

Eetu Jääskelä & Santeri Lähdemäki

Maitotilayrittäjien näkemyksiä toimintaympäristöstä

Opinnäytetyö
Syksy 2018
SeAMK Ruoka
Agrologi (AMK)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Ruoka

Tutkinto-ohjelma: Agrologi (AMK)

Suuntautumisvaihtoehto: Maatalouden yritystalous

Tekijät: Eetu Jääskelä ja Santeri Lähdemäki

Työn nimi: Maitotilayrittäjien näkemyksiä toimintaympäristöstä

Ohjaajat: Jyrki Rajakorpi ja Margit Närvä

Vuosi: 2018

Sivumäärä: 37

Liitteiden lukumäärä: 2

Maitoalan toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja maitotilayritysten määrä vähenee voimakkaasti rakennekehityksen myötä. Tuotantoa jatkavien maitotilayritysten täytyy kyetä menestymään koko ajan haastavammassa toimintaympäristössä. Toimintaympäristön muutoksiin varautuminen ja reagoiminen edellyttävät maitotilayrittäjältä hyviä yrittäjäominaisuuksia. Tässä opinnäytetyössä selvitetään kuinka maitotilayrittäjät hakevat tietoa toimintaympäristöstä ja aikovat reagoivat toimintaympäristön muutoksiin.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä. Teemahaastatteluihin valittiin yhteensä 15 maitotilayrittäjää Pohjois-Pohjanmaan, Etelä-Pohjanmaan ja Pohjois-Savon alueilta. Haastateltavat maitotilayrittäjät olivat kehityshaluisia tai olivat vasta kehittäneet omaa maitotilayritystään. Haastattelut suoritettiin ja nauhoitettiin maitotilayrittäjien luona. Haastattelut litteroitiin myöhemmin.

Maitotilayrittäjät seurasivat jonkin verran toimintaympäristöä ja sen muutoksia. Suosituimpina tiedonhankintakanavina he kokivat erilaiset ammattilehdet ja tiedotteet. Sosiaalinen media oli tärkeimpien joukossa. Rakennekehitys koettiin pääsääntöisesti mahdollisuutena. Haastattelujen perusteella maitotilayrittäjät näkivät toimintaympäristön haastavana. Erityisesti markkinat ja maatalouspolitiikka aiheuttivat huolta. Epävarmuus tulevasta hankaloitti maitotilayrittäjien pitkän aikavälin suunnitelman tekemistä. Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttivat maitotilayrittäjien päätöksentekoon ja yritystoimintaan. Maitotilayrittäjistä vain harva oli etukäteen varautunut toimintaympäristön muutoksiin eivätkä he olleet juurikaan ajatelleet kuinka reagoida mahdollisiin muutoksiin.

Avainsanat: maitotilayritys, maidontuotanto, toimintaympäristö, rakennekehitys

Thesis abstract

Faculty: School of Food and Agriculture

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme: Agriculture and Rural Enterprises

Specialisation: Agricultural Business and Economy

Author/s: Eetu Jääskelä and Santeri Lähdemäki

Title of thesis: Dairy farmers views on the economic environment of the dairy farm

Supervisor(s): Jyrki Rajakorpi and Margit Närvä

Year: 2018

Number of pages: 37

Number of appendices: 2

The economic environment in the dairy sector is constantly changing and the number of dairy farms decreases sharply with structural development. The dairy farms that continue to produce must be able to succeed in an increasingly challenging economic environment. Preparing and responding to changes in the economic environment require good entrepreneurship from the dairy farmer. This thesis explains how dairy farmers search for information about the economic environment and are going to react to changes in the economic environment.

The thesis was carried out by a qualitative research method. A total of 15 dairy farms were selected for theme interviews in Northern Ostrobothnia, Southern Ostrobothnia and Northern Savo. The interviewed dairy farmers were developmental or had developed their own dairy farm. The interviews were performed and recorded at the dairy farms. The interviews were later transcribed.

The dairy farmers did follow some of the the economic environment and its changes. As the most popular information gathering channels they experienced different professional journals and professional announcements. Social media was among the most important information gathering channels. Structural development was generally seen as an opportunity. Based on the interviews, dairy farmers saw the operating environment challenging. In particular, the market and agricultural policy caused concern. Uncertainty about the future complicated the long-term plan of dairy farmers. Changes in the economic environment affected the decision-making and business practices of dairy farmers. Only a few of the dairy farmers were pre-prepared for changes in the economic environment and they have not had much thought of how to react to possible changes.

Keywords: a dairy farm, dairy production, economic environment, structural development

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	5
1 JOHDANTO.....	6
1.1 Tausta.....	6
1.2 Tavoitteet.....	7
1.3 Viitekehys.....	7
2 TOIMINTAYMPÄRISTÖ.....	9
2.1 Toimintaympäristön jaottelu.....	9
2.2 Sisäinen toimintaympäristö.....	10
2.3 Ulkoinen toimintaympäristö.....	12
2.3.1 Markkinat.....	12
2.3.2 Teknologia.....	16
2.3.3 Maatalouspolitiikka ja rahoitus.....	17
2.4 Ennakointi ja reagointi.....	19
3 TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT.....	23
3.1 Tutkimusmenetelmän valinta.....	23
3.2 Teemahaastattelut.....	23
3.3 Tutkimusaineiston hankinta.....	24
4 TUTKIMUSTULOKSET.....	25
4.1 Toimintaympäristö tällä hetkellä.....	25
4.2 Toimintaympäristön muutosvoimat.....	26
4.3 Toimintaympäristön muutoksiin varautuminen ja reagointi.....	27
4.4 Toimintaympäristö tulevaisuudessa.....	29
4.5 Tiedonhankinta.....	30
4.6 Lähiympäristön vaikutukset maitotilayritykselle.....	31
5 Johtopäätökset.....	33
LÄHTEET.....	35
KUVAKOLLAASIEN LÄHTEET.....	38
LIITTEET.....	39

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.	8
Kuvio 2. Maitotilayrityksen toimintaympäristö.	9
Kuvio 3. Resurssien liikkuminen markkinoilla kuvattuna viitekehyksessä.	12
Kuvio 4. Maidon tuottajahinnan kehitys.	14
Kuvio 5. Maitotilayrittäjien lukumäärä.	15
Kuvio 6. Lypsyrobottien määrä Suomessa.	17
Kuva 7. Maidontuotanto ELY-keskuksittain.	19
Kuva 8. Porterin 5 kilpailuvoimaa.	21

1 JOHDANTO

1.1 Tausta

Suomen maatalouden rakennemuutos on nopeutunut EU-jäsenyyden aikana. Rakennemuutos on seurausta toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista. Maitotilayrityksien määrä on vähentynyt, mutta keskimääräinen koko on kasvanut. Kuitenkin osa-aikaisten kasvinviljelytilojen suhteellinen osuus kasvaa ja päätoimisten kotieläintilojen suhteellinen osuus vähenee. Rakennemuutos on johtanut siihen, että jatkavien ja kehittyvien maitotilayrityksien täytyy erikoistua tai laajentaa toimintaansa pärjätäkseen kiristyvässä kilpailutilanteessa. Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset asettavat maitotilayrittäjän yrittäjäominaisuudet tärkeäksi resurssiksi kannattavalle maatalousyritykselle (Ryhänen, Sipiläinen & Pyykkönen 2011, 16).

Laajennusinvestointeihin liittyy aina riskejä. Perinteisiä maatalouden riskejä ovat tuotantomäärien- ja hintojen vaihtelut, henkilöriskit, tuotantoteknologian ja politiikan muutokset. Näiden perinteisten riskien lisäksi laajentavan maitotilayrittäjän täytyy hallita myös investoinnin mukanaan tuoma rahoitusriski. Rahoitusriski koskee myös rahoittajaa, kun hän analysoi maatalousyrittäjän investoinnin kannattavuutta. (Ryhänen & Pyykkönen 2011, 28.) Maitotilayrityksen täytyy kyetä hallitsemaan riskejä mahdollisimman hyvin.

Maitotilayrityksen toimintaympäristö voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: sisäiseen, välittömään ja ulkoiseen toimintaympäristöön (Eriksson 1995, 11). Tässä opinnäytetyössä toimintaympäristö jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen. Maitotilayrittäjä voi ohjata ja kontrolloida sisäisen toimintaympäristön tekijöitä eli resursseja. Ulkoinen toimintaympäristö koostuu markkinoista sekä annetuista makrotaloudellisista tekijöistä, kuten politiikasta ja teknologiasta, eikä maitotilayrittäjä pysty niihin juuri-kaan itse vaikuttamaan.

1.2 Tavoitteet

Maatalousyrittäjien täytyy sopeutua muuttuvaan toimintaympäristöön pärjätäkseen kilpailussa. Toimintaympäristön muutokset luovat uusia haasteita ja mahdollisuuksia, joihin maitotilayrittäjien täytyy kyetä reagoimaan. Tässä opinnäytetyössä selvitetään kuinka maitotilayrittäjät hakevat tietoa toimintaympäristöstä ja aikovat reagoivat toimintaympäristön muutoksiin.

Tässä opinnäytetyössä on kolme tutkimuskysymystä:

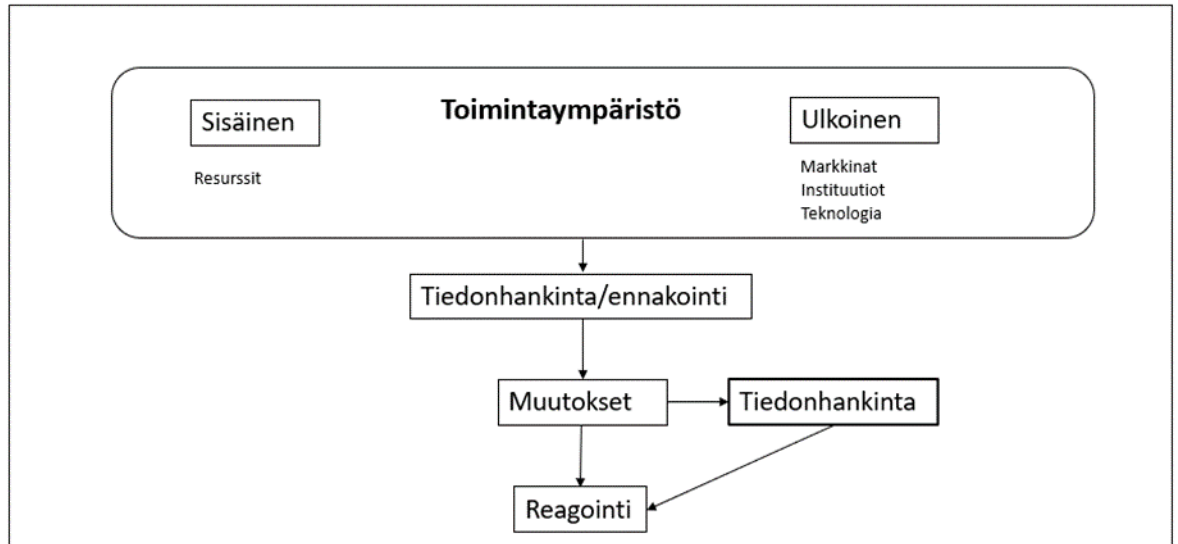
- Mistä maitotilayrittäjät hakevat tietoa toimintaympäristöstä ja sen muutoksista?
- Mitkä ovat maitotilayrittäjien mielestä keskeisimmät mahdollisuudet ja uhat toimintaympäristön muutosten myötä?
- Miten maitotilayrittäjät aikovat reagoida toimintaympäristön muutoksiin?

Opinnäytetyössä hyödynnetään Kokonaisvaltaisella johtamisella kannattavuutta maidontuotantoon -hankkeessa kerättyä haastatteluaineistoa. Tässä opinnäytetyössä analysoidaan 15 maitotilayrittäjälle tehtyä teemahaastattelua. Näissä teemahaastatteluissa käsiteltiin maitotilayrittäjien näkemyksiä, vaikuttavia tekijöitä, keskeisimpiä vahvuuksia ja heikkouksia toimintaympäristössä. Lisäksi teemahaastatteluissa selvitettiin, miten maitotilayrittäjät seuraavat toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja mitä he aikovat tehdä, jos siellä tapahtuu isoja muutoksia.

1.3 Viitekehys

Opinnäytetyön viitekehyksessä on kuvattu maitotilayrityksen toimintaympäristö, sen muutokset ja muutoksiin reagointi sekä ennakointi tiedonhankinnan avulla. Maatalousyrityksen toimintaympäristö jaetaan kahteen osa-alueeseen, joihin vaikuttavat eri muutosvoimat. Jokaisen osa-alueen muutoksiin varaudutaan ja reagoidaan eri tavalla. Viitekehyksessä esitetään ensimmäisenä vaiheena tiedonhankinta ja enna-

kointi muutosten varalle. Seuraavat vaiheet kuvaavat muutokseen reagoimista ennakoidulla hankitun tiedon, tai uuden tiedon hankkimista ja sen avulla muutokseen reagoimista. Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys esitetään kuviossa 1.



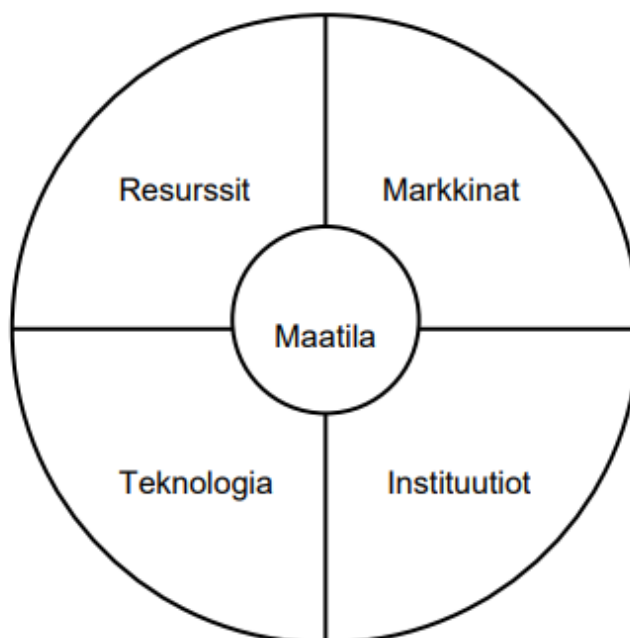
Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.

Maitotalalla tapahtuvat muutokset toimintaympäristössä pakottavat maitotilayrittäjät jatkuvaan päätöksentekoon. Päätöksenteko edellyttää jatkuvaa tiedonhankintaa, suunnittelua, uusien menetelmien kokeilua ja lopullisen valinnan tekemistä. Tämä iteratiivinen prosessi on edellytys kehittyvälle maitotilayritykselle.

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖ

2.1 Toimintaympäristön jaottelu

Toimintaympäristön muutokseen täytyy kyetä vastaamaan pärjätäkseen kilpailussa. Muutokset tuovat mukanaan niin uhkia kuin mahdollisuuksia. Maatalouden toimintaympäristö vaikuttaa maatalousyrittäjien päätöksentekoon ja asettaa omalta osaltaan rajat yritystoiminnalle. Olson (2004, 6–7) jakaa maitotilayrityksen toimintaympäristön kuviossa 2 neljään osa-alueeseen: resurssit, markkinat, instituutiot ja teknologia.



Kuvio 2. Maitotilayrityksen toimintaympäristö (Olson 2004, 6).

Maitotilayrityksen toimintaympäristö voidaan jakaa Hanssonin (2007, 726–737) mukaan sisäiseen-, välittömään- ja ulkoiseen toimintaympäristöön. Sisäinen toimintaympäristö käsittää resurssit, eli esimerkiksi luonnonolot, pääoman sekä maitotilayrittäjän tiedot ja taidot. Välitön toimintaympäristö eli markkinat käsittävät esimerkiksi kilpailutettavissa olevat panosten toimittajat ja asiakkaat. Markkinoilla tapahtuvaa kilpailua voidaan analysoida Porterin (1993, 26) mukaan, jakamalla ne viiteen kilpailuvoimaan. Ulkoinen toimintaympäristö käsittää instituutiot ja teknologian. Instituutioilla tarkoitetaan esimerkiksi poliittisia ja lainsäädännöllisiä hallintoelimiä, jotka

ohjaavat maitotilayrityksen yritystoimintaa. Teknologiaa ovat kaikki prosessit ja tieto niiden hyödyntämiseksi (Olson 2004, 6–7).

Tässä opinnäytetyössä toimintaympäristö jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäinen toimintaympäristö käsittää kaikki hallittavissa olevat resurssit, joihin maitotilayrittäjä voi itse vaikuttaa. Ulkoista toimintaympäristöä on se kaikki muu, johon maitotilayrittäjä ei voi itse juurikaan vaikuttaa. Tällaisia tekijöitä ovat luonnonolot, politiikka, markkinat, sosiaaliset verkostot sekä muut teknologiset-, institutionaaliset- ja yleis- taloudelliset tekijät.

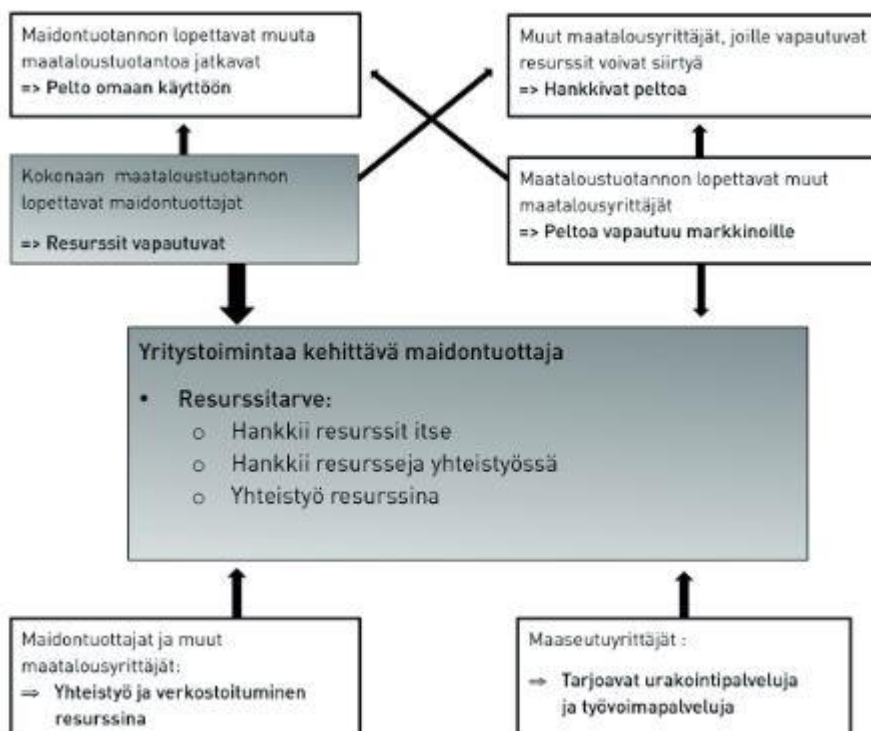
2.2 Sisäinen toimintaympäristö

Sisäinen toimintaympäristö käsittää maatalousyrityksen voimavarat eli resurssit eli vahvuudet ja heikkoudet. Maitotilayrittäjä kykenee ohjaamaan ja kontrolloimaan luonnonoloja lukuun ottamatta käytettävissä olevia resurssejaan tiettyyn pisteeseen saakka. Grantin (1998, 111–117) mukaan resurssit voidaan jakaa aineettomiin, aineellisiin ja inhimillisiin voimavaroihin. Fyysiset ja taloudelliset resurssit, ovat aineellisia resursseja. Fyysisiksi resursseiksi luetaan esimerkiksi pelto, koneet, laitteet, eläinainees, maitotilayrityksen koko, työvoima, luonnonolot ja informaatiojärjestelmä. Taloudellisia resursseja voivat olla esimerkiksi pääoma, vakavaraisuus, taloudelliset puskurit ja maksuvalmius. Aineettomia resursseja puolestaan voivat olla maine, tuotantoteknologia ja kulttuuri. Inhimillisiä resursseja ovat motivaatio, osaaminen, oppimiskyky, tieto sekä vuorovaikutus- ja viestintätaidot.

Maatalouden toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja työresurssia on korvattu etenkin maitotilayrityksissä pääomalla (Laitila, Närvä, Ryhänen & Sipiläinen 2012, 9). Etenkin lypsyprosessin ja osittain ruokintaproessin automatisoiminen on muuttunut tekniikan kehittyessä kannattavaksi. Jokaisessa maitotilayrityksessä on erilaiset resurssit. Kaikki resurssit eivät ole merkittäviä, vaan niistä on poimittava kilpailussa pärjäämisen kannalta tärkeimmät resurssit. Tärkeitä, mutta maitotilayrityksessä heikkoja resursseja voidaan kehittää sekä vahvoja resursseja hyödyntää. Luonnonolot asettavat kuitenkin reunaehdot eri tuotantovaihtoehdoille (Ryhänen & Sipiläinen 2017, 10). Yritystoimintaa kehittävien maitotilayrittäjien täytyy hankkia lisää resurs-

seja yritystoiminnan kehittyessä voidakseen täyttää kasvavan resurssitarpeen. Yleisesti tarvittavista resursseista merkittävimpiä ovat pelto ja työvoima. Eläinainees, tuotantorakennukset, koneet ja laitteet ovat myös välttämättömiä resursseja maidontuotannossa. Yhteistyö ja verkostoituminen voidaan nähdä myös inhimillisenä resurssina. (Närvä, Rajakorpi, Ryhänen & Tuuri 2012, 19.) Maitokiintiöt olivat vuoteen 2015 saakka pellon kanssa merkittävimpiä ja rajallisimpia resursseja maitotilayrityksille. Nyttemmin maitokiintiöjärjestelmän purettua tuotanto-oikeuksien merkitys on vähentynyt. Tuotanto-oikeuksilla voidaan nykyään käsittää esimerkiksi meijerien luomusopimukset, joita tehdään rajallisesti.

Rakennekehityksen myötä resursseja vapautuu maitotilayrittäjien käyttöön. Resursseja, etenkin peltoresursseja vapautuu vanhojen maatalousyrittäjien luopuessa tuotannosta. Näistä vapautuvista resursseista kilpailevat muidenkin tuotanto-suuntien edustajat. Resursseja, kuten peltoa, lannanlevitysalaa, koneita ja laitteita, hankitaan suoraan markkinoilta tai erilaisten verkostojen ja yhteistyökuvioiden kautta. Resurssien vapautuminen ja liikkuminen markkinoilla esitetään kuviossa 3. Kuvion 3 yläalaidassa on esitetty tahot, jotka lopettavat maitotilayrittämisen tai maatalousyrittämisen kokonaan ja heiltä vapautuvien resurssien liikkuvuuden jatkaville maitotilayrittäjille ja muille maatalousyrittäjille. Kuvion alalaidassa on kuvattu yritystoimintaa kehittävä maitotilayrittäjä, joka täyttää resurssitarpeensa hyödyntämällä eri vaihtoehtoja. Lopettavat maatalousyrittäjät voivat jatkaa toimintaansa maaseutuyrittäjinä ja konekalustollaan tarjota urakointipalveluita kehittyville maitotilayrityksille. Kotieläintuotannon lopettavat maitotilayritykset voivat suorittaa yhteistyötä maitotilayrityksien kanssa vuoroviljelyllä. Molemmat osapuolet hyötyvät tästä yhteistyöstä ja kilpailu pellostä vähenee.



Kuvio 3. Resurssien liikkuminen markkinoilla kuvattuna viitekehyksessä (Rajakorpi, Ryhänen, Närvä & Tuuri 2012, 19).

2.3 Ulkoinen toimintaympäristö

2.3.1 Markkinat

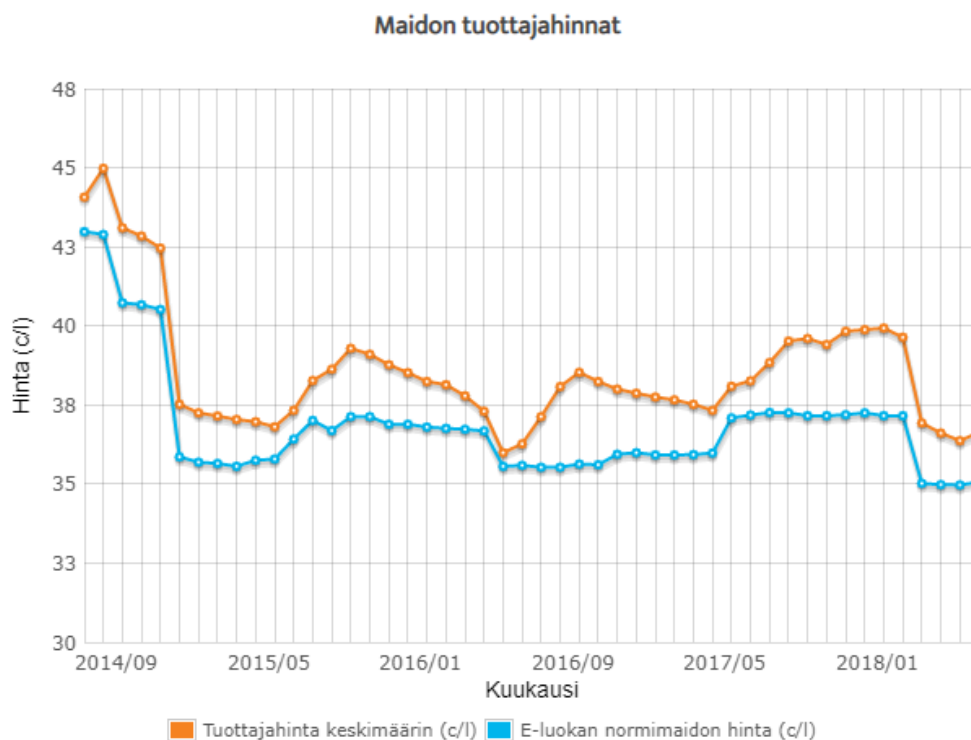
Ulkoinen toimintaympäristö sisältää mm. markkinat ja niiden tarjoamat vaihtoehdot. Markkinat tarkoittavat maataloustuotteiden myymistä ja panosten ostamista (Olson 2004, 6). Tulevaisuudessa maatalous- ja elintarvikemarkkinat muuttuvat EU:n alueella entistä markkinalähtöisemmiksi, mikä uhkaa karsia maataloustukia tulevaisuudessa. Elintarvikkeiden kysynnän ja tarjonnan vaihtelut lisääntyvät globaalilla tasolla, mikä lisää äkillisiä hintamuutoksia tuottaja- ja kuluttajainnoissa. Tukien väheneminen vahvistaa rakennemuutosta ja pakottaa Suomalaisen maatalouden keskittymään lähelle elintarvikkeita jalostavia yrityksiä. (Rikkonen 2017, 17–18.) Markkinahinnat seuraavat pääsääntöisesti maailmanmarkkinahintoja ja ovat siten kysynnän ja tarjonnan lain mukaan annettuja, mutta maitotilayrittäjä voi rajallisesti vaikut-

taa saamiinsa hintoihin omilla toimillaan. Tuotantopanoksien hintaan voidaan vaikuttaa lähinnä ostoajankohdan valinnalla tai suurella volyymillä esimerkiksi yhteisostoin. Maataloustuotteen hintaan voi toimialan yleisen sopimustuotantoon perustuvan luonteen vuoksi maitotilayrittäjä vaikuttaa lähinnä laatuhinnoittelun kautta, esimerkiksi luomu vs. tavanomainen tai optimoimalla pitoisuuksia.

Suomen liityttyä Euroopan unioniin vuonna 1995, tapahtui suomalaisessa elintarviketuotannossa suuri muutos. Maidon osalta muutos oli merkittävä, kun tuottajahinta putosi EU-tasolle ja rajasuoja poistui yhden yön aikana. Vuosien 1995–1998 aikana Suomen maataloustulo aleni 37 %. (Karjalainen 2015, 36.) Suomessa ja muualla Euroopassa oli käytössä maitokiintiöt, mikä kuitenkin rajoitti tuotantoa jäsenmaissa. Kysyntä ja tarjonta vastasivat toisiaan ja suurta ylituotantoa ei päässyt syntymään.

Vuosi 2014 oli erityisen hankala maidon markkinoiden osalta. Alkuvuodesta hintataso oli ennätysellisen korkealla. Euroopan ja Venäjän väliset poliittiset jännitteet johtivat tilanteeseen, jossa Venäjä asetti eurooppalaisille elintarvikkeille vientirajoitukset. Suomi kärsi erityisesti maitotuotteiden osalta. Tämä aiheutti ylituotantoa kysyntään nähden, mikä osaltaan aiheutti vuonna 2015 tuottajahinnan 16 % laskun.

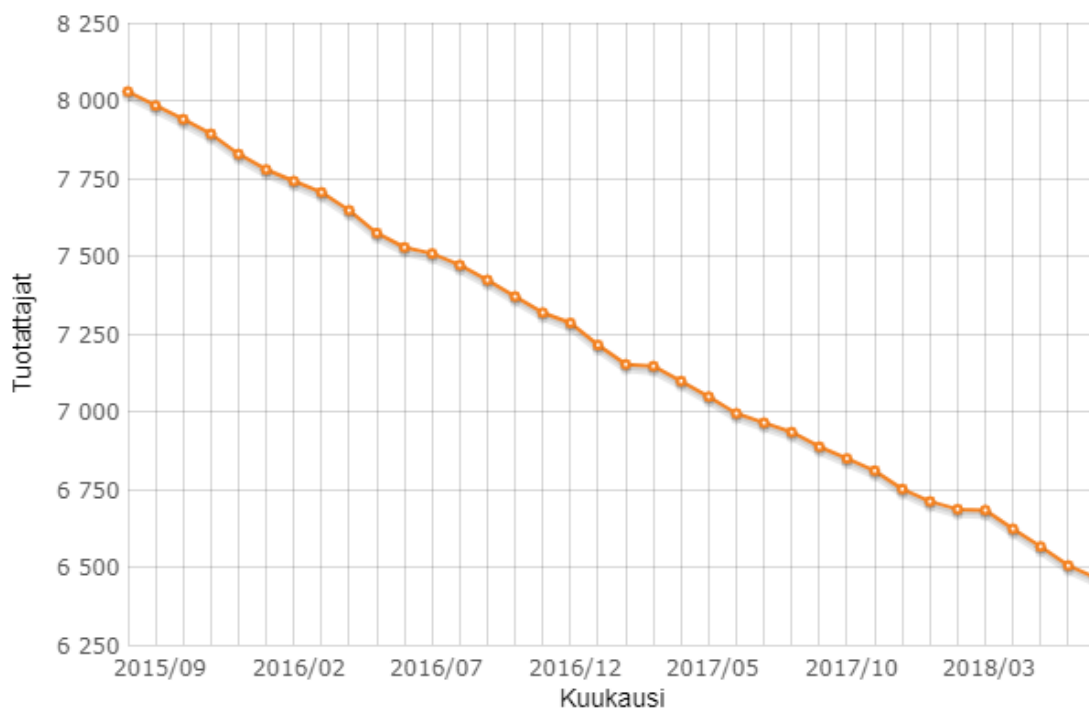
Ylituotantoa kiihdytti samana vuonna maitokiintiöiden poistuminen. (Rantala & Tauriainen 2017, 58.) Kuvio 4 näkee maidon tuottajahinnan kehityksen.



Kuvio 4. Maidon tuottajahinnan kehitys (Luke 2018).

Maitotilayrittäjät toimivat markkinoilla, joilla he eivät itse kykene vaikuttamaan markkinahintaan. Maksimoidakseen voittonsa maitotilayrittäjän pitää optimoida tuotantonsa panosten ja tuotteiden markkinahintoja vastaaviksi. Oikea tuotostaso löytyy minimoimalla kustannukset optimituotostasoa vastaavaksi, unohtamatta tuotteelle asetettuja laatuvaatimuksia. Voitto saadaan optimoitua, kun kustannusten ja tuottojen erotus saadaan maksimoitua. (Ryhänen & Nissinen 2011, 13.)

2000-luvulla elintarvikkeiden hinnat ovat nousseet selvästi yleistä kuluttajahintaa enemmän. Hinnan nousun syynä ovat ruoan jalostusasteen nousu, elintarvikehygienian tiukentuneet standardit ja tuottavuuserot ketjun eri osissa. Kaupan asema on vahvistunut ja sen osuus ruoan verollisesta hinnasta on noussut. Vahvalla asemallaan kauppa voi kilpailuttaa alkutuotantoa. Kuvio 5 näkee, kuinka maitotilayrittäjien määrä on vähentynyt tällä vuosikymmenellä. Meijerimaidon määrä on kuitenkin pysynyt lähes vakiona. (Knuutila & Jansik 2017, 11–12, 33.)



Kuvio 5. Maitotilayrittäjien lukumäärä (Luke 2018).

Niemi ja Karhula (2018, 36) ovat selvittäneet, että Suomessa tuotettiin maitoa 2297 miljoonaa litraa vuonna 2017. Raakamaidosta 40 % käytetään juustojen valmistukseen, hieman yli 25 % nestemaidon purkitukseen ja hieman yli neljännes voini ja maitojauheen valmistukseen. Juustot ovat ainoa tuoteryhmä, jossa on runsasta tuontia. Suomalaiset käyttävät maitotuotteita paljon muuhun Eurooppaan verrattuna.

Ryhänen, Sipiläinen ja Perttunen (2011, 14) ovat selvittäneet, että suomalaisia maitotuotteita toimittavien toimijoiden kannattavimmat markkina-alueet ovat kotimaat, seuraavaksi EU:n sisäiset markkinat ja heikoimmat ovat ulkomarkkinat.

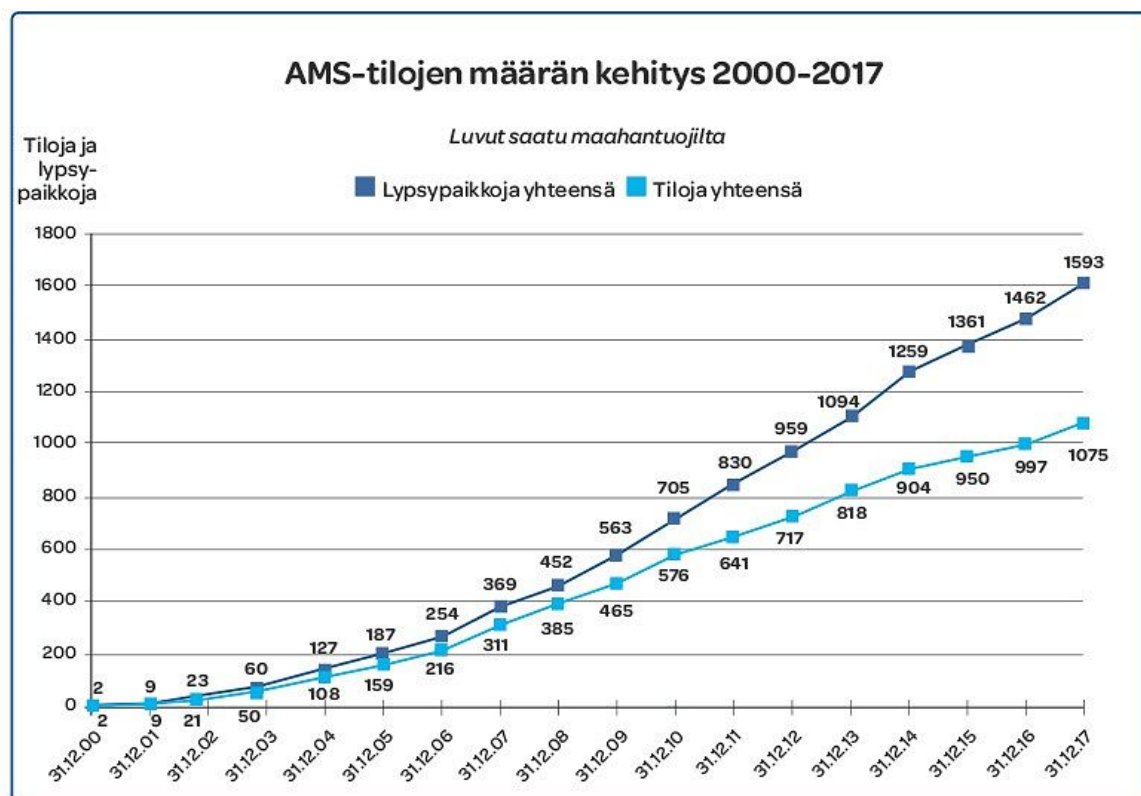
Suomessa maitotilayrittäjillä on vähän panostentoimittajia ja markkinoilla yritysten välinen kilpailu on vähäistä. Maitotilayrittäjien mahdollisuudet vaikuttaa hintoihin ovat yhteisostot tai toimitussopimukset. Maitotilayrityksessä energia, lannoitteet, polttoaine ja rehut muodostavat merkittävän osan panoksista syntyvistä kustannuksista. Panoksien kustannukset ovat nousseet tuottoja nopeammin, kun tarkastellaan hintakehitystä pitkällä aikavälillä. Suomen maantieteellinen sijainti aiheuttaa sen, että tuotantopanokset ja niiden käyttö ovat kalliimpaa kuin Keski-Euroopan maissa. Rakennuskehityksen myötä maitotilayritysten kokoluokka on kasvanut. Kasvanut

yrittöimintä luo tarpeen ulkoisen työvoiman käytölle. (Rantala & Tauriainen 2017, 57.)

2.3.2 Teknologia

Teknologia eli tuotantoteknologia käsitteenä maatalousyrittäjien toimintaympäristössä sisältää fyysiset-, tekniset- ja biologiset prosessit sekä tuotanto-osaamisen niiden hyödyntämiseen. Eri alojen insinöörit, kasvinjalostajat- ja tutkijat, maaperätutkijat, eläintutkijat, geneetikot, teknikot, ekonomistit sekä hallintotieteilijät tuottavat tietoa teknologiasta. Tämä tieto on kaikkien hyödynnettävissä parhaalla mahdollisella tavalla. Maatalousyrittäjissä jo tehdyt päätökset vaikuttavat nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. Näiden valintojen asettamien mahdollisuuksien puitteissa maatalousyrittäjät voivat hyödyntää tietoa teknologiasta parhaan tuloksen saavuttamiseksi. Uusi teknologia ei automaattisesti ole parempi kuin vanha, vaan tietovirrasta täytyy kyetä poimimaan käyttökelpoinen ja toimiva teknologia.

Suomalaiset maitotilayrittäjät ovat korvanneet pääomalla työtä. Tämä käy ilmi lypsyrobottien (automatic milking systems) yleistymisellä, joka ilmenee kuviosta 6. Maitotilayrittäjät, jotka ovat investoineet uuteen teknologiaan, hakevat pääomalleen korvausta. Se voi olla tuotoksen nostaminen, vapaa-ajan lisääminen, eläinterveyden parantaminen tai vaihtoehtoiskustannuksen periaatteen mukaisesti maitotilayrittäjä voi käyttää oman työpanoksensa johonkin tuottavampaan, kun teknologia hoitaa rutiininomaisen työn. (Ryhänen & Sipiläinen 2017, 11.)



Kuvio 6. Lypsyrobottien määrä Suomessa (Maito ja me 2018).

Kasvinjalostuksen kehittyminen on tuonut uusia vaihtoehtoja peltoviljelyyn. 1990-luvulta lähtien kasvinjalostuksessa on hyödynnetty erilaisia bioteknisiä menetelmiä, jotka nopeuttavat merkittävästi kasvinjalostusta ja uusien lajikkeiden kehittämistä (Luke, [viitattu 26.10.2018]). Uusien kasvilajikkeiden markkinoille tulo tuo maitotilayrittäjille aiempaa enemmän vaihtoehtoja peltoviljelyyn ja rehuntuotantoon. Uusien lajikkeiden ja kasvilajien myötä rehuntuotantoa voidaan tehostaa merkittävästi ja hakemaan sitä kautta parempaa kannattavuutta maidontuotantoon. Maitotilayrittäjän täytyy kyetä valitsemaan, mikä on hänen yritykselleen oikea menettelytapa, jolla karja saadaan ruokittua tehokkaasti panoksia hukkaamatta.

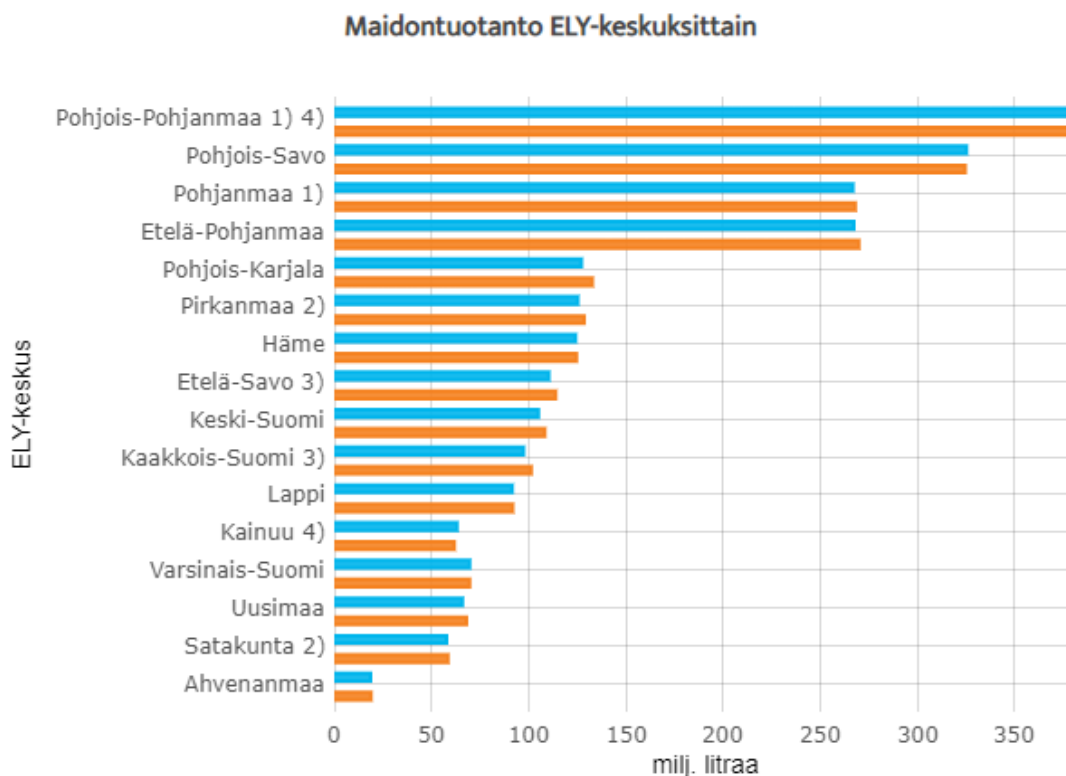
2.3.3 Maatalouspolitiikka ja rahoitus

Maatalouspolitiikka on voimakas toimintaympäristön institutionaalinen muutosvoima maitosektorilla. Poliitikalla jaetaan julkista rahaa tuotannon ohjaamiseksi. Julkista rahaa kutsutaan maataloustueksi ja maataloustuet määräytyvät monin eri perustein. Maataloustukien mukana politiikka tuo säännöstelyä, asetukset ja rajoitteet.

Niemen ja Karhulan (2018, 46) mukaan Suomessa maatalouspolitiikka perustuu EU:n yhteiseen maatalouspolitiikkaan ja sitä täydentävään kotimaiseen kansalliseen tukeen. EU:n maksamat tuet jakaantuvat ensimmäisen pilarin (75 %) tukiin, esimerkiksi suoriin hehtaaritukiin ja toisen pilarin (25 %) tukiin, esimerkiksi ympäristökorvaukseen. Kaikki maataloustuet jakaantuvat Suomessa noin 60% – 40% suhteella kansallisiin tukiin ja EU:n maksamiin tukiin (Laitila, Närvä, Sipiläinen & Ryhänen 2014, 84). Maataloustuet ylläpitävät raskasta byrokraattista järjestelmää, johon kuuluu myöntävät ja valvovat tahot. Maatalouden harjoittamiseen vaikuttaa myös lainsäädäntö, jota maatalouspolitiikka muokkaa.

Euroopan yhteinen maatalouspolitiikka (CAP) syntyi vuonna 1962. Sen keskeinen ydin oli turvata maatalousyrittäjille hyvä tuottajahinta. Vuonna 1992 CAP-reformin myötä tuli CAP-tuki, joka kompensoi tuottajahintojen alentumista. Viimeisin uudistus päätettiin vuonna 2014. Sen tavoitteena oli vahvistaa maataloussektorin taloudellista ja ekologista kilpailukykyä tukemalla innovaatiota, hidastaa ilmastonmuutosta sekä tukea maaseutualueiden työllisyyttä. (Toikkanen & Arovuori 2017, 5.) Viimeisin CAP-uudistus jäi tavoitteisiin nähden vaatimattomaksi ja se oli enemmän säilyttävä, kuin uudistava. Uudistuksessa oli kuitenkin kaksi merkittävää muutosta. Nämä olivat suorien tukien jakauman tasoittaminen jäsenmaiden välillä ja viherryttäminen tuotiin politiikan keskeiseksi elementiksi. (Toikkanen & Arovuori 2017, 24). Luonnonvarakeskuksen tutkimusprofessorin Jyrki Niemen mukaan Euroopan unionin maksama maataloustuki muuttuu entistä enemmän vastikkeelliseksi eli tuottajalle maksetaan eläinten hyvinvoinnista, ilmaston muutoksen torjumisesta, luonnon monimuotoisuudesta ja kulttuurimaiseman säilyttämisestä. EU:n maataloudelle maksama summa todennäköisesti pienenee tulevaisuudessa, mihin vaikuttaa paljon myös Iso-Britannian kanssa käytävät Brexit-neuvottelut. (Luke 2017.)

Suomessa maidolle on mahdollista saada kahta erilaista tukea: tuotantoon perustuvaa pohjoista tukea tai tuotantosidonnaista lypsylehmäpalkkiota. Pohjoista tuotantotukea maksetaan C-tukialueella ja lypsylehmäpalkkiota AB-tukialueella. Litra-kohtaisesti maksettava pohjoinen tuotantotuki on kansallista tukea ja lypsylehmäpalkkio EU:n maksamaa tukea. (Mavi, [viitattu 22.10.2018].) Tukien jakautuminen on vaikuttanut siihen, että lypsykarjatalous on keskittynyt C-tukialueelle. Kuviosta 7 näkee maidontuotannon alueellisen jakautumisen.



Kuva 7. Maidontuotanto ELY-keskuksittain (Luke 2018).

Eri rahoituslaitokset kytkeytyvät olennaisesti maidontuotannon toimintaympäristöön. Maatalouden kehittämisen rahoitukseen käytetään useimmiten julkista rahaa sekä pankkilainaa. Maatalouden kehittämiseen käytettävä julkinen raha eli investointituki tai korkotuki on toisen pilarin tukea. Julkinen raha edellyttää investointitukiehtojen täyttämistä. Loppuosa maatalouden kehittämisestä rahoitetaan usein vapailta markkinoilta hankittavalla pankkilainalla. Pankit ovatkin maatalousyrityksille tärkeitä yhteistyökumppaneita.

Sosiaaliset verkostot kuuluvat toimintaympäristöön ja vaikuttavat päätöksiin. Olsonin (2004, 7) mukaan erilaiset yhteisöt luovat vaikutteita ja siten vaikuttavat toimintaympäristössä.

2.4 Ennakointi ja reagointi

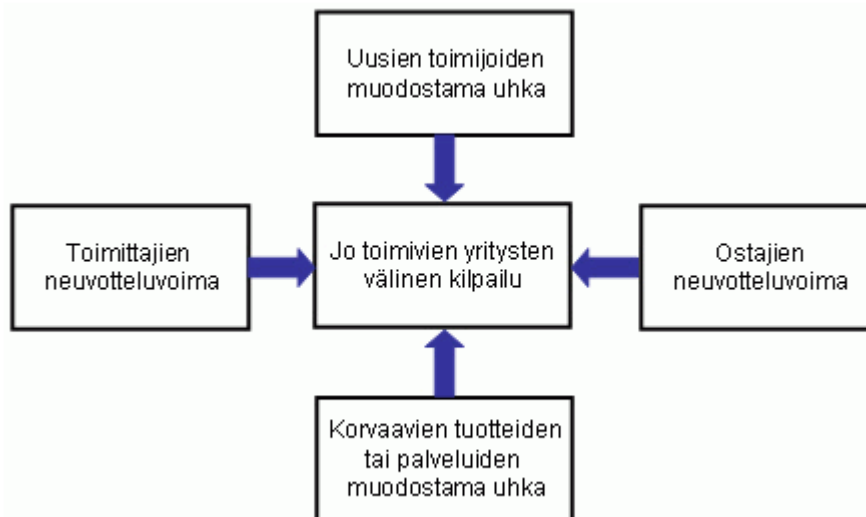
Tiedon määrä maatalouden toimintaympäristöstä on lähes rajatonta. Tietoa on saatavilla useista eri lähteistä, mutta kaikki tieto ei ole oikeaa tai hyödyllistä. Tästä

syystä lähdekriittisyys on tärkeää. Eri tietolähteistä voidaan muodostaa toimivia kokonaisuuksia, jotka tuottavat maatalousyrittäjälle hänen tarvitsemaansa tietoa toimintaympäristöstä ja sen muutoksista. Tieteellisiä julkaisuja, uutisia sekä ammattilehtiä voidaan usein hyödyntää tiedonhankinnassa luotettavasti. Tietoa saa myös sidosryhmiltä, joita voi olla esimerkiksi neuvojat/konsultit, erilaiset instituutiot, yhteistyökumppanit tai rahoittajat. Benchmarking omien verkostojen kautta voi olla hedelmällistä tiedonhankinnan kannalta. Nykyään internet ja sosiaalinen media voivat olla monelle tärkeimpiä tiedonhankintakanavia. Mikäli maatalousyrittäjät kykenevät vastaanottamaan ja sisäistämään uutta tietoa yrittäjämäisesti, heillä on mahdollisuus menestyä kilpailijoitaan paremmin (Pyykkönen, Ryhänen & Sipiläinen 2011, 18).

Mäntynevan (2016) mukaan organisaation toimintaympäristön muutosten ennakoiminen mahdollistaa niihin varautumisen. Markkinoiden muuttumisen vuoksi toimintaympäristön muutosten ennakoinnin ja niihin varautumisen merkitys lisääntyy. Hänen mukaan ennakoinnissa voidaan hyödyntää erilaisia menetelmiä. Megatrendit tarkoittavat pieniä muutoksia, joiden oletetaan kasvavan tulevaisuudessa entisestään. Megatrendien kehittymiseen ja muuttavuuteen pystytään vaikuttamaan vain rajallisesti, joten ne on syytä huomioida maatalousyrittäjän strategisissa valinnoissa. Heikot signaalit voidaan tulkita muutoksien ensioireiksi. Kun useammat heikot signaalit viittaavat samaan asiaan, voidaan muutoksen olettaa olevan tulossa. Skenaariotyöskentely tarkoittaa erilaisten vaihtoehtoisten tulevaisuuksien ennakoimista. Menetelmää hyödyntäessä luodaan realistisesti eteneviä tapahtumasarjoja, joita hyödyntäen luodaan työkaluja skenaarioiden toteutumisen varalle. Delfoi-menetelmä tarkoittaa useiden asiantuntijoiden ristiin haastattelemista ilman, että he tietävät toistensa osallisuudesta ja mielipiteistä. Menetelmä tuo demokraattisesti esille eri asiantuntijoiden mielipiteet ja heidän havaitsemansa heikot signaalit.

PESTEL-analyysillä voidaan tarkastella toimintaympäristön muutosvoimien vaikutuksia yritystoiminnalle. Analyysillä tarkastellaan Poliittisia, Ekonomisia, Sosiaalisia, Teknologiasia, Ekologisia ja Lainsäädännöllisiä muutosvoimia. PESTEL-analyysiä käytetään keskeisimpien yritystoimintaan vaikuttavien muutosvoimien löytämiseksi. Mikäli PESTEL-analyysiä käytetään yhdessä skenaariotyöskentelyn kanssa, voidaan toimintaympäristöä ja sen muutoksia ennakoida jopa 15–20 vuoden päähän. (Ryhänen & Sipiläinen 2017, 38–42.)

Porterin (1991, 16–19) mukaan toimiala-analyysin avulla maitotilayrittäjät voivat tarkastella asemaansa suhteessa kilpailijoihinsa ja löytää keinoja saavuttaa kilpailuetuja. Porterin 5 kilpailuvoimaa esitetään kuviossa 8. Jo toimivien yritysten välinen kilpailu kuvaa lähinnä maitotilayrittäjien välistä kilpailua, johon loput kilpailuvoimat vaikuttavat. Tällaista kilpailua voi olla esimerkiksi kilpailu pellostä tai työvoimasta alueilla, joissa on paljon toimintaansa kehittäviä maitotilayrityksiä ja muita maatalousyrityksiä. Ostajien neuvotteluvoima kuvaa yksittäisen ja maitotilayrittäjän pie- nuutta suuria asiakkaita esimerkiksi meijereitä vastaan. Monilla alueilla on käytän- nössä vain yksi tai kaksi meijeriä, joille maitoa voi myydä. Toimittajien neuvottelu- voima tarkoittaa tilannetta, jossa maitotilayrittäjä tarvitsee jotakin panosta, mutta ta- varantoimittajia ei ole riittävästi kilpailuttamista varten. Korvaavien tuotteiden tai pal- veluiden muodostama uhka voidaan maitotilayritysten tasolla käsittää vaikkapa mai- don korvikkeiden vallatessa maidon markkina-asemaa, jolloin maidon tuottajahinta laskee. Uusien toimijoiden muodostama uhka tarkoittaa vaikkapa kilpailun kiristy- mistä tilanteessa, jossa maidontuotantoa kasvatetaan laajasti aikaansaaden ylituo- tantomaa ja hinnan alennuksia.



Kuva 8. Porterin 5 kilpailuvoimaa (StrategyTrain 2009).

Toimintaympäristön muutokseen voidaan usein reagoida muuttamalla toimintata- poja, esimerkiksi karsimalla kustannuksia. Yksittäisen maitotilayrityksen mahdolli- suudet alentaa kustannuksia nopeasti ovat kuitenkin vähäiset, koska maitotilayri-

tyksessä aiemmin tehdyt päätökset vaikuttavat yritystoimintaan pitkälle tulevaisuuteen. Kustannustehokkuus syntyy useampien vuosien määrätietoisella kehittämällä, jolloin tuotantokustannuksia voidaan alentaa merkittävästi. Valmiiksi kustannustehokkaasti toimiva maitotilayrittäjä voi ennakoida toimintaympäristön muutoksia ja parantaa kannattavan liiketoiminnan edellytyksiä edelleen investoimalla järkevästi maitotilayritykseensä. Tehottoman ja heikosti kannattavan maitotilayrityksen keinot kustannusten karsimiseen löytyvät tuotannon tehostamisesta, jotta pitkän aikavälin tulontuottokyky paranee ja investointeja voidaan suunnitella sekä toteuttaa. (Alastalo, Puurunen & Sallinen 1993, 85.)

Maitotilayrittäjä ei pysty vaikuttamaan tuotantopanosten ja maidon markkinahintaan. Maitotilayrityksen kannattavuutta voidaan parantaa tuottamalla maitoa tehokkaasti ja käyttämällä panoksia optimimäärä voiton maksimoivalla tuotostasolla. (Lai-tila ym. 2012,98–99.) Yrityksen tehokkuutta voidaan parantaa ja yksikkökustannuksia alentaa seuraavilla toimenpiteillä: nykyisen kapasiteetin tehokkaampi hyödyntäminen, materiaalivirtojen ja varastojen hallinnan tehostaminen, tuotantoprosessin joustavuuden ja muutosherkkyuden lisääminen, prosessin toimintavarmuuden lisääminen, asiakasohjautuvan tuotannon kehittäminen ja tuotteiden ja tuotantoprosessin laadun parantaminen. (Vesalainen 2002,17.)

3 TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT

3.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmät jaetaan kahteen osa-alueeseen, laadulliseen ja määrälliseen tutkimukseen eli kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen lähestymistavan eroja on Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2008, 132) mukaan vaikea tarkasti erottaa toisistaan. Ne ovat pikemminkin toisiansa täydentäviä tutkimusmenetelmiä. Kvalitatiivinen tutkimus on enemmän tulkinnanvaraista ja ei-numeerinen tutkimusmenetelmä. Kvantitatiivinen tutkimus taas nähdään enemmän numeerisena ja täsmällisenä tutkimuksena.

Tässä tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullinen menetelmä soveltuu hyvin tutkimukseen, jossa tutkitaan henkilöiden ajatuksia, näkökulmia ja kokemuksia. Tietoa hankitaan teemahaastatteluilla ja ne analysoidaan myöhemmin. Vastaajat saavat vastata kysymyksiin omin sanoin luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Näin ollen saadaan hyvä kuva vastaajan todellisesta käsityksestä aiheeseen. Aineistoa voidaan tulkita moniulotteisemmin, kun tutkimusmenetelmä on laadullinen määrällisen sijaan. (Hirsjärvi 2008, 164.)

3.2 Teemahaastattelut

Strukturoidussa haastattelussa kysymysten muotoilu ja järjestys on ennalta määrätty sekä kysymyksille on valmiit vastausvaihtoehdot. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat samat kaikille, mutta vastausvaihtoehdot ei anneta. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiiri ja teema ovat haastateltavan tiedossa etukäteen ja haastatteliija voi muokata haastattelun kulkua ja muotoa haastattelun edetessä. Avoimessa haastattelussa haastattelutilaisuus on kaikista vapaamuotoisin ja haastattelu saattaa olla eri vastaajien kanssa erilainen, riippuen vastaajan kyvykkydestä vastata tutkimuskysymyksiin. (Eskola & Vastamäki 2007, 27–28.)

Tutkimusaineisto kerättiin käyttämällä teemahaastattelua. Teemahaastattelu on Suomen käytetyin tapa kerätä laadullista tutkimusaineistoa (Eskola & Vastamäki

2007, 25). Teemahaastattelu on käytännössä eräänlainen keskustelu, jonka tarkoituksena on saada tietää, mitä vastaaja ajattelee kysyttävästä asiasta. Tutkija pyrkii haastattelutilanteessa mukauttamaan omaa toimintaansa saadakseen vastaajasta kaiken irti, esimerkiksi keskustelemalla hänen kanssaan välillä jopa aiheen vierestä. Eli teemahaastattelussa aihepiiri on tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Haastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa käydään läpi ennalta sovittuja teemoja. (Hirsjärvi 2008, 203.)

3.3 Tutkimusaineiston hankinta

Tässä opinnäytetyössä analysoidaan teemahaastattelut, jotka ovat osa Kokonaisvaltaisella johtamisella kannattavuutta maidontuotantoon -hankkeessa keväällä 2018 kerättyä tutkimusaineistoa. Teemahaastattelurungon ja sen testaamisen tekivät hankkeen asiantuntijat. Opinnäytetyön tekijät perehdyttiin teemahaastatteluiden toteuttamiseen ja he keräsivät hankkeeseen haastatteluaineistoa. Haastatteluajankohdat sovittiin maitotilayrittäjien kanssa puhelimitse. Haastattelut toteutettiin maitotilayrittäjien kotona. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Kaikki haastatteluvastaukset käsitellään anonyymisti.

Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään teemahaastattelukysymyksiä, jotka esitetään liitteessä 2. Nämä kysymykset käsittelevät maitotilayrittäjien näkemyksiä, vaikuttavia tekijöitä, keskeisimpiä vahvuuksia ja heikkouksia toimintaympäristössä. Lisäksi teemahaastatteluissa selvitettiin, miten maitotilayrittäjät seuraavat toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja mitä he aikovat tehdä, jos siellä tapahtuu isoja muutoksia. Tässä opinnäytetyössä analysoidaan 15 maitotilayrittäjän haastattelua. Alueet, joissa teemahaastattelut suoritettiin, olivat Pohjois-Pohjanmaa, Etelä-Pohjanmaa ja Pohjois-Savo. Haastateltavat maitotilayritykset olivat kokoluokaltaan 20 – 180 lypsylehmän välillä.

4 TUTKIMUSTULOKSET

4.1 Toimintaympäristö tällä hetkellä

Päällimmäisenä vastaajat näkivät maitoalan tällä hetkellä haasteellisena ja murros-vaiheessa. Venäjän vientimarkkinoiden sulkeutuminen ja siitä johtunut voimakas hinnan pudotus nähtiin merkittävänä syynä maitoalan haasteisiin. Maailmanmarkkinahintojen heilahtelut, yleiset hintojen heilahtelut ja Euroopan unionin maitokiintiöiden poistumisesta johtuva ylituotanto koettiin myös syiksi maitoalan haastavaan tilanteeseen. Toisaalta eräs vastaaja tiesi hintojen heilahdelleen ennenkin, eikä pitänyt nykyhetkeä kovinkaan erityisenä.

”Muutoksessa, murroksessa on tällä hetkellä. Varmaan hakkee vähän paikkaansa ko siinä tuli nyt yhtä aikaa niin monta muuttujaa.”

”No kyllä toivon, että ollaan siellä aallon pohjalla, että se alkais nousu ylöspäin kohti taas sitä harjaa. Aina nää suhdanteet on vaihdellu sinä aikana, ku täs kumminki on oltu. No tuota nii, eihän nyt tietenkään aivan pohjalla olla mitä on oltu pahimmillaan.”

Maitotilayrittäjistä valtaosa näki maidontuotannon kuitenkin vakaana tuotannon alana. Vaikka kannattavuus ei päätä huimaa, niin sitä kuitenkin vielä on. Yhtenä tekijänä luotettavan tilanteen taustoilla nähtiin Valio ja sen merkitys kotimarkkinoiden suunnannäyttäjänä ja vakauttajana.

”No tuota, sehän ei nyt missään hirveessä nousukiidossa oo tällä hetkellä. Joka tapauksessa kumminki aika vakaa tulevaisuus, että maitotuotteita tullaan aina tulevaisuudessa kumminki käyttämään ja tuota niinniin joku niitä tuottaa aina. En tiedä nyt vertaako sitä nyt muihin tuotantosuuntiin, mutta tasasen tappavan vakaan luotettava.”

”Minusta kuitenkin maito niin, vaikka on hinnan pudotuksia ollut, niin kuitenkin aika varmallalla pohjalla on sinällään oltu. Valio on pystynyt kuitenkin pitämään kohtuullisen hinnan siinä. Elikkä tuota, kyllä minä uskoisin kuitenkin, että maidolla tulevaisuuttakin on.”

Maitoala nähtiin merkittävimpänä tuotannon alana maataloudessa sekä tärkeänä tuotannon alana yleensäkin elinkeinotoiminnassa luoden perustaa myös muullekin yritystoiminnalle. Muun muassa naudanlihan- ja viljantuotanto ovat erään vastaajan mielestä riippuvaisia maidontuotannosta.

”Kaikki muu yritystoiminta, viljantuotanto, naudanlihantuotanto pois lukiensian- ja siipikarjantuotanto ovat täysin riippuvaisia maidontuotannosta. Jos meillä ei ole maidontuotantoa, meillä ei ole tarvetta rehuviljan tuotannolle eikä meiltä löydy naudanlihantuotantoa sen jälkeen. Maidontuotanto on tärkein, myöskin volyymillisesti rahamäärällisesti mitattuna yksistään Valion alkutuotannon kautta tuloutetaan Suomen bruttokansantuotteelle 2 miljardia euroa, et sillä on iso merkitys.”

Negatiivisena asiana toimintaympäristössä nähtiin nykyinen epävarmuus. Osaa vastaajista markkinoiden epävarmuus huolestutti, mikä vaikeuttaa erityisesti pitkäaikaisten suunnitelmien tekemistä. Vastauksista kävi ilmi, että maitotilayrittäjät näkivät Euroopassa olevan maidon ylituotantoa ja etteivät markkinat kestäisi sitä pitkäaikaisesti. Yksi vastaaja nosti esille suuret maitojauheen interventiovarastot ja niiden aiheuttamat riskit maidon hinnan muodostamiselle. Maatalouspolitiikan arvaamattomuus nousi myös esille toimintaympäristöä arvioitaessa.

”No tietysti politiikka vaikuttaa. Se on aika lyhytjänteistä joka tapauksessa. Kukaan ei tiedä, että mitkä tulee olemaan tukitasot ja liikevaihdot seuraavan viiden vuoden päästä. Jos ne investoinnit tehdään 10-15 vuoden aikajaksolle ja et pysty 5 vuotta enempää ennustamaan nii se on semmoinen rajoittava kanssa.”

4.2 Toimintaympäristön muutosvoimat

Lähes kaikki haastatellut maitotilayrittäjät näkivät maatalouspolitiikan merkittävimpänä toimialaan vaikuttavana muutosvoimana. Sen ei koettu olevan omissa käsissä eikä täysin edes oman maan käsissä. Julkinen raha nähtiin kuitenkin elinehtona maidontuotannon jatkuvuudelle. Etenkin luomutuotannossa vastaajat näkivät tukien suuren merkityksen liiketoiminnalle.

”Nimenomaan ulkoisia niinku? Eikai sitä voi kiistää, etteikö tukipolitiikka olis sellainen peikko. Se ei oo itte omis käsissä eikä välttämättä oman maankaan käsissä. Kuiteski tukien kautta, varsinkin vielä, kun luomutuotannosta puhutaan niin se korostuu.”

”Maatalouspolitiikkahan on yks johonka mää en pysty varsinaisesti vaikuttamaan. Että meidänki tuloista 30 prosenttia on poliittisten päätösten varassa. Elikkä se on varmaan se suurin uhka, että mitä halutaan säilyttää/jättää. Koska ilman sitä rahaa me ei pärjätä.”

Vastauksissa kävi ilmi myös maitotilayrittäjien tahtotila tuista kokonaan luopumiseen. Tällöin tuotteesta saataisiin riittävä hinta markkinoilta ja maataloustukia ei tarvittaisi. Eräs vastaaja koki investointituet huonona tukimuotona, koska laitteiden ja rakentamisen hinta nousee uusien investointitukien mukana.

”Toki politiikalle ei mahda mitään. Voidaan heittää... Sä teet hienot laskelmat kymmeneksi vuodeksi eteenpäin ja ei tarvita kuin yksi poliittinen päätös ja kaikelta vedetään pohja pois. Niin kyllähän se... Sehän olis hieno juttu, jos tää pyöris ilman tukia tää meidän touhu, että täs ei tarvittaisi minkäänmoisia tukia tai tukijärjestelmää, mutta ei se nyt vaan niin toimi. Niin aika pitkälti kuitenkin pyöritään tukien varas. Nuo investointituet varsinkin, niin nehän pitäis poistaa kaikki, vaikka nuorista varmaan kuulostaa hienolta, että niitä saa ja saa vielä nuoren viljelijän 10 % korotettuna, mutta nehän pitäis poistaa kaikki. Siinä ei oo mitään. Ne menee täysin tuonne laitevalmistajille ja kaupalle ne investointituet.”

Markkinat ja kuluttajien ostokäyttäytyminen nähtiin myöskin toimintaympäristössä vaikuttavina tekijöinä. Ottaako kuluttaja kaupan hyllyltä kotimaisen vai ulkomaisen elintarvikkeen. Tähän asiaan koettiin pystyvän vaikuttaa luomalla hyvää imagoa kotimaisesta maidontuotannosta. Maailmanmarkkinahintoihin vaikuttamiskeinoja ei ollut vastaajien mielestä.

”Ja tietysti yks asia on se kotimaisen puhtaan ruoan arvostuksen säilyminen ja korostuminen toisaalta. Kuluttaja kuiteski loppujen lopuksi valitsee ottaako se kotimaisen vai ulkolaisen elintarvikkeen sieltä kaupan hyllystä, oli tuet mitä hyvänsä. Kuiteski ehkä keskeisimpänä asiana se kotimaisen kuluttajan ratkaisu ja valinta.”

”Kyllä ihan tällaiset että, mitä maailmalla tapahtuu markkinoissa ne varmasti on sellaisia mielenkiintosisia. Sellaista markkinan tietoutta varmasti olis hyvä seurata ja vähän sitä että mitä Euroopassa tapahtuu kaikki hintatasot ja siellä vaikuttaa kaikki varastot ja muut sellaiset.”

4.3 Toimintaympäristön muutoksiin varautuminen ja reagointi

Maitotilayrittäjät ennakoivat toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia tiedonhankinnan ja investointisuunnitelmien avulla. Eräs maitotilayrittäjä kertoi kehittävänsä omaa yritystoimintaansa sen mukaisesti, että maksuvalmius kyetään säilyttämään edelleen, vaikka toimintaympäristössä tapahtuisi muutoksia. Uuden teknologian

hyödyntäminen koettiin yhdeksi keinoksi ennakoida ja pysyä mukana toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista. Teknologian avulla kyetään myös reagoimaan nopeammin muutoksiin.

”Ainahan se haasteita tuo lissää, että siinä täytyy itekki aina ellää tilanteessa. Sitä pitää soppautua siihen tilanteeseen ja pysyä kehityksessä mukana. On se sitte automaatiota tai mahdollisesti jos tilakokoa on niinko järkevä kasvattaa nii tottakai sitä pitää olla ajan hermoilla niiltä osin. Ja nykyaikainen tekniikkahan on sitä kehityksen mukana pysymistä.”

Maidon hinnan ja politiikan muutokset vaikuttavat ensisijaisesti investointisuunnitelmiin, mikä muuttaa maitotilayrityksen sen hetkistä strategiaa ja toimintasuunnitelmaa. Mikäli toimintaympäristössä tapahtuu todella radikaaleja muutoksia, maidontuotannon lopettaminen kiinnosti joitain vastaajia.

”No nyt esimerkiksi, jos maidon hintalähtee taas puttoomaan niin paineita on. Kyllä minä varmaan investointisuunnitelmat lyön ensimmäiseksi jäihin koska nykytilanteessa ei oo mittään hättää. Se vaan taas niinko pysähtyy se kehittämisen ku isoja askeleita ei pysty ottamaan. Siinä kai mennään varmaan sitte juoksuhautoihin periskoopilla kahtomaan sitä tilannetta että mitä tapahtuu, mutta jos se mennee vaikka parempaan suuntaan niin sitte teen sen investointipäätöksen. Se on nyt siitä tosi paljo kiinni.”

Haastattelutilanteessa haastateltavien oli vaikea vastata kysymykseen ja selkeitä suunnitelmia toimintaympäristön muutoksiin reagoimiseksi ei kovin monella ollut. Yleisin vastaus oli, että muuttuneeseen tilanteeseen täytyy vain sopeutua tai toimintaa jatkettiin samalla tavalla. Osa maitotilayrittäjistä on pyrkinyt pitämään velan määrän kohtuullisella tasolla, että maitotilayritys ei ajaudu maksuvalmiusongelmaan, mikäli toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia, jotka ovat epäsuotuisia.

”Se on tietenkin vähä mitä siellä aina tapahtuu, vähän sen mukaan toimitaan. Tietysti on aina vähän vaikea sanoa mitä muutoksia siellä aina on tulossa, mutta kyllä sitä varmaan pitää vähän päättää rapsutella ja ihmetellä mitä sitä oikeen tehdään. Kyllähän yleensä aina ratkaisut löytyy. Eiköhän se aina oo reagointi tilanteen mukaan.”

Yhteistyökumppanit ja toiset maitotilayritykset ovat yhden haastateltavan mielestä tärkeä tukiverkosto, johon pystyy turvautumaan tarvittaessa. Yksi maitotilayrittäjä harkitsi myös yritystoimintansa monipuolistamista koneurakoinnilla tai naudanhoidon kasvatuksella.

”No ehkä nykyisessä sukupolvessa on se, että osaa justiin verkostoitua ja tehdä niitä hommia yhdes, ettei tarvi kaikkien ostaa niitä omia koneita ja vehkeitä ja tehdä yksistänsä niitä. Ehkä nimenomaan se yhteistyökyky, niin se on se vahvuus.”

4.4 Toimintaympäristö tulevaisuudessa

Useat vastaajat näkivät tulevaisuuden toimintaympäristön positiivisena ja hyvänä. Maitoala nähtiin vakaana, mutta toisaalta innovatiivisena ja korkean teknologian toimialana.

”Tällä hetkellä ei tietysti ihan mitkään parhaat suhdanteet ole, mutta kyllä se aallon pohja on ehkä jo saavutettu ja tästä lähetään nyt kehittymään ja Suomessa taas nään maidontuotannon semmoisena hyvin korkean teknologian tuotantona. Perustuen näihin uusiin hyviin ideoihin ja siitä tehdään tili. Se mikä näinä vuosina on korostunut niin se että eläinten hyvinvointiin panostetaan paljon ja sitten tavallaan siihen, että se kuluttajalle näyttää tai että kuluttaja tekee sen päätöksen mitä se maidontuotanto on elikkä satsataan siihen mitä ne haluaa.”

Eräs vastaaja näki tulevaisuuden erittäin skeptisesti ja uskoi maidontuotannon kannattavuuden heikentyvän entisestään. Hänen mukaansa uhat olivat suurempia kuin mahdollisuudet. Markkinahintojen säätely maitojauheen avulla sekä maatalouspolitiikan lyhytnäköisyys olivat hänen mielestä suurimmat uhat kotimaisen maidontuotannon kannattavuudelle.

Maatalouspolitiikka koettiin keskeisimmäksi asiaksi, joka vaikuttaa maitotilayrityksen toimintaympäristössä ja strategian suunnittelussa. Maatalouspolitiikka koettiin ongelmaksi sen lyhyen ennustettavuuden takia. Eräs haastateltava sanoikin maatalouspolitiikasta seuraavanlaisesti:

”Se on aika lyhytjänteistä joka tapauksessa. Kukaan ei tiedä, että mitkä tulee olemaan tuki tasot ja liikevaihdot seuraavan viiden vuoden päästä. Jos ne investoinnit tehdään 10 – 15 vuoden aikajaksolle ja et pysty 5 vuotta ennustamaan nii se on semmoinen rajoittava kanssa.”

Yhden luomutuotannossa olevan maitotilayrittäjän vastaus oli, että lisääntyvä byrokratia vaikeuttaa heidän yritystoimintaansa. Säädöksiä tulkitaan uudestaan ja niitä muutetaan koko ajan ja ne muuttuvat aina vain tiukempaan suuntaan.

Se kuinka meijeri menestyy maitomarkkinoilla, koettiin sekä uhkana että mahdollisuutena. Uhkana on, että maidon ylituotanto Euroopassa jatkuu ja siitä maksettava tilityshinta maitotilayrittäjälle laskee edelleen. Moni vastaajista kuitenkin uskoi suomalaiseseen meijeriteollisuuteen ja sen kykyyn toimia koti- ja kansainvälisillä markkinoilla.

4.5 Tiedonhankinta

Kasvaneet maitotilayrityksien kokoluokat ovat johtaneet siihen, ettei perinteinen yrittäjäpariskunta kykene hoitamaan kaikkia maitotilayrityksen työtehtäviä, johon kuuluu myös toimintaympäristön seuraaminen ja siihen liittyvä tiedon hankinta.

”Siis kyllähän asiantuntijoita on tänä päivänä, jotka ovat perillä ja perehtynyt aiheeseen enempi. Niitä sitten hyödynnetään enempi tulevaisuudessa. Että ei vain johdeta omalta tilalta käsin ja luoteta pelkkään itteen vaan hyödynnetään myös muiden asiantuntijoiden apua.”

Haastateltavien vastaukset olivat hyvin paljon toisistaan eroavia ja maitotilayrittäjät hankkivat tietoa eri lähteistä. Sosiaalisen median aikakauden tarjoama tieto on helposti tavoitettavissa. Eräs vastaaja kertoi ongelmaksi tiedon suuren määrän ja sieltä maitotilayrittäjälle olennaisen löytäminen.

”Siellä tällä hetkellä tulee uutisvirtaa paljon joka puolelta, että kykenee sen oleellisen sieltä ottamaan. Kyllä sen jokainen oppii ite sen sieltä löytämään.”

Moni maitotilayrittäjä hyödynsi Facebookin maajussit-ryhmän tarjoamaa muiden maatalousyrittäjien kokemuksia ja tietämystä. Myös perinteiset tiedonhankintakanavat ovat edelleen suosiossa. Maaseudun Tulevaisuus, erilaiset ammattilehdet ja meijerien tiedotteet koettiin hyviksi tiedonhankintalähteiksi.

Neuvontajärjestöjen, meijerin kuukausittaisten tiedotteiden ja pienryhmäkoulutuksien avulla moni vastaaja oli kokenut saavansa hyödyllistä tietoa markkinoista, teknologian hyödyntämisestä ja politiikan muutoksista. Osa maitotilayrittäjistä oli sitä mieltä, että näiden tietokanavien toiminnassa olisi kuitenkin vielä parannettavaa. Yhden vastaajan mielestä neuvontajärjestöllä ei aina ole kaikista ajankohtaisinta tietoa tarjolla ja meijeri voisi olla aktiivisesti yhteydessä suoraan maitotilayrittäjään.

Eräs vastaaja näki kunnan maataloussihteerin hyödyllisenä hänen tuoreimman tietonsa vuoksi:

”No se on minusta niinku, että neuvontapalvelut olis selvillä, että tulee se tieto minulle asti ja sitten just niinku minusta meidän kunnassa ainakin, niin maataloussihteerin on, mitä minä niinku paljon, niin siinä mielessä se on mies paikallaan, että hän pitää yhteyttä tiloihin ja selvittää asioita. Jos on jotain pientäkin kysyttävää, niin voi olla rehti, että hän kyllä selvittää asiat ja se on minusta niinku tärkeitä tavallaan, että pysyy perillä näistä asioista mitä tulee päätöksiä.”

Perinteiset yhteisötapaukset ovat myös keinoja, joilla voidaan saada tietoa toimintaympäristöstä. Eräs vastaajista sanoikin kuuntelevansa herkällä korvalla kuluttajia ja mikä heidän mielestään on sen hetkinen kulutustottumus. Maatalousmessut ovat monelle maitotilayrittäjälle tärkeä verkostoitumistapahtuma. Harrastukset muiden maatalousyrittäjien kanssa voidaan kokea myös tiedonhankintakanavaksi. Erilaisissa luottamustehtävissä toimivat maitotilayrittäjät kokivat hyötyvänsä ja saavansa ajankohtaista tietoa asemansa avulla.

Pari vastaajaa Etelä-Pohjanmaalta olivat käyneet yksityisen opiston tarjoamia taloushallinnon kursseja, joista he olivat kokeneet saavansa hyötyä seurattessa toimintaympäristön muutoksia. Erityisesti maailman markkinoiden muutoksien seuraaminen oli asia, jota toinen vastaajista seurasi.

4.6 Lähiympäristön vaikutukset maitotilayritykselle

Maitotilayrityksen maantieteellinen sijainti on suurin asia, joka koettiin vahvuuteksi tai heikkoutena. Vahvuuksina koettiin peltojen sijainti ja alueella olevien maalaisten soveltuvuus karkearehujen viljelyyn. Lähellä sijaitsevat jalostuslaitokset ja rehutehtaat ovat myös asioita, jotka koettiin vahvuuksiksi maitotilayrityksissä.

”...siinä pitää avata kartta, kun puhutaan lähitoimintaympäristöstä. Siinä pitää olla saatavilla maata, peltoa käytettäväksi riittävästi ja hyvää. Hyvää siitä voi saada tekemälläkin. Toimintaympäristöstä kun on kysymys niin siinä pitää, kun lähdetään vaikka uutta navettaa suunnittelemaan niin siinä pitää miettiä tarkasti, että sen hyväksyy myös ympäristö. Ja sidosryhmät ovat tärkeässä roolissa siinä, myös että niiden kanssa homma pelaa.”

Osalla haastateltavista sijainti koettiin myös heikkoutena. Vilkkaasti liikennöitävä tie, rautatie ja 30 kilometriä pitkä järvi olivat eräitä syitä, jotka vaikeuttivat ja estivät maitotilayrityksen kehittämästä ja laajentamasta yritystoimintaansa. Ensisijaisesti sijainti vaikeutti heillä pellon saatavuutta tai lisäsi huomattavasti kuljetuskustannuksia. Myös kehittyvä ja kasvava taajama-alue aiheutti uhan maitotilayrityksen toiminnalle. Sijainti nähtiin vahvuutena alueilla, joissa oli paljon lopettavia maatalousyrityksiä ja peltoa vapautui resurssina tarjolle. Alueilla, joissa on paljon maatalousyrityksiä, syntyy kilpailua pellostä resurssina, mikä nostaa sen hintaa, mutta toisaalta hyvät maat koettiin vahvuutena. Yksi vastaaja koki vähenevien maitotila- ja muiden maatalousyrityksien määrän olevan uhka tulevaisuudessa lomituspalvelulle, koska osaavia lomitajia ei kyetä palkkaamaan vähenevän työmäärän takia. Uhkana koettiin myös maitotilayrityksille hyödyllisten yhteistyökuvioiden vähenevän tai ainakin vaikeutuvan, koska potentiaalisia kumppaneita ei välttämättä löydy.

5 Johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin, kuinka maitotilayrittäjät hakevat tietoa toimintaympäristöstä ja aikovat reagoivat toimintaympäristön muutoksiin. Tutkimusaineiston hankinnassa menetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Opinnäytetyössä hyödynnettävää aineistoa kerättiin yhteensä viideltätoista eri maitotilayrittäjältä Etelä-Pohjanmaalta, Pohjois-Pohjanmaalta ja Pohjois-Savosta. Saatuja tuloksia ei voida yleistää, mutta ne ovat siirrettävissä.

Maitotilayrittäjät hakivat tutkimuksen mukaan tietoa hyvin laajasti eri lähteistä. Suurin osa maitotilayrittäjistä seurasi toimintaympäristöä. Osa seurasi aktiivisesti ja toiset hieman suurpiirteisemmin. Maitotilayrittäjät eivät kuitenkaan ajatelleet tiedonhankinnan olevan järjestelmällistä.

Suosituimpina tiedonhankintakanavina maitotilayrittäjät kokivat sanoma- ja ammattilehdet, sekä esimerkiksi meijerien tiedotteet. Sosiaalinen media ja sen yhteisöt, kuten Facebookissa olevat maatalousryhmät, koettiin myöskin hyväksi tiedonhankinta ja -levitys kanaviksi. Lähdekriittisyys on tärkeä muistaa tiedonhankinnassa. Sosiaalinen media tarjoaa valtavasti uutisvirtaa, mutta virheellistä ja harhaanjohtavaa tietoa on myös tarjolla.

Monet maitotilayrittäjät olivat hyvin verkostoituneita ja hyödynsivät erilaisia verkostojaan tiedonhankinnassa. Tällaiset verkostot sisälsivät esimerkiksi muita maitotilayrittäjiä, yhteistyökumppaneita, kauppiaita tai vaikkapa kunnan maataloussihteerin. Neuvontajärjestöt koettiin myös tärkeäksi tiedonhankintakanavaksi. Osa vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että neuvontajärjestö ja meijerit voisivat kehittää toimintaansa erityisesti muutoksien ennakoinnista ja niiden tiedottamisesta maitotilayrittäjille.

Keskeisimpinä mahdollisuuksina maitotilayrittäjät näkivät toimintaympäristön muutosten myötä rakennekehityksen ja kuluttajien arvostuksen nousun kotimaista maidontuotantoa kohtaan. Rakennekehityksen myötä yrityskokoa voidaan kasvattaa sekä tehostaa, ja siten parantaa kannattavuutta. Yrityskoon kasvun myötä maitotilayrityksen riskit kuitenkin kasvavat ja maitotilayrittäjältä vaaditaan entistä parempia

liikkeenjohdollisia taitoja. Kuluttajien arvostusta maidontuotantoa kohtaan nostaakseen täytyisi maitotilayrittäjien toimia aktiivisesti. Maitotilayrittäjät parantavat imagoaan panostamalla eläinten hyvinvointiin sekä brändäämällä maidontuotantoa uuden ja korkean teknologian toimialana. Usko suomalaiseen meijeriteollisuuteen oli kova ja sitä kautta kilpailukyyn säilyttämiseen markkinoilla.

Uhkia toimintaympäristön muutosten myötä maitotilayrittäjät kokivat olevan lähes yhtä paljon kuin mahdollisuuksia. Keskeisimpinä uhkina maitotilayrittäjät näkivät politiikan ja markkinoiden muutokset, joiden myötä tukitasot laskisivat entisestään tai maidon tuottajahinta kääntyisi laskuun ylituotannon vuoksi, mikä varmasti pitäisikin paikkansa skenaarion toteutuessa. Lisääntyvien tukiehtojen myötä kasvava byrokratia koettiin myös uhkana, kuten myöskin maidon kulutusta vähentävien ruokatrendien yleistyminen. Jatkuva rakennekehitys luo myös uhkakuvan yhteistyölle ja työvoiman saannille alueilla, joissa maaseutu hiljenee.

Harvat maitotilayrittäjät ennakoivat toimintaympäristön muutoksia ja konkreettisesti varautuivat niihin. Suurin osa vastaajista ei kyennyt etukäteen kertomaan, kuinka reagoisi erilaisiin muutoksiin, vaan aikoivat pohtia asiaa sen konkretisoitua ja reagoida tilanteen vaatimalla tavalla. Haastatteluja tulkitessa voidaan olettaa, että maitotilayrittäjät eivät ole juurikaan miettineet toimintaympäristön muutoksia.

Jotkut vastaajista olivat kehittäneet tuotantoaan pitkäjänteisesti siten, että kannattavuus ja maksuvalmius säilyisivät kriisitilanteissa. Uuden teknologian käyttöönottoaminen ja sitä kautta tuleva tehostaminen nähtiin yhtenä ennakointi- ja reagointikeinona. Yleisen edelläkävijyyden myötä maitotilayrittäjät voivat saavuttaa kilpailuetua. Mutta edelläkävijyys voi aiheuttaa myöskin kilpailuhaittaa, mikäli resursseja sidotaan huonosti tuottaviin asioihin. Monet vastaajat kokivat tehostamisen olevan parhaita keinoja ennakointiin ja muutoksiin vastaamiseen, mikäli muutoksen myötä tulot alenevat. Uusien yhteistyökuvioiden luominen ja vanhojen hyödyntäminen nähtiin keinona vastata toimintaympäristön muutoksiin. Eräät vastaajat kertoivat laittavansa investointisuunnitelmat jäihin, mikäli toimintaympäristössä tapahtuu rajuja muutoksia. Tuotantosuunnan vaihto, tuotannosta kokonaan luopuminen tai yritystoiminnan monipuolistaminen, kuten koneurakoinnin aloittaminen, kiinnosti joitain maitotilayrittäjiä, mikäli maidontuotannosta tulisi kannattamatonta.

LÄHTEET

- Alastalo, L. Puurunen, M. & Sallinen, T. 1993. Mahdollisuudet maatalouden kustannusten alentamiseen. [Verkkójulkaisu]. Helsinki: Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos. Tiedonantoja. 189. [Viitattu 7.11.2018]. Saatavana: https://julkuri.luke.fi/bitstream/handle/10024/485720/mttl_tied189_1993.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Grant, R. 1998. Analyzing Resources and Capabilities. Teoksessa: Contemporary Strategy Analysis. Malden: Blackwell Publishers Inc.
- Eriksson, S. 1995. Yrityksen toimintaympäristön arviointimalli: Pohjois-Suomi pkyritysten toimintaympäristönä. Oulu: Oulun yliopisto. Oulun yliopiston taloustieteen osaston tutkimuksia. ISSN 0787-7285; 35.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Teoksessa: Aaltonen, J. & Valli, R. (toim.) Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hansson, H. 2007. Strategy factors as drivers and restraints on dairy farm performance: Evidence from Sweden. Uppsala: Swedish University of Agricultural Sciences (SLU).
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Karjalainen, M. 2015. Maitovaltuuskunta: Suomalaisen maidon puolesta. [Verkkójulkaisu]. Helsinki: Maitovaltuuskunta. [Viitattu 3.10.2018]. Saatavana: <https://pellervo.fi/wp-content/uploads/2015/11/maitovaltuuskunta.pdf>
- Knuuttila, M. & Jansik C. 2017. Maatalouden toimintaympäristö. Teoksessa: J. Niemi & M. Väre (toim.) Suomen maa- ja elintarviketalous 2016/2017. [Verkkójulkaisu]. Helsinki: Luonnonvarakeskus. Luonnonvara- ja biotalouden tutkimus 17/2017, 5—21. [Viitattu 10.10.2017]. Saatavana: https://www.luke.fi/wp-content/uploads/2017/04/luke-luobio_17_2017.pdf
- Laitila, E. Närvä, M. Sipiläinen, T. & Ryhänen, M. 2014. Maatalouspolitiikka. Teoksessa: Sipiläinen, T. & Ryhänen, M. (toim.) Yhteistyö- ja verkostosuhteet 2014. Seinäjoki: Seinäjoen Ammattikorkeakoulu Oy. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja. A. Tutkimuksia. 19.
- Leppälä, J. & Murtonen, M. 2005 – 2007. Maatila-RH. [Verkkójulkaisu]. MTT & VTT. [Viitattu 3.10.2018]. Saatavana: <https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/mtt/hankkeet/maatilanriskienhallinta/kayttoohje.pdf>
- Luke. 25.10.2017. Yhteiskunnalliset muutokset piiskaavat EU:n maatalouspolitiikkaa uudistumaan. [Verkkosivu]. Helsinki: Luonnonvarakeskus. [Viitattu 23.10.2018]. Saatavana: <https://www.luke.fi/uutiset/yhteiskunnalliset-muutokset-piiskaavat-eun-maatalouspolitiikkaa-uudistumaan/>

- Luke. Ei päiväystä. Kasvinjalostus. [Verkkosivu]. Helsinki: Luonnonvarakeskus. [Viitattu 26.10.2018]. Saatavana: <https://www.luke.fi/tietoa-luonnonvaroista/maatalous-ja-maaseutu/kasvinjalostus/>
- Lypsylehmäpalkkio. 4.3.2018. [Verkkosivu]. Seinäjoki: Maaseutuvirasto. [Viitattu 22.10.2018]. Saatavana: <http://www.mavi.fi/fi/tuet-ja-palvelut/viljelijä/Sivut/lypsylehmapalkkio.aspx>
- Mäntyneva, M. 2016. Miten ennakoida organisaation toimintaympäristön muutosta? HAMK Unlimited: Professional. 2016. [Viitattu 3.10.2018]. Saatavilla: <https://unlimited.hamk.fi/yrittäjäyys-ja-liiketoiminta/miten-ennakoida-organisaation-toimintaympariston-muutosta/>
- Niemi, J. & Karhula, T. 2018. Maatalouspolitiikka. Teoksessa: Niemi, J. & Väre, M (toim.) Suomen maa- ja elintarviketalous 2018. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Luonnonvarakeskus. Luonnonvara- ja biotalouden tutkimus 34/2018, 46 – 59. [Viitattu 19.9.2018]. Saatavana: http://jukuri.luke.fi/bitstream/handle/10024/542199/luke-luobio_34_2018.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Niemi, J. & Valtiala, J. 2017. Maailman markkinoiden kehitys. Teoksessa: J. Niemi & M. Väre (toim.) Suomen maa- ja elintarviketalous 2016/2017. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Luonnonvarakeskus. Luonnonvara- ja biotalouden tutkimus 17/2017, 22—24. [Viitattu 31.10.2017]. Saatavana: https://www.luke.fi/wp-content/uploads/2017/04/luke-luobio_17_2017.pdf
- Närvä, M. Rajakorpi, J. Ryhänen, M. & Tuuri, H. 2012. Maatalouspolitiikka. Teoksessa: Laitila, E. & Ryhänen, M. (toim.) Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla. Seinäjoki: Seinäjoen Ammattikorkeakoulu Oy. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja. B. Raportteja ja selvityksiä. 59.
- Olson, K. 2004. Farm Management. Principles and Strategies. Ames: Iowa State Press.
- Porter M. E. 1991. Kilpailuetu. Jyväskylä: Weilin+Göös.
- Porter, M. 1993. Strategia kilpailutilanteessa. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Rantala, O. & Tauriainen, J. 2017. Maailman markkinoiden kehitys. Teoksessa: J. Niemi & M. Väre (toim.) Suomen maa- ja elintarviketalous 2016/2017. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Luonnonvarakeskus. Luonnonvara- ja biotalouden tutkimus 17/2017, 22—24. [Viitattu 31.10.2017]. Saatavana: https://www.luke.fi/wp-content/uploads/2017/04/luke-luobio_17_2017.pdf
- Rikkinen, P. 2017. Vaihtoehtoisia skenaarioita maataloudesta vuoteen 2030. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Luonnonvarakeskus. Luonnonvara- ja biotalouden tutkimus 55/2017. [Viitattu 10.10.2017]. Saatavana: http://jukuri.luke.fi/bitstream/handle/10024/540262/luke-luobio_55_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=yh

Ryhänen, M. & Nissinen, K. 2011. Kilpailukykyä maidontuotantoon: Toimintaympäristön tarkastelu ja ennakointi. [Verkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. [Viitattu 26.9.2018]. Saatavana: <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/31305/A8.pdf;jsessionid=E6EB27BBE41ABCAA6F5E9C06D5C5D565?sequence=1>

Ryhänen, M. & Sipiläinen, T. 2017. Maatalousyrittäjän johtaminen ja toiminnan kehittäminen. Helsinki: Unigrafia Oy.

Toikkanen, H. & Arovuori, K. 2017. Vuoden 2014 CAP-uudistus maatalouspolitiikan pitkän aikavälin kehityksen valossa. [Verkojulkaisu]. Helsinki: Pellervon taloustutkimus PTT. [Viitattu 24.10.2018]. Saatavana: <http://www.ptt.fi/media/liitteet/tp183.pdf>

Vesalainen, J. 2002. Kaupankäynnistä kumppanuuteen: yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus. MET julkaisuja 9.

KUVAKOLLAASIENLÄHTEET

Karppinen, S. 1.10.2018. Maataloustuotteiden tuottajahinnat: maidon tuottajahinnat. [Valokuva]. Helsinki: Luonnonvarakeskus. [Viitattu 8.10.2018]. Saatavana: <http://stat.luke.fi/maataloustuotteiden-tuottajahinnat>

Närvä, M. Rajakorpi, J. Ryhänen, M. & Tuuri, H. 2012. Maatalouspolitiikka. Teoksessa: Laitila, E. & Ryhänen, M. (toim.) Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla. Seinäjoki: Seinäjoen Ammattikorkeakoulu Oy. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja. B. Raportteja ja selvityksiä. 59. [Viitattu 20.10.2018].

Manninen, S. 3.5.2018. Lypsyrobottikauppa piristyi viime vuonna: Automaattilypsytilojen määrän kehitys v.2000–2017. [Valokuva]. Helsinki: Maito ja me. [Viitattu 9.10.2018]. Saatavana: <http://www.maitojame.fi/articles/lypsyrobottikauppa-piristyi-viime-vuonna/31439594>

Mikä on Porterin viiden kilpailuvoiman malli?. 2009. [Valokuva]. [Viitattu 23.10.2018]. Saatavana: <http://st.merig.eu/index.php?id=97&L=2>

Olson, K. 2004. Farm Management. Principles and Strategies. Ames: Iowa State Press. [Viitattu 1.10.2018].

Vuorisalo, S. 25.9.2018. Maito- ja maitotuotetilasto: maidontuottajien lukumäärä. [Valokuva]. Helsinki: Luonnonvarakeskus. [Viitattu 3.10.2018]. Saatavana: <http://stat.luke.fi/maito-ja-maitotuotetilasto>

Vuorisalo, S. 20.3.2018. Alueittain maidontuotanto. [Valokuva]. Helsinki: Luonnonvarakeskus. [Viitattu 22.10.2018]. Saatavana: <http://stat.luke.fi/tilasto/26>

LIITTEET

Liite 1. Maatalousyrityksen taustatietolomake

Liite 2. Haastattelukysymykset

LIITE 1. Maatalousyrityksen taustatietolomake

Lehmämäärä kpl

Keskituotos kg/vuosi

Peltoala, oma ha Peltoala, vuokrattu ha

Maitotilayrittäjän (vastaajan) ikä vuotta

Maitotilayrittäjän (vastaajan) koulutus:

Maitotilayrityksen työllistävyys

Maitotilayrittäjät päätoiminen hlö sivutoiminen hlöMuut perheenjäsenet päätoiminen hlö sivutoiminen hlöPalkattu työvoima päätoiminen hlö sivutoiminen hlö

Maatilayrityksen muut tuotannonhaarat:

Maatilayrityksen muu yritystoiminta:

LIITE 2. Haastattelukysymykset

Millaisena näet maitoalan tällä hetkellä?

Mitkä ovat keskeisiä yrityksenne toimintaan vaikuttavia tekijöitä toimintaympäristössä?

Mitkä ovat lähialueenne vahvuudet maitotilayrittämisen kannalta?

Mitkä ovat lähialueenne heikkoudet maitotilayrittämisen kannalta?

Miten seuraatte ja ennakoitte toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia? (mistä saa tietoa, millaista tietoa, kerätäänkö systemaattisesti)

Mitä aiotte tehdä, jos toimintaympäristössä tapahtuu isoja muutoksia?

Millaista apua haluaisitte toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten seuraamiseen ja ennakointiin?