

Kasvinviljely-yrityksen strateginen suunnittelu

11.11.2025

Strategisella suunnittelulla pyritään turvaamaan kasvinviljely-yrityksen menestyminen pitkälle tulevaisuuteen. Strategisen suunnitteluprosessin aikana yritystoimintaa tarkastellaan useista eri näkökulmista, mikä herättää uusia ajatuksia. Prosessin aikana tapahtuu oppimista, ymmärrys lisääntyy ja syntyy oivalluksia. Siten suunnittelu parantaa kasvinviljely-yrittäjän valmiuksia kehittää yritystoimintaa. Strateginen suunnittelu ja suunnitelman toteuttaminen mahdollistavat kilpailuedun saavuttamisen, mikä auttaa myös kannattavuustavoitteen saavuttamisessa.

Tahtotila ja visio

Strategisen suunnittelun lähtökohtana on kasvinviljely-yrittäjän tahtotila. Se kertoo syyn, mitä varten strategia laaditaan, mitä sillä halutaan saavuttaa ja millä periaatteilla. Tahtotila voi olla esimerkiksi seuraava: ”*Haluan kehittää vastuullisesti toimivan kasvinviljely-yritykseni kannattavaksi, laadukkaaseen ja tehokkaaseen tuotantoon perustuvaksi yritystoiminnaksi, jonka kannattavuuskertoimen viiden vuoden liukuva keskiarvo on vähintään yksi*”.

Tahtotila antaa raamit strategiselle suunnittelulle. Aluksi tehdään toimintaympäristö-, resurssi- ja synteesianalyysit, joilla selvitetään yritystoiminnan kehittämisedellytykset. Niillä tuotetaan tietoa toimintaympäristön antamista ulkoisista mahdollisuuksista ja uhista sekä kasvinviljely-yrityksen sisäisistä vahvuuksista ja heikkouksista. Skenaariotarkastelulla luodaan vaihtoehtoisia tulevaisuuden kehityskulkuja, joita analysoimalla varaudutaan epävarmuuksiin.

Kasvinviljely-yrityksen toiminta-ajatus kertoo, miksi se on olemassa. Usein se kertoo, mitä tuotannonhaaroja ja toimintoja yritystoimintaan sisältyy. Tahtotilan, analyysien ja toiminta-ajatuksen pohjalta muodostetaan visio, joka kuvaa, millaiseksi kasvinviljely-yritys halutaan pitkällä aikavälillä kehittää. Visio on näkemys tulevaisuuden toimintaympäristöstä ja siitä, millainen oma yritystoiminta on siellä. Kasvinviljely-yrittäjän arvot vaikuttavat mm. tuotantotavan valintaan: osa käyttää kaikkia sallittuja keinoja, osa toimii luonnonmukaisesti ja osa jonkin filosofian kuten biodynaamisen viljelyn pohjalta. Visio voi olla esimerkiksi seuraava: *“Kasvinviljely-yritykseni on vastuullisesti toimiva ja kannattava kotimaisen viljan sekä öljy- ja valkuaiskasvien tuottaja, jonka toiminta perustuu laadukkaaseen ja tehokkaaseen tuotantoon. Yritystoimintaa kehitetään taloudellisuusperiaatteen mukaisesti.”*

Päämäärä

Vision pohjalta asetetaan konkreettinen päämäärä, joka halutaan saavuttaa. Se on kärki, johon tähdätään, ja strategia on keino sen saavuttamisessa. Päämäärä voi olla esimerkiksi edellä olevasta visiosta johdettuna seuraava: *“Kasvinviljely-yritykseni toimii vastuullisesti, laadukkaasti ja tehokkaasti tuottaen taloudellisuusperiaatteella puhdasta kotimaista viljaa sekä öljy- ja valkuaiskasveja. Kilpailukykyistä ja kannattavaa tuotantoa tavoittelen pienillä yksikkökustannuksilla.”*

Edellä esitetyn vision ja siitä johdetun päämäärän saavuttaminen edellyttää yhteistyöverkoston rakentamista. Yhteistyöverkosto mahdollistaa suuruuden ekonomian hyödyntämisen; kiinteät kustannukset jakaantuvat suurelle määrälle tuotosyksiköitä, työ- ja pääomapanoksen käyttö tehostuu, panosten hinnat alenevat ostomäärien kasvaessa, peltoviljelyn uudelleen järjestely tehostaa resurssien käyttöä ja lisää tuottavuutta, koneiden ja laitteiden kapasiteetin käyttö tehostuu, tuottavuutta ja kannattavuutta lisäävän tuotantoteknologian hankkiminen mahdollistuu, mikä pienessä mittakaavassa ei ole mahdollista. Yhteistyöverkoston avulla voidaan alentaa yksikkökustannuksia ja parantaa kannattavuutta. Esimerkin päämäärä saavutetaan seuraavasti:

> *1. Muodostetaan seuraavan kahden vuoden aikana yhteistyöverkosto, jonka puitteissa tehostetaan tuotantoa ja lisätään tuottavuutta siten, että tuotosmäärä nousee 10 % seuraavan viiden vuoden aikana.*
>
> *2. Yhteiset viljelykierrot, nurmi mukana, parantavat maan kasvukuntoa. Rahtiajo vähenee 35 % sekä lannoitteiden ja kasvinsuojeluaineiden käyttö 15 % seuraavan viiden vuoden aikana, millä tuetaan kestävää tuotantoa.*
>
> *3. Kotimaisuuden tukeminen: Lisätään yhteistyötä paikallisten toimijoiden kanssa ja tuetaan läpinäkyvän ruokajärjestelmän rakentamista.*
>
> *4. Luonnon monimuotoisuuden kunnioittaminen: Suojellaan pelloilla pesiviä lintuja ja huolehditaan pellonpientareista*.

Tavoitteet

Yritystoiminnalle asetettavien tavoitteiden avulla tarkennetaan, miten visio ja päämäärä saavutetaan. Tavoitteiden on oltava mitattavia kuten rahamäärä, tuotosmäärä, laatuasteikko tai suhdeluku, jotta saavutuksia voidaan tarkkailla. Kun tavoitetasot on määritetty, valitaan tavoitteiden saavuttamisesta vastaavat henkilöt. Edellä olevasta päämäärästä johdetut konkreettiset ja ajallisesti määritetyt tavoitteet voivat olla esimerkiksi seuraavat:

1. Vähennetään yksikkökustannuksia 15 % seuraavan viiden vuoden aikana hyödyntämällä yhteistyöverkostoa ja sen mahdollistamaa suuruuden ekonomiaa edellä kuvatulla tavalla.

2. Nostetaan sadon määrää 10 % yhteistyöverkoston avulla vuoteen 2030 mennessä (yhteinen viljelykierto, lannoituksen tarkentaminen, kumppanien osaaminen ja täsmäviljelyyn siirtyminen keväällä 2028).

3. Kustannustehokas tuotanto: Optimituotos pyritään tuottamaan mahdollisimman pienillä kustannuksilla. Hyödynnetään tutkimustuloksia ja tehdään benchmarkingia vuonna 2027. Tulosten perusteella asetetaan konkreettiset tavoitteet seuraavalle vuodelle.

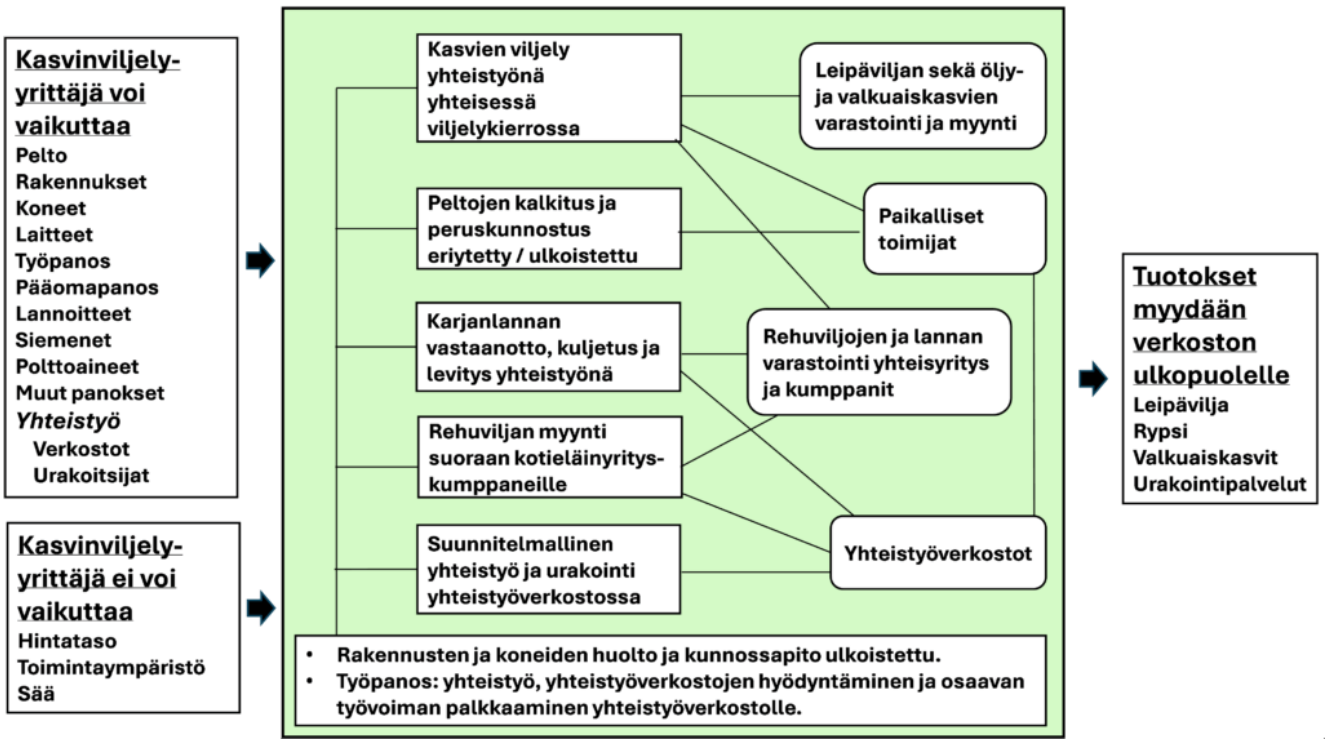
4. Taloudellisten tavoitteiden toteutuminen: Kannattavuuskerroin vähintään yksi, laskut kyetään maksamaan ajallaan ja omavaraisuusaste vähintään 40 %.

5. Yhteistyöverkoston kehittämisinvestoinnit: Investoidaan vain kannattaviin kohteisiin. Koneille ja laitteille suunnitellaan töitä siten, että niiden vaihtoväli on 5–10 vuotta, jotta pysytään teknologisessa kehityksessä mukana.

6. Tietojärjestelmän kehittäminen: Rakennetaan tietojärjestelmä vuoden 2026 loppuun mennessä ja otetaan käyttöön vuoden 2027 alussa.

Edellä esitetyt esimerkkitavoitteet voidaan jakaa strategisiin, taloudellisiin ja kehittämistavoitteisiin. Kohdat 1–3 ovat strategisia. Niillä pyritään parantamaan kasvinviljely-yrityksen kilpailuasemaa. Kohdassa 4 on esitetty taloudelliset tavoitteet ja kohdissa 5–6 strategian määrittämät kehittämistavoitteet.

Kuviossa 1 on esitetty esimerkki kasvinviljely-yrityksen strategiasuunnitelmasta. Se kertoo, miten päästään tahtotilan ja vision mukaiseen tulevaisuuteen. Kuvion keskellä, vihreällä pohjalla, on kuvattu strategiset valinnat ja toimintatavat. Viivat esittävät materiaali-, palvelu- ja tietovirtoja. Kasvinviljely-yrityksen toimintaan vaikuttavat tekijät on esitetty kuvion vasemmassa ja yhteistyöverkoston ulkopuolelle myytävät tuotokset oikeassa laidassa. Kasvinviljely-yrittäjä päättää resurssien käytön ja valitsee toimintatavat kumppaniensa kanssa. Toimintaympäristö, hintataso ja sää ovat annettuja. Kilpailustrategia on kustannusjohtajuus. Ostaja päättää tuotelaadun, joten erilaistaminen ei ole mahdollista.



Kuvio 1. Esimerkki kasvinviljely-yrittäjän strategiasuunnitelmasta.

Strategian toteuttaminen käytännössä

Strategia viedään käytäntöön toimintamallin ja kehitysmittareiden avulla, minkä pohjalta laaditaan toiminta- ja työtehtäväsuunnitelmat ja valitaan suoritusmittarit (Ryhänen ym., 2021, s. 49–56; 57–65). Kehitysmittareilla saadaan vastaus strategian toteuttamisessa onnistumisesta ja suoritusmittareilla työtehtävissä onnistumisesta. Mitattavuus mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen tarkkailun ja toiminnan ohjaamisen kohti tavoitteita.

Strategiset investoinnit ja muu sen yhteydessä tehtävä kehittäminen toteutetaan strategisena kehittämisprojektina, jolle on määrätty selkeärajainen ja kertaluonteinen tehtävä sekä yksikäsitteinen alku ja loppu (Ryhänen 2021, s. 71–82).

Strategiasuunnitelma ohjaa toimintaa

Strateginen suunnittelu parantaa onnistumisen edellytyksiä kasvinviljely-yrittämisessä ja varmistaa yritystoiminnan johdonmukaisuuden ja resurssien oikean allokoinnin. Tahtotila on strategisen suunnittelun lähtökohta ja visio tavoitetila. Päämäärä ja tavoitteet voidaan nähdä reitiksi niiden välillä. Strategiasuunnitelma ohjaa toimintaa haluttuun suuntaan. Jos strategia puuttuu, vaarana on, että kasvinviljely-yrittäjä tekee satunnaisia toimia, mikä heikentää menestymisen edellytyksiä.

Matti Ryhänen
MMT, dosentti, yliopettaja
SEAMK

Maatalousekonomian yliopettaja Ryhänen toimii asiantuntijana EU-osarahoitteissa Tulevaisuuden maatalousyritys -hankkeessa.

Margit Närvä
TkT, yliopettaja
SEAMK

Närvä toimii Bio- ja elintarviketekniikan tutkinto-ohjelmassa yliopettajana.

Lähteet

Ryhänen, M. (2021). Strateginen kehittämisprojekti. Teoksessa M. Ryhänen, M. Närvä, T. Sipiläinen & J. Rajakorpi (toim.), *Maitotilayrityksen kokonaisvaltaisen johtamisen käsikirja* (s. 71–82). Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021042611798

Ryhänen, M., Närvä, M. & Sipiläinen, T. (2021). Toimintasuunnitelma. Teoksessa M. Ryhänen, M. Närvä, T. Sipiläinen & J. Rajakorpi (toim.), *Maitotilayrityksen kokonaisvaltaisen johtamisen käsikirja* (s. 57–67). Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021042611798

Ryhänen, M., Sipiläinen, T. & Närvä, M. (2021). Toimintamalli. Teoksessa M. Ryhänen, M. Närvä, T. Sipiläinen & J. Rajakorpi (toim.), *Maitotilayrityksen kokonaisvaltaisen johtamisen käsikirja* (s. 49–56). Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021042611798