmasta. Talouden mittarit koostuvat kahdesta osasta: tuotosta pääomapanokselle ja tuotosta työpanokselle. (Isosaari 2003, 6.) On tavoiteltavaa, että taloudelliset mittarit ovat mahdollisimman vertailukelpoisia eri vuosien, yritysten ja toimialojen välillä. Taloudelliset mittarit on haettava siten, että ne ottavat huomioon mahdollisimman paljon yritystoiminnan erityispiirteitä. Vaikka monet taloudellisista mittareista ovat suhteellisia, on tärkeää tarkastella myös absoluuttisia rahasummia kuvaavia mittareita. Yritystoiminnan on oltava riittävän laajaa, jotta se on kehittämiskelpoista ja kiinnostavaa. Yritystoiminnasta

on jätävä tulo, joka elättää yrittäjän. Menestyvillä yrityksillä sekä liikevaihto että tulos kasvavat. Kasvu antaa panostusmahdollisuuksia mm. yrittäjän tietotaidon ja tuotannon kehittämiseen, joka luo pohjaa tulevaisuuden menestykselle.

2.6.2 Kuluttajat ja asiakkaat sekä niiden tavoitteet ja mittarit

Näkökulma kuvaa kuluttajan asemaa koko elintarvikeketjussa, jossa eri toimijat muodostavat yhtenäisen, maataloustuottajasta kuluttajaan ulottuvan verkoston (Hommat hanksaan -opas, [viitattu 2.5.2010]). Perinteiset maatalon tuotteet ostaa usein keskittynyt teollisuus, jossa viljelijät käyttävät edustuksellista valtaa. Sopimustuotannossa teollisuus on maatalon asiakas, jonka päätöksistä pitkälti riippuu, minkälaisia tuotteita markkinoille suunnataan ja mitä kuluttajalle halutaan viestiä. Teollisuuden maksamat hinnat noudattelevat EU:n sisämarkkinoilla sekä EU:n ulkopuolella vallitsevia markkinahintoja. Kilpailutilanteesta johtuen poikkeavaan hinnoitteluun on entistä vähemmän mahdollisuuksia. Tällä hetkellä kauppa saa rahaa maitopurkista enemmän kuin viljelijä. Tuntuu siltä, että viljelijä on se, joka joustaa määrässä ja hinnassa. Teollisuuden ohella maatalon asiakkaita ovat kauppias, markkinointi- ja hankintaosuuskunta tai toinen yrittäjä. Osalla tuottajista voi olla suoramyyntiä kuluttajille tai lähiruuan suosion myötä ostaja voi olla kunta tai muu julkisyhteisö. (Hommat hanksaan -opas, [viitattu 2.5.2010].)

Palokangas kiteyttää vision huomisen ruuasta näin: ”Vuonna 2030 suomalaiset kuluttajat syövät maukasta, terveellistä, kestävästi tuotettua ja turvallista ruokaa. Kuluttajilla on kyky tehdä tietoisia valintoja. Kysyntää vastaa läpinäkyvä, osaava, joustava sekä kansainvälisesti kilpailukykyinen ruoka- ja palvelujärjestelmä. Alan kasvua ja kehitystä tukee hyvin koordinoitu korkean tason tutkimus- ja kehitystyö.” (Palokangas 2010). Kuluttajat vaikuttavat koko elintarvikeketjuun ja sitä kautta maatalayrityksen menestykseen tunneperäisillä arvoillaan. Uusi kuluttaja on entistä tietoisempi vapaa-ajastaan ja terveydestään sekä kansainvälinen ja kielitaitoinen. Lopulta maatalon menestymisen ratkaisee kuluttaja. (Haapanen ym. 2004 39.) Kilpailun jatkuva kiristyminen sitoo maatalon menestyksen entistä tiiviimmin kuluttajan tekemiin päätöksiin. Jos suomalaisten

maatilojen tuottamista raaka-aineista tuotetut elintarvikkeet eivät ole kilpailukykyisiä, maatalan menekki tyrehtyy. Maatila on entistä tiiviimmin riippuvainen kuluttajan päätöksistä sekä koko arvoketjun kilpailukykyystään. (Haapanen ym. 2004, 95.) Voidaan miettiä vastauksia näihin kysymyksiin: Miten asiakkaat kokevat maatalan, tuotteiden laadun? Mistä maanviljelijän tulo muodostuu? Mitä asiakkaat vaativat ja ovatko he tyytyväisiä? Reklamaatioiden määrä? Mikä on tuotteen markkinaosuus? Tämä tarkoittaa maatalousyrittäjän asemaa koko elintarvikeketjussa pellolta pöytään. Maanviljelijän asiakkuudessa on kyse yhteistyöstä elintarvikeketjun muiden toimijoiden kanssa sekä tukitoimintojen kuten viranomaisten, elinkeinoelämän järjestöjen sekä neuvontajärjestöjen kanssa.

Elintarvikeketjun toiminta-ajatuksena on tarjota kuluttajille korkealaatuisia tuotteita ja palveluita. Lisäksi se tekee järjestelmällistä laatutyötä ja toimii asiakaslähtöisesti ja kilpailukykyisesti ihmisiä, eläimiä ja luontoa kunnioittaen (Hommat hanksaan -opas, [viitattu 2.5.2010]). Tulevaisuuden ruoka ja sen raaka-aineet kulkevat enenevästi yli kansallisten rajojen. Kasvavaa tuontia vasten Suomella on oltava tarjolla korkean jalostusasteen vientituotteita (Palokangas 2010).

Tavoitteiden toteuttamiseksi tarvittavat kehittämistoimet voivat liittyä esim. tuotantoprosessin kehittämiseen, asiakasanalyysiin ja kilpailukykyarvioinnin tekemiseen.

Maatilalla korostuu tärkeimpänä mittarina tuotteiden laatu (imago ja maine), sillä suomalaisia ”puhtaita” maataloustuotteita arvostetaan asiakkaiden parissa ja niistä ollaan valmiita maksamaan enemmän. Perusajatuksena on, että maatalouden tulee kuitenkin toimia kannattavasti ja kuluttajat tuovat maatalousyrittäjälle leivän pöytään. Mittareina voidaan käyttää kuluttajien asennetutkimusta suomalaista ruokaa kohtaan, kuinka paljon kuluttajat ovat valmiita siitä maksamaan ja elintarvikeketjun kanssa tapahtuvan yhteistyön sujuvuutta.

2.6.3 Työn organisointi ja prosessit sekä niiden tavoitteet ja mittarit

Maatilan tuotteiden hintapaineiden myötä prosesseja on kehitettävä. Teollisuuden kanssa solmittavissa tuotantosopimuksissa asetetaan tilan prosesseille omat vaatimuksensa, joiden tarkoituksena on varmistaa tuotteiden ja toimintaympäristön laatu. Elintarviketeollisuus valvoo ja seuraa sopimustuottajien velvoitteiden noudattamista. Tehokkaaseen työn organisointiin liittyvät teknologiavalinnat ja töiden ulkoisoaminen. Käytettävät koneet ja laitteet vaikuttavat yrittäjän työkuormaan. Maataloustyön mielekkyys ja monipuolisuus riippuu tilan töiden järjestämisestä. Töiden järjestelyllä voidaan vaikuttaa myös riskien hallintaan ja yrittäjän hyvinvointiin. Työaikojen järjestelyllä varmistetaan yrittäjän jaksaminen. (Hommat hanksaan -opas, [viitattu 2.5.2010].) Kilpailun vaikutuksesta työn organisointia ja prosesseja tulee maataloilla jatkuvasti kehittää. Koneet ja laitteet vaikuttavat tuottavuuteen ja samalla yrittäjän jaksamiseen. Missä maatilayrittäjällä on vielä parantamisen varaa? Onko prosessien toiminta tehokasta? Millaiset ovat tuotantokustannukset ja miten niitä saadaan vähennettyä? Kehittämistoimia voisivat olla esim. työmenetelmien kehittäminen, ulkoistaminen ja koneysteistyön lisääminen.

Tavoitteiden toteuttamiseksi tarvittavat kehittämistoimet voisivat olla koneurakoinnin lisääminen, koneysteistyön lisääminen, lisätyövoiman palkkaaminen tai koneiden toimivuuden varmistaminen.

Mittareina maatilalla voisi olla tuotantokustannukset, koneiden käyttöaste, koneiden toimivuus ja virheiden määrä.

2.6.4 Osaaminen ja uudistuminen, sekä tavoitteet ja mittarit

Tieto on myös maatilalla osaamisemme perusraaka-ainetta ja kaiken pohja. Sanotaan, että tiedosta on valtava matka taitoihin. Tietoa pitää osata soveltaa, ymmärtää ja sisäistää maatalan töissä. Tarvitaan paljon käytännön kokemusta, harjoitusta ja onnistumista ennen kuin muodostuu tietotaitoa eli osaamista. Maatilayrittäjiltä tulee löytyä myös runsaasti rohkeutta ottaa riskejä, tahtoa ja

näkemyistä. (Kamensky 2008, 289). Maatilalla tarvitaan entistä enemmän teknologista, taloudellista ja sosiaalista osaamista. Osaaminen on johtamista, joka hallitsee kokonaisuudet sekä maatilalla, että oman elämän ja perheen osalta (Hommat hanksaan -opas, [viitattu 2.5.2010]).

Maatilayrittäjien tulisi miettiä, miten pysyy mukana jatkuvassa kehityksessä. Omaan osaamista tulee kehittää esimerkiksi koulutuksen avulla. Investointi yrittäjän oman osaamisen parantamiseen ja tilan kehittämiseen on sijoitus tulevaisuuteen. Oman osaamisen kartoittamisella saa selville, mihin oma työpanos kannattaa käyttää ja mitä osaamista on syytä ostaa. On erittäin tärkeää, että työmäärä ja henkilöstö ovat oikeassa suhteessa toisiinsa maataloudessakin. Viljelijän itsensä johtaminen on oman ammattitaidon ja osaamisen ylläpitämistä. Myös työn ja perhe-elämän yhdistäminen sekä työhyvinvointiin panostaminen ovat tärkeitä. Tilalla pitää olla voimavarat tavoitteiden toteuttamiseen. Hommat hanksaan -opas, [viitattu 2.5.2010].) Osaamisen mittaamiseen ei ole aina yksiselitteistä mittaria (Jokipii, [viitattu 22.11.2010]). Osaamista voidaan mitata tulosten kehittymisellä ja kehittämistoimina voisi olla osaamistarpeiden arviointi ja osaamisen kehittämissuunnitelma. (Hommat hanksaan -opas, [viitattu 2.5.2010].) Jos haluttuja tuloksia ei saavuteta, kannattaa arvioida tarvetta toimintatapojen muutokseen ja uuden osaamisen hankkimista (Jokipii, [viitattu 22.11.2010]).

Hiljaisen tiedon siirtäminen sukupolvelta toiselle on tärkeää etenkin johtamisen osalta. Kokeneen viljelijän neuvot ja tuki ovat tarpeellisia. Vierailut vastaavan tuotantosuunnan toisille tiloille ovat opettavaisia, toisilta oppii käytännön töissä ja vastaavasti hyvistä käytännöistä saadaan uutta oppia. Kollegoiden väliset keskustelut ja kokemustenvaihdot ovat tärkeitä ja netin keskustelupalstoista saa paljon tukea ja neuvoja. Tilan toimintatavat kannattaa tehdä kirjalliseen muotoon, näin lomittajankin on helpompi perehtyä tilan töihin. (Hommat hanksaan -opas, [viitattu 2.5.2010].)

Yritystoiminnan alkuvaiheessa on hyvä turvautua asiantuntijoiden apuun. Apua saatetaan tarvita sopimusten tekemisessä, investoinneissa ja tuotannon järjeistämässä. Asiantuntija-apua saa tuottajajärjeistöistä,

neuvontajärjestöistä, pankeilta ja eri viranomaistahoilta. Maatilalle on tärkeää valita juuri oikeat neuvonantajat ja yhteistyökumppanit. (Hommat hanksaan - opas, [viitattu 2.5.2010].)

Osaamisen ja uudistumisen mittarina toimii työterveyshuoltoon kuuluminen, sairaslomapäivät, koulutus- ja seminaaripäivät sekä osaamiskartoitus. Osaamiskartoituksessa pohditaan mitä osaamista yrityksessä tarvitaan ja mitä osataan, mitä osaamista puuttuu, mitkä ovat yrittäjien oppimis- ja kehittymistavoitteet sekä mistä muualta voi hankkia lisäosaamista. (Hommat hanksaan -opas, [viitattu 2.5.2010].)

3 Tutkimusmenetelmä- ja aineisto

3.1 Tutkimusmenetelmät

Menettely, joka tuo parhaiten selvyyttä käsiteltävään ongelmaan vaikuttaa tutkimusongelman valintaan. Tutkimuksella on aina jokin tarkoitus ja tehtävä. Nämä ohjaavat tutkimuksen strategisia valintoja. Tutkimuksen strategia tarkoittaa tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta. Tutkimusstrategian valinta riippuu valitusta tutkimustehtävästä tai tutkimuksen ongelmasta. Tutkimuksen tarkoitusta luonnehditaan neljän piirteen perusteella. Tutkimus voi olla kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Tutkimukseen voi myös useita tarkoituksia tai tarkoitus voi muuttua tutkimuksen edetessä. (Hirsijärvi 2009, 138.)

Tutkimusmenetelmänä käytin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista menetelmää. Nämä menetelmät täydentävät toisiaan ja niitä on vaikeaa erottaa toisistaan. Kvalitatiivista ja kvantitatiivista menetelmää käytetään rinnakkain ja näin kvalitatiivisen case tutkimuksen avulla saatuja tuloksia voidaan laajentaa koskemaan koko aineistojoukkoa, johon muuten olisi vaikea saada otetta. (Hirsijärvi 2009, 137.) Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen yhdistämistä kutsutaan monimenetelmäisyydeksi. Usein vain yhtä menetelmää soveltamalla tutkimuskohteesta voidaan saada vain yhden osa-alueen käsittävä tulos. Tutkimusta voidaan tällöin täydentää valitsemalla menetelmiksi muita täydentäviä menetelmiä. Yhdistämisen avulla voidaan saada tutkimuskohteesta monipuolisia ja kattavia tuloksia. (Jyväskylän yliopisto, [viitattu 7.5.2010].)

Ensisijaiseksi tutkimusstrategiaksi valitaan tapaustutkimus eli case study. Sen avulla haetaan yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tyypillisesti tapaustutkimuksessa valitaan yksittäinen tapaus, tilanne tai joukko tapauksia. Tutkimuskohteeksi valitaan yksilö, ryhmä tai yhteisö. Myös kiinnostuksen

kohteena ovat usein prosessit. Yksittäistapausta tutkitaan yhteydessä ympäristöönsä, jonka osa yksittäistapaus on. Aineistoa voidaan kerätä havainnoimalla, haastattelulla ja dokumentteja tutkimalla (Hirsjärvi 2009, 132.) Toiseksi tutkimusstrategiaksi valitaan kvantitatiivinen survey-tutkimus, jossa kerätään tietoa standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä. Survey-tutkimuksen tavoitteena on koota kysely- ja haastattelumenetelmillä tietoa suurehkosta määrästä edustavalla satunnaisotannalla valituista tutkimuskohteista (Jyväskylän yliopisto, [viitattu 7.5.2010].)

Tutkimuksen avulla tietystä joukosta poimitaan otos yksilöitä, kerätään aineisto jokaiselta yksilöltä strukturoidussa muodossa kyselylomakkeen tai haastattelun avulla. Kerätyn aineiston avulla pyritään kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään ilmiöitä. (Hirsjärvi 2009, 134.)

3.1.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivisen tutkimuksen alkujuuret ovat luonnontieteissä ja siinä korostetaan yleispäteviä syyn ja seurauksen lakeja. Taustalla on realistinen ontologia, jonka mukaan todellisuus rakentuu objektiivisesti todettavista tosiasioista. Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa ovat keskeisiä johtopäätökset aiemmista tutkimuksista sekä aiemmat teoriat. Tutkimuksessa voidaan käyttää myös hypoteeseja. Hypoteesit ovat ennakoituja ratkaisuja tai selityksiä asetettuihin ongelmiin. (Hirsjärvi 2009, 158.) Määrällinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, joka perustuu kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroitten avulla. Siinä ollaan usein kiinnostuneita erilaisista syy- ja seuraussuhteista, vertailuista ja numeeriseen tuloksiin perustuvasta ilmiön selittämisestä. Kvantitatiiviseen menetelmäsuuntaukseen sisältyy runsaasti erilaisia laskennallisia ja tilastollisia analyysimenetelmiä. (Jyväskylän yliopisto, [viitattu 7.5.2010].)

Survey-tutkimus edustaa pääasiassa kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta. Kyselyaineistoja voidaan kuitenkin analysoida joko laadullisesti tai määrällisesti. Tutkimuksen lähtökohtana on tiettyjen ilmiöiden, ominaisuuksien tai tapahtumien yleisyyden, esiintymisen, vuorovaikutuksen tai jakautumisen

selvittäminen. Sen tulokset pyritään yleistämään otoksesta koko perusjoukkoon. Survey-tutkimus sisältää tutkimusstrategiana runsaasti erilaisia ongelmanasettelun mahdollisuuksia ja tutkimusta voidaan toteuttaa erilaisten analyysimenetelmien avulla. (Jyväskylän yliopisto, [viitattu 7.5.2010].)

3.1.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisten menetelmien käyttäminen tutkimuksessa on lisääntynyt eri tieteenaloilla huomattavasti. Kvalitatiivinen tutkimusote sisältää lukuisia suuntauksia, tiedonhankinta- ja analyysimenetelmiä ja tapoja tulkita aineistoja. Yhtä oikeaa tapaa tehdä laadullista tutkimusta ei ole. Kuten tutkimus yleensäkin, myös laadullinen tutkimus on aina omanlaisensa versio tutkittavasta ilmiöstä, ja vaihtoehtoja etenemiseen on runsaasti. (KvaliMOTV, [viitattu 7.5.2010].)

Tapaustutkimus edustaa kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tunnusomaista laadullisille käsitteille on niiden kokonaisvaltainen ongelmien tarkastelu ja kuvaaminen. Valitsin tähän opinnäytetyöhön tutkimusmenetelmäksi myös kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen. Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen ja siinä pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä löytää tai paljastaa tosiasioita. Tutkimuksessa suositetaan ihmistä tiedonkeruun välineenä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.) Tarkoituksena on paljastaa ja löytää odottamattomia seikkoja case -esimerkin avulla maatilayrityksen taloudesta, prosesseista, asiakkaista ja henkilöstöstä.

3.2 Tutkimusaineisto

Maatilat ovat jokainen ainutlaatuisia, yksilöllisiä, joten aineistoa tulkitaan sen mukaan. Aineistoa yritän tarkastella mahdollisimman monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti. Aineiston kerään itse, koska valmiita aineistoja ei suoraan ole olemassa. Tutkimuksen teen tapaustutkimuksena case esimerkkiyrityksen pohjalta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti sekä lisäksi kontrolloidun kyselyn avulla paikallisessa maatalousnäyttelyssä. Tapaustutkimuksen runkona käytän

viitekehyksenä olevaa Robert Kaplanin ja David Nortonin luomaan tasapainoitettua mittariston perusmallia, jossa on neljä näkökulmaa.

3.3 Tapaustutkimuksen toteutus

BSC:n soveltuvuudesta maataloille ei ole tarjolla kovinkaan paljon tutkimustietoa, joten tapaustutkimus on suositeltava ja tehokas tapa lähestyä aihetta. Tapaustutkimuksen tavoitteena on koota tietoa tapauksesta monipuolisesti ja monella tavalla. Tässä tutkimuskohteessa lähestymistapa on diagnosoiva ja kokeellinen toimintatutkimus, jonka kohde on kokeellisessa toimintatutkimuksessa tai muutosprosessissa, josta haetaan palautetta ja oppia. Viitaniemi, [viitattu 27.10.2010].)

Kokeellista toimintatutkimusta sovelletaan tulokorttimittariston luomisessa maatilalle. Diagnoosina tutkimukselle on tulokorttimittaristo maatilalle. Kokeellinen toimintatutkimus näkyy käytännössä valmiin tulokortin käyttämisessä ja sen toimivuudessa. Tapaustutkimus eteen aina vaihteittain. Aluksi kerrotaan maatalan taustatietoja, määritellään tilan strategiat ja resurssit sekä tehdään SWOT-analyysi. Tämän jälkeen siirrytään suoraan balanced scorecard prosessiin. Ensin määritetään maatalan visio, valitaan näkökulmat ja niille strategiset tavoitteet sekä kriittiset menestystekijät ja lopuksi määritetään avainmittarit ja tavoitteet. Viimeiseksi luodaan maatilalle toimintasuunnitelma.

3.4 Kontrolloidun kyselyn toteutus

Kysely tunnetaan survey-tutkimuksen keskeisenä menetelmänä. Survey:llä on pitkä historiallinen perinne ja nykyään on käytössä monia eri survey-tutkimuksen tyyppejä. Aineisto käsitellään kvantitatiivisesti. Kyselytutkimuksen etuna pidetään mahdollisuutta kerätä laaja tutkimusaineisto, tutkimukseen voidaan saada paljon henkilöitä ja voidaan kysyä monia asioita. Kyselytutkimus on tehokas, koska se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Lomake kannattaa suunnitella huolella, sillä näin mahdollistetaan aineiston nopea käsittely tallennettuun muotoon ja analysointi tietokoneen avulla. Tutkimuksen onnistumista voidaan tehostaa lomakkeen ja kysymysten tarkalla suunnittelulla.

Aikataulu ja kustannukset on myös helppo arvioida tarkasti. Kyselytutkimuksen heikkouksia ovat aineiston pinnallisuus ja tutkimuksen teoreettinen vaatimattomuus. Lisäksi on vaikeaa varmistaa, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen ja väärinymmärryksiä on vaikea kontrolloida. (Hirsjärvi 2009, 195.)

Kvantitatiivinen tutkimus tehtiin kontrolloidun kyselyn avulla. Tutkija jakaa lomakkeet henkilökohtaisesti paikallisessa Okra maatalousnäyttelyssä Oripäässä ajalla 8-9.7.2010, joten kyseessä on informoitu kysely. Jakaessaan lomakkeet tutkija kertoo henkilökohtaisesti tutkimuksen tarkoituksesta, selostaa kyselyä ja vastaa kysymyksiin. Tutkija käyttää harkinnanvaraista satunnaisotantaa ja selvittää myös ennen lomakkeen antamista, että omistaako näyttelyvieras maatilaa. Vastaajat täyttävät lomakkeet heti ja palauttavat lomakkeet Okrassa olevaan suljettuun palautuslaatikkoon. (Hirsjärvi 2009, 198.) Harkinnanvaraisessa otannassa otantayksiköt poimitaan harkintaa käyttäen ja tavoitteena on saada mahdollisimman objektiivinen ja tasapuolinen tulos. Tutkimuksessa ei jokaisella Okrassa kävijällä ole yhtä suurta mahdollisuutta tulla valituksi otokseen, joten otannan perusedellytys ei toteudu. Tutkimuksen tuloksena on näyte maatalousyrittäjien asenteista tulokorttimittaristoa kohtaan. Harkinnanvaraisen otannan etuna on nopeus, joustavuus ja halpuus. Haittana otannassa saattaa olla se, että valittu osajoukko ei edustakaan koko perusjoukkoa. Tässä tutkimuksessa tavoitteena on tutkia asenteita ja siihen tämä menetelmä sopii hyvin. (Holopainen & Pulkkinen 2002, 34.)

Okra-maatalousnäyttelyn järjestää Lions Club Oripää talkootyönä yhdessä alueen yhdistysten kanssa Oripään lentokentällä. Vuonna 2010 näyttely järjestettiin jo 16. kerran ja osallistujia oli yli 50 000 näyttelyvierasta. Huutokaupasta alkuun lähtenyt tapahtuma on vuosien mittaan laajentunut suureksi nelipäiväiseksi tapahtumaksi. Okra on seutukunnan suurimpia yleisötapahtumia ja koko Suomen isoimpia maatalousnäyttelyitä. Okra on erityisesti ammattilaisia palveleva tapahtuma. (Okra, [viitattu 16.5.2010].)

Asenteita, arvoja ja mielipiteitä mitattaessa on korostettava sitä, että vastaajat vastaavat kysymyksiin sen mukaan, mitä todella ajattelevat (Heikkilä 2004, 56).

Kyselylomakkeessa käytettiin vaihtoehtoja antavia strukturoituja kysymyksiä ja asteikoita, joissa tutkija on laatinut valmiit vastausvaihtoehdot ja vastaaja rastittaa lomakkeesta valmiin vastausvaihtoehdon. Asteikoista käytettiin likertin asteikkoa. Strukturoidut eli monivalintakysymykset tuottavat vähemmän kirjavia vastauksia sekä vastauksia, joita on helppo analysoida tietokoneella. Vastaajien asennetta tutkitaan asenne asteikoilla eli skaaloilla, jossa esitetään väittämiä ja vastaaja valitsee niistä sen, miten voimakkaasti hän on samaa mieltä tai eri mieltä kuin esitetty väittämä. (Hirsjärvi 2009, 199–201.)

4 Case viljatilasta naudatilaksi

4.1 Taustatietoja tilasta

Tässä luvussa esittelen case esimerkin, joka on viljanviljelytila Lounais-Suomessa Auranmaalla. Viljanviljelyn lisäksi tilalla harjoitetaan metsätaloutta. Metsätalouden puolella myydään säännöllisesti polttopuita ja haketta sekä myydään tukkia pystykaupalla suoraan metsäyhtiölle. Maatilayrityksessä on nykyaikainen talouskeskus tarvittavine tuotantorakennuksineen sekä suhteellisen nykyaikainen ja uudehko konekanta. Peltoa tilalla on 83 hehtaaria ja metsää noin sata hehtaaria. Tila kuuluu maataloustuen A-tukialueeseen. Case -tilalla on erikoistuttu sopimustuotantoon perustuvaan leipäviljan sekä muutamien erikoiskasvien viljelyyn. Kevätvehnää oli vuonna 2010 52 hehtaaria ja lisäksi viljeltiin rypsiä ja öljypellavaa sekä ollaan siirtymässä vaiheittain nurmenviljelyyn. Viljat myydään sopimuksilla teollisuuden käyttöön. Case tilan tuotanto perustuu tavanomaiseen ympäristönäkökohdat huomioon ottavaan viljelytapaan. Tuotantopanosten käyttö suhteutetaan tavoiteltuun satotasoon kasvukauden sääolosuhteet huomioon ottaen. Tilalla harjoitetaan yleisimpiä pellon muokkaus- ja kylvömenetelmiä. Tällä hetkellä käytössä olevat menetelmät ovat perinteinen kyntö ja kylvömuokkaus sekä kevytmuokkaus kultivoimalla.

Isäntä tekee päätökset peltolohkojen viljelykierrosta, lannoitteiden ostosta ja emäntä hoitaa laskujen maksun ja kirjanpidon. Isäntäpari työskentelee molemmat tilan ulkopuolella, joten tila toimii sivuelinkeinona ja maatilan henkilöstömäärä on 2 sivutoimista viljelijää. Yhtiömuotona on toiminimi ja tilalla on tehty sukupolvenvaihdos vuonna 2004. Tilalla on investoitu melko maltillisesti, pari traktoria on ostettu, kuivurin koneisto uusittu sekä metsää ostettu. Tila on liiketoiminnan kasvun ja vakiintumisen elinkaarivaiheessa. Maatalouden tuotantorakenteen yleisestä trendistä poiketen tilaa ollaan muuttamassa viljanviljelytilasta kotieläintilaksi. Naudanlihaa tuottaa Suomessa

noin 4000 maatilaa. Tämä muutos vaatii rohkeutta ja uskoa maatalouden tulevaisuuteen isäntäparilta. Vuoden 2011 aikana tilalla kunnostetaan vanhaa sikalaa vasikkajuottamoksi. Lokakuussa 2010 saapuivat ensimmäiset vasikat. Tilalla eletään muutoksen aikaa ja on tärkeää varmistaa, että naudanlihalle ja vasikoille on olemassa riittävästi kysyntää. Tilalla luotetaan naudanlihan kysynnän kasvuun ja luomutuotannon suosio nähdään tulevaisuuden trendinä.

Maatilayrityksen kiirehuiput ajoittuvat kevääseen ja syksyyn. Maatilan isäntäpari on kuullut aikaisemmin aiheesta johtamisen nelikenttä ja tuloskorttimittaristo, mutta muuten Balanced scorecard on aivan vieras menetelmä käytännön tasolla. BSC:diin saa johdon eli maatilayrittäjät helposti sitoutumaan, koska yrityksessä ei ole muuta työvoimaa. Käyttöönotto ja kehitys vaativat yrittäjäparilta runsaasti aikaa ja sitoutumista. Resurssit ovat tietenkin rajalliset, koska yrittäjät työskentelevät tilan ulkopuolella. BSC:n halutaan olevan laajuudeltaan mahdollisimman kattava, jotta tuloksia syntyisi varmemmin. Isäntäpari toivoo BSC:sta saamana hyötynä maatilan tuloksen parantumista, työmenetelmien järjeistämistä ja talouden seurantaan reaaliaikaisen järjestelmän. Haittana taas ovat menetetty tehokas työaika.

Maatilayrityksessä ei ole laadittu kattavaa seurantajärjestelmää liiketoiminnan tueksi. Elinkaaren kasvun ja laajentamisen vaiheessa yrityksen olisi nyt hyvä keskittyä BSC:hen. Tällä hetkellä yrityksessä seurataan tilinpäätöstä vuosittain ja tehdään kerran vuodessa tulosanalyysi. Nämä talouden mittarit ovat kovia mittareita ja ne katsovat yleensä aina ajassa taaksepäin. Maatilalla on talouden mittarit hyvässä kunnossa, mutta tilan tulisi siirtyä yhä enemmän pehmeiden ja mittaamisen kannalta vaikeampien tekijöiden seuraamiseen. Mittaaminen olisi kohdistettava enemmän niihin kriittisiin tekijöihin, joilla menestytään tulevaisuuden kilpailutilanteessa.

Maatilan **ensimmäisenä strategiana** on kannattavuusstrategia, jonka tavoitteena on ylläpitää maatilan tuotantoa ja parantaa kannattavuutta. Tilan tavoitteena on tuottaa mahdollisimman kustannustehokkaasti puhdasta ja laadukasta vilja- ja öljykasveja koko väestölle. Satomäärät on pyrittävä saamaan mahdollisimman suuriksi ja menoja tulisi entisestään pienentää, jotta

päästää mahdollisimman hyvään tulokseen. Menoja tilalla voidaan pienentää ostolannoitteiden määrän sekä kasvinsuojeluaineiden vähentämisellä ja käyttämällä enemmän karjanlantaa lannoitukseen.

Toisena strategiana on kasvustrategia, joka toteutuu uuden nautakasvattamon rakentamisena sekä jo olemassa oleviin rakennuksiin tehtävän vasikkakasvattamon muodossa. Nautakasvattamon myötä tila siirtyy kasvinviljelytilasta kotieläintilaksi. Tarkoituksena olisi tuottaa kotimaista laadukasta naudanlihaa suomalaisille kuluttajille. Isäntä keskittyisi vasikoiden ja sonnien hoitoon kokopäiväisesti. Emäntä työskentelee edelleen tilan ulkopuolella. Tilan kaikki muut konetyöt kuten paalien teko ja lannan levitys ulkoisettaan paikalliselle urakoitsijalle. Näin pystytään keskittymään paremmin ydinasiaan. Maatilan painopiste tulee siirtymään eli strateginen päätöksenteko vaikuttaa koko maatilan mittakaavassa.

4.2 Maatilan SWOT-analyysi

Ennen Balanced scorecard –prosessin aloittamista on tärkeää ymmärtää yrityksen nykytila ja hahmottaa kokonaisuudet. Olen (taulukko 1.) laatinut viljanviljelytilan tämän hetken tilanteesta SWOT -analyysin. SWOT -analyysillä tarkoitetaan yrityksen lähtökohtatilanteen arviointia, jossa yrityksen vahvuudet, heikkoudet sekä mahdollisuudet ja uhat pyritään tunnistamaan mahdollisimman monipuolisesti. Yrityksellä saattaa olla sellaisia vahvuuksia ja osaamisia, joita ei helposti huomata jokapäiväisessä työskentelyssä. Toisaalta SWOT-analyysi saattaa paljastaa yritykselle sellaisia heikkouksia ja uhkia, joihin ei muuten osattaisi varautua. Analyysin eduksi nähdään se, että sitä voidaan käyttää kaikenlaisissa yrityksissä. (SWOT-analyysi, [Viitattu 4.11.2010].)

Taulukko 1. Viljanviljelytilan SWOT -analyysi.

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
• suuret peltolohkot maatalan yhteydessä • ammattiosaaminen ja innostuneisuus • työolosuhteet ja konekanta • maksuvalmius kunnossa • kannattavuus • tilan sijainti • olemassa olevat rakennukset • metsän puusto	• vaikutusmahdollisuudet asiakaskuntaan • viljan ja naudanlihan markkinahinta • ostojen kilpailuttaminen • työn ja vapaa-ajan erottaminen • EU-lainsäädäntö ja tukijärjestelmät • yrittäjä 24/7
MAHDOLLISUUDET	UHAT
• laajentaminen nautapuolelle • yhteistyö, ulkoistaminen • ostojen oikea ajoittaminen • tulevaisuuden toimintaympäristö • viljelynkierro • kuluttajien vaatimustaso/luomu • lähiruoka • maatilojen arvostus • bioenergia • teknologian ratkaisut • peltojen vuokraus	• terveys • tulipalo • isäntäparin jaksaminen • luonnonkatastrofit • ilmaston lämpeneminen • eläin- ja viljataudit

Taulukon yläpuolella olevat vahvuudet ja heikkoudet kuvastavat maatilan nykytilaa ja sisäisiä asioita. Mahdollisuudet ja uhat kertovat maatilan tulevaisuudesta ja ulkoisista asioista. Taulukon vasen puoli vahvuudet ja mahdollisuudet kuvastavat maatilan myönteisiä asioita ja oikea puoli kuvastaa vastaavasti kielteisiä asioita.

4.2.1 Maatilan vahvuudet

SWOT -analyysin **vahvuuksilla** tarkoitetaan asioita, mitkä yritys osaa tehdä tällä hetkellä hyvin. Näitä resursseja tulee pyrkiä vahvistamaan entisestään sekä hyödyntämään myös tulevaisuudessa. Tilan vahvuuksia ovat pellon määrä ja suuret peltolohkot, jotka sijaitsevat maatilan läheisyydessä ja ne ovat helposti viljeltävissä ja hyväkuntoisia. Tilalla on kohtuulliset ja laadukkaat satomäärät, joten tällä on vaikutusta tilan tuloihin. Tilan keskeinen vahvuus on myös osaaminen ja asiantuntijuus erikoiskasvien viljelyssä, sillä tilan isäntä on koulutukseltaan agrologi ja työskentelee päätyökseen maatalouden asiantuntijana. Tilan isäntä on erittäin motivoitunut yrittäjä, hän uskoo maatilansa liikeideaan. Tilan työolosuhteet ja konekanta ovat kunnossa, eivätkä vaadi suurempia investointeja lähivuosina. Tilan maksuvalmius on hyvällä tasolla ja tulo-rahoitus on riittävä. Maatilan kannattavuus on kohtuullisella tasolla, mikä on mahdollista tilan ulkopuolisten tulojen ansiosta. Tilan sijainnilla on myös merkitystä, sillä hyvät kulkuyhteydet luovat lisämahdollisuuksia. Tila sijaitsee lähellä Turkuja, isojen teiden läheisyydessä, keskellä tehokkainta maatalousaluetta. Maatilalla on ollut aikaisemmin emakkosikala, jonka toiminta loppui vuonna 2000. Vanhan emakkosikalan rakennukset ovat helposti ja edullisesti muunneltavissa vasikkakasvattamoksi. Metsätalouden puolella vahvuutena nähdään hakkuukypsän puuston määrä, joista on mahdollista saada tasaista tuloa monelle vuodelle. Hakkeilla ja polttopuilla on kova kysyntä, joten niiden myynti on kannattavaa ja jatkuvasti kasvussa.

4.2.2 Maatilan mahdollisuudet

SWOT -analyysin **mahdollisuuksilla** tarkoitetaan niitä yrityksen ulkopuolelta vaikuttavia tekijöitä, jotka edesauttavat yrityksen liiketoimintaa tulevaisuudessa. Näitä mahdollisuuksia tulee pyrkiä hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti. Tilan mahdollisuutena nähdään laajentaminen muuhun yritystoimintaan, kuten siirtyminen kotieläintilaksi. Vasikka- ja nautakasvattamon myötä tila kehittyy ja monipuolistuu. Raaka-aineiden kuten lannoitteiden tai koneiden yhteishankinnat toisen tilan kanssa mahdollistavat paremmat alennukset ja pienentävät investointimäärää. Ostojen, kuten polttoöljyn ja lannoitteiden oikea ajoittaminen tuo tilalle merkittäviä kustannussäästöjä. Osa töiden ulkoistamisesta paikalliselle urakoitsijalle mahdollistaa keskittymisen tilan ydintoimintoihin. Sopimusten huolellinen tekeminen hankinta- ja urakatyössä säästää maatilaa turhilta virheiltä ja erimielisyyksiltä. Tila valmistautuu tulevaisuuden toimintaympäristöön investoimalla maltillisesti ja seuraamalla markkinoita. Viljelynkierto eli peltolohkoilla viljellään aina eri viljalaatuja parantaa satomääriä ja pitää peltojen kunnon hyvänä. Tilan mahdollisuutena nähdään myös kuluttajien vaatimustason kasvaminen, sillä Suomessa tuotetun viljan ja lihan kysyntä tulee kasvamaan ja sitä kautta niistä ollaan valmiita maksamaan enemmän. Myös luomutuotteiden tuottaminen nähdään tilalla mahdollisuutena ja lähiruuan suosio tulee varmasti kasvamaan tulevaisuudessa. Bioenergiassa voisi olla tulevaisuudessa mahdollisuuksia, sillä biopohjaisten tuotteiden kysyntä tulee lisääntymään. Naapurien peltojen vuokraus mahdollistaisi suuremman peltoalan viljelyn.

4.2.3 Maatilan heikkoudet

SWOT -analyysin **heikkouksilla** tarkoitetaan niitä asioita, joita yrityksen tulee pyrkiä parantamaan toimiakseen tehokkaasti. Kaikkia heikkouksia yritys ei välttämättä pysty poistamaan lopullisesti, mutta heikkouksien vaikutus yrityksen liiketoimintaan tulee pyrkiä minimoimaan. Tilan heikkouksina nähdään vaikutusmahdollisuudet asiakaskuntaan. Vaikutusmahdollisuudet ovat melko vähäiset, koska vilja ja naudanliha myydään Suomessa yleensä muutamaan

suurimpaan yritykseen. Viljasta saadaan markkinahintaa, joten tilan tuloja on vaikea ennakoida. Ostojen kilpailuttaminen on vaikeaa, jos raaka-aineilla on vain harvoja toimittajia. Toimittaja voi ryhtyä käyttämään hinnoittelussa asemaansa hyväksi. Työn ja vapaa-ajan pitäminen erillään on vaikeaa, koska koti ja perhe ovat myös maatilalla. EU-lainsäädännön ja tukijärjestelmien vaikutukset maataloustukien määrään, suuntana ovat yhä alenevat maataloustuet. Heikkoutena nähdään myös yrittäjyyden sitovuus, sillä kotieläintilalla ollaan töissä joka päivä vuodesta toiseen.

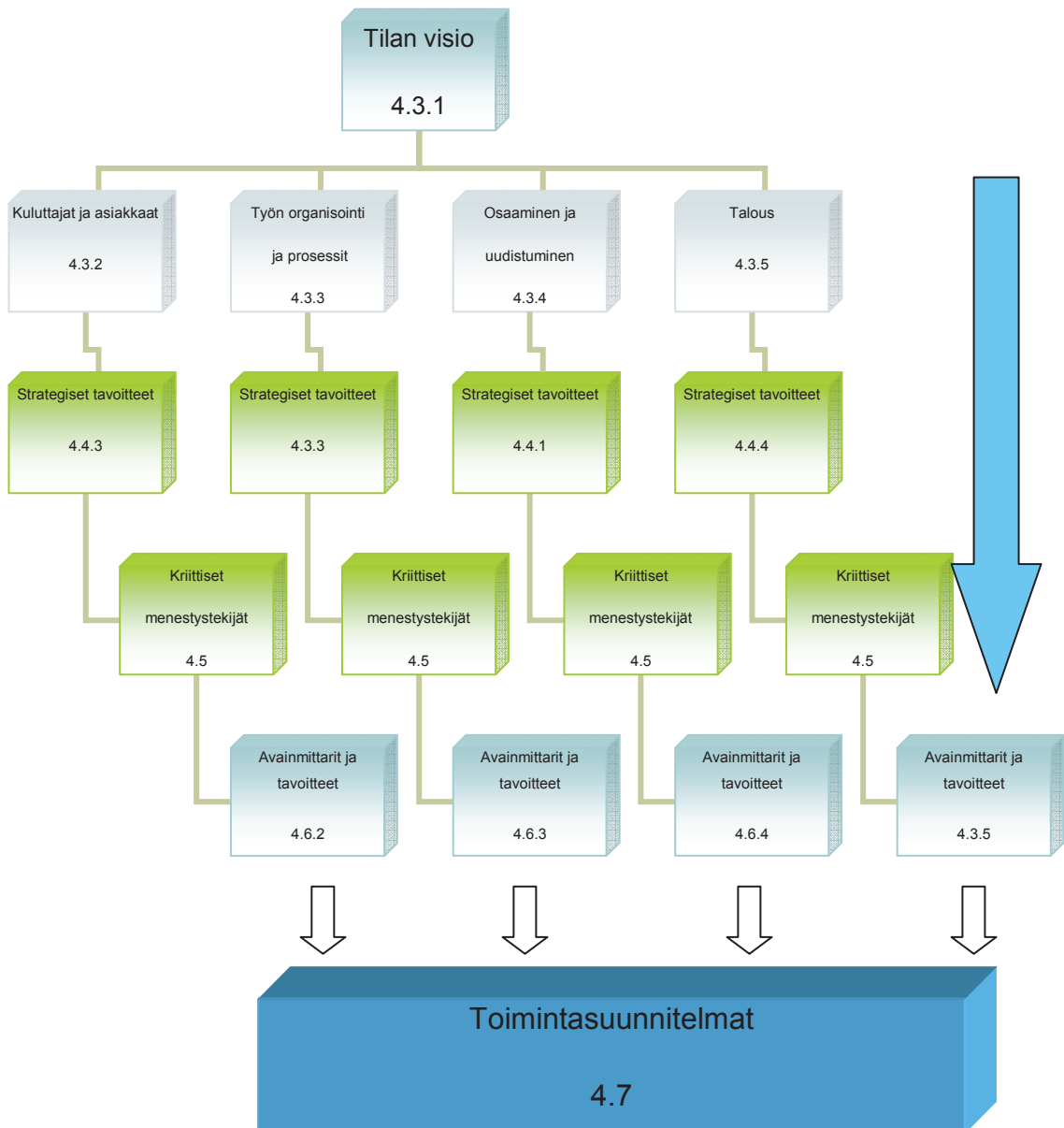
4.2.4 Maatilan uhat

SWOT -analyysin **uhkilla** tarkoitetaan niitä yrityksen ulkopuolelta vaikuttavia tekijöitä, mitkä saattavat vaarantaa yrityksen liiketoiminnan tulevaisuudessa. Uhkiin tulee pyrkiä varautumaan mahdollisimman tehokkaasti, etteivät ne tulevaisuudessa aiheuta yllätyksiä. Tilan uhat muodostavat isäntäparille tulevat allergiat, esim. pölylle tai tapaturma, näihin voidaan varautua maatalouden yrittäjäeläkkeen määrän tarkistamisella. Tulipalo koetaan myös vakavaksi uhaksi, vaikka vakuutuksilla olisikin varauduttu asiaan. Jatkuva kiire ja pitkät työpäivät lisäävät yrittäjän kuormitusta ja stressiä. Laajennuksen myötä työmäärää on vaikea arvioida. Työ on erittäin sitovaa, eläimet on hoidettava jokaisena päivänä ympäri vuoden. Luonnonkatastrofit, ilmaston lämpenemisen vaikutukset esimerkiksi kuivuutena ja pohjaveden saastuminen ovat myös vakavia uhkia, joihin voidaan varautua vakuutuksilla. Eläin- ja viljataudit voivat viedä toimeentulon maatilalta pitkäksi aikaa, niiden torjumiseksi tilalla noudatetaan elintarviketeollisuuden ohjeita.

4.3 Balanced scorecard prosessi

Tässä sovelletaan balanced scorecardia viljanviljely- ja nautatilan toimintaan. Tarkoituksena on laatia monipuolinen tasapainoitettu mittaristo case -yritykselle Kaplan ja Nortonin perusmallia noudattaen. Balanced scorecard –prosessi on esitetty oheisessa kuvassa kokonaisuudessaan visiosta toimintasuunnitelmiin johtavana selkeänä prosessina, jonka mukaan tämä tapaustutkimus etenee

vaihe vaiheelta. Kuviossa on laitettu esiin kohta, missä kappaleessa aiheesta kerrotaan tarkemmin.



Kuvio 7. Maatilan balanced scorecard –kokonaisprosessi

Kuviossa 7 tilan toimintatapojen tulee vastata tämän päivän maatilayrittämisen toimintaympäristön vaatimuksia niin tilan sisäisesti kuin ulkoisestikin. Tavoitteena on harjoittaa maatilataloutta siten, että se kestää tarkastelun valtakunnan tasolla ja on esimerkkinä maatilayrittämisestä, joka toimii

kestävällä pohjalla kansallisen ja EU:n maaseutu- ja maatalouspolitiikan tavoitteiden mukaisesti. Kestävällä pohjalla toimiminen tarkoittaa eettistä ja ympäristöystävällistä maataloustuotannon harjoittamista taloudellisesti rationaalisen toiminnan pohjalta.

Maatilan perusarvot ovat rohkeus, yrittäjäys ja laatu. Rohkeudella tarkoitetaan maatalousyrittäjien uskoa tulevaisuuteen maatilan laajentamisen myötä. Yrittäjyydellä taas tarkoitetaan maatilan tuloshakuisuutta ja sitoutumista tavoitteisiin. Laadulla tarkoitetaan maatilan tuotteiden ominaisuuksia.

4.3.1 Maatilan visio

Visioon liittyy maatilayrittäjän oma näkemys yrityksestään ja itsestään maatilayrittäjänä. Visiona on vuoden kuluttua työllistää tilan isäntä 100 % maatalouden parissa eli saada hänen toimeentulonsa kokonaan maa- ja metsätaloudesta. Visiona on myös 20 vuoden päästä luovuttaa tila jatkajalle elinkelpoisena. Tilan tavoitteeksi asetettiin vision ja strategioiden muuntaminen BSC:n avulla konkreettisiksi tavoitteiksi ja toimiksi. Yrityksen voimavaroja tulisi paremmin voida kohdistaa vision toteuttamiseksi.

Nyt: ”Toiminta-ajatuksenamme on tuottaa laadukasta viljaa asiakkaille.”

2011: ”Laajentaa ja sen avulla työllistää tilan isäntä 100 % maatalouden parissa.”

2030: ”Luovuttaa tila jatkajalle elinkelpoisena.”

Balanced scorecard -prosessin edetessä tulee yrityksen määritellä strategiset tavoitteet jokaiselle näkökulmalle. Näiden strategisten tavoitteiden pohjalta johdetaan myöhemmin yrityksen tasapainoitettun mittariston avainmittarit. Strategiset tavoitteet ovat välietappeja matkalla kohti visiota. Strategiset tavoitteet ovat aikajänteeltään 1-3 vuotta eteenpäin. (Hakanen, Modulcon Oy.)

4.3.2 Kuluttajat ja asiakkaat

Valitsin näkökulmaksi kuluttajat ja asiakkaat, koska se kuvaa tuotteista maksavan näkökulmaa ja maatilan tulot tulevat asiakkailta. Kuluttajat määrittelevät viime kädessä viljanviljely- ja naudatilan tuotteiden laadun. Tärkeimmäksi tavoitteeksi on määritetty kuluttajien halu ostaa suomalaista ruokaa nyt ja tulevaisuudessa. Viljanviljely- ja naudatilalla ei olla suorassa kosketuksessa kuluttajaan, vaan tuotteet myydään suoraan elintarviketeollisuudelle. Viljan ja naudanlihan hinnan määrittelee laatu ja markkinat. Tavoitteena on myös pyrkiä pitkiin asiakassuhteisiin elintarviketeollisuuden kanssa. Tilalla kiinnitetään huomiota sopimukset täyttävään tuotantotapaan. Tilan tuotteiden markkinoihin vaikuttavat myös kansainvälinen kilpailu. Vuonna 2012 tilalla naudanliha myydään suoraan sopimusteurastamolle ja osa puolivuotiaaksi kasvatetuista vasikoista myydään edelleen sopimuslihatalon välityksellä jatkonautakasvattajatilaille. Tärkeimmät asiakaskohderyhmät ovat siten lihatalo ja toiset nautakasvattajat. Kuluttajat ovat entistä kiinnostuneempia naudanlihan tuotantotavoista ja olosuhteista. Tavoitteena on tuottaa kuluttajille laadukkaita viljatuotteita ja naudanlihaa, vastata näin asiakkaiden tarpeisiin.

4.3.3 Työn organisointi ja prosessit

Valitsin toiseksi näkökulmaksi työn organisoinnin ja prosessit, koska myytävän tuotteen hinta muodostuu kuluttajan maksuhalun mukaan. Kilpailu on tuonut mukanaan hintavaatimuksia ja tämä edellyttää maatilalta prosessien kehittämistä ja tehostamista. Yrityksen sisäisiin prosesseihin kuuluu kaksi keskeistä organisaatiostrategian osa-aluetta. Niillä pyritään toteuttamaan asiakasnäkökulmalle asetetut strategiset tavoitteet sekä parannetaan tuotantoprosesseja ja alennetaan kustannuksia. Kaplanin ja Nortonin mukaan organisaation prosessit voidaan jakaa neljään ryhmään: (Kaplan & Norton 2004, 65-68).

1. Toimintaprosessit
2. Asiakasprosessit
3. Innovaatioprosessit
4. Lainsäädännölliset ja yhteiskunnalliset prosessit

Vaikka yrityksessä keskityttäisiinkin voimakkaammin vain yhteen neljästä ryhmästä, tulee tasapainoa noudattaen myös muiden ryhmien prosesseja pyrkiä parantamaan.

Tilan pääprosessi on tilan viljantuotanto ja vuoden kuluttua myös naudanlihantuotanto. **Toimintaprosessit** koskevat maatilán päivittäisiä perustoita, kuten nautojen ruokintaa, hoitoa ja peltojen viljelyä. Lisäksi prosessiin kuuluu kaikki rehujen ja lannoitteiden ostamiset toimittajilta. Tilalla kuvataan viljantuotanto- ja naudankasvatusprosessia sekä koko tilan tehokkuutta. Toimintaprosessit koskevat maatilalla koneiden ja kaluston toimivuutta ja tarvittaessa niiden nopeaa korjausta. Samoin esimerkiksi vasikkajuottamossa tulee automaattien toimia aina moitteettomasti ja niiden toimintaa tulee seurata päivittäin. Ongelmiin tulee reagoida nopeasti. Maatilan prosessien strateginen tavoite on mahdollisten teknisten ongelmien minimoiminen ja niiden nopea korjaaminen. Työt tulee organisoida tärkeysjärjestyksessä ja työtapoihin tilalla kiinnitetään huomiota. Toimintaprosesseihin liittyy myös valmiiden tuotteiden jakelu elintarviketeollisuudelle.

Asiakasprosessissa pyritään asiakastyytyväisyyteen ja tuotteiden laadun kautta myös parempaan kannattavuuteen. Strategisena tavoitteena on vastata kuluttajan tarpeisiin. Taloudellisen tuloksen paraneminen riippuu maatilalla tuotteiden laadusta ja määrästä. Työn prosessien näkökulmasta strateginen tavoite on tehokas ja laadukas tuotanto. Laatustrategian tavoitteena on taata kuluttajalle laadukkaita ja turvallisia tuotteita. Maatilan tavoitteena on tuottaa mahdollisimman suuria satomääriä sekä saada vasikat ja naudat kasvamaan nopeasti. Asiakkaiden valintaan maatilalla on melko vaikea vaikuttaa, sillä niitä

on lukumääräisesti niin vähän. Maatilan asiakkaita ovat elintarviketeollisuus, hankintaosuuskunta ja toinen yrittäjä. Uusia asiakkaita on vaikea hankkia, koska käytännössä tila on tehnyt sitovat sopimukset muutaman teollisuusasiakkaan kanssa. Asiakassuhteen vahvistaminen maatilalla koetaan erittäin tärkeäksi, tällä tarkoitetaan elintarviketeollisuuden ja maatilan välistä yhteistyötä. Maatilan tehtävänä on täyttää elintarviketeollisuuden kanssa tehdyn sopimuksen ehdot. Maatila voi elintarviketeollisuuden kanssa yhdessä kehittää uusia toimintatapoja koko ketjun toimivuuden parantamiseksi. Elintarviketeollisuus toimii luotettavana neuvonantajana ja maatila pyrkii saamaan ”hyvän tuottajan maineen”.

Innovaatioprosesseilla tarkoitetaan sellaisia prosesseja, joiden avulla yritys voi vallata uusia markkinoita (Kaplan & Norton 2004, 67). Innovaatioprosesseja pyritään jatkuvasti kehittämään mautiloilla. Maatilan innovaatioita ovat naudantuotannon aloittaminen ja sitä kautta syntyvät uudet markkinat ja yhteistyötahot. Lisäksi tilalla ollaan erittäin kokeilunhaluisia viljelemään uusia kasveja, kuten öljypellavaa ja cameliinaa.

Lainsäädännöllisillä ja yhteiskunnallisilla prosesseilla tarkoitetaan prosesseja, joiden avulla maatila lunastaa itselleen toimia yhteisössä ja valtiossa (Kaplan & Norton 2004, 68). Euroopan unionin maatalouspolitiikka asettaa maatilalle säännöt, joiden mukaan tulee toimia. Yhteiskunnallisiin prosesseihin kuuluu myös maatilan liittyminen työterveyshuoltoon. Maatilalla pyritään järjestelmällisesti tapaturma- ja ympäristöriskien vähentämiseen. Kasvava ympäristötietoisuus lisää maatilan toimintaympäristön muutoksia, sillä lannoitteiden ja torjunta-aineiden käyttö vaatii entistä tarkempaa harkintaa ja lannan varastoinnissa ja levityksessä on ympäristömääräykset otettava huomioon.

4.3.4 Osaaminen ja uudistuminen

Valitsin näkökulmaksi osaamisen ja uudistumisen, koska ne ovat tulevaisuuden tärkeimpiä haasteita. Osaamisen johtaminen on strategian, tavoitteiden, muutosvalmiuden ja tilalla toimivien ihmisten yhteensovittamista. (Hommat

hanskaan -opas [viitattu 2.5.2010].) Kaplan ja Nortonin mukaan kaikki organisaatiot pyrkivät kehittämään henkilöstöään. Vaikeutena kuitenkin nähdään näiden aineettomien voimavarojen liittäminen yrityksen strategiaan. Osaamisen strategisia tavoitteita määriteltäessä, tulisi yrityksen keskittyä niihin henkilöstön erityisominaisuuksiin, joita tärkeät sisäiset prosessit edellyttävät. Tilan isäntäpari omaa kohtuulliset kieli-, talous ja tietotekniset taidot. Isäntä hallitsee tuotanto-osaamisen ja päätöksentekokyvyn. Tulevaisuudessa vasikkajuottamon ja nautakasvattamon myötä osaaminen korostuu entisestään. Isäntäpari käy säännöllisesti alan messuilla, lukee ammattilehtiä ja tutustuu mielellään muihin maatilayrityksiin. Isäntäparilla on paljon yhteyksiä kollegoihin ja tämä voimavara vie oman tilan kehittämistä eteenpäin. Parhailta vastaavien tuotantosuuntien maataloilta kannattaa hakea oppia. Isäntäparilla on kolme pientä lasta, joten omien voimien ja jaksamisen rajojen tuntemus korostuu.

4.3.5 Talous

Valitsin näkökulmaksi talouden, koska maatilalta on saatava riittävä toimeentulo yrittäjille. Balanced scorecardissa taloudellinen näkökulma on voittoa tavoittelevien yritysten ylin tavoite. Taloudelliselle näkökulmalle asetetut mittarit ilmaisevat sen, ovatko yrityksen strategia ja sen toteutus samalla viivalla yrityksen taloudellisen tuloksen parantamisen kanssa. (Kaplan & Norton 2004, 58.)

Viljanviljelytilan taloudellisen näkökulman tärkein tavoite on kannattavuuden parantaminen kasvustrategian kautta. Tämä edellyttää yritykseltä uusien tulonlähteiden kehittämistä. Käytännössä maatilalla perustetaan vasikkajuottamo ja nautakasvattamo sekä tämän myötä siirrytään viljanviljelytilasta kotieläintilaksi. Tuottavuutta taas parannetaan kassamenojen vähentämisellä, menojen säännöllisellä seurannalla ja tehokkuuden parantamisella. Maatilan pääomaa hyödynnetään lisäinvestointien avulla, joita ovat sikalan remontoiminen vasikkajuottamoksi.

Tällä hetkellä tilalla tehdään tilipäätösanalyysi, kirjanpito ja tilinpäätös kerran vuodessa. Sen tarkoituksena on saada selkeä kuva yrityksen taloudellisesta

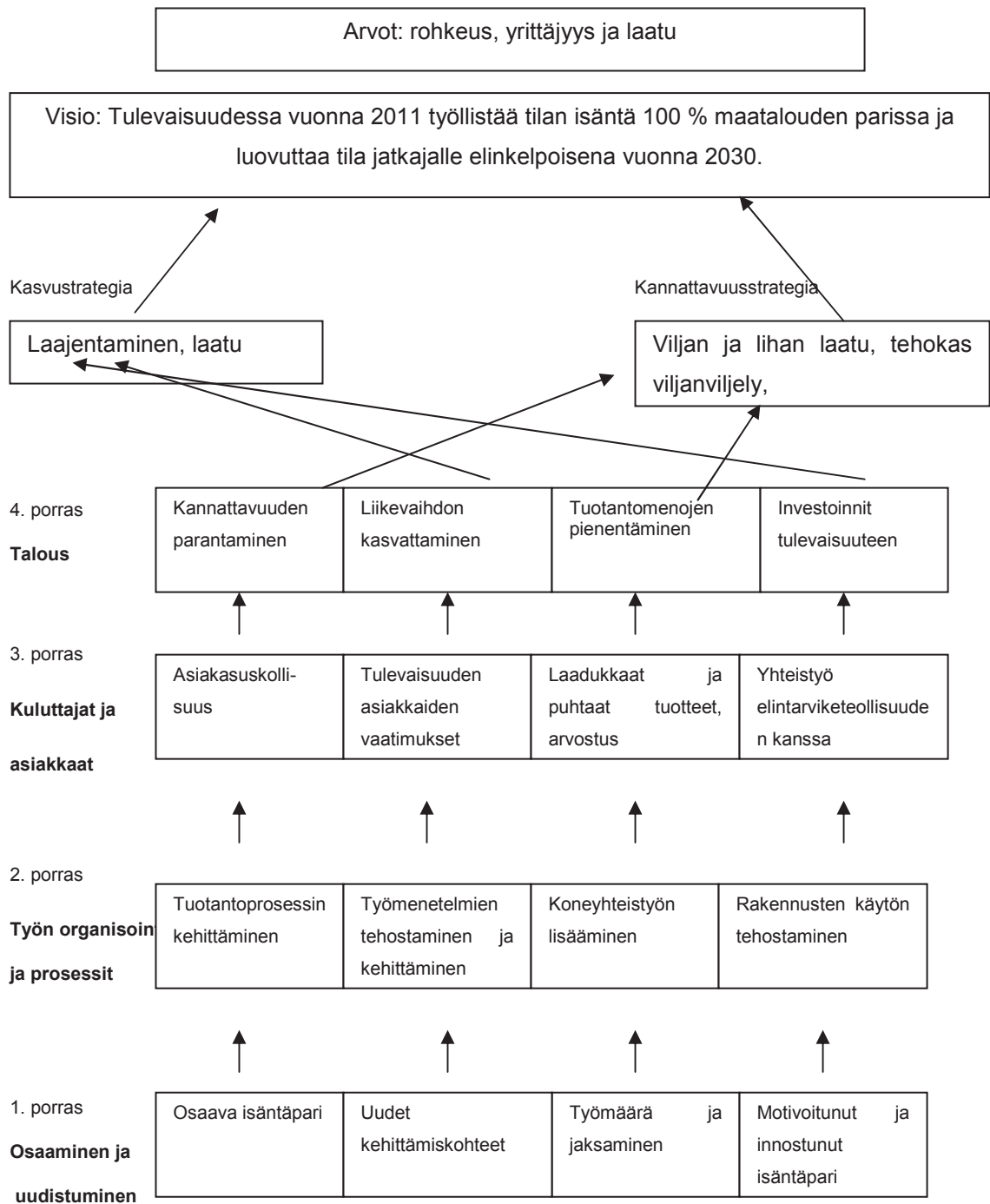
tilanteesta. Tunnusluvut ovat lähinnä keskittyneet kannattavuuden ja vakavaraisuuden lukuihin.

4.4 Strategiakartta

Strategiakartta kuvaa yrityksen strategian tarkoituksen ja logiikan. Se havainnollistaa selkeästi arvoa tuottavien sisäisten prosessien pitkän tähtäimen tavoitteet. Strategiakartan voidaan sanoa olevan visuaalinen esitys siitä, miten eri näkökulmien tavoitteet liittyvät toisiinsa ja ilmentävät yhdessä yrityksen strategian.

Viljanviljelytilan strategiakartan avulla olen pyrkinyt havainnollistamaan syy-seuraussuhteita yrityksen strategisten tavoitteiden välillä. Kuviossa 6 on maatilalle luotu Balanced scorecard –kokonaisprosessi ja strategiakartta liittyy näkökulmien strategisten tavoitteiden määrittämiseen syvällisemmin syy-seuraussuhteiden logiikkaa käyttäen.. Maatilan strategiakartta kuvaa hyvin sen, miten eri näkökulmat ovat sidoksissa toisiinsa ja miten mm. yrittäjän oma osaaminen vaikuttaa maatilan taloudelliseen tulokseen.

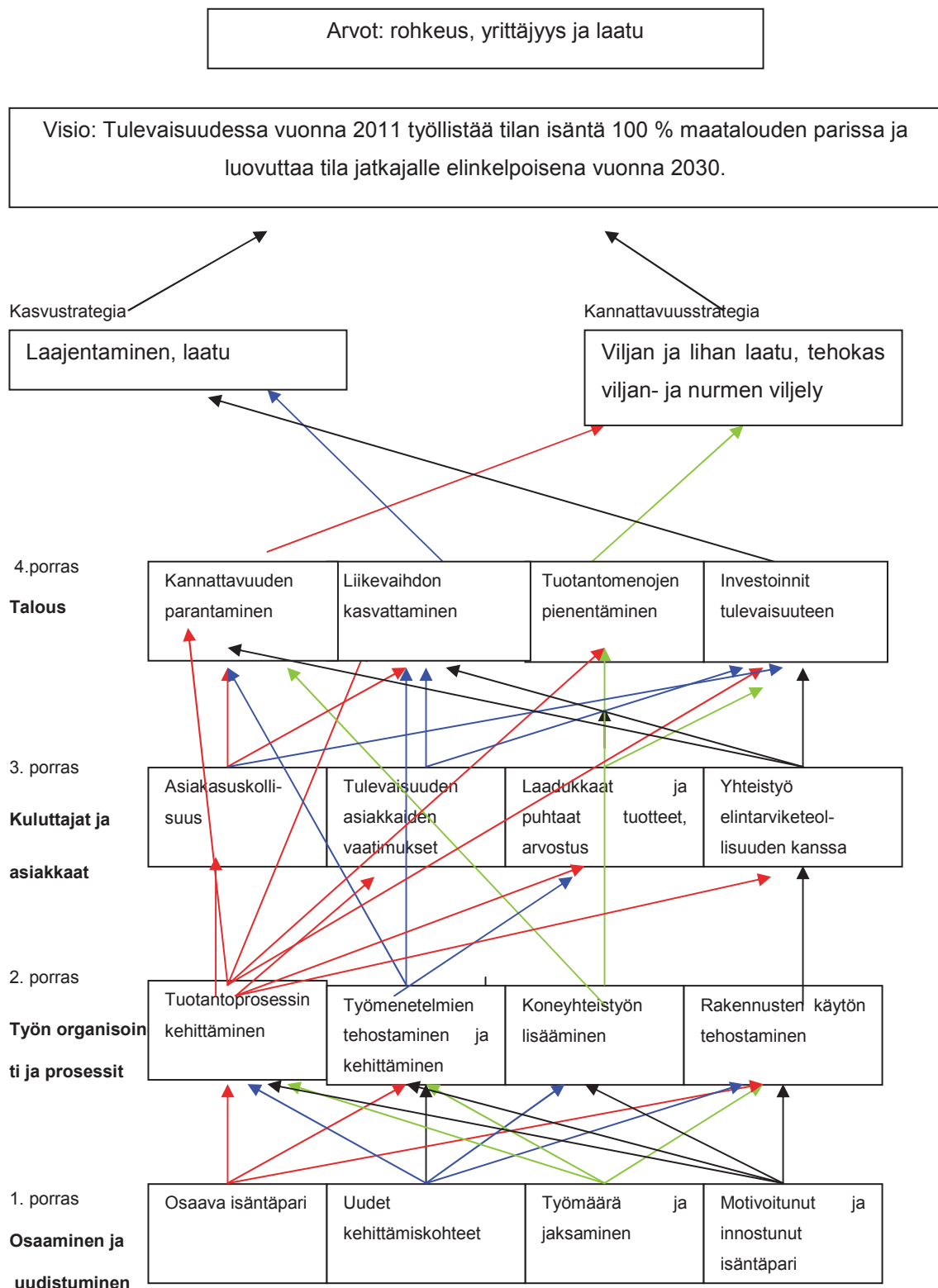
Alla esitetyn viljanviljelytilan strategiakarttaan on kunkin näkökulman viereen kirjattu näkökulmalle asetetut merkittävimmät strategiset tavoitteet. Jokainen näkökulma on liitetty kuulumaan edelliseen, mikä kuvastaa tavoitteiden syy-seuraussuhdetta. Tavoitteiden yläpuolelta löytyy yrityksen visio, joka on myös liitetty strategisiin tavoitteisiin. Tämä kuvastaa sitä, että visio on mahdollista saavuttaa, jos strategiset tavoitteet saavutetaan. Kaikkein ylimpänä ovat maatilan arvot, jotka ohjaavat maatilan toimintaa. Oheisessa strategiakartassa on mukailtu Kaplanin ja Nortonin kirjan the balanced scorecard, translating strategy into action (31) syy-seuraussuhde kaaviota.



Kuvio 8. Maatilan strategiakartta

Tasapainoisen tuloskortin käytössä ei ole oleellista, osataanko tavoitteet ja tulokset lokeroida oikeisiin näkökulmiin. Olennaista on havaita, että kaikki asiat liittyvät toisiinsa ja kaikki tulokset ovat rakentamassa yrityksen kokonaisuutta. (Jokipii, Teräväinen & Helin, 2005, 5.)

Selventääkseni maatalan strategiakartan näkökulmille asetettujen tavoitteiden välisiä syy-seuraussuhteita jokaisen näkökulman eli portaan osalta, olen laatinut suhteita havainnollistavan kuvion. Kuviossa olen mukaillut Alatalon Teijan opinnäytetyössä olevaa strategiakarttaa. (Alatalo 2009, 32). Kuvio 9 noudattelee oheisen strategiakartan mallia, mutta myös tavoitteiden väliset syy-yhteydet on otettu syvällisemmin huomioon. Nuolet kuvaavat tavoitteiden välisiä yhteyksiä ja niiden värien eri merkitys on helpottaa kuvion tulkitsemista. Jokaisen portaan strategisesta tavoitteesta lähtevä nuoli on kuvattu omana värinään.



Kuvio 9. Viljanviljelytilan strategiakartan syy-seuraussuhteet.

4.4.1 Ensimmäinen porras: Osaamisen ja uudistumisen näkökulma

Osaaminen on kaiken perusta, ilman sitä mikään yritys ei menesty. Osaaminen on tämän vuoksi ensimmäisellä portaalla. Osaamisen ja uudistumisen ulottuvuus mittaa maatilán kykyä oppia ja kasvaa. Osaamiselle on asetettu tavoitteita ja strategiakartan avulla on helppo huomata miten osaamisen ja uudistumisen näkökulmalle asetettujen tavoitteiden menestymisellä on suora vaikutus maatilán työn organisoinnin ja prosessien näkökulmaan. Nuolet kuvaava tavoitteiden välisiä suhteita. Maatilán ensimmäisenä strategisena tavoitteena on osaava isäntäpari, jota kuvastaa punainen nuoli. Osaavan maatilán johtaja toimii päämäärätietoisesti, tarkastelee ajoittain omaa työtä kriittisesti ja pohtii ratkaisuja, joilla tuotantoa voidaan järkeistää ja tehostaa. Osaavalla isäntäparilla on vaikutusta tuotantoprosessien kehittämiseen, sillä he hallitsevat rutiinitehtävät, kyseenalaistavat työtapansa ja ovat rohkeasti valmiita hyödyntämään uutta teknologiaa. Tilalla tekniset ongelmat pyritään pitämään mahdollisimman pieninä ja niiden korjaaminen pyritään tekemään nopeasti. Samoin työmenetelmien tehostamiseen ja kehittämiseen tarvitaan osaamista, joiden avulla työpanos kohdennetaan oikein ja vältetään turhaa työtä. Isäntäpari on valmis kehittämään ammattitaitoaan ja oppimaan muilta maataloilta töiden organisointia.

Kuten kuviosta 9 ilmenee myös muut (uudet kehittämiskohteet, asiantuntijuus sekä motivoitunut ja innostunut isäntäpari) ensimmäiselle portaalle eli osaamisen ja uudistumisen näkökulmalle asetetut strategiset tavoitteet vaikuttavat kukin osaltaan jokaiseen 2. portaalle työn organisointi ja prosessien strategiisiin tavoitteisiin. Osaamisen ja uudistumisen näkökulman päämäärät määrittelevät ne tekijät, joiden avulla kolme muun näkökulman päämäärät saavutetaan pitkällä aikavälillä. (Kankkunen ym. 2005, 105.) Tämän vuoksi osaaminen on ensimmäisellä portaalla alimpana, tärkeimpänä pohjana strategialle. Uudet kehittämiskohteet suhteessa työn organisointiin ja prosesseihin on ilmaistu sinisin nuolin, työmäärä ja jaksaminen vihreillä nuolilla ja motivoitunut, innostunut isäntäpari mustilla nuolilla. Uusille kehittämiskohteille

ja tilan ydintoiminnoille jää enemmän aikaa kun ulkoistetaan töitä ja lisätään koneysteistyötä.

4.4.2 Toinen porras: Työn organisointi ja prosessit näkökulma

Strategiakartan seuraavalla portaalla eli työn organisointi ja prosessit näkökulmassa on kuvattu ne strategiset tavoitteet, joissa menestyminen vaikuttaa positiivisesti tuotelaadun parantamiseen ja sitä kautta taloudellisen tuloksen paranemiseen. Maatilan prosessissa kehittyminen ja onnistuminen mahdollistavat lisäarvon tuottamisen kuluttajille ja asiakkaille, millä on taas vastaavasti suora vaikutus maatilan taloudelliseen tulokseen.

Tuotantoprosessin kehittäminen on ensimmäinen työn organisoinnin ja prosessit näkökulman tavoite. Tämä mahdollistaa kannattavuuden paranemisen, liikevaihdon kasvamisen ja kassamenojen vähentämisen. Tuotantoprosessien suhteet on ilmoitettu punaisilla nuolilla. Tuotantoprosessissa onnistuminen vaikuttaa maatilalla laadukkaiden tuotteiden tuottamiseen kustannustehokkaasti ja sitä kautta tulevaisuuden kuluttajien arvostuksien kasvattamiseen. Kilpailu on luonut maatilalle hintavaatimuksia, jotka edellyttävät maatilalta prosessien kehittämistä. Lisäksi se mahdollistaa paremman yhteistyön elintarviketeollisuuden kanssa. Elintarviketeollisuuden kanssa solmitaan tuotantosopimukset, joissa asetetaan maatilan prosesseille omat vaatimukset laadulle.

Työn organisoinnin näkökulmasta maatilalla työmenetelmien tehostaminen ja kehittäminen ovat tärkeitä tavoitteita. Työmenetelmiin kannattaa suhtautua kriittisesti ja miettiä miten töitä voisi järkeistää ja helpottaa. Tähän saa runsaasti apua tutustumalla toisiin vastaaviin maataloihin ja oppimalla heiltä uusia työmenetelmiä. Työmenetelmiä tehostamalla saadaan aikaiseksi kannattavuuden parantumista, liikevaihdon kasvua ja laadukkaampia tuotteita. Työn organisoinnilla säästetään aikaa, maataloustyön mielekkyys säilyy ja isäntäväen hyvinvointi paranee. Maatilalla pyritään turvalliseen työympäristöön ja työajat yritetään järjestää mahdollisimman säännöllisiksi. Loma-ajalla on tarkoitus lähteä viikoksi kokonaan pois maatilalta.

Kolmas tavoite on koneysteistyön lisääminen, jonka avulla saadaan omien koneiden käyttöastetta nostettua ja investointeja vähennettyä. Tehokkaaseen työn organisointiin liittyy teknologiavalinnat, kuten automaattiset juottokoneet ja pienkuormaaja. Lisäksi maatilalla käytetään ostopalveluna urakointia paalaamisessa ja lannan levityksessä. Näiden avulla saadaan aikaiseksi kustannussäästöjä sekä kannattavuuden parantumista.

Neljäntenä strategisena tavoitteena maatilalla nähdään rakennusten käytön tehostaminen, joka on edellytys maatalan investoinneille. Jo olemassa olevien rakennusten muuttaminen vasikkakasvattamoksi ei sido runsaasti pääomaa ja näin saadaan tuotanto kustannustehokkaasti käyntiin. Vasikkakasvattamon myötä alkaa yhteistyö elintarviketeollisuuden hankintaosuuskunnan kanssa.

4.4.3 Kolmas porras: Kuluttajat ja asiakkaat näkökulma

Strategiakartan kolmannella portaalla on kuvattu ne strategiset tavoitteet, joissa menestyminen vaikuttaa voimakkaasti taloudellisen tuloksen kasvamiseen. Kuluttajat ja asiakkaat näkökulmalla asetetut tavoitteet eli asiakasuskollisuus, tulevaisuuden asiakkaiden vaatimukset, laadukkaiden ja puhtaiden tuotteiden arvostus ja yhteistyö elintarviketeollisuuden kanssa. Nämä eivät käytännössä ole saavutettavissa, ellei osaamisen ja uudistumisen ja työn organisoinnin ja prosessien tavoitteet ole ensin toteutuneet.

Jos suomalaiset kuluttajat ovat tyytyväisiä raaka-aineisiin, on tällä suora vaikutus liiketoiminnan kannattavuuden parantumiseen. Lisäksi tämä luo uskoa investoinneille tulevaisuuteen eli suomalaisella ruualla on kysyntää myös tulevaisuudessa. Uskolliset asiakkaat ja kuluttajat mahdollistavat maatalan liikevaihdon kasvamisen. Mielikuva, joka kuluttajalla on naudanlihasta ja viljatuotteista tai niiden tuottamisesta, vaikuttaa tehtyihin ostopäätöksiin.

Tulevaisuuden asiakkaiden vaatimukset valitsin toiseksi kuluttajat ja asiakkaat näkökulman strategiseksi tavoitteeksi. Tulevaisuuden asiakkaat ovat entistä kiinnostuneempia eläinten tuotanto-oloista. Kuluttajille on muodostettava

positiivinen mielikuva maatalan tuotteista ja tätä kautta maatalan liikevaihto kasvaa ja investointihalukkuus lisääntyy.

Yhteistyö elintarviketeollisuuden kanssa pitää toimia puolin ja toisin. Sopimuksia noudatetaan ja sitoudutaan toimimaan asetettujen ohjeiden mukaan. Elintarviketeollisuus toimii tukena ja neuvoa antavana tahona. Yhteistyön ansiosta kannattavuus parantuu, liikevaihto kasvaa ja rohkeus investointien tekemiseen lisääntyy.

4.4.4 Neljäs porras: Taloudellinen näkökulma

Maatalan strategiakartan ylimmällä portaalla on havainnollistettu maatalan taloudellisen näkökulman strategiset tavoitteet eli kannattavuuden parantaminen, liikevaihdon kasvattaminen, tuotantomenojen pienentäminen ja investoinnit tulevaisuuteen. Nämä taloudellisen näkökulman tavoitteet eivät ole toteutettavissa ellei alempien portaiden tavoitteisiin ole ensin päästy.

Kannattavuuden parantaminen on ensimmäinen talousnäkökulman tavoite. Maatalan kannattavuutta on pyrittävä järjestelmällisesti parantamaan. Kannattavuuteen vaikuttaa tilalla peltojen hyvä kunto ja määrä, tuotantotekniikan hallitseminen ja hyvä ammattiosaaminen. Kannattavuuteen päästään tilalla viljan ja lihan laatua parantamalla ja tehokkaammalla viljelyllä.

Toinen strateginen tavoite on liikevaihdon kasvattaminen. Tilalla liikevaihtoa kasvatetaan laajentamisen myötä. Viljat yritetään myydä oikeaan aikaan ja laatuun kiinnitetään myös huomiota. Naudanlihan myynnillä ja kotieläintilaksi siirtymällä saadaan liikevaihtoa lisättyä. Myös metsätalouden puolella myyntiä voidaan kasvattaa hakkeiden ja polttopuiden muodossa.

Kolmas strateginen tavoite on tuotantomenojen pienentäminen ja tällä on selvä yhteys kannattavuusstrategiaan. Tuotantomenoja on pyrittävä pienentämään kaikilla tilan osa-alueilla. Alimpien portaiden tavoitteiden avulla saadaan tuotantomenoja alennettua.

Viimeinen strateginen tavoite on investoinnit tulevaisuuteen. Maatilalla tämä näky laajentamisessa naudankasvatuksen puolelle.

4.5 Kriittisten menestystekijöiden määrittäminen näkökulmille

Maatilalle määritetään kriittiset menestystekijät jokaiselle näkökulmalle. Kuviossa 6 on strategisille tavoitteille seuraavana vaiheena määritetty kriittiset menestystekijät. Yrityksen kriittisiä menestystekijöitä ovat ne tiedot, taidot, kyvyt, resurssit, ominaisuudet ja aikaansaannokset, joiden perusteella yritys menestyy. Yrityksen menestystekijät ovat riippuvaisia mm. toimialasta, liiketoiminta-alueesta ja valitusta perusstrategiasta. (Toivanen 2001, 124.) Case -maatilalla kriittiset menestystekijät on jaettu sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Osaaminen ja uudistuminen sekä työn organisointi ja prosessit ovat sellaisia, joihin isäntä voi tilalla itse vaikuttaa. Kun taas taloudelliselle ja kuluttaja- ja asiakasnäkökulmalle määritetyt kriittiset menestystekijät tulevat maatilalan ulkopuolelta.

Taloudellisia kriittisiä menestystekijöitä ovat toiminnan kannattavuus ja vakavaraisuus sekä maksuvalmius. Kuluttajat ja asiakkaat näkökulman kriittisiä menestystekijöitä ovat asiakastyytyväisyys eli tyytyväiset kuluttajat, tuotelaadun ylläpitäminen ja toimiva yhteistyö elintarviketeollisuuden kanssa. Työn organisointi ja prosessit näkökulman menestystekijöitä ovat koneiden käyttöasteen nostaminen, työmenetelmien kehittäminen, työtehtävien oikea ajoitus ja tuotelaatu. Osaaminen ja uudistuminen näkökulman kriittisiä menestystekijöitä ovat osaaminen, tyytyväisyys, uudet kehittämiskohteet ja isäntäparin jaksaminen ja hyvinvointi. Menestystekijöiksi nousevat isäntäparin kyky, halu ja rohkeus uusiutua. Lisäksi isäntäpari omaa hyvät taidot liiketoiminta-, ja maatalousosaamisessa. Yrittäjät saavat tehdä juuri sitä työtä jota haluavat, yrittäminen on elämäntapa.

Vertaamalla menestystekijöitä SWOT -analyysiin voidaan varmistaa, että kaikki olennaiset asiat on otettu huomioon (Toivanen 2001, 125). Mielestäni kriittisissä menestystekijöissä on keskitytty maatilalan liiketoiminnan kannalta olennaisimpiin asioihin.

4.6 Mittaristo

Maatilalle mittaristoa laadittaessa on kiinnitetty erityistä huomiota yrityksen elinkaaren nykyiseen vaiheeseen, joka on kasvun ja vakiintumisen vaihe. Mittareiksi on valittu strategian toteutumista kuvaavia mittareita sekä maatalan kasvua tukevia mittareita. Mittaristoa suunniteltaessa on pyritty kohdistamaan mittaus maatalan kriittisiin menestystekijöihin, koska ne takaavat maatalan menestymisen tulevaisuuden kilpailutilanteessa. Mittaristoa pyrittiin luomaan mahdollisimman yksinkertaisena ja mittareiden määrä haluttiin pitää helposti hallittavana.

Seuraavassa case1 maatalan tulokortti kokonaisuudessaan. Alla kuvattu mittaristo (Taulukko 2) havainnollistaa kunkin näkökulman strategiset tavoitteet ja kriittiset menestystekijät. Taulukon kolmannessa sarakkeessa on näkökulmittain esitetty avainmittarit, joilla strategisissa tavoitteissa onnistumista mitataan. Lisäksi taulukosta näkee tavoitetason, johon maatalan tulisi pyrkiä sekä aikataulu ja nimetty vastuuhenkilö.

Taulukko 2. Case -maatilan tulokortti.

Talous

Strategiset tavoitteet	Kriittiset menestystekijät	Mittarit	Tavoitearvo	Aikataulu ja vastuu
Omavaraisuus ja sitä kautta tuotantomenojen pienentäminen	Vakavaraisuus	Omavaraisuusaste Suhteellinen velkaantuneisuusaste	hyvä >40 % tydyttävä 40-80%	Vuosi 2010 Emäntä
Kannattavuuden jatkuva parantaminen	Kannattavuus	Oman pääoman tuotto - % Kokonaispääoman tuotto - % Käyttökate Kannattavuuskerroin	5 % hyvä yli 10 % yli 40 % yli 1	Vuosi 2010 Emäntä
Liikevaihdon kasvattaminen	Kannattavuus	Liikevaihto x euroa/v Tuotantokustannukset snt/kg (sonnit ja vilja)	270 000 /2012 s: 3 eur/kg v: 0,38 eur/kg	Vuosi 2010 Emäntä
Investoinnit tulevaisuuteen	Maksuvalmius ja kannattavuus	Investointisuunnitelma Perheen työ määrä h/v Yrittäjätulo x euroa/v Quick ratio Current ratio	Inv. suunnitelma 3000 h/v 50 000/2012 hyvä >1 hyvä >2	10/2010 Emäntä

Kuluttajat ja asiakkaat

Strategiset tavoitteet	Kriittiset menestystekijät	Mittarit	Tavoitearvo	Aikataulu ja vastuu
Asiakasuskollisuus	Asiakastyytyväisyys	Asennetutkimus Suomalaista ruokaa kohtaan	Kuluttajat haluavat ostaa suomalaista ruokaa nyt ja tulevaisuudessa	Emäntä ja isäntä 2010
Tulevaisuuden asiakkaiden vaatimukset	Asiakastyytyväisyys	Asiakastutkimus ja asiakaspalaute Kotisivut	Kuluttajien suositukset, 75 % asiakaspalautteesta vähintään tasolla ”hyvä” Kotisivut 2011	emäntä ja isäntä 2010
Tuloksellinen kumppanuus elintarviketeollisuuden kanssa/lihatalo/viljanostajat	Yhteistyö elintarviketeollisuuden kanssa	Kilpailukykyarviointi Sitoutuminen	Lihan ja viljan laatu täyttää lihatalon /viljanostajan kanssa tehdyn sopimuksen vaatimukset	Isäntä 2010
Naudanlihan laatu ja myynti Viljan laatu ja myynti	Asiakastyytyväisyys	Naudanlihan laatuluokitus Omavalvonta Naudanlihan myyntimäärä, kg/v Viljan myyntimäärä, kg/v	E –erinomainen U –erittäin hyvä Omavalvonta 49923 kg/v 100 000 kg/v	Isäntä 2011

Työn organisointi ja prosessit

Strategiset tavoitteet	Kriittiset menestystekijät	Mittarit	Tavoitearvo	Aikataulu ja vastuu
Tuotantoprosessin toimivuus ja tehokkuus tuotelaatu	Tuotelaatu Peltoviljelyn ja naudantuotannon tehokkuus tukevat toisiaan	Tuotantokustannukset Nautojen myyntimäärä/vuosi Nurmirehusato, ry/ha Rehuviljasato, kg/ha	Tuotantokustannusten vähentäminen 10 % 340 kpl 300000 ry/ha 100000 ry/ha	Isäntä
Koneyhteistyön lisääminen	Koneiden käyttöasteen nostaminen, liiallisten investointien välttäminen	Koneiden käyttöaste Koneiden toimivuus	Koneiden käyttöaste 10 % 95 % toimii aina	Isäntä
Tuotantoprosessin- ja työmenetelmien kehittäminen	Kylvöjen, ruiskutusten ja puinnin oikea ajoitus	Virheiden/hävikin määrä Vasikoiden kuolleisuus - %	Asiakasvaatimukset täyttävän tuotannon osuus 90 % 0 %	Isäntä
Tehostaa olemassa olevien rakennusten käyttöä		Rakennusten käyttöaste	Käyttöaste 100 %	Isäntä

Osaaminen ja uudistuminen

Strategiset tavoitteet	Kriittiset menestystekijät	Mittarit	Tavoitearvo	Aikataulu ja vastuu
Osaava isäntäpari	Osaaminen Työtyytyväisyys	Osaamisen kehittämissuunnitelma vahvuudet ja heikkoudet Osaamistarpeiden arviointi Koulutus, retket ja näyttelyt	Osaamisindeksi, toteutetaan 2010 Kaikki työt hallitaan 1 krt/vuosi 5 krt/vuosi	Emäntä ja isäntä
Uudet kehittämiskohteet	Uudet kehittämiskohteet	Tuotekehitys, uudet liikeideat	Uusia tuotekehitykseen eteneviä innovaatioita 1kpl/vuosi	Emäntä ja isäntä
Isäntäparin työmäärän pitäminen kohtuullisena (työn tehokkuus ja ajankäyttö)	Isäntäparin jaksaminen ja hyvinvointi	Työaika/vasikka Pidettyjen lomapäivien lkm. Sairaspoissaolojen määrä Viikoittainen työmäärä	14 päivää/vuosi 0/vuosi 45 tuntia vertaa toteutunut	Emäntä ja isäntä

4.6.1 Talous

Taloudellisen näkökulman mittareilla on kaksi merkittävää roolia. Ensimmäisenä merkittävänä tehtävänä on kuvata sitä, miten hyvin yrityksen strategia on onnistunut taloudellisesti. Toinen merkittävä tehtävä on määrittää ne tavoitteet, joihin strategioilla ja niitä kuvaavilla mittareilla pyritään. (Malmi ym. 2006, 25.) Kaplanin ja Nortonin määrittämät kolme strategista teemaa toteutuvat hyvin

oheisessa tulokortissa. Teemat kuvaavat kasvuvauhtia ja liikevaihdon koostumusta, kustannus- ja tuottoparannuksia sekä resurssien hyödyntämistä ja investointistrategioita.

Maatilan tasapainoitettun mittariston taloudelliselle näkökulmalle asetetut strategiset tavoitteet ovat omavaraisuus, kannattavuuden jatkuva parantaminen, liikevaihdon kasvattaminen ja investoinnit tulevaisuuteen.

Mittariston ensimmäinen vakavaraisuuden mittari taloudellisessa näkökulmassa on **omavaraisuusaste**, joka kuvaa oman pääoman osuutta yrityksen varoista (Pellinen ym. 2008, 80). Tavoitteena olisi saavuttaa maatilalla hyvä 40 % omavaraisuusaste, joka on ihan realistinen tavoite. Mitä parempi maatilan omavaraisuusaste on, sitä paremmat edellytykset yrityksellä on saada rahoitusta investointeihin. **Suhteellinen velkaantuneisuusaste** kuvaa vieraan korollisen pääoman suhdetta omaan pääomaan (Pellinen ym. 2008, 81). Maatila on sitä vakavaraisempi, mitä suurempi on oman pääoman osuus varoista. Maatilalla pyritään 40-80 %:n velkaantuneisuusasteeseen eli tyydyttävälle tasolle.

Maatilan kannattavuuden mittari on **oman pääoman tuotto**, joka kertoo, paljonko jää koroksi omalle pääomalle, kun tuotoista vähennetään kaikki muut kustannukset kuin oman pääoman korkovaatimus (Pellinen ym. 2008, 74). Maatilalla on tavoitteena 5 %:n korkovaatimus. **Kokonaispääoman tuotto - %** kertoo, paljonko tuottoa jää koroksi pääomalle, kun tuotosta vähennetään kaikki muut kustannukset kuin korko- ja rahoituskulut sekä oman pääoman korkovaatimus (Pellinen ym. 2008, 73). Maatilalla on kokonaispääoman tuoton tavoite yli 10 %. Tämä voi olla aika vaikea saavuttaa eteenkin lähivuosina, sillä maatalous sitoo paljon pääomaa tuottoon verrattuna.

Kannattavuuden jatkuvan parantamisen mittarina toimii myös **käyttökate**, joka kertoo paljonko yritystoiminnasta jää tuloja korkojen ja poistojen kattamiseen sekä mahdolliseksi voitoksi (Pellinen ym. 2008, 69). Maatiloilla käyttökate on hyvin tuotantosuunnasta riippuvainen tunnusluku, sillä mitä enemmän toiminta vaatii investointeja suhteessa liikevaihtoon, sitä suurempi tulee käyttökateen

olla. Maatilalla on tavoitteena päästä 40 %:n käyttökatteeseen, koska tilalla ei ole vuokramaita ja suurin osa tuotantovälineistä on omia. Kannattavuuden mittarina toimii myös **kannattavuuskerroin**, joka kuvaa kuinka hyvin saatavalla yrittäjätulolla pystytään kattamaan oman pääoman korkovaatimus ja oman työn palkkavaatimus (Pellinen ym. 2008, 78). Tilan tavoitteena on yli yhden kerroin, jossa on saatu omalle työlle ja pääomalle enemmän korvausta kuin palkkakorjauksena ja pääoman korkovaatimuksena on laskettu. Kustannusten nousu on ollut tällä hetkellä suurempaa kuin tuottajahintojen muutos, joten kannattavuus tulee laskemaan.

Kolmas strateginen tavoite on liikevaihdon kasvattaminen ja sen mittarina toimii parhaiten liikevaihto. **Liikevaihto** antaa maatilalla kuvan toiminnan laajuudesta, sillä se muodostuu liiketoiminnan myyntituotoista sekä niihin lisätyistä maataloustuista. Tällä hetkellä maatilalla liikevaihdosta noin puolet muodostuu EU-tuista. Verrattaessa liikevaihtoa edellisen vuoden vastaavaan lukuun, voidaan seurata strategiseksi tavoitteeksi asetetun liikevaihdon kasvua. Liikevaihdon tavoitteena on vuonna 2010 yli 100 000 euroa ja seuraavina vuosina yli 270 000 euroa. Sekä viljanviljelyn että nautapuolen vuosittaisen mittarina toimii menojen osuus liikevaihdosta, tuotantokustannukset vasikoista ja viljasta sekä vasikkatuotto jaettuna vuosirehukustannuksilla per vasikka.

Neljäs strateginen tavoite talousnäkökulmassa on investoinnit tulevaisuuteen ja tämän mittareina toimivat investointisuunnitelma, perheen työmäärä h/v, yrittäjätulo vuodessa sekä quick- ja current ratio. Maatilalla tehtiin **investointi- ja elinkeinosuunnitelmaa** lokakuussa 2010. Investointien tavoitteena on saada katetuksi investoinnit tulorahoituksella. Isännän **työmäärän** tavoitteena on 2500 työtuntia vuodessa. **Yrittäjätulo** kuvaa yrittäjäperheen oman työn palkaksi ja oman pääoman koroksi jäävää tuloa (Pellinen 2008, 76). Tilan tavoitteena on saavuttaa 50 000 euron yrittäjätulo vuodessa, mikä pitäisi investointien myötä toteutua vuodesta 2012 eteenpäin. Maatilalla **quick ratio** tarkoittaa valmiutta hoitaa lyhytaikaisia velkoja. Tavoitteena olisi pysyä edelleen hyvällä tasolla eli yli yhden. **Current ratio** tarkoittaa nopeakiertoisen omaisuuden suhdetta lyhytaikaisiin velkoihin (Pellinen ym. 2008, 83). Tavoitteena on pysyä hyvällä

tasolla eli yli kahden. Maatilalla on tavoitteena pysyä edelleen hyvällä tasolla maksuvalmiudessa, joten tilalla rahat riittävät. Maatilan taloudellinen näkökulma antaa mahdollisimman kattavan kuvan siitä, miten jo tehdyissä toiminnoissa on onnistuttu taloudellisesti.

Taloudellisia näkökulmien mittareita tulisi seurata säännöllisesti puolivuositain, näin saadaan selville maatilan liiketoiminnan kannattavuuden tila ja siihen on helppo reagoida ajoissa.

4.6.2 Kuluttaja- ja asiakas

Kuten jo aikaisemmin esittelinkin, asiakasnäkökulman mittarit voidaan jakaa kahteen ryhmään: perusmittareihin ja asiakaslupauksen mittareihin. Perusmittarit ovat hyvin samanlaisia kaikissa yrityksissä kuten esimerkiksi asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus. Asiakaslupauksen mittarit taas vastaavasti antavat yritykselle vastauksen siihen, mitä asiakkaille tulisi tarjota, jotta he olisivat tyytyväisiä ja uskollisia. (Malmi ym. 2006, 26.)

Case maatilan tasapainoitettujen mittariston kuluttaja- ja asiakasnäkökulmalle asetetut strategiset tavoitteet ovat asiakasuskollisuus, tulevaisuuden asiakkaiden vaatimukset, tulokellinen kumppanuus elintarviketeollisuuden kanssa ja naudanlihan- ja viljan laatu.

Kuluttajat ja asiakkaat näkökulman asiakasuskollisuuden mittariksi valittiin **asennetutkimus** Suomalaista ruokaa kohtaan. Case -maatilalla ei ole suoramyyntiä, joten tila ei ole suorassa kosketuksessa kuluttajiin. Maatilalla kannattaa kuitenkin seurata pari kertaa vuodessa kuluttajien asenteita. Kasvaako luomutuotteiden kysyntä tulevaisuudessa? Mittarin tulisi vastata kysymykseen millaisia asenteita suomalaisilla kuluttajilla on suomalaisia viljatuotteita ja naudanlihaa kohtaan. Miten tulevaisuudessa nuoret suhtautuvat maatilan tuotteisiin. Tavoitteena olisi päästä tilanteeseen, jossa kuluttajat haluavat ostaa suomalaista ruokaa nyt ja tulevaisuudessa. Asennetutkimusta tekee säännöllisesti Suomen Gallup Elintarviketieto Oy, joka on ainoa maa- ja elintarviketalouteen erikoistunut markkinatutkimusyriitys Suomessa ja

muodostaa TNS Gallup Oy:n Agriculture-yksikön. Gallup Elintarviketieto tarjoaa markkinatieto-, markkinatutkimus- ja asiantuntijapalvelua koko elintarvikeketjulle. (TNS, [viitattu 27.8.2010].) Lisäksi asennetutkimusta tekee RISC Monitor, joka mittaa väestön keskuudessa vallitsevaa asenneilmastoa ja muutoksia siinä. Maatalousalan lehtiä lukemalla löytää tietoa ja viitteitä asenteista sekä tulevaisuuden suuntauksista.

Toinen strategien tavoite kuluttajille ja asiakkaille on tulevaisuuden asiakkaiden vaatimukset. Mittareiksi on valittu **asiakastutkimus ja asiakaspalaute**. Tavoitteena olisi päästä asiakaspalautteessa hyvälle tasolle. Elintarviketeollisuus tekee jatkuvasti asiakastutkimuksia tuotteilleen, joten elintarviketeollisuuden lehdistä ja tiedotteista saa suuntaa antavaa tietoa. Lisäksi maatilalla voidaan luoda kotisivut, josta kuluttajat voivat seurata tilan toimintaa, tuotantotapoja, eläinten elinoloja ja ennen kaikkea maatilän elämää.

Kolmannella kuluttajat ja asiakasnäkökulman mittarilla halutaan selvittää, kuinka yhteistyö toimii elintarviketeollisuuden kanssa. Mittariksi valitsin **kilpailukykyarvioinnin**, joka on analysointiväline maatilän kilpailukykyyn tason määrittämiseksi. Sen avulla on mahdollista saada vertailutietoa elintarviketeollisuuden ja muiden toimialojen yritysten kilpailukykyyn tasosta sekä maatilän asemasta kilpailijoihin. Kilpailukyky arvioidaan kuudella arviointikriteerillä, jotka ovat strategia, johtajuus, asiakkuus, tietojen hallinta, ihmiset ja osaaminen sekä prosessit (Harmoinen 2010, 128). Tavoitteena on, että lihan laatu täyttää lihatalon kanssa tehdyn sopimuksen vaatimukset. Toisena mittarina toimii molemminpuolinen **sitoutuminen yhteistyösopimukseen**, jossa on sovittu lihatalon toimittamien vasikoiden kasvattamisesta teurastettaviksi naudoiksi. Lihatalon ja tuottajan yhteistyön tavoitteena on varmistaa nautatilan tuottamien eläinten markkinointia ja tukea tuottajan tuotannon suunnitelmallisuutta. Lisäksi tavoitteena on luoda mahdollisuuksia nautatilan tuotannon kannattavuuden ja laadun kehittämiseksi sekä kehittää lihaketjua ja sen kannattavuutta. Sopimuksessa määritellään nautatilan tuottajan velvollisuudet kuten ohjeiden noudattamista eläinten ruokinnassa. (Nautakasvattamo/perussopimus [viitattu 3.9.2010].) Lihan

tuottamisessa teurastamot asettavat tuottajille selviä tavoitteita, kuten ohjeistus eläinten hyvistä ruokintatavoista tai lihan laatuun liittyvistä vaatimuksista.

Rehut ovat osa kotieläintuotteiden imagoa. Ruokinnalla syntyy laatumielikuva, jonka avulla kuluttaja saadaan maksamaan tuotteesta korkeampaa hintaa. Kotimaisten elintarvikkeiden kuten lihan turvallisuus muodostuu juuri tuotannosta, jossa ei hormoneja ja salmonellaa esiinny. Rehujen alkuperä pystytään myös tarvittaessa tarkasti jäljittämään. Tulevaisuudessa jalostava teollisuus voi myös tehdä erityissopimuksia tuottajien kanssa esimerkiksi jonkin rehun käytöstä ruokinnassa, jonka avulla saadaan tietty maku tuotteisiin. (Puumala, Yliaho & Teräväinen, 2004, 16.)

Viimeisenä strategisena tavoitteena on naudanlihan ja viljan laatu, jolla on suora vaikutus asiakastyytyväisyyteen ja tilan tulokseen. Mittareiksi valitsin naudanlihan **laatuluokituksen**, jossa tavoitteena on U –erittäin hyvä luokka. Lisäksi mittareiksi valitsin **lihasonnien, välitysvasikoiden ja viljan myyntimäärä** vuodessa.

Kuluttajat ja asiakkaat näkökulman tavoitteiden toteutumiseksi tarvittavat kehittämistoimet ovat maatilán tuotteiden laadun pitäminen hyvällä tasolla ja seuraamalla aktiivisesti kuluttajien asenteita ruokaan.

4.6.3 Työn organisointi ja prosessi

Maatilan työn organisoinnin ja prosessien näkökulmalle laaditut strategiset tavoitteet ovat tuotantoprosessin toimivuus, tuotelaatu, koneysteistyön lisääminen, tuotantoprosessin kehittäminen ja rakennusten käytön tehostaminen. Näissä tavoitteissa onnistumista mitataan kyseiselle näkökulmalle kehitetyillä mittareilla aivan kuten muissakin näkökulmissa.

Ensimmäinen strateginen tavoite on tuotantoprosessin toimivuus ja tehokkuus. Viljanviljelyssä tavoitteena on **tuotantokustannusten** vähentäminen. Kustannuksia voidaan alentaa lannoitteita vähentämällä ja keskittämällä lannoiteostot ns. ”oikeaan aikaan”. Samoin torjunta-aineiden käyttöä voi

vähentää tarvittaessa. Lisäksi myös yhteisostoilla toisen tilan kanssa syntyy kustannussäästöjä. Polttoöljyn kulutukseen kannattaa kiinnittää huomiota, viljat puidaan ja kuivataan mahdollisimman kuivana, vaikka tähän tietysti vaikuttaa sääolosuhteet. Viljanviljelyn työmenetelmiä kehitetään esimerkiksi maan muokkaustekniikkaa keventämällä ja kyntöjä vähentämällä. Tavoitteena on vähentää viljanviljelyn tuotantokustannuksia 10 %. Nautapuolen tuotantoprosessin tavoitteena ovat hyvin kasvavat ja hyvinvoivat sonnivasikat. Mittarina käytetään tuotantokustannuksia, joiden tavoitteita ei vielä tässä vaiheessa osata määrittää tarkasti. **Nautojen ja vasikoiden myyntimäärän** tavoitteena on vuodessa 340 kappaletta. Lisäksi mittareina toimivat **nurmirehusadon- ja rehuviljasadon määrät** hehtaarilta.

Toinen strateginen tavoite on koneyhteistyön lisääminen ja yhteiskonehankinnat. Tavoitteena on nostaa **koneiden käyttöastetta** ja tämä onnistuu parhaiten koneyhteistyötä lisäämällä. Tilalla on ostettu metsäkärkyt puoliksi toisen tilan kanssa. Yhteistyön avulla vältetään liiallisia investointeja ja saadaan pääomaa käyttöön tärkeimpiin kohteisiin. Mittarina tavoitteella on käyttöasteen nosto 10 %. Lisäksi mittarina toimii **koneiden toimivuus**, sillä konerikkoja kesken kiireisempien aikojen tulisi välttää. Koneita tulee huoltaa säännöllisesti ja sitä kautta tavoitteena on 95 % koneiden toimivuudessa.

Työn organisoinnin ja prosessit näkökulman kolmas strateginen tavoite on tuotantoprosessin- ja työmenetelmien kehittäminen. Kriittisenä menestystekijänä pidetään kylvöjen, ruiskutusten ja puintien oikeaa ajoitusta. Peltoviljelyn ja naudankasvatuksen tehokkuus tukevat toinen toisiaan. Laadukkaan sadon avulla naudat kasvavat paremmin. Nautapuolen kehittämisen mittarina toimii parhaiten **vasikoiden kuolleisuus -%** ja tilan tavoitteena on selvitä ilman vasikkakuolemia. Viljanviljelyn puolella tavoitteena on hehtaarisadon määrän lisäämään ja mittarina toimii **satomäärä** (kg/ha). Peltojen käyttö monipuolistuu naudantuotantoon siirtyessä. Tuotantoprosessia kehittämällä on tavoitteena vähentää **virheiden ja hävikin määrää**. Tilan tavoitteena on, että asiakasvaatimusten täyttävän tuotannon osuus olisi 90 %.

Peltoviljelyn seurannassa tilalla tehdään viljelysuunnitelmat ja naudoille ruokintasuunnitelmat.

Viimeinen strateginen tavoite on tehostaa jo olemassa olevien rakennusten käyttöä. Tämä toteutuu vasikkajuottamon perustamisella vanhaan emakkosikalaan. Mittarina toimii parhaiten **rakennusten käyttöaste** ja tavoitteena olisi saada kaikki maatilán rakennukset 100 %:sesti käyttöön.

Yhdelläkään maatilalla eivät prosessit toimi täysin moitteettomasti, jos yrittäjät eivät ole motivoituneita ja ammattitaitoisia.

4.6.4 Osaaminen ja uudistuminen

Maatilan tasapainoitettun mittariston osaamisen ja uudistumisen näkökulmalle asetetut strategiset tavoitteet ovat osaava isäntäpari, uudet kehittämiskohteet ja isäntäparin työmäärän pitäminen kohtuullisena.

Osaamisen ja uudistumisen näkökulman ensimmäisenä strategisena tavoitteena on osaava maatilán isäntäpari. Mittarina tässä toimii parhaiten oman osaamisen kehittämissuunnitelma ja osaamisen arviointi. **Osaamisen kehittämissuunnitelmassa** isäntäpari laatii henkilökohtaisen opintosuunnitelman, joka perustuu omaan yksilölliseen koulutustarpeeseen. Isäntäparilla on hyvät mahdollisuudet erilaiseen lisä- ja täydennyskoulutukseen naudankasvatuksen puolelta. Peltoviljelystä on jo kertynyt monen vuoden kokemus, mutta nautapuoli on aivan uusi aluevaltaus. Osaamista voi myös kehittää nautapuolen koulutuksissa käymällä, tutustumalla muihin nautatiloihin ja lukemalla aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. **Osaamisen arvioinnissa** käydään läpi maatilán eri prosesseista ja maatilayrityksessä saavutetut tulokset. Hyvät taloudelliset tulokset, tyytyväiset asiakkaat ja maatilayrittäjän jaksaminen viestivät siitä, että tilalla osataan asiat hyvin. Isäntäparin kokonaisosaaminen jaetaan pienempiin osiin kuten kasvinviljelyn- ja naudankasvatuksen hallitsemiseen, työkoneiden käyttötaitoihin, rakennus- ja konekorjauksen taitoihin ja atk-taitoihin. Tämän jälkeen jokaista osiota arvioidaan vielä erikseen. Isäntäpari tekee myös analyysin oman osaamisen vahvuuksista ja

heikkouksista. Näin saadaan selville missä osaamisen osiossa olisi vielä kehitettävää. Tavoitteena on tehdä osaamisen arviointi maatilalla kerran vuodessa. **Koulutusten, retkien ja näyttelyiden** määrä vuodessa on hyvä mittari osaamisessa, sillä niiden avulla saadaan luotua uusia ideoita, toimintatapoja ja kehittämistoimia maatilalle. Tavoitteena on käydä ainakin viisi kertaa vuodessa alan näyttelyissä ja koulutuksissa. Isäntäparin kannattaa päivittää tiedot talouspuolen ajankohtaisissa koulutuksissa.

Toinen strateginen tavoite on uudet kehittämiskohteet eli maatilalla ollaan parhaillaan siirtymässä viljanviljelytilasta nautatilaksi. **Uusia liikeideoita** olisi hyvä olla noin 1 kpl/vuosi. Tilan isännältä ei suunnitelmat tule loppumaan, aina on jokin uusi liikeidea kehitteillä.

Kolmantena, erittäin tärkeänä strategisena tavoitteena on isäntäparin työmäärän pitäminen kohtuullisena. Mittarina tässä toimii hyvin työaika/eläin, pidettyjen lomapäivien lukumäärä ja sairauspoissaolojen määrä. Tilalla on tavoitteena **pitää lomapäiviä** 14 päivää vuodessa ja aikaa on myös jäätävä perheelle ja harrastuksille. Usein maatilalla eletään parisuhteessa ja toimitaan yrittäjinä 24/7 -periaatteella. Kiire, taloudelliset paineet, lapset ja isovanhemmat kuuluvat maatilalla jokapäiväiseen arkeen. Samoin **viikoittainen työmäärä** olisi keskiarvoltaan 45 tuntia viikossa, jotta vältetään työuupumukselta. Keväisin ja syksyisin työmäärä on suurempi. Työajankäytöstä kannattaa tehdä kuukausittain suunnitelma, jossa on tavoite ja todellinen toteutunut tuntimäärä, näin saadaan paremmin seurattua ajankäyttöä. Tilalla kuulutaan työterveyshuoltoon ja palveluina sieltä ostetaan tilakäynti 1krt/4v ja isäntäparin työterveystarkastukset. Työterveyshuollossa käydään läpi työkykyyn ja jaksamiseen liittyviä kysymyksiä. **Sairaspoissaolojen määrä** tulisi tilalla pitää mahdollisimman alhaisena, tavoitteena olisi vuosi ilman sairaslomia.

4.7 Toimintasuunnitelma

Yritykselle on tärkeää pyrkiä ennakolta vaikuttamaan asioiden kulkuun ja sen vuoksi maatila joutuu suunnittelemaan tulevaisuuttaan. (Haapanen ym. 2004, 133). ”Toimintasuunnitelmassa selvitetään, millä toimenpiteillä strategiassa

määritellyt tavoitteet saavutetaan, mitä resursseja toimenpide vaatii, kuka toimenpiteet tekee ja mihin mennessä tavoite saavutetaan” (Malmi ym. 2006, 113).

Taulukko 3. Maatilan toimintasuunnitelma.

Termi	Case 1
Arvot	Sukutilan jatkuvuus on tärkeää ja tilan eteen kuuluu tehdä töitä.
Tulevaisuudenkuva	Luovuttaa tila 25 vuoden päästä elinkelpoisena jatkajalle. 1 vuoden päästä tuottaa naudanlihaa kannattavasti kuluttajille ja olla haluttu yhteistyökumppani raaka-aineen ostajille ja urakoitsijoille. Isäntä työskentelee 100 % kotitilalla.
Toiminta-ajatus	Tuottaa laadukasta viljaa ja tulevaisuudessa tuottaa elintarviketeollisuudelle laadukasta naudanlihaa.
Strateginen tavoite	Toimia kannattavasti ja tuottaa voittoa.
Strategia	Kannattavuusstrategia: Ylläpitää nykyistä tuotantoa viljanviljelyssä. Kasvustrategia: Keskittyä 1-vuoden päästä vasikoiden ja nautojen kasvattamiseen ja ulkoistaa rehunteot ja lannanlevitykset paikalliselle urakoitsijalle.
Toimintasuunnitelma	Vanhan sikalan muuttaminen vasikkajuottamoksi sekä rakentaa kokonaan uusi nautakasvattamo ja lantala. Tilalla tarvitaan korjaussuunnitelma, ruokintasuunnitelma ja viljelysuunnitelma. Ottaa kokonaisvaltainen tulokorttimittaristo käyttöön.
Budjetti (arvio)	Vasikkajuottamon kunnostus 80 000,- Lantalan rakentaminen 15 000,- Nautakasvattamo 200 000,- Vasikoiden hankinta 45 000,- Ruokintalaitteiden uusiminen 8000,- Pienkuormaaja 20 000,-

Tasapainoitettun mittariston käyttöönotto vaatii jatkuvaa seuranta ja raportointia maatilalla isäntäparille, jotta mittariston vaikutus näkyisi mahdollisimman voimakkaasti päivittäisessä työskentelyssä ja siten vaikuttaisi positiivisesti pitkän aikavälin tavoitteiden toteutumiseen. Mittaristo otetaan tilalla käyttöön nyt heti tämän tutkimuksen valmistuttua joulukuussa 2010, jolloin mittariston toimivuutta voidaan testata. Maatilan tasapainoitettun mittariston suunnitteluun käytettiin aikaa vähän yli puoli vuotta.

Ensimmäinen haaste mittariston käytössä on isäntäparin saaminen 100 %:sesti sitoutumaan mittaristoon. Isäntäparin innostus mittaristoa kohtaan tulisi saada säilymään, vaikka tuloksia ei heti saada ja mittariston toteuttamisen vaatima työmäärä saattaa kasvaa. Mittaristosta on tultava säännöllisen elämäntapa, jota seurataan ja ongelmakohtiin puututaan aikailematta. Jatkuvalla seurannalla ja raportoinnilla maatilalla pyritään toiminnan kehittymiseen. Palkitsevinta on mittariston käytössä huomata kannattavuuden parantuvan isäntäparin oman toiminnan avulla.

Toisena haasteena on epävarmuus tulevaisuudesta, sillä maatilalla ainoastaan oman toiminnan mittaaminen ei riitä, vaan on pidettävä silmät auki myös ulkoisille tekijöille kuten kuluttajien ostotottumuksien muuttumiselle. Maatilan täytyy tunnistaa ne tulevaisuuden muutosvoimat, jotka voivat muuttaa maatalouden tilannetta radikaalisti. (Kankkunen ym. 2005, 88.)

Mittariston ylläpitäminen ja siitä raportointi tullaan maatilalla hoitamaan Microsoft Excel –taulukkolaskennan avulla. Excel on tuttu työväline jo ennestään isäntäparille, joten kustannuksia ei synny erillisestä ohjelmistosta. Taulukkolaskentaohjelmiston etuina ovat helppokäyttöisyys ja edullisuus. Liitteessä 2 on luotu Excelillä mittaristo case maatilalle. Taulukossa verrataan maatilaa muihin vastaaviin tiloihin Taloustohtori tietojen avulla. Taloustohtori kertoo, missä Suomen maataloilla mennään, sillä siinä julkaistaan maatalouden virallisen kannattavuuskirjanpidon tuloksia. Taloustohtori on Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus MTK:n palvelu netissä. Tiedot ovat peräisin 950 kirjanpito-tilalta ja heiltä on kirjattu ylös tulot, menot ja työtunnit. Heidän

ansiostaan Suomen maataloudesta on olemassa hyvin tarkat tiedot. (Vuorikari 2010.)

Maatilan tasapainotettua mittaristoa laadittaessa pyrittiin saamaan tilan tärkeät strategiset tavoitteet eli kannattavuus ja kasvu seurattavaan muotoon.

Taloudellisen näkökulman tavoitteiden toteutumiseksi tarvittavat kehittämistoimet ovat tuotantosuunnan muuttaminen nautatilaksi ja sitä kautta päästään kasvattamaan liikevaihtoa. Metsätalouden puolella taas kasvatetaan hakkeiden ja polttopuiden myyntiä. Myös kannattavuuden tunnusluvut paranevat ajan myötä, kun lainamäärää saadaan pienemmäksi. Maksuvalmius on tilalla aina ollut hyvä ja toivottavasti se näin pysyykin. Lisäksi tilalla pyritään pienentämään tuotantokustannuksia mm. ostojen oikean ajoittamisen avulla ja yhteistyöllä muiden tilojen kanssa. Investoinnit tehdään maltillisesti välttäen suuria lainoja.

Asiakasnäkökulman kehittämistarpeiksi todettiin kuluttajien arvostus suomalaista ruokaa kohtaa ja tämä tavoite onnistuu maatilan tuotteiden hyvän laadun varmistamisella ja eläinten hyvinvointiin satsaamalla. Kuluttajat voivat seurata paremmin tilan toimintaa, tuotantotapoja, eläinten elinoloja ja ennen kaikkea maatilan elämää tilan kotisivujen välityksellä. Myös yhteistyöverkostoja tuotteiden markkinoinnissa kannattaa suosia. Kilpailukykyarvioinnin avulla saadaan tietoa maatilan kilpailukyvyn tasosta. Tilan tuotteiden myyntimäärät pitäisi saada maksimiin ja tämä onnistuu eläinten hyvällä hoidolla ja viljanviljelyyn panostamalla. Maatilalla pitää reagoida luomun suosion lisääntymiseen ja olla avoimena tuotannonmuutokselle.

Maatilan työn organisoinnin ja prosessien kehittämistarpeiksi muodostuivat koneiden ja rakennusten tehokkaampi käyttö. Jo olemassa olevat rakennukset saadaan paremmin käyttöön vasikkajuottamon perustamisen myötä. Koneiden käyttöastetta nostetaan ja lannanlevitys sekä paalienteot ulkoistetaan. Tilalla panostetaan tulevaisuudessa sadon laatuun ja viljelykierron kehittämiseen. Bioenergian tai luomun viljely nähdään myös tilalla hyvänä kehittämisvaihtoehtona, sillä viljanviljely on tällä hetkellä melko

kannattamatonta. Säilörehun ja viljanviljelyn osalta tavoitellaan hyvää satoa että laatua ja tämän ansiosta ostorehukustannuksia voidaan alentaa. Kylvöt ja puinnit tulisi ajoittaa oikeaan aikaan, mikä ei kyllä aina ole helppoa. Tuotantopanokset kilpailutetaan, eteenkin suuremmat ostot ja ne pyritään ajoittamaan oikeaan aikaan. Tilalla on tavoitteena jo hyvissä ajoin vaikuttaa siihen, että ongelmat havaitaan ajoissa ja että niihin voidaan puuttua ennen kuin ne aiheuttavat tuotannon laskua.

Osaamisen ja uudistumisen kehittämistarpeiksi muodostuivat osaamisen kehittämissuunnitelman ja osaamistarpeiden arvioinnin tekeminen. Arvioinnin avulla saa selville, mitkä ovat osaamisen heikkoudet ja miten ne saisi muutettua vahvuudeksi. Tilaa kehitetään jatkuvasti uusien liikeideoiden avulla, ollaan rohkeita, innovatiivisia ja avoimia. Maatilan tärkeä kehittämistarve on, että aikaa jää töiden lisäksi myös perheelle ja harrastuksille. Lisäksi isäntäparin oma jaksaminen ja terveys vaativat päivittäistä huomiota osakseen.

Mittariston avulla maatilaa osataan uudistaa juuri oikeasta paikasta. Mittaristo tuo esille maatilan ongelmakohdat. Näitä ovat tällä hetkellä maatilan sivutoimisuus, sillä ei ole aikaa keskittyä kunnolla maatalouteen, vaikka halua olisikin. Vapaa-ajan riittämättömyys koetaan ongelmaksi kun tekee kahta työtä, mutta tämä asia korjaantuu lähivuosina.

Tilalla pyritään vahvaan liiketalouden johtamiseen. Tilan investoinnit ovat kasvuun tähtääviä, mutta järkeviä ja pieniriskisiä investointeja. Investointien perustana on automatisointi mahdollisimman pitkälle vietyä sekä nautojen hyvinvointi. Isäntä on täysin omistautunut työlleen ja haluaa kehittää jatkuvasti osaamistaan yrittäjänä. Investointien onnistumisesta ei vielä tässä vaiheessa ole tarkkaa tietoa.

5 Okra asennetutkimuksen tulokset

5.1 Tutkimusaineiston taustatiedot

Kyselytutkimuksen toteutin itsenäisesti Okra maatalousnäyttelyissä Oripäässä. Otannan suoritin osittaisella satunnaisotannalla perusjoukosta, joka muodostui Okra 2010 –maatalousnäyttelyiden kävijöistä. Otokooksi suunnittelin 100 palautettua vastausta. Tiedonkeruun suoritin lomakkeella, jonka toimivuutta testasin etukäteen. Kyselylomakkeita jaoin henkilökohtaisesti näyttelyissä kahden näyttelypäivän aikana ja lomakkeet palautettiin välittömästi palautuslaatikkoon. Palkinnoksi vastanneet saivat mahdollisuuden osallistua kylpylälahjakortin arvontaan. Vastaajien taholta tuli negatiivista palautetta lomakkeen pituudesta ja kysymysten vaikeudesta. Lomake oli melko pitkä ja vastaamiseen tarvittiin runsaasti tukea ja aikaa, joten tämän vuoksi vastausten määrä jäi melko vähäiseksi. Itse toimin jokaisen vastaajan tukena ja apuna, jotta tutkimuksessa välttyttäisiin väärinymmärryksiltä. Taustatietojen vastaaminen sujui hyvin, mutta syvällisemmät kysymykset tulokorttimittaristosta tuottivat vaikeuksia. Myös lomakkeen pieni fontti tuotti ongelmia, sillä kaikki eivät kysymyksiä nähneet kunnolla. Lomakkeen palautti 53 maatalousyrittäjää. Kyselytutkimuksen paikkana Okra maatalousnäyttely oli loistava, sillä maatalousyrittäjiä oli paljon paikalla.

Kyselytutkimuksen tavoitteena oli tutkia maatalousyrittäjien suhtautumista tulokorttimittaristoon ja selvittää miten laajasti tulokorttimittaristo on tiloilla käytössä. Lisäksi yritin saada selville tulokorttimittariston käyttämiseen ja hyödyntämiseen liittyviä suurimpia haasteita.

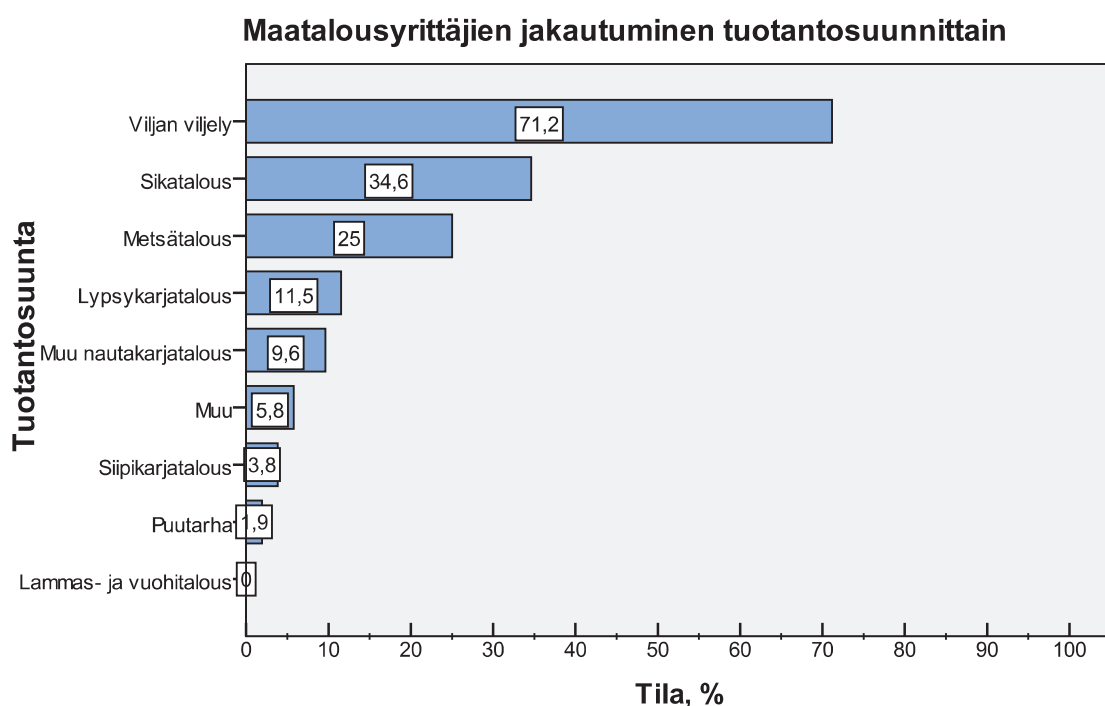
Aineisto käsiteltiin Statistical Package for Social Sciences (SPSS for Windows) tilasto-ohjelmalla syys- ja lokakuun aikana. Avovastaukset käsiteltiin käsin. Tuloksia havainnollistin erilaisin taulukoin.

5.2 Tutkimusaineiston tulokset

Vastaajien taustatietoina kysyttiin mm. maatilan tuotantosuuntaa, yritysmuotoa, työllistävyyttä ja liikevaihtoa.

5.2.1 Maatilojen taustatietoja

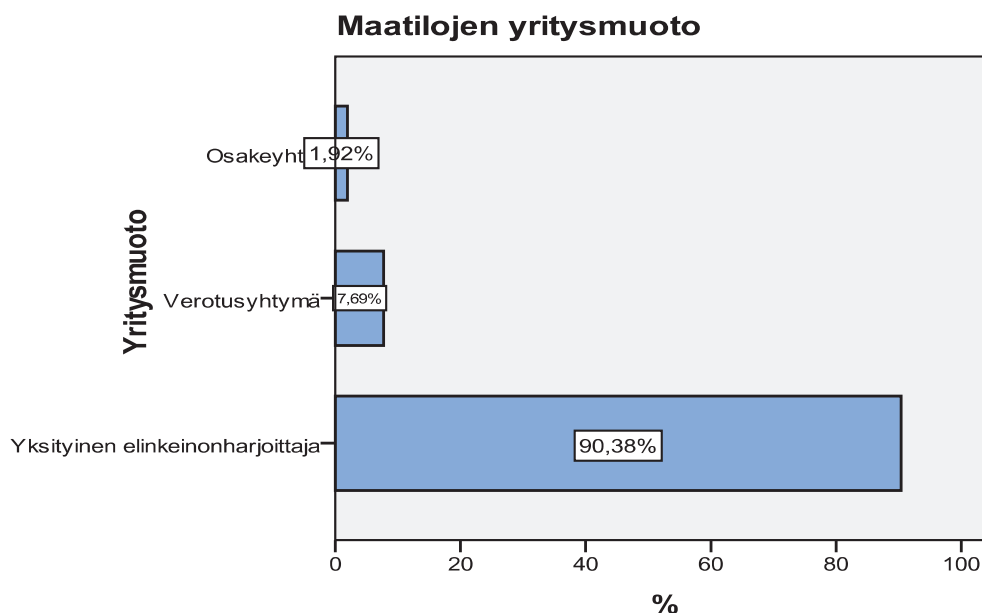
Eniten vastauksista (71 %) maatilojen tuotantosuunnaksi muodostui viljan viljely. Kyselyn viljan viljelytilojen osuus on koko suomen tukea hakeneiden tilojen (2009) suhteessa. 35 % tiloista harjoitti sikataloutta ja tämän suuri osuus taas johtuu Okra maatalousnäyttelyn sijainnista Varsinais-Suomessa, joka on suosittua sikatalousaluetta. Metsätalouden osuus oli 25 % ja sitä harjoitetaan yleensä päätuotantosuunnan ohessa sivuelinkeinona.



Kuvio 10. Maatilojen tuotantosuunta

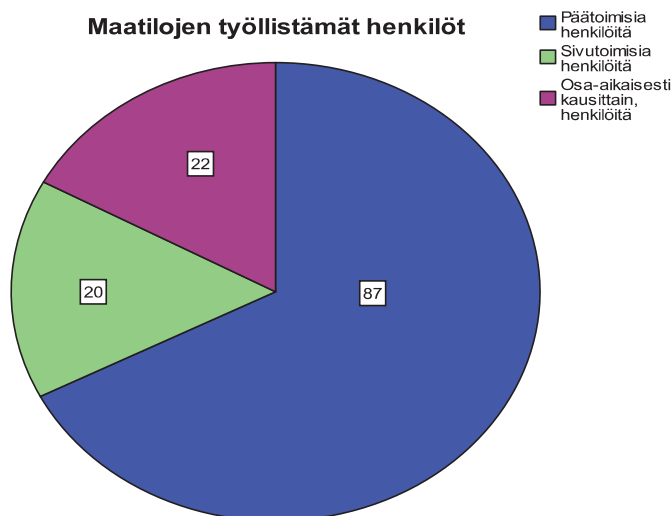
90,4 % kyselyyn vastanneiden maatiloista oli yritysmuodoltaan yksityisiä elinkeinonharjoittajia. Maatalous perustuu yhä edelleen Suomessa perheviljelmiin, joten tästä johtuu suuri yksityisten elinkeinonharjoittajien osuus.

7,7 % vastanneista tiloista oli verotusyhtymiä ja 1,9 % osakeyhtiöitä. Verotusyhtymien määrä on yllättävän suuri, mutta tätä vääristää tutkimuksen otoskoon pienuus ja sattuma. Muita yritysmuotoja ei tutkimuksessa tullut esiin.



Kuvio 11. Maatilojen yritysmuoto

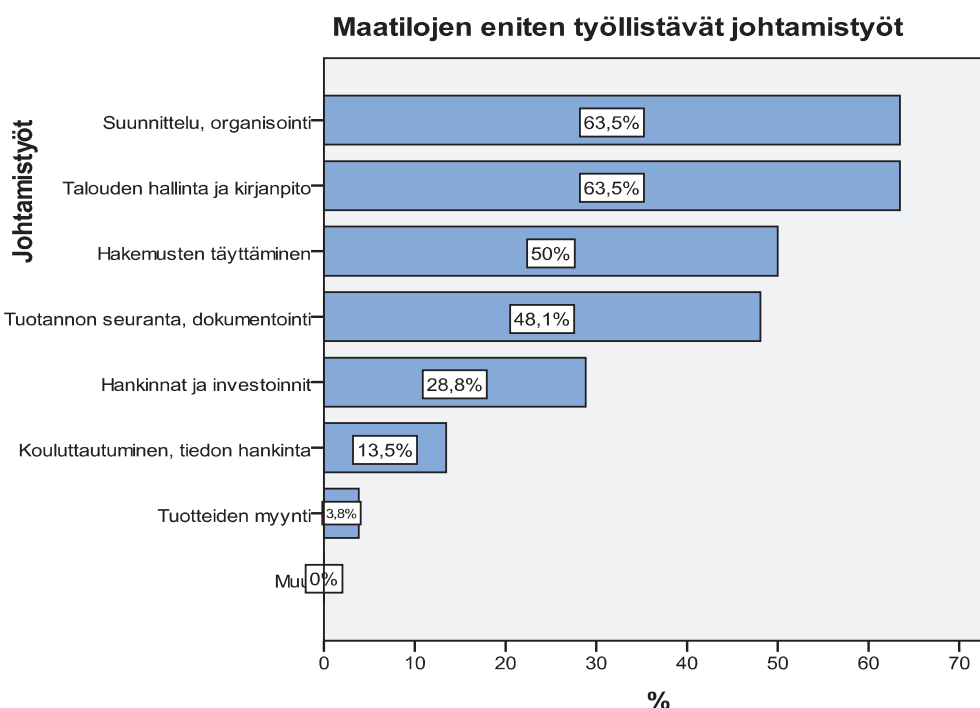
Kyselyyn vastanneilla maataloilla (53 kpl) työllistyy päätoimisesti 87 henkeä eli 1,6 henkeä per tila. Sivutoimisesti työllistyy 20 henkeä ja osa-aikaisesti kausittain 22 henkeä. Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskuksen mukaan Suomessa vuonna 2007 osallistuu maatalan töihin 2,11 henkilöä per maatila (Matilda [viitattu 14.4.2010]). ja maatilojen työllisyys tulee edelleen vuosittain laskemaan.



Kuvio 12. Maatilojen työllistämät henkilöt

Maatilojen kokonaistyöajasta käytetään suunnitteluun ja johtamiseen keskimäärin 15,7 %. Kysymykseen on vaikeaa vastata aivan tarkasti, joten prosenttimäärä on suuntaa antava. ProAgrian maatalouskalenterissa 2010 on muuttuva maaseutuyrittäjyys -hankkeesta tutkimustietoa, jonka mukaan maatilayrittäjän työajasta johtamistyön osuus on 8 % ja suunnittelutyön osuus on 7 %, joten kyselytutkimuksessa päästiin aivan samaan tulokseen (Harmoinen 2009, 125). Suunnittelun ja johtamisen määrä vaihteli runsaasti erikokoisten tilojen välillä ja tämä taas johtuu pääasiassa itse viljelijästä ja hänen asettamistaan tavoitteistaan sekä tavoistaan johtaa yritystä. Suurilla tiloilla, joilla on ulkopuolista työvoimaa suunnittelu- ja johtamistöiden määrä oli suuri jopa 65 %. Myös joillakin pienillä tiloilla suunnittelun ja johtamisen osuus oli 30 % eli suuri. Työn johtamisen ja opastuksen lisäksi aikaa kului myös työnantajavelvoitteiden hallintaan. Maatalousyrittäjällä on enemmän tietoa käytettävissään kuin koskaan aikaisemmin. Tiedon hankinta ja käsittely on tärkeä osa nykyajan maatilayrityksen johtamista. Toisaalta viljelijän osaamisvaatimukset kasvavat jatkuvasti ja vaativat osaltaan säännöllistä kouluttautumista. Pitää kuitenkin ottaa huomioon, että pelkkä suunnitteluun ja johtamiseen käytetty työaika maatilalla ei vielä kerro suunnittelun ja johtamisen tasosta ja niiden vaikutuksesta tilan tulokseen. Erityisesti suunnittelu- ja

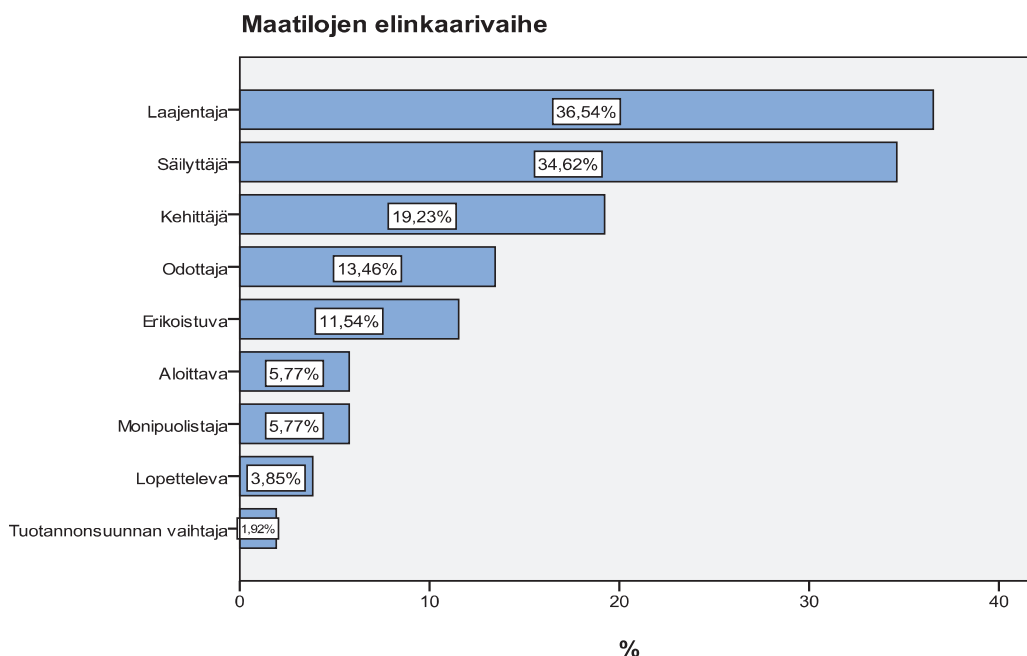
johtamistöiden kohdalla töihin tarvittava aika voi poiketa merkittävästi töihin käytetystä ajasta.



Kuvio 13. Maatilan eniten työllistävät johtamistyöt

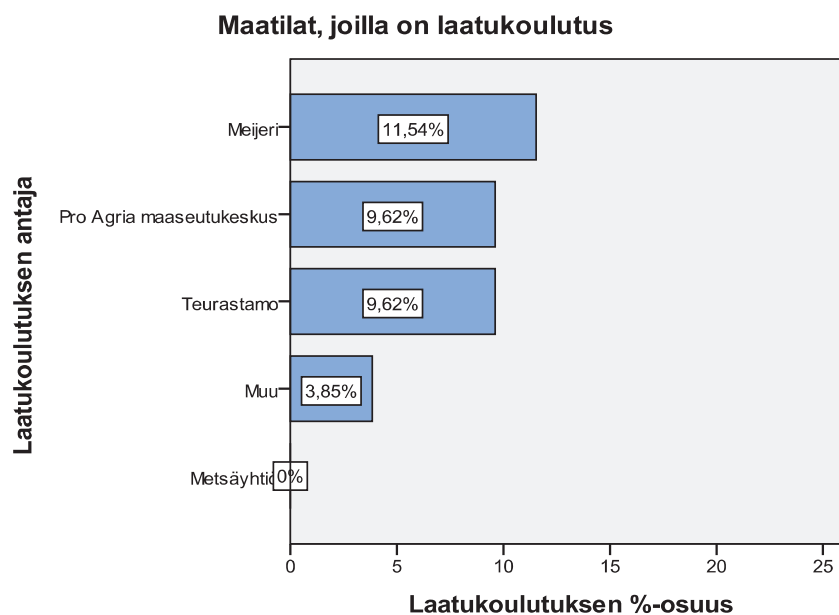
Kyselyyn vastanneilla maataloilla eniten työllistäviä johtamistöitä ovat (64 %) suunnittelu- ja organisointi sekä talouden hallinta ja kirjanpito. Maataloilla on huomattu, miten tärkeää on suunnitella ja organisoida työt huolellisesti. Suunnittelu- ja organisoinnin merkityksen kasvu saattaa johtua elintarviketuotannon laatuun ja eläinten hyvinvointiin liittyvistä vaatimuksista. Maatilan töiden organisointia koskevat ja säännöllisesti toistuvat päätöksentekotilanteet, jotka liittyvät muun muassa työajan varaamiseen omaan ja tilayhteistyöhön, urakoitsijoiden ja lomittajien sopimiseen, tuotantotarvikkeiden tilaamiseen, tuotteiden myyntiin sekä viljelysuunnitelman laatimiseen. Talouden hallinta ja kirjanpito liittyvät maataloilla taloudellisen tuloksen arviointiin, budjetointiin, rahoitusjärjestelmiin sekä investointien arviointiin ja seurantaan. Lisäksi kirjanpitoon liittyy tiiviisti lainsäädäntö, koska verotus on tärkeä talouden hallinnan väline. EU:n myötä kirjanpitotyöt ovat lisääntyneet ja vaikeutuneet. 50 % vastanneiden tilojen johtamistöistä

muodostuu hakemusten täyttämisestä, mikä varmasti pitää paikkansa. Tiloilla täytetään säännöllisesti EU-tukilomakkeita ja vastataan tilastokeskuksen kyselyihin. Lisäksi tuotannon seuranta ja dokumentointi työllistävät maatilalla 48 %.



Kuvio 14. Maatilojen elinkaarivaihe

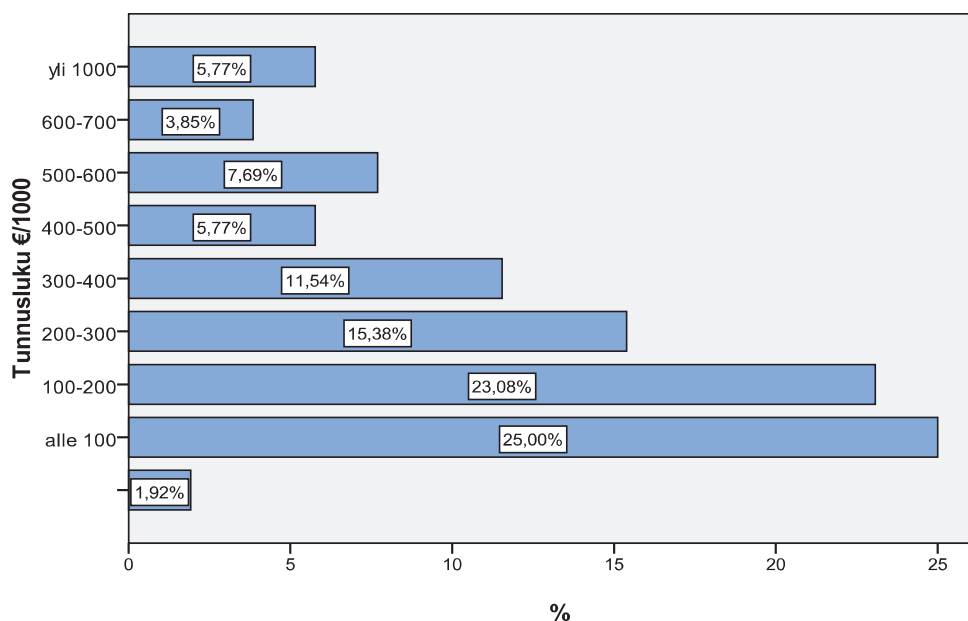
37 % kyselyyn vastanneista tiloista pitää maatilansa laajentajana. Maatiloilla ollaan edelleen halukkaita laajentamaan tuotantoa. Tilakokoa halutaan kasvattaa ja riskejä uskalletaan ottaa. Gallup Elintarviketiedon tutkimuksen mukaan 29 % viljelijöistä on halukkaita lisäämään tilan tuotantoa ja laajennushalukkuus on sitä suurempi, mitä isommasta tilasta on kyse (Vuorela [viitattu 22.11.2010]). Melkein samansuuruinen osuus (35 %) tiloista pitää tilaansa säilyttäjänä. Tiloilla halutaan pitää asiat ennallaan ja seuraila tilannetta. 19 % tiloista luokittelee itsensä kehittäjäksi ja 13 % tiloista odottaa eläkkeelle pääsyä ja sukupolvenvaihdosta.



Kuvio 15. Maatilojen laatukoulutuksen osuus

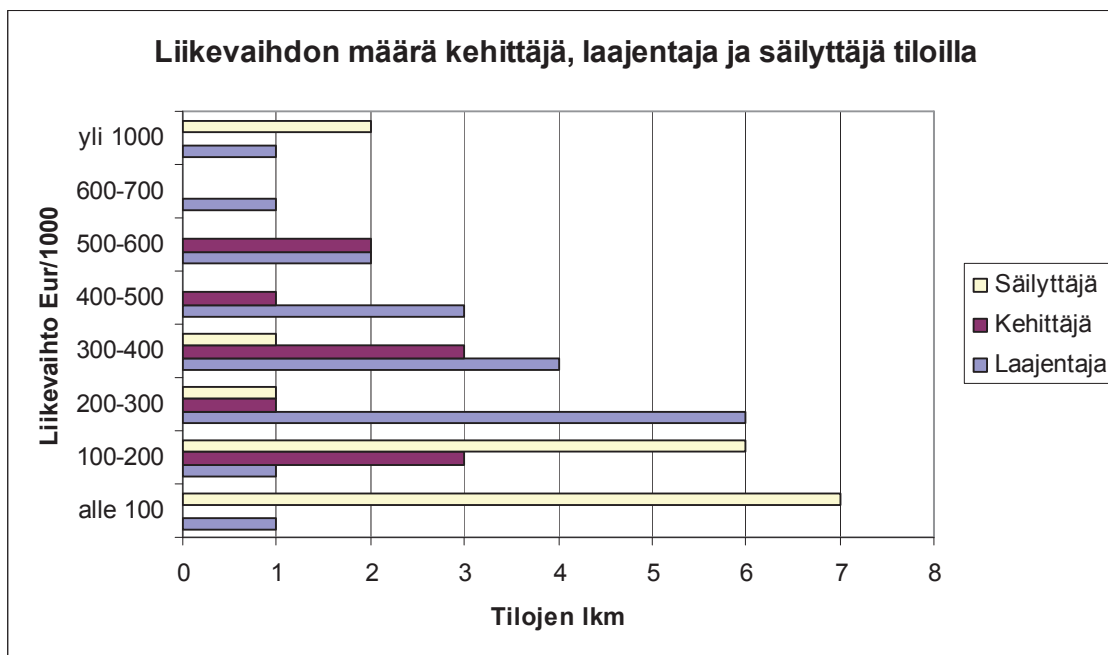
Laatukoulutuksen tarkoituksena on kansallisen elintarviketalouden laatustrategian toteuttaminen maatiloilla. Koulutus antaa valmiudet maatalan toiminnan järjestelmälliselle arvioinnille ja kehittämiselle. (ProAgria Keski-Pohjanmaa, [Viitattu 3.10.2010].) 65 %:lla vastanneista tiloista ei ole lainkaan laatukoulutusta. 12 % maatiloista on saanut laatukoulutusta meijeriltä. 10 % tiloista on saanut koulutusta laatuasioissa Pro Agria maaseutukeskuksesta ja teurastamolta. Lisäksi muita laatukoulutuksia oli saatu munapakkaamoilta.

Maatilojen liikevaihdon jakautuminen



Kuvio 16. Maatilojen liikevaihto vuonna 2009

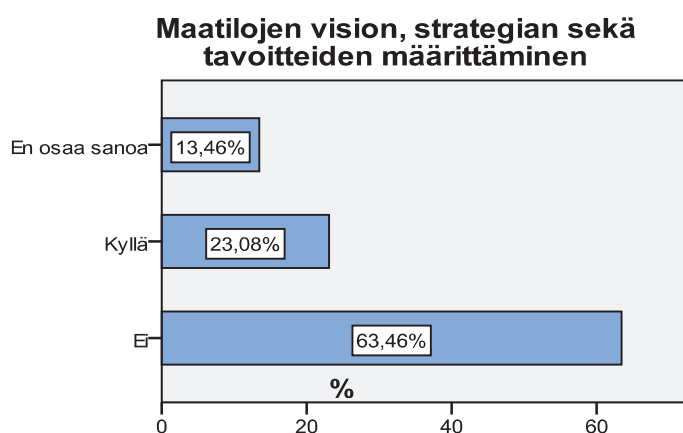
25 % vastanneista maataloista oli liikevaihdoltaan alle 100 000 euroa ja 23 % tiloista oli liikevaihdoltaan 100 000 – 200 000 euroa, joten lähes puolet tiloista on liikevaihdoltaan pieniä perheviljelmiä. 6 % tiloista oli liikevaihdoltaan yli 1 000 000 euroa. Laajentavista tiloista kuudella on liikevaihto välillä 200000-300 000. Tuotannon säilyttävistä tiloista seitsemällä on liikevaihto alle 100 000 ja 2 % vastanneista ei halunnut ilmoittaa liikevaihdon määrää lainkaan.



Kuvio 17. Liikevaihdon määrä kehittäjä, laajentaja ja säilyttävä tiloilla vuonna 2009.

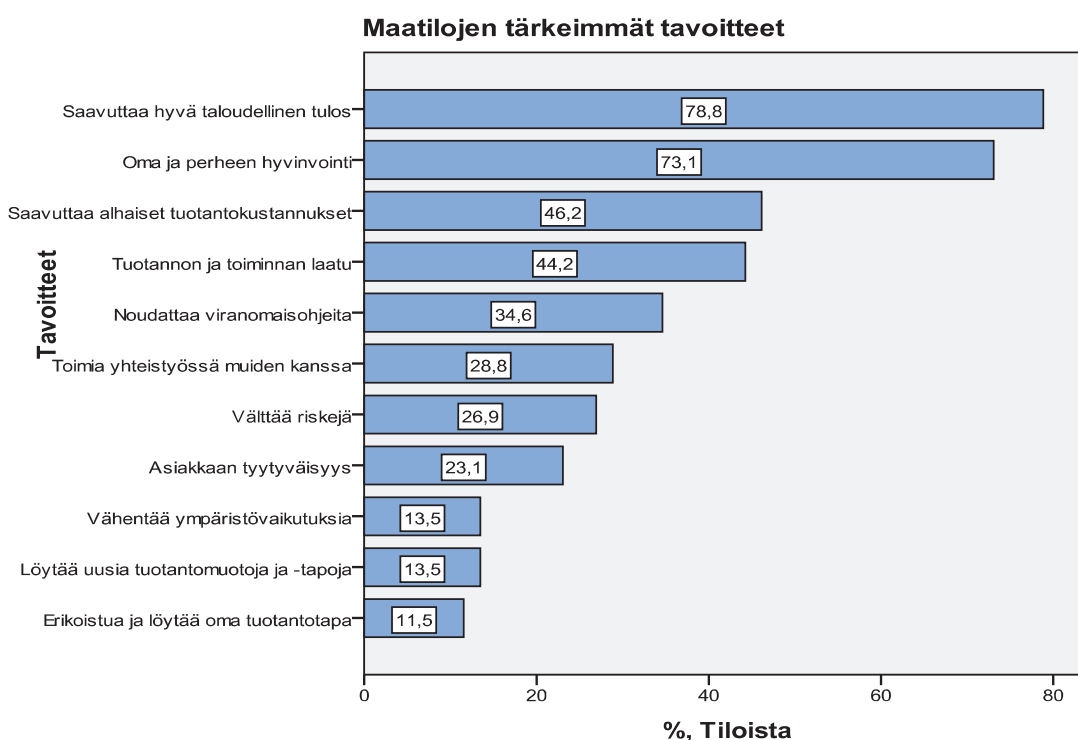
Kehittäjätiloilla liikevaihto on keskimäärin 300 000–400 000 euroa ja laajentajatiloiilla liikevaihto on noin 200 000–300 000 euroa. Säilyttäjätaloilla liikevaihto on noin 100 000 euroa ja kahdella tilalla on yli 1 000 000 euroa. Säilyttäjätaloihin kuuluu sekä kooltaan pieniä tiloja että erittäin suuria tiloja.

5.2.2 Maatilojen tavoitteet, johtamisen keinot ja kilpailukyky



Kuvio 18. Vision, strategian ja tavoitteiden määrittäminen maataloilla

63 % tiloista ei ole määrittänyt maatilalleen visiota, strategiaa ja tavoitteita kirjallisesti dokumentoituna. 23 % maataloista on määrittänyt vision ja strategian. 13 % ei osannut sanoa vastausta kysymykseen. Monilla maataloilla visiot, strategiat ja tavoitteet ovat isäntien ja emäntien päässä mietittynä, mutta harvoin niitä on paperille ylös kirjattu. .

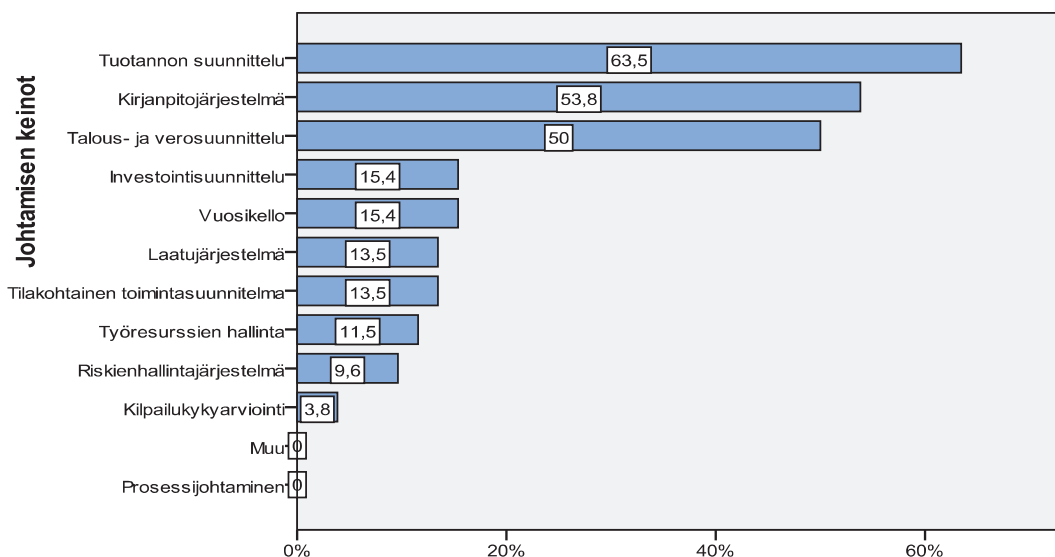


Kuvio 19. Maatilojen tärkeimpänä pitämät tavoitteet

80 % tiloista pitää tärkeimpänä saavuttaa hyvä taloudellinen tulos. Tämä tulos oli odotettavissa, sillä se on kaiken liiketoiminnan perusedellytys. Tuotannon tulee olla kannattavaa, että omalle työpanokselle saadaan tavoitteeksi asetettu korvaus ja sijoitetulle pääomalle riittävä tuotto. Maatila nähdään nykyään yrityksenä, joten toiminnan tärkeimmäksi tavoitteeksi muodostuu voiton tekeminen. 73 % vastaajista piti oman ja perheen hyvinvointia tärkeänä tavoitteena. Maatalousyrittäjät haluavat riittävästi vapaa-aikaa ja sosiaalisia kontakteja. 46 % vastaajista piti tärkeänä tavoitteena saavuttaa alhaiset

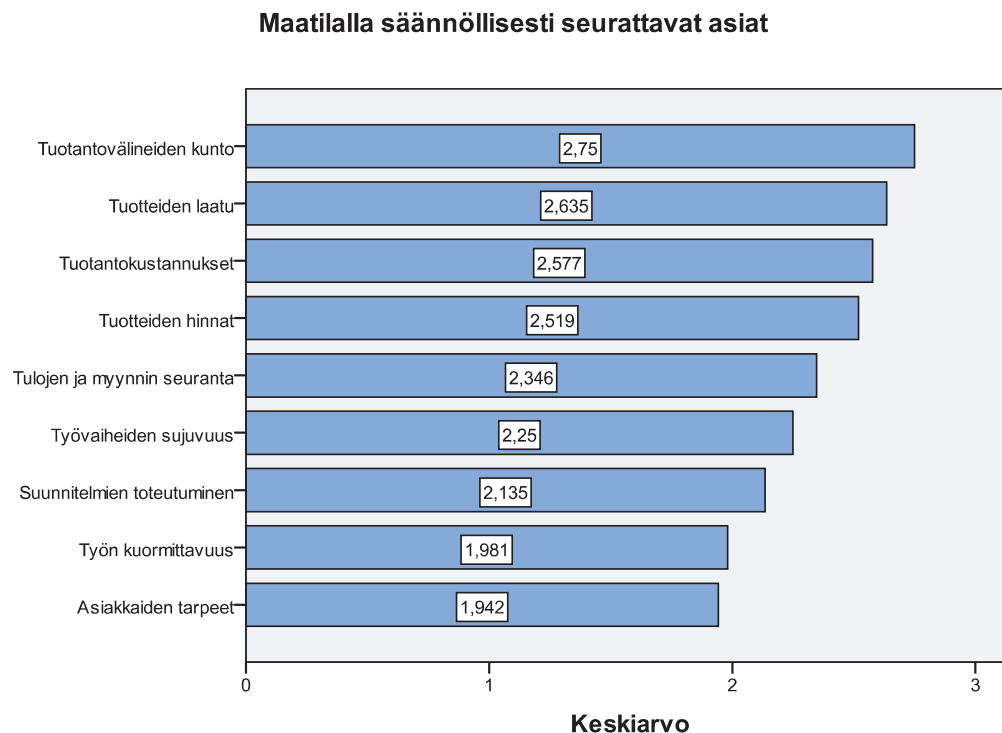
tuotantokustannukset. Tuotannon ja toiminnan laatua piti 44 % vastanneista tärkeänä tavoitteena ja 35 % tiloista piti tavoitteena noudattaa viranomaisohjeita

Maatilojen käytössä olevat johtamisen keinot



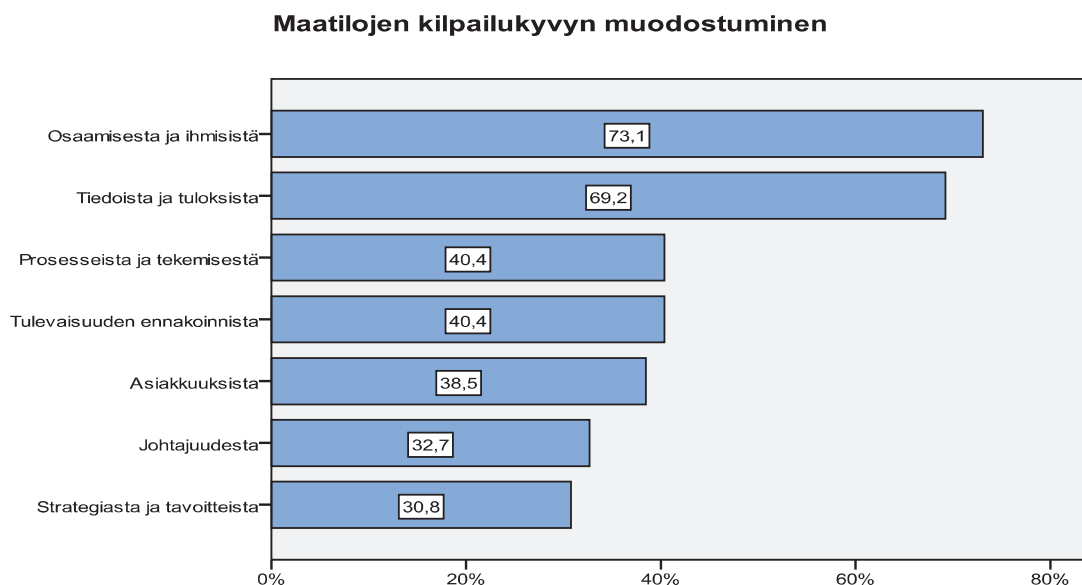
Kuvio 20. Maatilojen käytössä olevat johtamisen keinot

64 %:lla tiloista on johtamisen keinona käytössä tuotannon suunnittelu ja kirjanpitojärjestelmä on 54 %:lla sekä talous- ja verosuunnittelu 50 %:lla. Maatilat rastittivat kyselylomakkeessa kaikki käytössä olevat johtamisen keinot. Talouspuolen johtamisen keinot ovat hyvin käytössä, mutta vastaavasti kilpailukykyarviointia ei käytä juuri kukaan maataloista.



Kuvio 21. Maatilalla säännöllisesti seurattavien asioiden keskiarvot (1=en ollenkaan, 3=säännöllisesti)

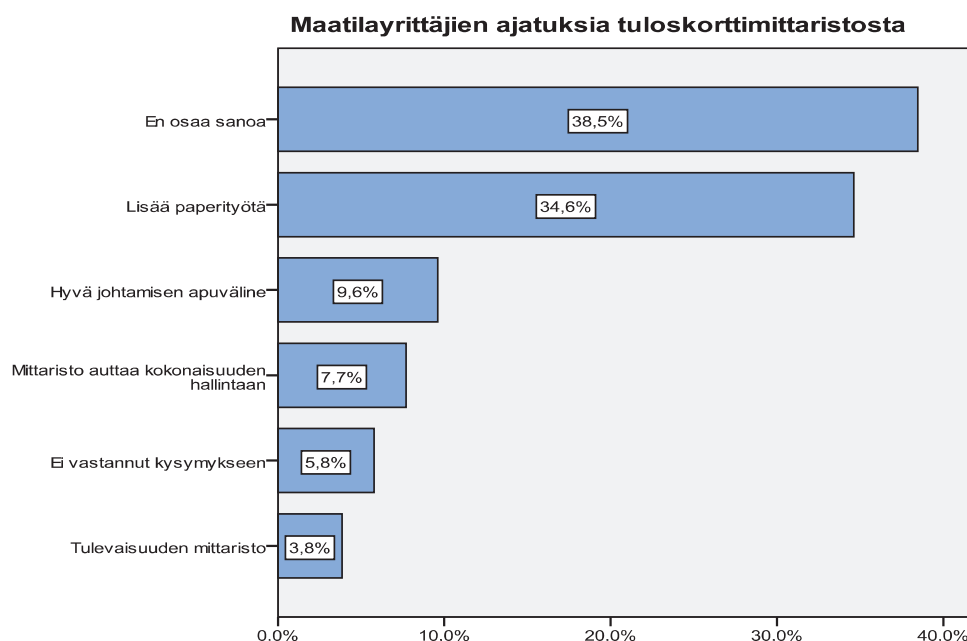
Säännöllisesti kyselyyn vastanneilla tiloilla seurataan tuotantovälineiden kuntoa, tuotteiden laatua, tuotantokustannuksia ja tuotteiden hintoja. Silloin tällöin tiloilla seurataan asiakkaiden tarpeita, työn kuormittavuutta ja suunnitelmien toteutumista.



Kuvio 22. Maatilojen tärkeimmät asiat kilpailukyvyn muodostumisessa (valittu 4 tärkeintä)

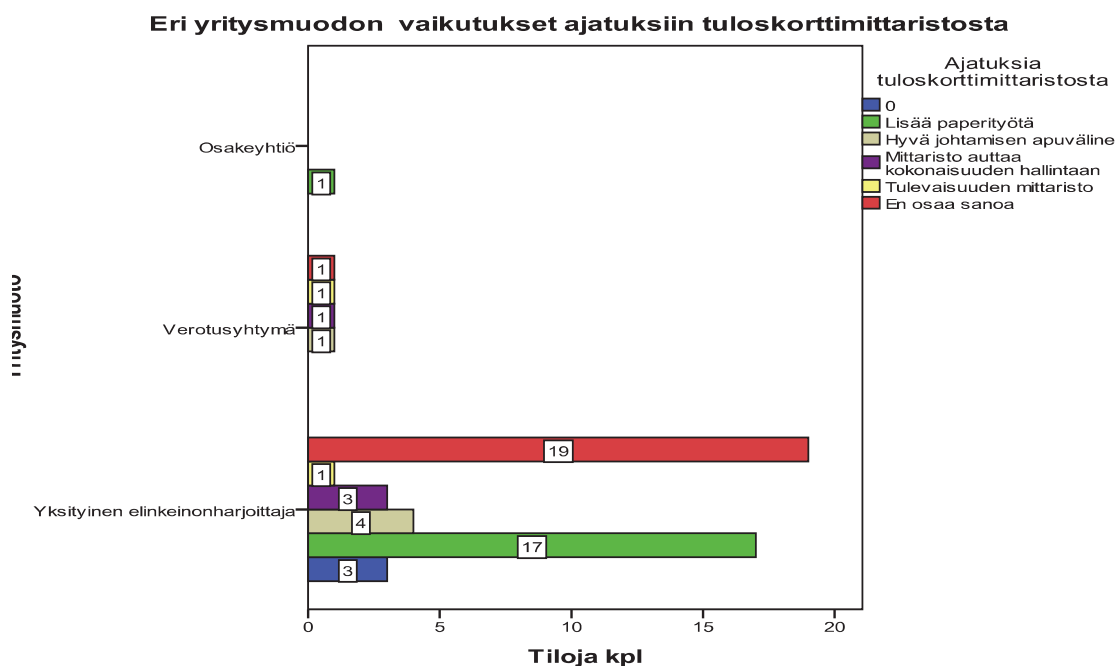
73 % vastanneista tiloista piti tärkeimpänä maatalan kilpailukyvyn muodostumisessa osaamista ja ihmisiä. Yrittäjät ovat ymmärtäneet ja sisäistäneet oman ja henkilökunnan osaamisen tärkeyden. Lähes 70 % vastanneista piti tietoja ja tuloksia tärkeinä. 40 % maatiloista pitää tulevaisuuden ennakkointia ja prosesseja tärkeänä.

5.2.3 Maatilayrittäjien ajatuksia tulokorttimittaristosta



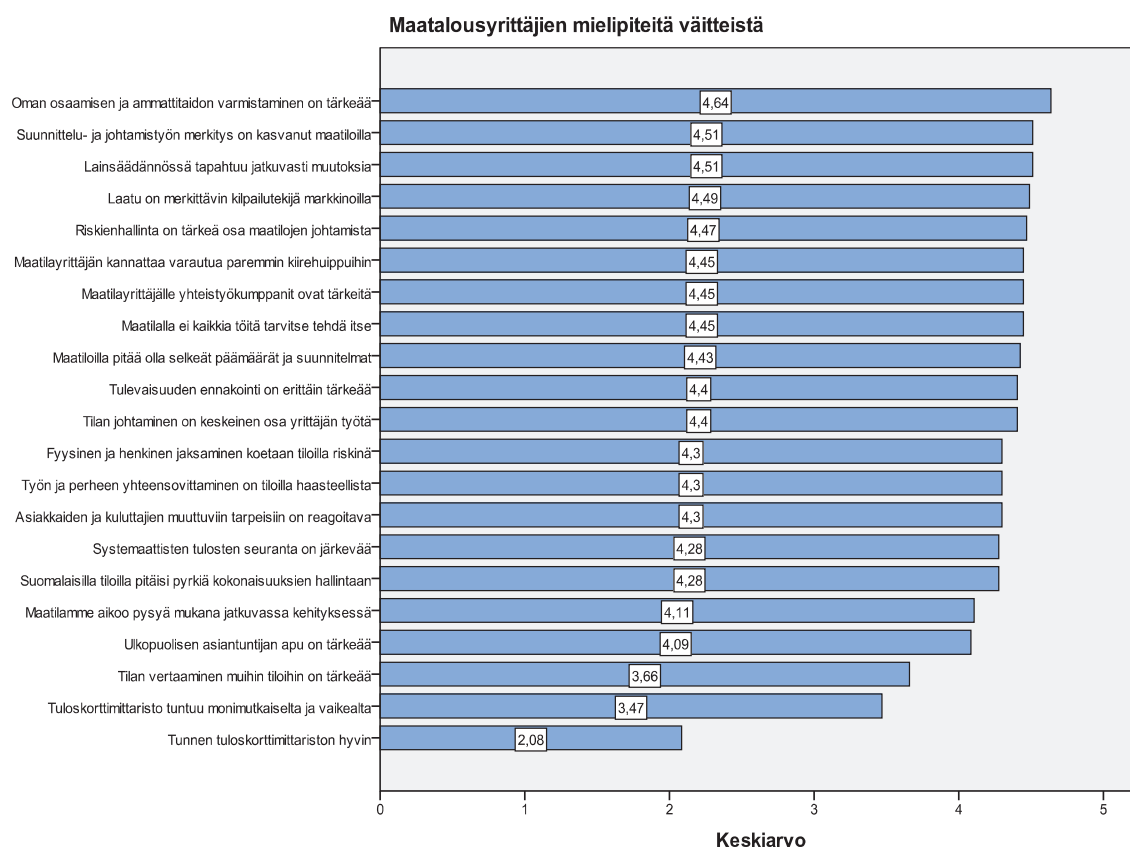
Kuvio 23. Maatilayrittäjien ajatuksia tulokorttimittaristoa kohtaan.

Lähes 40 % yrittäjistä ei osaa kommentoida tähän kysymykseen mitään ja lisäksi 6 % vastaajista ei vastannut kysymykseen lainkaan. Tulokorttimittaristo eli Balanced scorecard on maatilayrittäjille edelleen hyvin vieras käsite. 35 % yrittäjistä on sitä mieltä, että tulokorttimittaristo lisää paperitöiden määrää. Maatiloilla on jo entisestäänkin runsaasti paperitöitä, joten on ymmärrettävää, että yritetään välttää lisätöitä. 10 % on kuitenkin sitä mieltä, että mittaristo on hyvä johtamisen apuväline ja 8 % uskoo mittariston auttavan kokonaisuuden hallintaan.



Kuvio 24. Eri yritysmuotojen ajatuksia tulokorttimittaristoa kohtaan.

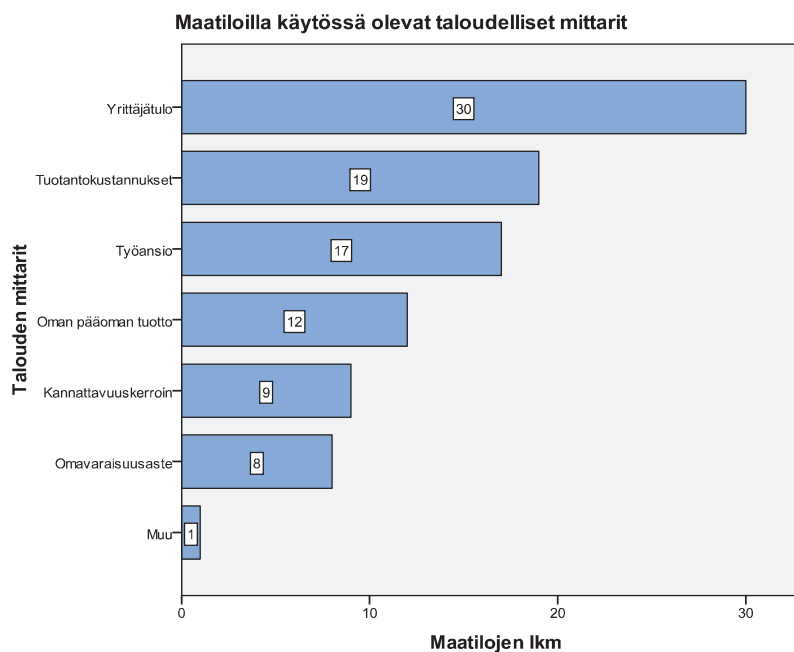
Osakeyhtiömuotoisten mautilojen mielestä tulokorttimittaristo lisää ainoastaan paperityötä. Tämä oli yllättävää, koska oletin tulokorttimittariston olevan eniten käytössä isoilla mautiloilla ja heidän saavan siitä eniten hyötyjä irti. Verotusyhtymissä oltiin taas tietoisempia ja avoimempia tulokorttimittariston mahdollisuuksista. Yksityisistä elinkeinonharjoittajista melkein puolet ei osannut vastata tähän kysymykseen mitään ja 19 tilan mielestä mittaristo lisää paperitöitä entisestään.



Kuvio 25. Maatilayrittäjien mielipiteitä johtamiseen liittyvistä väitteistä (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä)

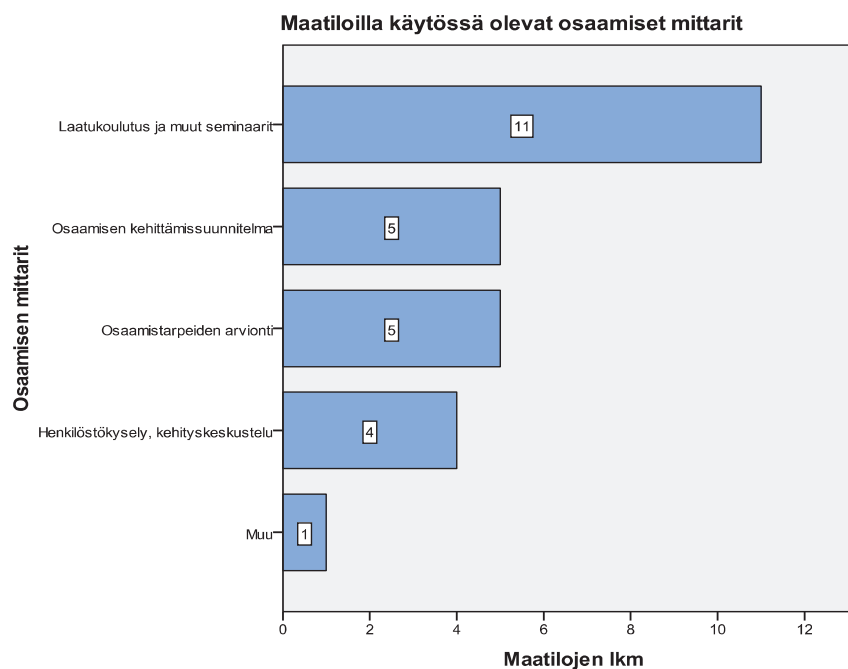
Yrittäjät ovat täysin samaa mieltä oman osaamisen ja ammattitaidon varmistamisen tärkeydestä. Samoin ollaan samaan mieltä suunnittelu- ja johtamistyön merkityksen kasvamisesta. Vastanneiden mielestä lainsäädännössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia ja laatu on merkittävät kilpailutekijä markkinoilla. Riskienhallinnan tärkeydestä johtamisessa ja kiirehuippuihin varautumisessa oltiin jokseenkin samaa mieltä. Yrittäjille ovat tulleet yhteistyökumppanit tärkeiksi ja on huomattu, että kaikkia töitä ei tarvitse enää tehdä itse, ulkoistamisen mahdollisuudet on selvästi ymmärretty. Yrittäjät eivät osaa sanoa, että tuntuuko tuloskorttimittaristo monimutkaiselta ja vaikealta. Maatalousyrittäjät eivät mielestään tunne tuloskorttimittaristoa hyvin.

5.2.4 Maatilayrittäjillä käytössä olevat mittarit



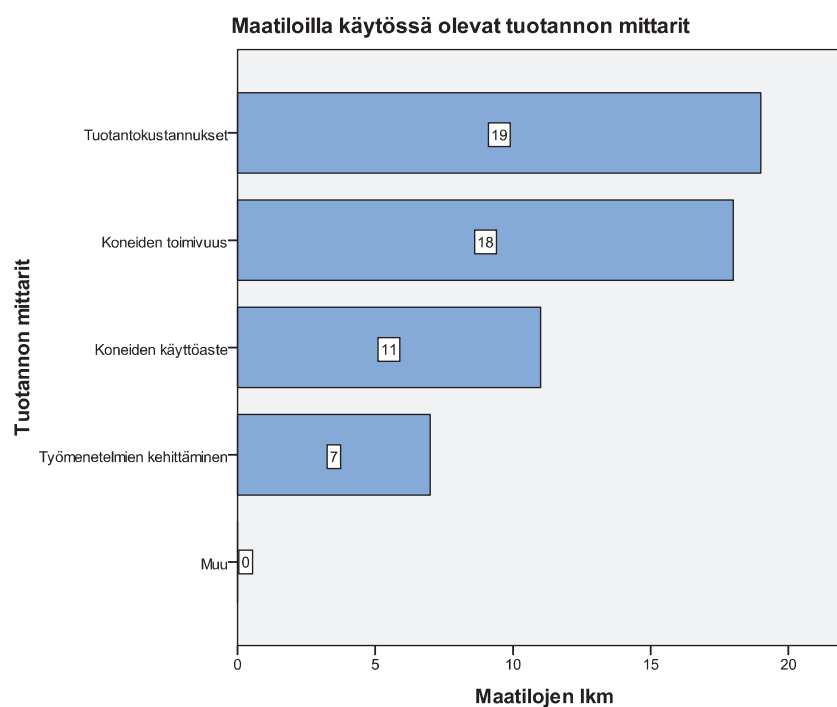
Kuvio 26. Maatiloilla käytössä olevat taloudelliset mittarit.

Kyselyyn vastanneista tiloissa 30:llä käytettiin mittarina yrittäjätuloa. Yrittäjätulo kuvaa yrittäjäperheen oman työn palkaksi jäävää tuloa, joten kyseessä on erittäin tärkeä mittari. 19 maatilaa käytti talouden mittarina tuotantokustannuksia ja ainahan tiloilla pitää olla selvillä mistä menot muodostuvat. 17 maatilaa seurasi säännöllisesti työansiota, joka muodostuu yrittäjätulosta, josta on vähennetty oman pääoman korkovaatimus. Muu käytössä oleva mittari on ”musta tuntuu menetelmä”. Tutkimuksesta näkee, että maatiloilla on tällä hetkellä eniten käytössä talouden mittareita.



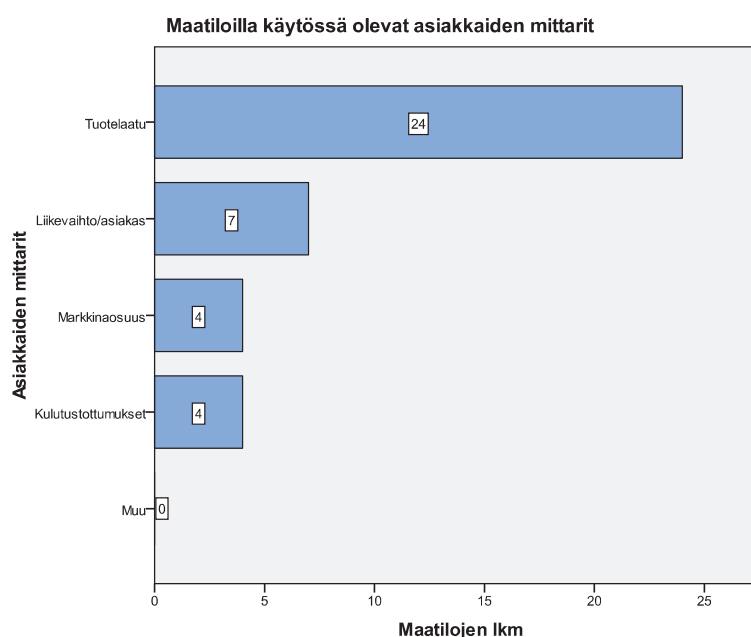
Kuvio 27. Maatiloilla käytössä olevat osaamisen mittarit.

Kyselyyn vastanneista tiloista 11:sta oli käytössä osaamisen mittarina laatukoulutus ja muut seminaarit. Tiloista 5:llä oli käytössä osaamisen kehittämissuunnitelma ja osaamistarpeiden arviointi. Yhdellä tilalla muu mittari oli tuotannonseuranta. Yli puolella maatiloista ei ollut lainkaan käytössä mitään osaamisen mittaria.



Kuvio 28. Maatiloilla käytössä olevat tuotannon mittarit.

Tuotannon mittareista 19:sta maatilalla oli käytössä tuotantokustannukset. Tuotantokustannuksia seurataan sekä talouden, että tuotannon puolella. Tuotantokustannuksissa tavoitteena on kustannusten vähentäminen ja se tapahtuu työmenetelmiä kehittämällä. 18 maatilaa seuraa koneiden toimintaa ja näin vähentävät konerikkojen määrää. 11 maatilaa seuraa koneiden käyttöastetta ja tavoitteena siinä on koneiden käyttöasteen nosto esimerkiksi lisäämällä koneysteistöä.



Kuvio 29. Maatiloilla käytössä olevat asiakkaiden mittarit.

24 vastanneista maatiloista käyttää tuotelaatua mittarina, joten laadun tärkeys korostuu. Tavoitteen tiloilla on jatkuva tuoteominaisuuksien parantaminen. 7 maatilaa seuraa liikevaihtoa per asiakas. Osalla tiloista ei seurattu lainkaan asiakkaisiin liittyviä mittareita.

Maatiloilla on taloudellisia mittareita runsaasti käytössä, joten ne ovat hyvässä kunnossa. Vastaavasti osaamisen mittareita ei käytetä riittävästi, vaikka niiden tärkeys on tunnustettu. Vaikka yrittäjät eivät mielestään tunne tuloskorttimittaristoa hyvin, silti heillä on jo nyt siitä eri näkökulmia päivittäisessä käytössä. Ei-taloudelliset mittarit pitäisi saada maatiloille paremmin päivittäiseen käyttöön.

6 Tarkastelu ja johtopäätökset

6.1 Tulosten tarkastelu

Balanced scorecard on rakennettu ohjaamaan koko case -maatilan toimintaa sisältäen strategian laadinnan, mutta toteutus ja seuranta on jätetty tarkoituksella tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Case -maatilan tasapainoitettun mittariston suunnittelussa lähdin liikkeelle siitä, mitä mittaristo voisi saada aikaa maatilalla. Lähtötilanteessa maatilalla ei ollut juuri minkäänlaista mittausjärjestelmää ja mittaaminen tapahtui ainoastaan taloudellisten mittareiden avulla. Balanced scorecardin odotettiin konkretisoivan maatilan mittaamisen, mikä tutkimuksessa mielestäni toteutui. Tarkkaan suunnitellut strategiset tavoitteet sekä niistä johdetut mittarit tarjoavat maatilalle kattavan paketin monipuoliseen mittaamiseen.

Muutoksen alkuvaiheessa uuden toimintatavan käyttöön vieminen vaatii maatilan isäntäparilta runsaasti voimavaroja. Alkuvaiheessa mittariston tavoitteena oli omaksua ennakoiva toimintatapa maatilalla. Maatilan isäntäparilta uuden mittausjärjestelmän käyttöönotto vaatii vahvaa uskoa paremmasta tulevaisuudesta.

Mittareita maatilalle määritettiin lähes 40 kappaletta. Vaikka mittareita on määrällisesti runsaasti, niin mittareiden määrityksessä on otettu huomioon myös naudankasvatus ja muutokset joita tilalla tapahtuu. Mittareiden määrään vaikuttaa myös maatilan monipuoliset työtehtävät. Tulevaisuudessa, kun naudankasvatus pääsee kunnolla alkuun mittarit vakiintuvat ja niistä tulee helpommin hallittavia ja samalla paremmin vertailtavia. Mittareiden määrää on myös pyrittävä vähentämään tulevaisuudessa, kun huomataan mistä mittarista ei saada mitään lisäarvoa.

Prosessin alkuvaiheessa maatilan mittaaminen oli painottunut lähes täysin taloudellisiin mittareihin, joiden antaman tiedon lisäksi haluttiin monipuolisempaa seurantaa. Päädyin balanced scorecardin avulla luotavaan

tuloskorttimittaristoon, jonka avulla seuranta monipuolistettiin ja neljän näkökulman myötä myös aikaisemmin täysin ilman huomiota jääneet asiat on nostettu tärkeäksi osaksi mittaamista.

Maatilan lopullisessa balanced scorecardissa yli puolet mittareista on ns. pehmeitä mittareita, jotka edesauttavat maatilaa näkemään tulevaisuuteen. Eteenkin osaamisen ja uudistumisen näkökulmassa on runsaasti pehmeitä mittareita. Balanced scorecardissa on tärkeää löytää tasapaino rahamääräisten ja ei-rahamääräisten mittareiden välille (taloudelliset mittarit) ja tämä tasapaino on mielestäni saavutettu maatilalle laatimassani mittaristossa, sillä siitä löytyy laatuun, asiakastyytyväisyyteen liittyviä mittareita. Mittaristo on johdettu maatilan strategiasta ja strategian toteutumiseen vaikuttavista kriittisistä menestystekijöistä.

Työn lopputuloksena syntyi liite 2, jossa on luotu Excelillä mittaristo case maatilalle. Taulukosta löytyy maatilan 2009 vuoden tiedot sekä maatilan tavoitteet ja toimenpiteet miten niihin päästään. Lisäksi siinä verrataan maatilaa muihin vastaaviin tiloihin Taloustohtorin tietojen avulla.

Prosessin vaikeutena on löytää juuri case -maatilalle oikeat mittarit ja lisäksi vaikeuksia tuottivat tavoitteiden mittaustiedon kerääminen. Muutokset tuotantosunnassa saattavat lähivuosina muuttaa mittariston suuntaa, eteenkin eläinten hyvinvointi tulee ottaa huomioon paremmin. Epävarmuus tulevaisuudesta on myös haaste mittaristolle, sillä maatilan on tunnistettava ne muutokset, jotka voivat muuttaa maatalouden tilannetta radikaalisti.

Ennen balanced scorecard –prosessin aloittamista, ei maatilan isäntäparilla ollut selkeää kuvaa strategiasta eikä oman toimintansa vaikutuksesta siihen. Käytäntöön soveltamani Kaplanin ja Nortonin balanced scorecard –prosessi lähti liikkeelle vision selkeyttämisestä ja strategisten tavoitteiden määrittämisestä kullekin valitulle näkökulmalle. Mittariston myötä maatilan mittaaminen on tuotu lähelle käytännön toiminnan tasoa, mikä yhdessä syy-seuraussuhteiden määrittämisen myötä helpottaa isäntäparia ymmärtämään heidän toiminnalleen asetetut tavoitteet. Strategian konkretisointi paperille sekä

sen muuttaminen toiminnaksi yhdessä tehostetun mittaamisen kanssa edesauttavat isäntäparia saamaan välitöntä tietoa siitä, miten eri toiminnoissa on onnistuttu.

Balanced scorecardin myötä kaikki tieto löytyy yhdestä paikasta ja se on helposti muokattavissa. Monipuolinen ja kaikki maatilán kannalta oleelliset näkökulmat huomioiva mittaristo mahdollistaa myös nopean reagoinnin ongelmakohtiin. Maatilaa pystytään uudistamaan mittariston avulla, sillä sen avulla saadaan esille juuri ne kehittävät kohteet. Balanced scorecardin perusajatuksena on kannustaa isäntäparia tavoitteelliseen toimintaan ja tavoittelemaan yhteistä päämäärää. Mittaristo antaa kokonaiskuvan maatilán tilanteesta ja sen avulla nähdään miten eri tekijät vaikuttavat toisiinsa ja maatilán tulokseen. Balanced scorecardin myötä kaikki maatilán tarvitsema tieto löytyy yhdestä paikasta ja se on helposti muunneltavissa graafiseen muotoon.

Mielestäni maatilalle suunnittelemani tasapainoitettu mittaristo on monipuolinen ja käyttökelpoinen toiminnanohjausjärjestelmä, jonka avulla maatilán mittaaminen on mahdollista muuttaa hallittavaksi, moniulotteiseksi sekä helposti ymmärrettäväksi osaksi jokapäiväistä maatilán elämää. Ensimmäisen mitatun tilikauden jälkeen mittareihin tehdään muutoksia saatujen kokemusten ja tuotantosuunnan vaihtumisen perusteella. Mittausjärjestelmää on mahdotonta kehittää kerralla valmiiksi. Esimerkiksi maatilalla tuotantosuunnan muutokset aiheuttavat tarpeen muuttaa seurattavia mittareita, sillä muutostilanne luo tarpeen täydentää osaamista. Vasta mittariston käyttöönotto todistaa sen todellisen käyttökelpoisuuden, mutta uskon mittariston täyttävän sille asettamani tavoitteet ja antavan maatilalle tarvittavan kehyksen liiketoiminnan seuraamisen tueksi. Balanced scorecard antaa selkeän kuvan siitä, että tehdäänkö tilalla juuri oikeanlaisia töitä.

Maatilán tavoitteet ovat mielestäni realistiset, koska tilalla on riittävästi voimavaroja tavoitteiden toteuttamiseen. Tuotanto tullaan automatisoimaan mahdollisimman pitkälle ja tilalla käytetään hyödyksi ostopalveluita, verkostoja ja yhteistoimintaa.

Tutkimukseen vastasi 53 maatalousyrittäjää. Tyypillinen vastaajamaatila oli pieni perheviljelmä, joka oli yritysmuodoltaan toiminimi. Maatilan tuotantosuunta oli useimmiten viljanviljely ja tila työllisti keskimäärin 1,6 henkeä. Tilalla käytettiin suunnitteluun ja johtamiseen kokonaistyöajasta 16 prosenttia. Maatilan johtamistöistä työllistivät eniten suunnittelu ja organisointi sekä talouden hallinta ja kirjanpito. Tila kuului joko laajentajan tai säilyttäjän elinkaarivaiheeseen ja yrityksellä ei ollut lainkaan laatukoulutusta. Liikevaihto tilalla oli alle 100 000 tai 100 000-200 000. Maatilalla ei ollut määritetty visiota, strategiaa ja tavoitteita kirjallisesti. Tilan tärkeimmät tavoitteet oli odotetusti saavuttaa hyvä tulos sekä oma ja perheen hyvinvointi. Maatilalla oli käytössä tuotannon suunnittelu, kirjanpitojärjestelmä ja talous- ja verosuunnittelu. Tilalla seurataan säännöllisesti tuotantovälineiden kuntoa, tuotteiden laatua, tuotantokustannuksia ja tuotteiden hintoja. Maatilan kilpailukyky muodostuu osaamisesta ja ihmisistä sekä tiedoista ja tuloksista. Yrittäjällä ei ole joko minkäänlaista käsitystä tulokorttimittaristosta tai sitten se lisää entisestään paperitöiden osuutta. Yrittäjä ei osaa sanoa, että tuntuuko tulokorttimittaristo monimutkaiselta ja vaikealta. Maatalousyrittäjä ei mielestään tunne tulokorttimittaristoa hyvin. Yllättävää tutkimuksessa oli, että osakeyhtiömuotoisten maatalojen mielestä tulokorttimittaristo lisää ainoastaan paperityötä. Oletin tutkimuksen alussa tulokorttimittariston olevan eniten käytössä isoilla maataloilla ja heidän saavan siitä eniten hyötyjä irti. Verotusyhtymissä oltiin taas tietoisempia ja avoimempia tulokorttimittariston mahdollisuuksista. Muuten yleisesti ottaen asenteet olivat melko negatiivisia ja tämä taas johtuu tietämättömyydestä tulokorttimittaristoa kohtaan ja maataloilla ”pelätään” paperitöiden lisääntymistä. Maatilalla taloudellisista mittareista on käytössä yrittäjätulo ja osaamisen mittareita ei ole tilalla lainkaan käytössä. Tilalla on käytössä tuotannon mittareista useimmiten tuotantokustannukset sekä koneiden toimivuus ja asiakkaiden mittareista korostui tuotelaatu.

6.2 Tulosten luotettavuus

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys saattavat vaihdella. Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa

mittaustulosten toistettavuutta eli sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Validius taas tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Mittarit ja menetelmät eivät aina vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija kuvittelee tutkivansa. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Laadullisessa tutkimuksessa ydinasioita ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. Validius merkitsee kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. (Hirsjärvi 2009, 209.) Case - tutkimuksessa validiukseen vaikuttaa isäntäparin omat mielipiteet ja asenteet. Myös mittariston toimivuuden arvioiminen on vaikeaa, koska sen testaamisen tarvitaan aikaa. Mittaristo on mielestäni isäntäparin arvojen mukainen. Case maatilán tavoitteena on löytää mahdollisimman selkeät ja yksiselitteiset mitattavat asiat, jotta luotettavuus ei kärsi. Mielestäni tämä toteutui tutkimuksessa. Tutkijan omalla asemalla saattaa olla vaikutusta tutkimuksen ohjautuvuuteen ja mittareiden valintaan.

Kvantitatiivisen tutkimuksen pätevyyden ongelmana taas nähdään otoskoon pienuus, joten tulokset ovat lähinnä suuntaa antavia ja niitä tarkastellaan kokonaistasolla. Yksittäisten tilojen tiedot eivät tule tutkimuksessa esiin. Kohteena Okra maatalousnäyttely oli hyvä, sillä paikalla oli runsaasti maatilayrittäjiä. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia ainoastaan asenteita, joten kvantitatiivinen kyselytutkimus oli siinä hyvä valinta. Kysymyksiä oli mielestäni liikaa, lomakkeen täyttäminen vei liian paljon aikaa. Asenteiden selvittämiseen lomakkeessa oli mielestäni juuri oikeanlaisia kysymyksiä ja tutkimuksen tavoitteisiin saatiin näin oikeansuuntaiset vastaukset. Tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä, joten tutkimus antanee luotettavan kuvan maatalousyrittäjän asenteista tulokorttimittaristoa kohtaan.

Mielestäni laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistämisellä saatiin tutkimukseen uusia näkökulmia ja päästiin syvällisemmin tutkimaan mittaristoa.

6.3 Johtopäätökset

Jokaisella maatilalla käytetään osittain tai tullaan käyttämään yksilöllisiä soveltamistapoja BSC:sta, sillä jokainen maatila on omanlaisensa toimintatapoineen. Kahta täysin samanlaista maatilaa on vaikea löytää, sillä tiloja johdetaan omalla tyylillään. Malliksi viljanviljelytiloille sopii mielestäni neljän näkökulman mittaristo kun taas kotieläintiloilla olisi hyvä olla viisi näkökulmaa, ympäristö mukaan lukien. Mittaristo sopii sekä pienille että isoille maataloille, sillä suunnittelu- ja johtamistyöt ovat molemmille yhtä tärkeitä asioita.

Asennetutkimuksen perusteella maatalousyrittäjillä ei juuri ole minkäänlaista käsitystä tulokorttimittaristosta tai sitten se tuntuu lisäävän entisestään paperitöiden osuutta. Yrittäjät eivät osaa sanoa, että tuntuuko tulokorttimittaristo monimutkaiselta ja vaikealta. Maatalousyrittäjät eivät mielestään tunne tulokorttimittaristoa hyvin. Ilmeisesti tämä johtuu tiedon puutteesta tai sitten mittaristosta on käytetty erilaisia nimityksiä. Osa vastanneista tiloista ei tiedä käyttävänsä mittaristoa, vaikka mittareita onkin säännöllisessä käytössä. Myös neuvontajärjestöjen ohjelmat muistuttavat rakenteeltaan tulokorttimittaristoa, mutta niissä ei ole eri näkökulmia niin laajasti käytössä.

Haasteena maatilalla on löytää juuri ne oikeat mittarit ja pitää mittareiden määrä hallittavalla tasolla. Tulokorttimittaristo ei saa olla rasite, vaan siitä on oikeasti saatava kaikki mahdollinen hyöty irti. Myös yrittäjän oma sitoutuminen nähdään haasteena, mittaristoa tulee käyttää säännöllisesti ja ongelmakohtiin on puututtava viipymättä. Tulokorttimittariston käyttö tavoitteiden saavuttamisessa tapahtuu pitkällä tähtäimellä, aikaa on varattava vuosia. Maatilan haasteet, kuten osaamisen kasvava merkitys, luomutuotannon merkitys, laatu ja alenevat tuottajahinnat pitää nostaa tavoitteiden asettamisessa ja seurannassa keskeiselle sijalle. Balanced scorecard ei saisi jäädä maatilalle vain tulevien muiden vaatimusten ja haasteiden, kuten eläinten hyvinvoinnin ja elintarviketuotannon jalkoihin. Mittaristo on helppokäyttöinen, selkeä ja kaikki tarvittava tieto löytyy yhdestä paikasta. Mittaristo otetaan käyttöön heti tämän

tutkimuksen valmistuttua Excel-pohjaisena, sillä muuten on vaara, että tulokortti hautautuisi muiden kehittämis- ja laajennustöiden jalkoihin. Maatilan tulevaisuus otetaan myös mittaristossa huomioon vision muodossa.

Balanced scorecard selvensi Case -maatilan vision ja strategian sekä muutti strategian toiminnaksi. Maatilalla mittaristo parantaa pitkän aikavälin taloudellista suunnittelua, ottaa elintarviketeollisuuden huomioon, tunnistaa uusia tuotannon prosesseja ja parantaa omaa osaamista. Case -maatilan mittaristossa syntyi mielestäni tasapaino lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden, raha- ja ei-rahamäärien mittareiden sekä eri näkökulmien välillä. Eteenkin oppimisen mittarit on otettu hyvin huomioon. Maatilan tavoitteellinen kehittäminen kaipaa selkeämpää johdonmukaisuutta, koska tavoitteiden asettaminen ei ole aikaisemmin ollut kovinkaan täsmällistä. Tavoitteisiin päästään paremmin luodun toimintasuunnitelman avulla. Maatila kehitetään kasvustrategian puolella investoimalla maltillisesti sekä vastaavasti kannattavuusstrategian puolella tavoitteena on kannattavuuden parantaminen. Case -maatilalla kaikkien osatekijöiden tulisi olla kunnossa. Maatila pyrkii hallitsemaan kokonaisuuden hyvin, jotta päästään mahdollisimman hyvään tulokseen.

Case -tilan balanced scorecardin avulla kehitettävät asiat ja tavoitteet, kuten rahallinen tulos alkavat näkyä paremmin vasta vuosien päästä mittariston käyttöönotosta. Koska tutkimuksessa mittariston seuranta ja soveltaminen käytäntöön on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle, on aika vaikeaa tässä vaiheessa eritellä kehitettävät asiat.

Yllättävää kuitenkin on, miten monella tilalla on käytössä tulokorttimittariston eri näkökulmien mittareita. Maatiloilla on taloudellisia mittareita runsaasti käytössä, joten ne ovat hyvässä kunnossa. Vastaavasti osaamisen mittareita ei käytetä riittävästi, vaikka niiden tärkeys on tunnistettu. Vaikka yrittäjät eivät mielestään tunne tulokorttimittaristoa hyvin, silti heillä on jo nyt siitä eri näkökulmia päivittäisessä käytössä. Ei-taloudelliset mittarit pitäisi saada maatiloille paremmin päivittäiseen käyttöön ja niiden saaminen vertailtavaan muotoon on haasteellista.

Tutkimuksen tekeminen oli kokonaisuutena yllättävän vaikeaa, sillä eteenkin juuri oikeiden maatilalle sopivien mittareiden löytäminen ja tavoitteiden asettaminen niille tuottivat eniten ongelmia. Syy-seuraussuhteita tekemällä oli helppo huomata, miten kaikki asiat vaikuttivat toisiinsa. Kaplanin ja Nortonin luoma balanced scorecard -prosessi sopi hyvin kooltaan pienelle case-maatilalle, vaikka alkuperäisenä se on luotu suurille yrityksille.

LÄHTEET

Itsenäiset julkaisut:

Alatalo, T. 2009. Balanced scorecard: case ConnectedDay Oy. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Leppävaara: Laurea-ammattikorkeakoulu.

Alhola, K. & Lauslahti, P. 2005. Taloutta johtamista varten - esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita Prima Oy.

Haapanen, M.; Heikura, J. & Leino, K. P. 2004. Maatila liikeyrityksenä. Juva: WS Bookwell Oy.

Harmoinen, T. 2010. Isännän ja emännän maatalouskalenteri. ProAgria Keskusten Liitto. Ajasto Paperproducts Oy.

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. 5., uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, P. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2002. Tilastolliset menetelmät. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Isosaari, H. 2005. Maatilojen talous 2003. Proagria maaseutukeskusten liitto.

Jokipii, P.; Teräväinen, H. & Helin, J. P. 2005. Maatilan riskienhallinta. ProAgria Maaseutukeskusten Liitto. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kamensky, M. P. 2008. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kankkunen, K.; Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat – aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum Media Oy.

Malmi, T.; Peltola, J. & Toivanen, J. P. 2006. Balanced Scorecard. Rakenna ja sovela tehokkaasti. 5., uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Nautakasvattamo/perussopimus. Viitattu 3.9.2010.

Partanen, V. P. 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Pellinen, J.; Enroth, A. & Harmoinen, T. P. 2008. Kannattava maatilayritys. ProAgria Maaseutukeskusten Liitto. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Puumala, L.; Yliaho, M. & Teräväinen, H. P. 2004. Nauta- ja sikatilan ruokintastrategia. ProAgria Maaseutukeskusten Liitto. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Rikkonen, P.; Harmoinen, T. & Teräväinen, H. P. 2008. Maatilayrityksen menestystekijät. ProAgria Maaseutukeskusten Liitto. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Toivanen, J. 2001. Balanced Scorecard implementointi ja käytön nykytila Suomessa. Väitöskirja. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.

Sähköiset artikkelit:

Hakanen, M. Modulcon Oy. Strategian konkretisointi. Viitattu 19.10.2010.
<http://www.modulcon.fi/resources/userfiles/File/Strategian%20konkretisointi-PDF.pdf>.

Hommat hanksaan. Maatilayrityksen johtaminen -opas. Viitattu 2.5.2010.
http://www.mtk.fi/maatalous/sosiaaliturva/maatilayrityksen_johtaminen/fi_FI/hommat_hanksaan/

Jyväskylän yliopisto. Menetelmäpolkuja humanisteille. Viitattu 7.5.2010.
<https://webapps.jyu.fi/koppa/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/survey>.

Jokipii, P. MTK. Tilan tulosten mittaaminen ja arviointi. Viitattu 22.11.2010.
http://www.mtk.fi/maatalous/sosiaaliturva/johtamisella_hyvinvointia/johtaminen_on/fi_FI/tulokset/

KvaliMOTV. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 7.5.2010. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1.html>.

Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus. MTT. Taloustohtori. Viitattu 26.10.2010.
<https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/taloustohtori>.

Maatalouden strategiaprojekti. Johtoryhmän loppuraportti. Helsinki 2001. Viitattu 16.5.2010.
http://wwwb.mmm.fi/julkaisut/tyoryhmamuistiot/2001/TR2001_16.pdf.

Mannermaa, M. Skenaariotyöskentely. Viitattu 16.5.2010.
mannermaa.onet.tehonet.fi/.../Skenaariotyoskentely.doc.

Okra maatalousnäyttely. Oripää 2010. Viitattu 16.5.2010. <http://www.okra2010.fi/historia.html>.

Oulun ammattikorkeakoulu. Laskentatoimi. Viitattu 2.11.2010.
<http://www.oamk.fi/~raijaw/yrjat/laskentatoimi/laskenta.htm#Laskentatoimi>

Petäjäniemi, T. MTK ry. Tilan johtamisen avaimet. Viitattu 12.4.2010.
http://www.mtk.fi/maatalous/sosiaaliturva/johtamisella_hyvinvointia/johtaminen_on/fi_FI/avaimet/

ProAgria Keski-Pohjanmaa. Laatukoulutukset. Viitattu 3.10.2010.
https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/proagria_keski_pohjanmaan/Palvelut/yritysneuvonta%202/Laatukoulutukset.

ProAgria verkkopalvelut. Viitattu 18.11.2010.
<http://www.proagria.fi/verkkopalvelut/maito/karjakompassi.asp>

SWOT-analyysi. Viitattu 4.11.2010. <http://www.qualitas-forum.fi/Laaduntary%C3%B6kalut/SWOTanalyysi/tabid/132/Default.aspx>

Tike (Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskus). Matilda-maataloustilastot. Maatilarekisteri – maatilojen rakenne 2009. Viitattu 14.4.2010. <http://www.maataloustilastot.fi/tilasto/32>.

TKK. Viitattu 18.11.2010.
http://www.tkk.fi/Yksikot/Kiinteisto/sivut/lisaarvo/Tutkimuksen_kasitteet.pdf

TNS. Maailma muuttuu- ja maatalous sen mukana. Viitattu 27.8.2010. <http://www.tns-gallup.fi/maatalous>.

Viitaniemi, J. Hypermedian jatko-opintoseminaari 2005. Tapaustutkimus. Viitattu 27.10.2010.
http://matwww.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatkosems04/liitteet/JOS_hypermedia_Viitaniemi110305.pdf.

Viestintätieteellinen tutkimus. Viitattu 3.11.2010.
<http://www.uta.fi/viesverk/viesttiet/tieto/hiljainen.html>.

Wikipedia. Vapaa tietosanakirja. Viitattu 25.5.2010. http://fi.wikipedia.org/wiki/Heikko_signaali.

Artikkelit:

Enroth, A. 2010. Tilakunto maatalan johtamisen apuna. Käytännön Maamies. No. 10/2010.

Palokangas, S. 2010. Elintarvikeketjumme kilpailukyky ja toimintaedellytykset. Maaseudun Tulevaisuus. 9.8.2010.

Vuorela, H. 2010. Joka kolmas viljelijä haluaa Suomen lisäävän tuotantoa. Maaseudun Tulevaisuus. 22.10.2010.

Vuorikari, M. 2010. Taloustohtori kertoo, missä Suomen maataloilla mennään. Maaseudun Tiede. 25.10.2010.

Tämä tutkimus liittyy maatalouden johtamiseen ja sen kehittämiseen. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää maatalousyrittäjien asenteita tulokorttimittaristoa kohtaan. Pyydän teitä ystävällisesti vastaamaan kysymyksiini. Kyselyyn vastanneiden kesken arvotaan kylpylälahjakortti kahdelle.

Koko kyselylomake käsitellään nimettömänä ja **ehdottoman luottamuksellisena**. Vastatkaa kuhunkin kysymykseen rastittamalla oikea vaihtoehto. Pyrkikää vastaamaan kaikkiin kysymyksiin. Mikäli ette tiedä vastausta tai ette halua vastata johonkin kysymykseen, niin siirtykää suoraan seuraavaan kysymykseen.

Tutkimus tehdään opinnäytetyönä ylempää ammattikorkeakoulututkintoa varten aiheesta Balanced Scorecardin eli tulokorttimittariston mahdollisuuksista maataloille.

Yhteistyöstä etukäteen kiittäen,

Elisa Jälkö

- Mikä on maatilanne tuotantosuunta (jos useampia, alleviivatkaa päätuotantosuunta)?
☐ puutarha
☐ viljan viljely
☐ metsätalous
☐ sikatalous
☐ lypsykarjatalous
☐ muu nautakarjatalous
☐ siipikarjatalous
☐ lammas- ja vuohitalous
☐ muu mikä? _____
- Mikä on maatilanne yritysmuoto?
☐ yksityinen elinkeinonharjoittaja
☐ verotusyhtymä
☐ osakeyhtiö
☐ avoin yhtiö
☐ kommandiittiyhtiö
☐ osuuskunta
☐ muu mikä _____
- Montako henkeä tilanne työllistää?
Päätoimisesti _____
Sivutoimisesti _____
Osa-aikaisesti kausittain _____
- Kuinka monta prosenttia maatilanne kokonaistyöajasta käytetään suunnitteluun ja johtamiseen? _____ %
- Merkitkää 1-3 teitä eniten työllistävää maatilanjohdustyötä.
☐ suunnittelu, organisointi
☐ talouden hallinta ja kirjanpito
☐ tuotannon seuranta, dokumentointi
☐ hakemusten täyttäminen
☐ kouluttautuminen, tiedon hankinta
☐ hankinnat ja investoinnit
☐ tuotteiden myynti
☐ muu mikä? _____
- Minkälainen maatilayrityksenne on (valitse sopivimmat vaihtoehdot)?
☐ aloittava
☐ laajentaja
☐ kehittäjä
☐ monipuolistaja
☐ erikoistuva
☐ tuotantosuunnan vaihtaja
☐ säilyttäjä
☐ odottaja
☐ lopetteleva
- Jos** tilallanne on laatukoulutus, onko koulutuksen antaja
☐ meijeri ☐ pro agria maaseutukeskus
☐ teurastamo ☐ jokin muu tahoa
☐ metsäyhtiö _____
- Mikä oli maatilanne liikevaihto vuonna 2009?
☐ alle 100000 ☐ 600000-700000
☐ 100000-200000 ☐ 700000-800000
☐ 200000-300000 ☐ 800000-900000
☐ 300000-400000 ☐ 900000-1 milj.
☐ 400000-500000 ☐ yli 1milj.
☐ 500000-600000
- Onko tilallanne määritetty visio ja strategia sekä tavoitteet niiden saavuttamiseksi kirjallisesti dokumentoituna?
☐ kyllä ☐ ei ☐ en osaa sanoa
- Mitkä seuraavista ovat tärkeitä tavoitteita tilallanne? (Valitse 1-5 tärkeintä)
☐ saavuttaa hyvä taloudellinen tulos
☐ saavuttaa alhaiset tuotantokustannukset
☐ erikoistua ja löytää oma tuotantotapa
☐ oma ja perheen hyvinvointi
☐ välttää riskejä
☐ löytää uusia tuotantomuotoja ja -tapoja
☐ toimia yhteistyössä muiden kanssa
☐ vähentää ympäristövaikutuksia
☐ asiakkaan tyytyväisyys

11. Mitä johtamisen keinoja on tilallanne käytössä, rastita kaikki käytössä olevat keinot?

- ☐ tuotannon suunnittelu
☐ riskienhallintajärjestelmä
☐ laatuajärjestelmä
☐ työresurssien hallinta
☐ vuosikello (maatilan töiden ajoittaminen)
☐ kirjanpitojärjestelmä
☐ talous- ja verosuunnittelu
☐ investointisuunnittelu
☐ prosessijohtaminen
☐ tilakohtainen toimintasuunnitelma
☐ kilpailukykyarviointi
☐ muu mikä _____

12. Mitä asioita seuraatte maatilallanne?

	Säännöllisesti	Silloin tällöin	En ollenkaan
Tuotantokustannuksia	☐	☐	☐
Tuotantovälineiden kuntoa	☐	☐	☐
Tuotteiden laatua	☐	☐	☐
Asiakkaiden tarpeita	☐	☐	☐
Suunnitelmien toteutumista	☐	☐	☐
Tuotteiden hintoja	☐	☐	☐
Työväihteiden sujuvuutta	☐	☐	☐
Tulojen ja myynnin seuranta	☐	☐	☐
Työn kuormittavuutta	☐	☐	☐

13. Mistä maatilanne kilpailukyky mielestänne muodostuu (valitse 4 tärkeintä vaihtoehtoa)?

- ☐ johtajuudesta
☐ strategiasta ja tavoitteista
☐ asiakkuuksista
☐ tiedoista ja tuloksista
☐ osaamisesta ja ihmisistä
☐ prosesseista ja tekemisestä
☐ tulevaisuuden ennakkoinnista

14. Millaisia ajatuksia tulokorttimittaristo herättää?

- ☐ lisää paperityötä

- ☐ monimutkainen järjestelmä
☐ hyvä johtamisen apuväline
☐ mittaristo auttaa kokonaisuuden hallintaan
☐ tulevaisuuden mittaristo
☐ en osaa sanoa

15. Mitä **taloudellisia** mittareita tilallanne on käytössä?

- ☐ kannattavuuskerroin
☐ oman pääoman tuotto
☐ yrittäjätulo
☐ työansio
☐ omavaraisuusaste
☐ tuotantokustannukset
☐ muu mikä _____

16. Mitä **osaamisen** mittareita tilallanne on käytössä?

- ☐ osaamisen kehittämissuunnitelma
☐ osaamistarpeiden arviointi
☐ laatu koulutus ja muut seminaarit
☐ henkilöstökysely, kehityskeskustelu
☐ muu mikä _____

17. Mitä **tuotannon** mittareita tilallanne on käytössä?

- ☐ työmenetelmien kehittäminen
☐ tuotantokustannukset
☐ koneiden käyttöaste
☐ koneiden toimivuus
☐ muu mikä _____

18. Mitä **asiakkaiden** mittareita tilallanne on käytössä?

- ☐ tuotelaatu
☐ markkinaosuus
☐ liikevaihto/asiakas
☐ kulutustottumukset
☐ muu mikä _____

19. Mitä mieltä olet seuraavista väitteistä?

	Täysin samaa mieltä 5	Jokseenkin samaa mieltä 4	Vaikea sanoa 3	Jokseenkin eri mieltä 2	Täysin eri mieltä 1
Tunnen tulokorttimittariston hyvin	☐	☐	☐	☐	☐
Suomalaisilla tiloilla pitäisi pyrkiä kokonaisuuksien hallintaan	☐	☐	☐	☐	☐
Lainsäädännössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia	☐	☐	☐	☐	☐
Fyysinen ja henkinen jaksaminen koetaan tiloilla riskinä	☐	☐	☐	☐	☐
Oman osaamisen ja ammattitaidon varmistaminen on tärkeää	☐	☐	☐	☐	☐
Asiakkaiden ja kuluttajien muuttuviin tarpeisiin on reagoitava	☐	☐	☐	☐	☐
Tilan johtaminen on keskeinen osa yrittäjän työtä	☐	☐	☐	☐	☐
Tilan vertaaminen muihin tiloihin on tärkeää	☐	☐	☐	☐	☐
Tulokorttimittaristo tuntuu monimutkaiselta ja vaikealta	☐	☐	☐	☐	☐
Maatilamme aikoo pysyä mukana jatkuvassa kehityksessä	☐	☐	☐	☐	☐
Suunnittelu- ja johtamistyön merkitys on kasvanut mautiloilla	☐	☐	☐	☐	☐
Työn ja perheen yhteensovittaminen on tiloilla haasteellista	☐	☐	☐	☐	☐
Systemaattisten tulosten seuranta on järkevää	☐	☐	☐	☐	☐
Mautiloilla pitää olla selkeät päämäärät ja suunnitelmat	☐	☐	☐	☐	☐
Maatilayrittäjän kannattaa varautua paremmin kiirehuippuihin	☐	☐	☐	☐	☐
Tulevaisuuden ennakkointi on erittäin tärkeää	☐	☐	☐	☐	☐
Ulkopuolisen asiantuntijan apu on tärkeää	☐	☐	☐	☐	☐
Maatilayrittäjälle yhteistyökumppanit ovat tärkeitä	☐	☐	☐	☐	☐
Maailman muutos on nopeaa ja tilojen johtamista	☐	☐	☐	☐	☐
Laatu on merkittävin kilpailutekijä markkinoilla	☐	☐	☐	☐	☐

Maatalous (viljanviljely ja naudankasvatus), 2009

Ominaisuus	Case-tilan tulos	Arviointi	Tavoite
Talous			
Omavaraisuusaste	78,8	Hyvä	yli 40 % = hyvä
Suhteellinen velkaantuneisuusaste	310,7	Erittäin heikko	40-80 % = tyydyttävä
Oman pääoman tuotto-%	-5,5	Erittäin heikko	5 %
Kokonaispääoman tuotto-%	-3,8	Heikko	yli 10 %
Käyttökate	-11,8	Heikko	yli 40 %
Liikevaihto x euroa/v	57 188	Heikko	yli 100 000
Menot/liikevaihto, %	-103,5	Heikko	
Yrittäjätulo x euroa/v	-25853	Heikko	35000
Maatalouden kannattavuuskerroin	-0,58	Heikko	yli 1
Tuotantokustannukset snt/kg			
*Sonnit			
*Vilja			
Quick ratio	2,3	Hyvä	yli 1=hyvä
Current ratio	6,1	Hyvä	yli 2=hyvä
Yrittäjäperheen työmäärä htv	800		työmäärä nousee
Vasikkatuotto/v-rehukustannukset, eur/vasikka			
Investointisuunnitelma	tehty 10/2010		
Kuluttajat ja asiakkaat			
Asennetutkimus			
Asiakastutkimus ja asiakaspalaute		3 Hyvä	5=kiitettävä
Kilpailukykyarviointi	ei ole		
Naudanlihan laatuluokitus		0	
Naudanlihan myyntimäärä, kg/v		0	
Viljan myyntimäärä, kg/v			
Sitoutuminen sopimukseen lihatalo/yrittäjä		5 Kiitettävä	5=kiitettävä
Työn organisointi ja prosessit			
Keskimääräinen nautojen lkm		0	
Koneiden toimivuus		95 Hyvä	95 % toimii
Koneiden käyttöaste		10 Hyvä	yli 10 %
Vasikoiden kuolleisuus-%		0	
Rakennusten käyttöaste		75 Tyydyttävä	100 % käyttöaste
Virheiden/hävikin määrä			
Nurmirehusato, ry/ha		0	
Rehuviljasato, kg/ha		0	
Tuotantokustannukset			-10 %
Osaaminen ja uudistuminen			
osaamisen kehittämissuunnitelma	ei ole	hyvä tehdä	tehdään 2010
osaamistarpeiden arviointi	ei ole	hyvä tehdä	tehdään 2010
pidettyjen lomapäivien lkm.		15 tyydyttävä	24 päivää
työaika/vasikka		0	
tuotekehitys, uudet liikeideat			1kpl/vuosi
sairaspoissaolojen määrä		0 Loistava	Tavoite 0 h
koulutus, retket, näyttelyt krt/v		5 tyydyttävä	10
Muuta huomioitavaa			

Vuonna 2009 tilalla ei ollut myyntejä juuri lainkaan (johtuen viljan huonosta markkinahinnasta).

Vertailu muihin vastaaviin maatiloihin Taloustohtorin avulla (Taloustohtori (Viitattu 26.10.2010)

Maatalous (viljanviljely ja naudankasvatus), 2009

Ominaisuus

Talous

Omavaraisuusaste
Suhteellinen velkaantuneisuusaste
Oman pääoman tuotto-%

Kokonaispääoman tuotto-%
Käyttökate
Liikevaihto x euroa/v
Menot/liikevaihto, %
Yrittäjätulo x euroa/v
Maatalouden kannattavuuskerroin
Tuotantokustannukset snt/kg

*Sonnit

*Vilja

Quick ratio
Current ratio
Yrittäjäperheen työmäärä htv
Vasikkatuotto/v-rehukustannukset,
eur/vasikka
Investointisuunnitelma

Toimenpiteet

tulee nousemaan lainojen lyhennysten myötä
johtuu alhaisesta liikevaihdosta, viljoja ei myyty! Normaali 155
nettotulosta pitää kasvattaa
tila sitoo paljon pääomaa tuottoon verrattuna→tulos
paremmaksi
johtuu alhaisesta liikevaihdosta, viljoja ei myyty! Normaali 50
liikevaihtoa pitää lisätä
menoja karsia
investointi→tulojen kasvu
pitää saada omalle työlle ja pääomalle korvausta

ei sonneja vuonna 2009

tavoitteena pysyä tasolla
tavoitteena pysyä tasolla
tehostaa tuotantoa, automatisoida

Kuluttajat ja asiakkaat

Asennetutkimus
Asiakastutkimus ja asiakaspalaute
Kilpailukykyarviointi
Naudanlihan laatuluokitus
Naudanlihan myyntimäärä, kg/v
Viljan myyntimäärä, kg/v
Sitoutuminen sopimukseen lihatalo/yrittäjä

luomun suosio, kuluttajien ostotottumukset
tuloksellinen yhteistyö lihatalon kanssa
yhteistyö
ei nautoja 2009
ei nautoja 2009

Työn organisointi ja prosessit

Keskimääräinen nautojen lkm
Koneiden toimivuus
Koneiden käyttöaste
Vasikoiden kuolleisuus-%
Rakennusten käyttöaste
Virheiden/hävikin määrä
Nurmirehusato, ry/ha
Rehuviljasato, kg/ha
Tuotantokustannukset

ei nautoja 2009
koneiden säännöllinen huolto
vähennetty traktoreiden määrä kolmeen
ei nautoja 2009
tavoite täyttyy 2011→vasikkajuottamo
ei nurmisatoa 2009
ei rehuviljaa 2009

Osaaminen ja uudistuminen

osaamisen kehittämissuunnitelma
osaamistarpeiden arviointi
pidettyjen lomapäivien lkm.
työaika/vasikka
tuotekehitys, uudet liikeideat
sairaspoissaolojen määrä
koulutus, retket, näyttelyt krt/v

ei nautoja 2009

vaatii enemmän koulutuksia uuden tuotantosunnann johdosta

Muuta huomioitavaa