

SeAMK

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

C14

**Matti Ryhänen, Jyrki Rajakorpi &
Marjo Latva-Kyyny**

Maatalousyrittäjän johtamis- osaamisen kehittämisen perusteet





Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
C. Oppimateriaaleja 14

Matti Ryhänen, Jyrki Rajakorpi
& Marjo Latva-Kyyny

Maatalousyrittäjän johtamis- osaamisen kehittämisen perusteet

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Seinäjoki 2022

Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences

A

Tutkimuksia
Research reports

B

Raportteja ja selvityksiä
Reports

C

Oppimateriaaleja
Teaching materials

SeAMK julkaisut:

Seinäjoen ammattikorkeakoulun kirjasto
Kalevankatu 35,
60100 Seinäjoki
p. 040 830 0410
kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-7317-81-5 (verkkojulkaisu)
ISSN 1797-5581 (verkkojulkaisu)

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

ESIPUHE

Opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittamassa Osaava farmari-hankkeessa suunnitellaan ja pilotoidaan portaittainen jatkuvan oppimisen malli, jonka tavoitteena on parantaa maatalousyrittäjien talous-, yrittäjyys- ja johtamisosaamista. Toimenpiteet kohdistetaan niille maatalousyrittäjille, jotka ovat aliedustettuina nykyisissä kouluksissa. Tavoitteena on siten kannustaa kaikkia, myös sivutoimisia, maatalousyrittäjiä kehittämään omaa osaamistaan.

Tämän julkaisun toivotaan auttavan maatalousyrittäjiä kehittämään johtamisosaamistaan. Julkaisun avulla maatalousyrittäjä voi laatia selkeän mallin siitä, miten johtaa maatalousyritystään ja miten tavoitella menestystä. On ilmeistä, että päätösten tueksi tarvitaan etukäteen mietittyjä tavoitteellisia toimintamalleja. Tavoitteellinen johtaminen mahdollistaa maatalousyrityksen tuottavuuden kasvattamisen, tehokkuuden lisäämisen ja kannattavuuden parantamisen.

Strategisen johtamisen merkitys korostuu markkinaohjautuvuuden kasvaessa. Maatalousyritystä on johdettava kokonaisvaltaisesti niin, että strategia, pitkän aikavälin tavoitteita toteutetaan myös käytännön, lyhyen aikavälin toimia johdettaessa. Määrätietoisella johtamisella päästään eroon perinteisestä osittaisoptimoinnista, sirpalemaisesta päätöksenteosta ja kokonaistalouden kannalta haitallisista päätöksistä.

Julkaisu perustuu kirjoittajien tutkimustuloksiin ja heidän kehittämiinsä käytännön sovellutuksiin. Julkaisu sisältää maatalousyrityksen johtamisen perusteita ja soveltavia käytännön esimerkkejä, miten maatalousyritystä johdetaan. Tavoitteena on auttaa maatalousyrittäjiä toimimaan kilpailukykyisesti ja kannattavasti. Tehokas ja tuottava maatalousyritys ei hukkaa resursseja.

Kiitämme lämpimästi rahoittajaa ja julkaisun luonnosversion testaamiseen osallistuneita maatalousyrittäjiä myötävaikutuksesta julkaisun syntyyn sekä kommentoinnista yliopistonlehtori Leena Rantamäki-Lahtista ja professori Timo Sipiläistä Helsingin yliopistosta, Jenni Koskea Suomen Yrittäjäopistosta, koulutusvastaava Ville Ketomäkeä Seinäjoen koulutuskuntayhtymä Sedusta ja yliopettaja Margit Närvää Seinäjoen ammattikorkeakoulusta.

Seinäjoella elokuussa 2022

Tekijät

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	9
2 TAVOITTEET	10
3 TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOSVOIMAT	11
4 RESURSSIT JA RESURSSIEN HYÖDYNTÄMINEN	15
5 YRITYSTOIMINNAN KEHITTÄMISEDELLYTYKSET	23
6 OMAN MAATALOUSYRITYKSEN KEHITTÄMINEN.....	27



1 JOHDANTO

Johtamishaasteet kasvavat maatalousyrittämisessä. Ne koskevat kaikkia maatalousyrittäjiä, olipa maatalousyritys pieni yhden henkilön, perheen tai ulkopuolisia työllistävä suuri maatalousyritys. Myös osa-aikainen maatalousyrittäjä hyötyy kirjallisesta strategiasta, sillä strategian laatiminen kehittää ajattelukykyä, synnyttää uusia ajatuksia ja lisää valmiutta kehittää yritystoimintaa. Jokainen maatalousyrittäjä voi saavuttaa etua esimerkiksi voimavaroja uudelleen järjestelemällä sekä ottamalla käyttöön uusia toimintatapoja ja -menetelmiä.

Johtamisella tavoitellaan haluttujen tulosten saavuttamista ja ohjataan toimintaa tavoitteellisesti. Työt tehdään paremmin kuin ilman johtamista. Yritystalouden näkökulmasta johtaminen on määrätietoista kilpailukyvyyn ja kannattavuuden tavoittelua. Kyky hankkia ja hyödyntää tietoa parantaa menestymisedellytyksiä. Suunnittelulla tuetaan johtamista.

Maatalouspolitiikan, teknologian ja maataloustuotteiden kysynnän muutokset sekä uusi tieto muuttavat toimintaympäristöä. Jotta muutoshasteisiin voidaan vastata, tarvitaan lisäosaamista, suunnitelmallista tiedon hankintaa sekä uusien toimintatapojen omaksumista ja käyttöön ottamista.

Tässä julkaisussa hyödynnetään ”Kokonaisvaltaisella johtamisella kannattavuutta maidontuotantoon” -hankkeen (Ryhänen & Närvä 2019; 2021) tuloksia käytännön näkökulmasta tarkasteltuna sekä Ryhäsen ja Sipiläisen (2018) tuottaman oppikirjan tietoja. Tässä julkaisussa edetään portaittain lähtien liikkeelle toimintaympäristön muutosvoimien merkityksen tarkastelusta ja päätyen strategian toteuttamiseen omassa maatalousyrityksessä.

2 TAVOITTEET

Maatalousyrittäjät tarvitsevat uusia toimintatapoja ja keinoja pärjätäkseen tulevaisuudessa. Heidän on tiedostettava, että meijerit, lihatalot, viljan jalostajat kuten myllyt vaativat tasalaatuista raaka-ainetta. Siten valtaosa maatalousyrittäjistä ei voi erilaistaa tuotettaan ja tavoitella erilaistamisella tuotteelle lisähintaa¹. Maatalousyrittäjien onkin tavoiteltava alhaisia kustannuksia. Kustannusetu saavutetaan, kun kustannukset tuoteyksikköä kohti ovat alemmat kuin muilla maatalousyrittäjillä.

Tämä julkaisu antaa perusteet laatia maatalousyritykselle strategia. Julkaisun tavoitteena on auttaa maatalousyrittäjiä saavuttamaan strategiset ja taloudelliset tavoitteet seuraavasti:

- auttaa hankkimaan uusinta tietoa ja oppia hyödyntämään sitä,
- lisätä valmiuksia omaksua uusia käytänteitä ja muodostaa yhteistyöverkostoja,
- oppia hyödyntämään muiden osaamista,
- antaa varmuutta kehittää määrätietoisesti yritystoimintaa ja
- innostaa itsensä kehittämiseen.

Erilaisilla yhteistyötavoilla ja verkostoitumalla muiden maatalousyrittäjien ja urakoitsijoiden kanssa on mahdollista tavoitella sellaisia kustannusetuja, joita yksin toimimalla ei ole mahdollista saavuttaa. Jokaisella maatalousyrittäjällä on omat, erilaiset lähtökohtansa, joten julkaisuun on laadittu tyhjiä ruudukoita, joita voi täyttää oman tarpeen mukaan. Julkaisuun on laadittu soveltavia käytännön esimerkkejä toisiinsa kytkeytyvinä laatikoina. Laatikoiden laadinnassa on edetty portaittaisen jatkuvan oppimisen mallin mukaisesti.

Tämän julkaisun kaikilla portailla käytetään esimerkkinä osaaikaisista maatalousyrittäjä ”Ville Viljelijää”, joka suunnittelee maatalousyrityksensä toiminnan kehittämistä. Tällä hetkellä ”Ville” viljelee rehuviljoja ja maataloustukien kannustamana heiniä ilman tuotostavoitetta.

¹ Meijerien, lihatalojen ja viljan jalostajien kilpailukeinona on erilaistaminen. Pieni osa maatalousyrittäjistä jatkojalostaa tuotteensa, mikä mahdollistaa erilaistamisen ja tuotteiden myynnin suoraan kuluttajille.

3 TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOSVOIMAT

Toimintaympäristön muutosvoimien vaikutusten ymmärtäminen auttaa maatalousyrittäjää tekemään onnistuneita päätöksiä. Tuotteiden ja panosten hintoihin maatalousyrittäjä voi vaikuttaa vain osto- ja myyntiajankohdan, ostomäärien ja maksuehtojen kautta. Muutoin hinta määräytyy markkinoilla. Kuluttajat päättävät valinnoillaan maataloustuotteiden menekin.

Maatalousyrittäjä ei voi vaikuttaa luonnonoloihin ja toimintaympäristönsäkin vain rajallisesti. Yhteiskunta ohjaa maatalousyrittämistä pelto-, kotieläin- ja investointituilla sekä rajoitteilla kuten ympäristö- ja ilmastotoimilla. Niillä vaikutetaan suoraan tai välillisesti tuotantotapaan, tuotannon määrään ja laatuun. Myös verotus ja rahoituksen saatavuus vaikuttavat maatalousyrittäjän päätöksiin. Aluksi selvitetään, millaisia muutoksia toimintaympäristössä voi tapahtua ja miten ne vaikuttavat maatalousyrittäjän toimintaan.

MAATALOUSPOLIITTISIA MUUTOSVOIMIA:

Maatalouspolitiikka ja tukiehdot ovat maatalousyrittäjälle annettuja, joten niihin hän ei voi omilla toimillaan vaikuttaa. Ne kuitenkin vaikuttavat toimintaedellytyksiin ja siten maatalousyrittäjän päätöksiin.

- EU:n yhteisen maatalouspolitiikan rahoituksen ennakoidaan vähenevän.
 - Korvataanko menetyksiä Suomen valtion budjetista ja missä määrin?
 - Kannattavuusedellytysten muutokset.
 - Pellon hinnan ja vuokrien aleneminen.
- Maatalousyrittäjien koon kasvattamista tuetaan investointituilla.
 - Maatalousyrittäjien määrä jatkaa vähenemistään.
- Kansallisella lainsäädännöllä ja verotuksella vaikutetaan maatalousyrittämiseen.

TALOUDELLISIA MUUTOSVOIMIA:

Maatalousyrittäjän on varauduttava markkinaohjautuvuuden kasvuun, tuotteiden menekin muutoksiin, tuotantopanosten saatavuuteen ja hintavaihteluiden voimistumiseen.

- Ulkomaisen kilpailun paineen muutos markkinoilla.
 - Odotettavissa kilpailun koveneminen kotimaan markkinoilla.
 - Löytääkö elintarviketeollisuus uusia kannattavia vientimarkkinoita?
- Kilpailu ammattitaitoisista osaajista kasvaa.
 - Työvoiman saatavuus voi vaikeutua.
 - Ulkomaisen työvoiman osuus kasvaa.
- Miten maatalousyrittäjä muuttaa toimintaansa?
 - Millä kustannuksilla kilot pystytään tuottamaan?
 - Riski markkinoiden muutoksista pitää ottaa huomioon.
- Parhaan hinnan saanti edellyttää yleensä ostajan määrittämän laadun tuottamista.
 - Maatalousyrittäjä voi vaikuttaa tuotantoprosesseihin eli miten tuotteensa tuottaa.

SOSIAALISIA MUUTOSVOIMIA:

Kulutustottumukset muuttuvat ja osa kuluttajista luopuu eläinkunnan tuotteista. Kuluttajien vaatimukset vaikuttanevat myös maatalouspolitiikkaan.

- Tukia kohdennetaan todennäköisesti ympäristö- ja ilmastotoimiin sekä eläinten hyvinvoinnin parantamiseen.
- Houkuttaako maatalousala riittävästi nuoria?
 - Julkisen ilmapiirin muutos maataloutta kohtaan.
 - Sosiaaliset verkostot ovat tärkeitä jaksamisen kannalta.
 - Millaisia ovat yhteistyön tuomat mahdollisuudet?

TEKNOLOGISIA MUUTOSVOIMIA:

Työtä korvataan automaatiolla ja uudella teknologialla (digitalisaatio), jolloin yritys-koon kasvattamista kiihtyy. Uuden teknologian hyödyntäminen edellyttää myös kouluttautumista ja osaamisen hankkimista. Teknologisten muutosvoimien hyödyntämiseen kytkeytyvät muun muassa seuraavat tekijät.

- Tuottavuuden lisääminen.
- Yhteistyö tuo mahdollisuuksia.
- Urakoitsijoiden osaamisen ja pääoman hyödyntäminen.
- Maatalousyrittäjä voi itse ryhtyä urakoitsijaksi.

EKOLOGISIA JA EETTISIÄ MUUTOSVOIMIA:

Ympäristö- ja ilmastonäkökohdat sekä eettiset arvot kuten eläinten hyvinvointikysymykset vaikuttavat kuluttajien valintoihin ja poliittiseen päätöksentekoon. Muutosten ennakoidaan aiheuttavan rajoitteita maatalousyrittämiseen ja lisäkustannuksia maatalousyrittäjille.

- Tuotteiden jäljitettävyys, laatu ja tuotannon eettisyys ovat monille kuluttajille tärkeitä ostokriteereitä, mikä vaikuttaa tuotantotapaan.
 - Osa ostaa tavanomaisia ja osa luomutuotteita.
- Ilmastonmuutoksen torjunta kuuluu myös maataloudelle.
- Ympäristöarvot korostuvat.
- Investointi, ympäristö- ja ilmastotukien yms. hyödyntäminen.
- Väheneekö eläinperäisten maataloustuotteiden kysyntä?
 - Rehuviljojen kysynnän väheneminen.

Suurimpana muutosvoimana pidän ("Ville") maatalouspolitiikan muutoksia. Vaikka lyhyellä aikavälillä tukitasot pysyvät liki ennallaan, niin tulevaisuudessa tuet todennäköisesti alenevat. Tukia myös kohdennetaan eri tavalla ja kasvipeitteisyyttä todennäköisesti suositaan.

Taloudellisista muutosvoimista pidän merkittävänä hintavaihteluiden lisääntymistä. Tarvitaan lisää talousosaamista ja esimerkiksi keinoja riskien hallintaan.

Kolmas merkittävä muutosvoima on teknologian ja digitalisaation kehittyminen. Uutta teknologiaa hyödynnän täsmäviljelyssä, mutta usein se on liian kallista yksin hankittavaksi.

Neljänneksi nostan esiin kuluttajien ostokäyttäytymisen muutokset. Tuoko se uusia mahdollisuuksia kasvien viljelyyn?

Lopuksi vielä tiivistän, miten aion vastata muutoksiin:

1. Markkinahintojen ja tukien alenemiseen vastaan hakemalla keinoja alentaa yksikkökustannuksia. Eräs keino on lisätä yhteistyötä ja hyödyntää urakoitsijoiden palveluita. Hintavaihteluihin vastaan suojautumalla sopimuksin.
2. Hankin talous- ja johtamisosaamista sekä hyödynnän yhteistyötahojen osaamista.
3. Seuraan markkinoita ja tuotan sitä, mille näyttää olevan kysyntää ja teen sopimuksia.

★ Oma näkemys suurimmista muutosvoimista ja miten niihin vastaan:

4 RESURSSIT JA RESURSSIEN HYÖDYNTÄMINEN

Seuraavaksi selvitetään maatalousyrityksen resurssit ja miten niistä saadaan eniten hyötyä. Yritystoiminta perustetaan maatalousyrityksen vahvuuksille ja maatalousyrittäjän osaamiselle. Resurssit vaikuttavat yritystoimintaan ja yritystoiminnan kehittämisedellytyksiin. Suorituskykyerot voivat aiheutua koneiden ja laitteiden käytöstä, pelton hyvydestä, eläinaineksesta, osaamisesta ja tietojärjestelmästä. Maatalousyrittäjä voi saavuttaa kilpailuedun resurssien tehokkaalla käytöllä, erikoistumisella ja yhteistyöllä.



Kuva 1. Pelto on usein niukin resurssi. Koneinvestoinnit kannattaa laskea: oma kone, yhteiskone vai urakointipalvelujen hyödyntäminen?



Kuva 2. Maatalousyrittäjä ja hänen osaamisensa on maatalousyrityksen tärkein resurssi.

TYÖVOIMA

- Maatalousyrittäjät, perheenjäsenet, ostotyö, yhteistyö, urakointipalvelut.
 - Miten työt ovat järjestetty?
 - Miten työhuipuista selvittää?
 - Onko osaavaa työvoimaa saatavilla?
 - Onko urakoinnin kysyntä ja tarjonta tasapainossa?

Teen töitä maatalousyrityksessä pääasiassa yksin. Tarvittaessa on vanha isäntä apuna, mutta sen avun varaan en voi tulevaisuudessa laskea. En käytä palkattua työvoimaa. Töitä teen omilla koneilla/ yhteiskoneilla. Urakoitsija levittää lantaa, koska on sopimus lannan vastaanotosta. Keväisin ja syksyisin on sesongit, jolloin "revitään omasta selkänahasta". Tiedän kyllä, että omalle työlle pitää laskea hinta. Esimerkiksi maanmuokkauksen haluaisin ulkoistaa, mutta siihen ei ole vielä löytynyt sopivaa urakoitsijaa.

★ Oma maatalousyritys:

OSAAMINEN (yleensä arvokkain resurssi)

- Maatalousyrittäjien oma osaaminen (koulutus, työkokemus, erityistaidot).
- Henkilöstön ja yhteistyökumppaneiden osaaminen (koulutus, työkokemus, erityistaidot).
 - Töiden jako osaamisen perusteella ja tehokas hyödyntäminen.
 - Miten hyödynnetään urakoitsijoiden tietoja ja osaamista?
- Motivaatio ja terveys.

Haluan kehittää talous-, suunnittelu- ja johtamisosaamista. Olen avoin uudelle tiedolle ja erilaisille näkemyksille. Kokemusta viljelystä on karttunut vuosien mittaan käytännön kautta. Teknologisen osaamisen suhteen näen, että en ole kovan luokan osaaja, mutta sellaisia löytyy yhteistyökumppaneista. Pidän osaamista yllä kasvinviljelyyn liittyen erilaisten lyhytkoulutusten avulla. Tiedonvaihto muiden yrittäjien kanssa on myös tärkeä osaamisen päivittäiskeino.

★ Oma maatalousyritys:

PELTO², TILUSSUHTEET, MAALAJIT JA PERUSPARANNUKSET

(hallinnassa olevat pellot: omat pellot, vuokrapellot ja pinta-ala)

- Nykyisin viljeltävät kasvit ja niiden satotasot.
- Maalajit, niiden vaikutus viljelytoimiin ja soveltuvuus eri kasvien viljelyyn.
 - Peltojen viljavuus (multavuus, pH, ravinnetasot, ojitus).
 - Poudanarkuus, muokkaustarve, liettymän/ kuorettuman alttius, peltojen muotoilu maan rakenne (tiivistymät).
- Peltojen etäisyys talouskeskuksesta ja kulkuyhteydet (julkiset tiet, tilustiet, sillat).

Maatalousyritykselläni on peltoa 50 ha, josta 5 ha on vuokrattua. Vajaa 5 ha (kivinen) on vuokrattu pois laidunmaaksi. Viljelykierto on yksipuolinen: ohra, kaura ja vehnä. Satotasot ovat vähän yli alueen keskitason noin 4 000 kg/ha. Suurin osa pelloista, noin 35 hehtaaria on kivennäismaita. Loput ovat multamaita. Maalajit mahdollistavat monipuolisen viljelyn. Viljelykiertoa hankaloittaa se, että kaikki pellot eivät sovellu esimerkiksi palkokasveille. Peltojen pH on pääsääntöisesti välillä 6,4–6,7 ja ravinnetasot ovat hyvällä tasolla. Neljällä loholla on pellon ravinnetilannetta saatava kohotettua.

Pellot ovat pääosin salaojissa (3 ha lukuun ottamatta) ja kalkituksesta on huolehdittu. Suurin osa salaojista on vanhoja ja osin tarvitaan uusinta- ojituksia. Pellot ovat pääosin (80-prosenttisesti) kolmen kilometrin säteellä talouskeskuksesta. Kaksi, pinta-alaltaan alle hehtaarin lohkoa ovat 12 km:n päässä talouskeskuksesta ja nämäkin vielä kolmen kilometrin päässä toisistaan. Kulkuyhteydet lohkoille ovat hyvät.

★ Oma maatalousyritys:

² Hedelmällisimmän pellon haltijalla on pysyvä etu, sillä hedelmällisen pellon määrää ei nykytiedon mukaan voida lisätä. Vaikka muut maatalousyrittäjät voivat lannoittaa peltojaan, he eivät saavuta samaa tuottavuutta, elleivät he kykene hankkimaan saman laatuista peltoa käyttöönsä.

MAATALOUSKONEET, KALUSTO JA LAITTEET³

- Mitkä ovat tärkeimmät koneet?
 - Arvio toimivuudesta ja sopivuudesta.
 - Arvio konekapasiteetin hyödyntämisteestä.
 - Muutostarpeet.

Oma konekanta on vanhaa, mutta toimivaa ja riittää tämän hetken tarpeisiin. Pääomaa niihin on sidottu vähän. Koneiden uudistamisessa olen hyödyntänyt käytettyjen koneiden markkinoita. Uusimpaan huipputeknologiaan investointia en koe tässä tilakokoluokassa järkeväksi. Uuden teknologian hyödyntäminen kuitenkin kiinnostaisi.

Käytössäni on yhteispuimuri naapurin kanssa. Muut viljaketjun koneet ovat omat. Jatkossa mietin ja lasken investointien kannattavuuden tarkkaan. Alustavasti näyttää siltä, että hankin lisää yhteiskoneita. Useita työvaiheita voin ulkoistaa urakoitsijoille. Kasvinsuojeluruisku on tulossa tiensä päähän ja sille haen vaihtoehtoja: yhteiskone vai urakoitsijan käyttö?

★ Oma maatalousyritys:

³ Usein maatalousyrityksissä on sidottu liikaa pääomaa koneisiin ja laitteisiin, mikä heikentää kannattavuutta. Monet maatalousyritykset on ylikoneellistettu ja koneille tulee vähän työtunteja. Kannattavuuden parantamiskeinona voi olla vajaakäytössä olevista koneista luopuminen, yhteistyön ja/tai urakoinnin aloittaminen. Maatalouskoneista ja -kalustosta on helpompi vapauttaa sidottua pääomaa kuin tuotantorakennuksista.

TUOTANTORAKENNUKSET⁴

- Mitkä ovat tärkeimmät tuotantorakennukset?
 - Kapasiteetti ja käyttökelpoisuus.
 - Tuotantotekniikka.
 - Investointitarpeet.

Konehallit ovat hyvässä kunnossa. Varastotilaa ei ole tarpeeksi ja osa kalustosta on ulkona, joten näihin kohtiin haen uutta toimintamallia. Yksi vaihtoehto on yhteiskoneiden hankinta ja urakointipalveluiden hyödyntäminen, mikä vähentää varastotilan tarvetta.

★ Oma maatalousyrittäjä:

⁴ Tuotantorakennukset voivat olla vahvuus tai heikkous. Edullisesti rakennettu ja toimiva tuotantorakennus on vahvuus. Se voi antaa hetkellisen edun. Kallilla rakennettu ja toimimaton tuotantorakennus on heikkous.

KOTIELÄINTUOTANTO

- Eläinmäärät ja tuotostasot.
- Eläinainees.
- Tuotannon tunnusluvut.
- Miten tuotanto on järjestetty.
- Miten työt on organisoitu?
 - Mihin töihin on keskitytty itse?
 - Mitä töitä on ulkoistettu?

(V.V. on osa-aikainen kasvinviljelijä.)

★ Oma maatalousyritys:

TALOUDELLISET VOIMAVARAT

- Paljonko maatalousyritykseen on sidottu rahaa?
 - Lainat.
 - Oma omaisuus.
- Muita tulonlähteitä.
- Vakuustilanne.
- Realisointimahdollisuudet.

Taloudelliset voimavarat maatalouden osalta ovat hyvät, sillä maatalouteen kohdistuu tällä hetkellä vain traktorilaina. Lainaa on jäljellä 10 000 € ja se on maksettu takaisin kahdessa vuodessa. Olen lisäksi maatalousyrityksen ulkopuolella palkkatöissä.

★ Oma maatalousyritys:

5 YRITYSTOIMINNAN KEHITTÄMISEDELLYTYKSET

Maatalousyrityksen kehittämisedellytyksiä selvitetään edellä tehtyjen toimintaympäristön ja resurssien tarkastelun pohjalta. Maatalousyrityksen toiminnan nykytilaa ja tulevaisuutta tarkastellaan samalla kertaa. Tarkastelu tehdään vertailemalla maatalousyrityksen vahvuuksia ja heikkouksia suhteessa toimintaympäristön muodostamiin mahdollisuuksiin ja uhkiin. Tarkastelussa selvitetään, miten oma maatalousyritys voi hyötyä tulevaisuuden mahdollisuuksista, suojautua uhilta ja parantaa kilpailukykyään. Tavoitteena on tuottaa selkeä kokonaiskuva yritystoiminnan kehittämiseksi ja nostaa esille keskeiset asiat, joihin maatalousyrittäjän tulisi tulevaisuudessa keskittyä. Sen jälkeen selvitetään:

- Miten maatalousyrityksen vahvuudet käytetään hyväksi ja miten niitä voi vahvistaa?
- Miten heikkouksia vältetään ja miltä niistä suojaudutaan?
- Mihin mahdollisuuksiin tartutaan ja panostetaan?
- Miten uhat voi poistaa ja miten niitä voi lieventää?
- Miten yritystoimintaa kehitetään ja mitä muutoksia tehdään?

Arvioin maatalousyritykseni toiminnan kehittämisedellytyksiä edellä tuotetun tiedon pohjalta. Vahvuudet ja heikkoudet määritän vertaamalla maatalousyritykseni resursseja muiden maatalousyritysten resursseihin. Lähtökohtana arvioinnille on nykyhetki ja asiat, joihin voin vaikuttaa. Mahdollisuuksia ja uhkia tarkastelen toimintaympäristön muutosten näkökulmasta. Lähtökohtana on tulevaisuus ja asiat, joihin omin voimin en voi vaikuttaa, mutta niitä voin hyödyntää. Tiivistän resurssien ja toimintaympäristön tarkastelujen keskeiset tulokset seuraavasti:

VAHVUUDET (nykyhetki, maatalousyrittäjä vahva muihin verrattuna)

- Tuotanto-osaaminen
- Peltojen kasvukunto
- Hyvät maalajit
- Vähän velkaa

HEIKKOUEDET (nykyhetki, maatalousyrittäjä heikko muihin verrattuna)

- Suuri työnmenekki / ha
- Vanha ja oma konekanta
- Varastojen ja konesuojien vähyys
- Liika itsellisyys
- Yksipuolinen viljely

MAHDOLLISUUDET (tulevaisuus, toimintaympäristö)

- Taloudellinen osaaminen
- Yhteistyöverkostot
- Tilusjärjestely
- Monipuolinen viljelykierto
- Tuotantosopimukset
- Laadukas toiminta
- Ilmasto-, ympäristö- ja investointitukien hyödyntäminen

UHAT (tulevaisuus, toimintaympäristö)

- Tuotteiden hintojen lasku
- Hintavaihtelujen kasvu
- Yhteistyösuhteiden vaarantuminen
- Valtiovallan / EU:n toimet uusine rajoitteineen
> uudet viljelyvaatimukset

Kehikon pohjalta analysoin samanaikaisesti yritystoiminnan nykytilaa ja tulevaisuuden näkymiä. Pohdin, miten käytän hyväksi ja vahvistan vahvuuksia, vältän, lievennän ja poistan heikkouksia, hyödynnän mahdollisuuksia sekä kierrän, lievennän ja poistan uhkia. Tarkastelun pohjalta päätän, mihin resurssit kohdennan.

Tuotanto-osaamista käytän hyväksi, kun viljelen keskimääräistä parempia peltojani tuottavasti. Suunnittelen viljelykierron monipuolistamista, sillä nykyisessä yksipuolisessa viljelyssä tuottavuuspotentiaalia jää hyödyntämättä. Edistän tilusjärjestelyä. Haen uutta tietoa ja kehitän osaamistani. Kun on vähän velkaa, on hyvä kehittää yritystoimintaa. Kehittämisessä hyödynnän ilmasto-, ympäristö- ja investointitukia.

Tiedostan, että taloudellisen ja johtamisosaamisen merkitys korostuu. Osallistun kehittämishankkeisiin uuden tiedon ja osaamisen hankkimiseksi. Vertailussa muihin maatalousyrittäjiin hyödynnän Luken Taloustohtoria. Maatalousyrittäjäni kehitän ja johdan kokonaisuutena. Suuresta työnmenekistä aiheutuvaa haittaa

vähennän yhteistyötä ja urakointipalveluita hyödyntämällä. Käyn kaikki maatalousyrittäjäni toiminnot kriittisesti läpi ja päätän, mitä teen itse ja mitä teetan muilla. Tiedän, että teen liikaa töitä yksin. Hyödynnän kumppanieni osaamista. Yhteistyöllä ja verkostoitumalla saavutan mittakaavaetuja, mikä mahdollistaa yksikkökustannusten alentamisen.

Koneisiin liittyvän heikkouden vältän uusilla toimintatavoilla ja -malleilla. Omien koneiden ylläpito ei ole itsetarkoitus. Investoinnit teen harkiten ja laskien. Kumppanieni kanssa hankin yhteiskoneita niin, että työt tulevat hoidettua kustannustehokkaasti. Se on myös henkilöriskien hallintaa. Toimintaohjeet laadimme kirjallisina.

Yhteistyötä tehden ja yhteistyöverkostoja hyödyntäen⁵ saan käyttööni muiden maatalousyrittäjien osaamista. Yhteistyösuhteiden jatkuvuutta turvaan täyttämällä veloitteeni tunnollisesti. Menestymisedellytyksiä vahvistan toimimalla laadukkaasti ja olemalla luotettava kumppani. Teen kirjallisia sopimuksia ja sovin ne yhdessä kumppaneiden ja urakoitsijoiden kanssa. Riskejä pienennän sopimusviljelyllä. Sopimuksia teen maatalousyrittäjien ja muiden ostajien kanssa. Kun myyn rehuviljaa naapureille, vältän rahti- ja käsittelykustannuksia sekä suojaudun hintavaihteluilta. Hinnoittelu sovitaan oikeudenmukaisesti molemmille osapuolille, esimerkiksi johtamalla hinta markkinoilta. Valtiovallan ja Euroopan unionin toimenpiteiden vaikutuksia lievennän ennakoimalla tulevia toimenpiteitä.

Yhteenvetona totean, että vahvuuteni on kasvinviljelyn osaaminen. Lisäosaamista hankin johtamisesta ja taloudesta, kehitän ammatitaitoani ja rakennan yhteistyöverkostoja. Parannan peltojen kasvukuntoa, mikä mahdollistaa tuottavan viljelyn, monipuolisen viljelykierron ja laadukkaan toiminnan. Urakointipalveluita hyödyntämällä saan käyttööni uutta teknologiaa ja laadukasta toimintaa, mikä johtaa kustannustehokkaaseen tuotantoon.

Tiedostan, että toimintaympäristö muuttuu ja yritystoiminnan kehittämisvaade on jatkuvaa: teknologia kehittyy, automaatio yleisyy ja uuden tiedon virta on loputon. Haluan tarttua mahdollisuuksiin. Maatalousyrittäjäni investointien kuoletusaika on pitkä, joten haen toimintamalleja, joilla koneiden kapasiteetti voidaan hyödyntää tehokkaasti ja siten investointien kuoletusaikaa lyhentää.

⁵ Yhteistyön suunnittelussa voi hyödyntää muun muassa Ryhäsen ja Laitilan (2012; 2014) toimittamia julkaisuja.

★ Oma maatalousyritys:

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
MAHDOLLISUUDET	UHAT
Oma yhteenveto:	

6 OMAN MAATALOUSYRITYKSEN KEHITTÄMINEN

Maatalousyrityksen tulevaisuuden toimintaan vaikuttavat arvot. Niiden pohjalta maatalousyrittäjä päättää, millaista maataloutta harjoittaa: mikä on tuotantosuunta, mitä viljelee tai tuottaa ja mistä luopuu. Nykyaikainen maatalousyrittäminen perustuu määrätietoiseen ja suunnitelmalliseen johtamiseen. Tärkeää on pohtia, millainen toimintaympäristö on tulevaisuudessa (10 vuoden kuluttua) ja millaisena oma maatalousyritys on kilpailukykyinen ja kannattava tässä toimintaympäristössä.



Kuva 3. Kunnostetut pellot tuottavat. "Ville" tekee toimenpiteitä parantaakseen ojituksia ja peltojen kasvukuntoa.

ARVOT JA TULEVAISUUDEN KUVA

Arvoilla kuvataan, miten maatalousyrityksessä toimitaan. Ne vaikuttavat tavoitteisiin, tuotantotapaan ja tuotantomenetelmiin. Yhteinen arvopohja on tärkeä, sillä se sitouttaa kaikki yhteiseen tekemiseen. Arvojen määrittämisen jälkeen hahmotellaan tulevaisuuden kuvaa. Selvitetään, mitä on tehtävä ja miten arvojen ja tulevaisuuden kuvan toteuttamiseksi.

Pidän arvonani sitä, että seuraavat omistajat saavat maatalousyrityksen hyvässä kunnossa taloudellisten edellytysten sekä ympäristön ja maan kasvukunnon osalta. Käsitykseni mukaan ympäristöstä huolehtiminen ja paljon puhuttu ilmastonmuutoksen torjunta sekä kannattavuuden parantaminen eivät ole keskenään ristiriidassa, vaan ne kulkevat käsi kädessä. Kun viljelen tuottavasti, en hukkaa resursseja.

Tuotantosuuntaa en vaihda, mutta pohdin uusia vaihtoehtoja. Tähän saakka olen viljellyt rehuviljoja ja huonoimmat lohkot olen pitänyt viherkesantona ja luonnonhoitopeltona. Tulevaisuudessa maatalousyritykseni on tuottava, parannan ojituksia ja pidän pelot hyvässä kasvukunnossa. Hyödynnän teknologiaa, yhteiskoneita ja urakointipalveluita, millä helpotan kiireitä keväisin ja syksyisin. Vapaa-aikaa saan lisää. Osa-aikainen maatalousyritykseni on hyvässä ”lyönnissä” ja kannattavasti toimiva.

★ Omat arvot ja maatalousyritys tulevaisuudessa:

TAVOITTEET

Seuraavaksi pohditaan haasteelliset, mutta realistiset tavoitteet yritystoiminnalle. Tavoitteilla kerrotaan, mitä maatalousyrittäjä haluaa saavuttaa. Tavoitteet ovat vertailutaso, johon maatalousyrittämisellä pyritään. Tavoitteiden on oltava mitattavia. Menestymistavoitteita ovat muun muassa pienten yksikkökustannusten tavoittelu, tuottavuuden nostaminen, tehokkuuden parantaminen, resurssien uudelleen kohdentaminen, toiminnan laadun parantaminen. Taloudellisten tavoitteiden⁶ kuten kannattavuus-, maksuvalmius- ja vakavaraisuustavoitteiden saavuttaminen on yritystoiminnassa välttämätöntä. Tärkein on kannattavuus. Toisaalta lyhyellä aikavälillä maksuvalmius on kyettävä säilyttämään joka hetki, olipa kannattavuus mikä tahansa. Jos taloudellisia tavoitteita ei saavuta, yritystoiminnan pitkän aikavälin kehittämisedellytykset menetetään. Kehittämistavoitteiden on oltava haastavia, mutta saavutettavissa olevia. Tavoitteille annetaan selkeät tavoitetasot, joihin pyritään. Mittaamisella saadaan tietoa, miten tavoitteiden saavuttamisessa edistytään.

Vaikka olen osa-aikainen maatalousyrittäjä, kehitän tuotantoa aktiivisesti ja haen uusia toimintamalleja ja -tapoja. Haluan parantaa maatalouden tulosta ja kannattavuutta sekä vähentää omaa työmäärää kiirekausina. Se merkitsee tavoitteeni mukaisesti, että kannattavuuskerroin on vähintään yksi, jolloin saan tavoittelemani korvauksen omalle työlle ja omalle pääomalle.

Tulos- ja kannattavuustavoitteiden saavuttamiseksi mietin kehityslinjaukset maatalousyrittäjän toiminnassa ja sitten niistä johdan konkreettiset käytännön jokapäiväiset toimet. Kun suunnitellut toimenpiteet olen tehnyt, mahdollistaa se tuloksen ja kannattavuuden parantamisen.

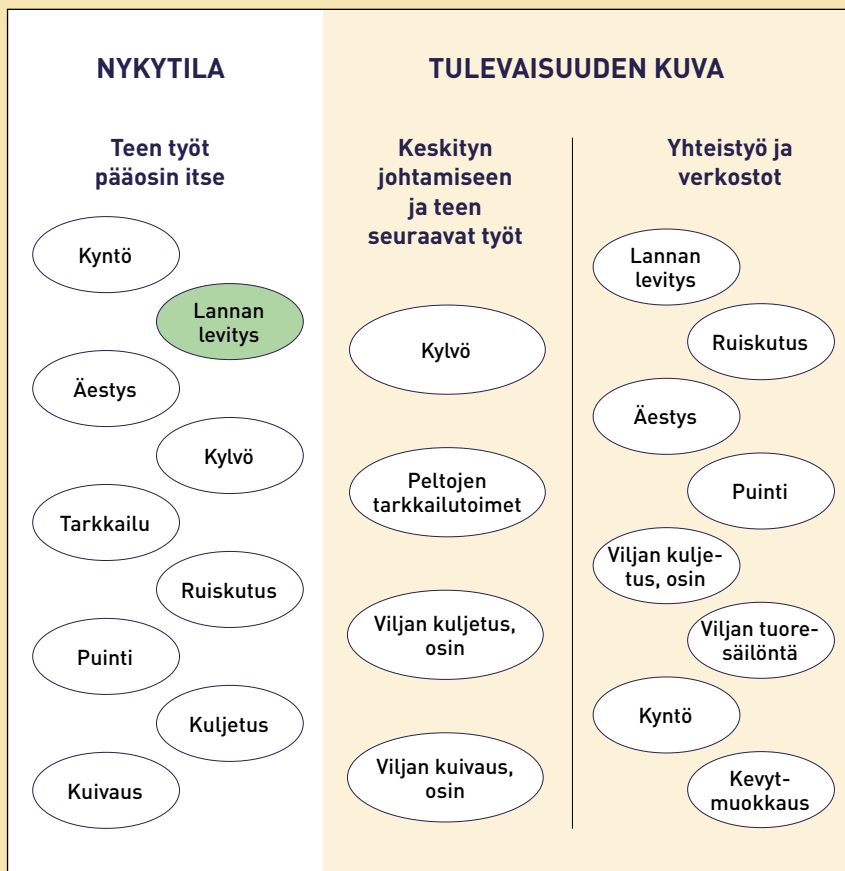
⁶ Kannattavuuskerroin kuvaa maataloustulon suhdetta oman työn palkkatavoitteen ja oman pääoman korkotavoitteen summaan. Kun se on yksi, maataloustulo on yhtä suuri kuin omalle työlle ja omalle pääomalle asetetut tavoitteet. Se mahdollistaa eri vuosien kannattavuuden vertailun. Maksuvalmius kuvaa maatalousyrittäjän kykyä selviytyä maksuvelvoitteistaan niiden tultua maksuun. Omavaraisuusaste mittaa maatalousyrittäjän vakavaraisuutta ja rahoitusriskiä. Se lasketaan suhteuttamalla oma pääoma varojen koko määrään. Maatalousyrittäjä on sitä vakavaraisempi ja rahoitusriski sitä pienempi, mitä korkeampi on sen omavaraisuusaste.

★ Omat tavoitteet:

TOIMENPITEET TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMISEKSI

Maatalousyrittäjä päättää resurssien hankinnasta ja käytöstä: tekekö itse, yhteistyönä ja/ tai verkostoituuko. Hän ei voi vaikuttaa säähän eikä hintatasoon, mikäli tuottaa viljaa elintarvike- tai rehuteollisuuden tarpeisiin. Yleisen hintatason mukaan johdetaan hinnoittelu myös maatalousyriyten välisissä kaupoissa. Perusstrategia on alhaisen yksikkökustannuksen tavoittelua.

Kuvioissa 1 esitän nykytilan ja tulevaisuuden tavoitetilan rakennekuvapiirroksina. Nykyään teen työt pääosin itse. Puimuri on naapurin kanssa yhteinen. Kukin pui peltonsa. Nykyinen lannan levitys on ulkoistettu urakoitsijalle. Tavoitteenani on lisätä yhteistyötä ja verkostoitua. Tavoitetilassa voin tuottaa kilot alemmilla kustannuksilla kuin nykyään. Tavoitetilassa keskityn johtamiseen, minkä lisäksi kylvän ja teen osin tarpeen mukaan kuvion mukaisesti muita toimia. Kuvion tarkastelu auttaa hahmottamaan muutostarpeet, kun siirryn nykytilasta tulevaisuuden tavoitetilaan.



Kuvio 1. V.V.:n nykytilan ja tavoitetilan rakennekuvat.

Voit halutessasi piirtää maatalousyrityksesi rakennekuvat seuraavaan laatikkoon.

★ **Oma maatalousyritys:**

TOIMINTAMALLI

Strategia saatetaan toimintamallilla muotoon, jonka kaikki ymmärtävät samalla tavalla. Toimintamallilla mahdollistetaan strategian toteuttaminen käytännön töissä. Toimintamalli laaditaan syy-seuraussuhteiden mukaisesti. Mittarit valitaan niin, että saadaan kuva, miten strategian toteutuksessa on onnistuttu. Toimintamallin laatiminen etenee seuraavasti:

1. Esitetään halutut lopputulokset (esimerkiksi kannattavuuden parantaminen), joiden saavuttaminen määrittää vaatimustasot seuraaville vaiheille.
2. Tunnistetaan tekijät, joilla halutut lopputulokset (kannattavuuden parantaminen) saavutetaan ja millaista toimintaa se edellyttää.
3. Selvitetään, mitä toteuttaminen käytännössä vaatii ja millä konkreettisilla toimilla mahdollistetaan halutut tulokset (kannattavuuden parantaminen).
4. Havainnoidaan uusia mahdollisuuksia.

VILLE VILJELIJÄN TOIMINTAMALLI

1. Halutuimpana lopputuloksena pidän kannattavuuden parantamista.
2. Kannattavuutta parannan lisäämällä peltojen tuottavuutta ja tehostamalla tuotantovälineiden ja työn käyttöä. Näillä toimilla nostan satotasoa ja vähennän resurssien tarvetta, mikä alentaa kustannuksia viljakiloa kohti.
3. Maatalousyrityksessäni keskeiset konkreettiset keinot kannattavuuden parantamiseen ovat tuotantotoiminnan ja prosessien kehittäminen yhteistyöverkostossa, uusien tuotantovälineiden ja tuotantomenetelmien käyttöönotto sekä mittakaavaetujen hyödyntäminen kumppanieni kanssa. Yhteistyöverkostossa toimiminen toisten maatalousyrittäjien ja urakoitsijoiden kanssa tuo käyttöni lisäosaamista, millä lisään tuottavuutta. Kehitän osaamistani.
4. Havainnoin toimintaympäristöä ja haen uusia mahdollisuuksia kannattavuuden parantamiseen.

KEHITYSMITTARIT

1. Kannattavuuskertoimen muutos.
2. Tuottavuuden eli tuotos kg / panos kg muutokset; yksikkökustannusten € / kg muutokset.
3. Kapasiteetin käyttöasteen muutos; työtä ha/ työkone; hävikin väheneminen; osaamisen panostamisen lisäys.

★ Toimintamallini ja kehitysmittarit:

KEHITTÄMISPROJEKTIN TOIMET

Uuden strategian toteutan kehittämisprojektina. Rakennan yhteistyöverkoston. Osaamiseni kehittämisen aloitan heti, jotta kykenen rakentamaan hyvin toimivan yhteistyöverkoston. Rakennan kumppanieni kanssa yhteistyöverkoston tämän vuoden aikana ja tavoitteen mukaan se on täydessä toiminnassa vuonna 2024.

Muokkaukset ulkoistan yhteistyöverkostokumppaneilleni. Vaihtelevien maalajien vuoksi kylvän itse. Panostan huolelliseen kylvöön. Kylvän myös kumppanieni pelloilla. Kumppanit kuljettavat lannoitteet ja siemenet pellon laidalle, mikä tehostaa kylvötoimia. Puinnin ostan urakointipalveluna. Kumppanieni kanssa järjestän uusiksi viljan kuljetuskaluston. Omaa kasvinsuojeluruiskua käytän enää tulevana kesänä ("Viimeinen leima" ruiskussa). Sen jälkeen ostan ruiskutuspalvelut urakoitsijalta. Naapuri vastaa yhteiskoneiden huolloista maksua vastaan. Kumppanieni kanssa teen myös vaihtotyötä.

Maan kasvukuntoa parannan lisäkalkituksella ja uusien kasvien otolla viljelykiertoon, millä saan aikaan satotasoa nostavia esikasviarvoja. Vesitaloutta parannan kunnostusojituksella ja peltojen pinnanmuotoilulla. Ennakoin tukipolitiikan suosivan kasvipeitteisyyttä, joten lisään syysviljojen ja -öljykasvien viljelyä.

Henkilöriskeihin varaudun kirjallisilla ohjeilla, teen edunvalvontavaltuutuksen ja testamentin (avioehto olikin jo ennestään) ja huolehdin riittävästä vakuutusturvasta. Markkinoita ja maatalouspolitiikkaa seuraan aktiivisesti. Markkinariskiä vähennän viljelysopimuksilla ja kiinnittämällä hintoja. Tämän aloitan välittömästi tulevan satokauden aikana. Kauppaliikkeille myyn kasvituotteet kuivattuna (osuuskunnan kuivuri). Kustannuksia alennan jo tulevalle satokaudella lisäämällä rehuviljan myyntiä tuoreena kotieläintilalle.

Tiivistän keskeisimmät kehittämisprojektin toimet alla olevaan kehikkoon. Vasemmassa laidassa on toimenpide, keskellä aikataulu ja oikeassa laidassa mittarit.

Tiivistän keskeisimmät kehittämisprojektin toimet alla olevaan kehikkoon. Vasemmassa laidassa on toimenpide, keskellä aikataulu ja oikeassa laidassa mittarit.

Toimenpide	Aikataulu	Mittari
Osaamiseen panostaminen		Panostamisen muutos
Oman osaamisen kehittäminen	jatkuva toiminta	Käytetty aika/osaamisen syventäminen
Toimintaohjeiden tekeminen	heti	Tehty / ei tehty
Markkinoiden seuranta	heti	Jatkuvaa/ satunnaista/ei seurattu
Viljelysopimusten teko	vuonna 2023	Tehty / ei tehty
Hintojen suojaus	heti	Tehty / ei tehty
Maan kasvukunto		Satotason nosto kg/ha
Kalkitukset	jatkuva toiminta	Tehty / ei tehty
Uudet kasvit viljelyyn mukaan	vuonna 2022	Tehty / ei tehty
Kylvön laatuun panostaminen	kevät 2022	Tehty / ei tehty
Kunnostusojitus	syksy 2023	Tehty / ei tehty
Pellon vesitalous	jatkuva toiminta	Tehty / ei tehty
Yhteistyön lisääminen		Yksikkökustannusten alentaminen
Yhteistyöverkoston luonti	vuonna 2022	Tehty / ei tehty
Tuoreviljan myynti	vuonna 2022	Tehty / ei tehty
Ruiskutus urakoitsijalle	kesä 2023	Tehty / ei tehty
Muokkaus urakoitsijalle	kesä 2023	Tehty / ei tehty
Puinti urakoitsijalle	syksy 2024	Tehty / ei tehty

★ Oman maatalousyrityksen kehittämistoimet:

VILLE VILJELIJÄN TOIMINTASUUNNITELMA*

<i>Työtehtävä</i>	<i>Suoritusmittarit</i>	<i>Suoritus-tavoitteet</i>	<i>Tulos/ Kehit-tämistarve</i>	<i>Tekijät</i>
Kevätyöt <ul style="list-style-type: none"> • Muokkaus • Kylvä 	Laadukas työn jälki Työtunnit / hehtaari	Hyvä orastuvuus Äestys 3 ha/h Kylvö 1,5 ha/h		Kumppani M.M. äestää V.V. kylvää
Kasvinsuojelu <ul style="list-style-type: none"> • kasvustojen tarkkailu • ruiskutus 	Sadon laatu	Työtunnit / puitu hehtaari		V.V. Urakoitsija A.A.
Korjuutyöt <ul style="list-style-type: none"> • Puinti • Kuljetukset, kuivaus ja varastointi 	Tavoiteltu hlp, vähäinen roskien osuus %	Puinti 1,5 ha/h		V.V. Urakoitsija B.B.

* Luonnonolot ja vuotuiset säänvaihtelut vaikuttavat muun muassa työnmenekkiin ja kasvuston kehittymiseen, mikä on otettava huomioon toimintasuunnitelmaa laadittaessa.

★ Oma maatalousyritys:

TOIMINTASUUNNITELMA*				
<i>Työtehtävä</i>	<i>Suoritusmittarit</i>	<i>Suoritus-tavoitteet</i>	<i>Tulos/ Kehit-tämistarve</i>	<i>Tekijät:</i>

* Tärkeää on toteuttaa strategiaa, jotta "punainen lanka" säilyy eli se, että päivittäisessä toiminnassa toteutetaan strategiaa ja pitkän tähtäimen tavoitteita.

LÄHTEET

Luonnonvarakeskus, Luke. (i.a.). *Taloustohtori*. <https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/taloustohtori>

Ryhänen, M., & Laitila, E. (toim.). (2012). *Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla: Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä* (Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 59). Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5863-34-5>

Ryhänen, M., & Laitila, E. (toim.). (2014). *Yhteistyö ja verkostosuhteet: Strateginen tarkastelu maidontuotantoon sovellettuna* (Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 19). Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:%20978-952-5863-87-1>

Ryhänen, M., & Närvä, M. (toim.) (2019). *Kokonaisvaltaisella johtamisella kannattavuutta maidontuotantoon* (Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 31). Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7317-06-8>

Ryhänen, M., & Närvä, M. (toim.) (2021). *Maitotilayrityksen kokonaisvaltaisen johtamisen käsikirja* (Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 161). Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021042611798>

Ryhänen, M. & Sipiläinen, T. (toim.). (2018). *Maatalousyrityksen johtaminen ja toiminnan kehittäminen: Tuotannon suunnittelu strategisen johtamisen tukena* (2. tarkistettu painos). Tempest Oy. <https://doi.org/10.31885/9789529393145>

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUSARJA – PUBLICATIONS OF SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

A. TUTKIMUKSIA - RESEARCH REPORTS

B. RAPORTTEJA JA SELVITYKSIÄ - REPORTS

C. OPPIMATERIAALEJA - TEACHING MATERIALS

Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarjojen aiemmin ilmestyneet julkaisut löytyvät SeAMKin verkkosivuilta

<https://www.seamk.fi/yrityksille/julkaisut/>

ja Theseus-verkkokirjastosta **<https://www.theseus.fi>**

Seinäjoen ammattikorkeakoulun kirjasto

Kalevankatu 35, 60100 Seinäjoki

p. 040 830 0410

kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-7317-81-5 (verkkojulkaisu)

ISSN 1797-5581 (verkkojulkaisu)

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES