

Anna Jäsberg

**Verkostomaisen yrittämisen edellytykset
Kannonkoskella – naudakarjatilojen kilpailukyvyn
parantaminen**

Opinnäytetyö

Kevät 2017

SeAMK Elintarvike ja maatalous

Agrologi (AMK)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Elintarvike ja maatalous

Tutkinto-ohjelma: Agrologi (AMK)

Suuntautumisvaihtoehto: Maatalousyrityksen liiketoiminta

Tekijä: Anna Jäsberg

Työn nimi: Verkostomaisen yrittämisen edellytykset Kannonkoskella – naudakarjatilojen kilpailukykyyn parantaminen

Ohjaajat: Matti Ryhänen & Jyrki Rajakorpi

Vuosi: 2017

Sivumäärä: 52

Liitteiden lukumäärä: 1

Naudanlihantuottajat toimivat muuttuvassa toimintaympäristössä. Heidän on kehitettävä yritystoimintaansa, jotta se säilyy kilpailukykyisenä. Yhteistyö ja verkostoituminen ovat vaihtoehto vastata muutokseen. Yhteistyötä rakennettaessa yhteistyölle asetetaan tavoitteet ja toimintaohjeet. Yhteistyökumppanit arvioivat ne oman liiketoimintansa kannalta ja tekevät päätöksen yhteistyöhön lähtemisestä tai poistumisesta.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa kannonkoskelaisten naudanlihantuottajien tulevaisuudennäkymiä sekä selvittää, voidaanko yhteistyöllä mahdollisuuksien mukaan vahvistaa naudakarjatilojen kilpailukykyä ja pidetäänkö yhteistyötä mahdollisuutena kehittää naudakarjatilaa. Aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Haastatelluista maatalousyrittäjistä seitsemän oli kannonkoskelaisia naudanlihantuottajia, kaksi viljantuottajaa ja yksi viitasaarelainen naudanlihantuottaja.

Maatalousyrittäjät ovat huolissaan sekä naudanlihan- että maidontuotannon tulevaisuudesta. Epävarmuutta lisäävät maatalousyritysten ulkopuoliset tekijät kuten maatalouspolitiikka ja markkinat. Yhteistyön nähtiin parantavan mahdollisuuksia pärjätä tulevaisuudessa. Tulosten mukaan alueella on myös mahdollisuuksia rakentaa lisää yhteistyötä. Maatalousyrittäjät ovat kiinnostuneita uusista yhteismahdollisuuksista, mutta yhteistyön rakentamiseksi kaivattiin aloitteentekijää.

Avainsanat: naudanlihantuotanto, kilpailukyky, yhteistyö

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Food and Agriculture

Degree programme: Agriculture and Rural Enterprises

Specialisation: Business orientation

Author: Anna Jäsberg

Title of thesis: Requirements for network-based business in Kannonkoski - improving competitiveness of beef farming

Supervisors: Matti Ryhänen & Jyrki Rajakorpi

Year: 2017

Number of pages: 52

Number of appendices: 1

Beef farmers operate in a changing working environment, and they need to further develop their business if they want to remain competitive in the future. Cooperation and networking are possible answers to the challenges of the sector. Leadership is needed to match the participants' goals to the common goals. Beef farmers must arrange their own operations taking the common goals into account, which requires an ability to change also one's own course of action. Beef farmers decide whether they engage in collaboration or not.

The study aimed to survey the prospects of beef farmers in Kannonkoski, investigate the possibility to strengthen the competitiveness of beef farms through cooperation and find out if cooperation is considered as an option. The research material was collected through ten thematic interviews.

Beef farmers are concerned about the future of both beef and milk production. Furthermore, certain factors beyond the businesses themselves, such as agricultural policy and the markets, add to the insecurity of the sector. Cooperation was considered a way to enhance the prospects of the sector in the future, and it seems possible to build more cooperation within the region. Beef farmers are interested in new possibilities of cooperation, however they feel an initiator is needed to step in and start the process.

Keywords: beef farms, competitiveness, cooperation

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Tausta	7
1.2 Tavoitteet	8
1.3 Viitekehys.....	9
2 NAUTAKARJATILAN TOIMINTAYMPÄRISTÖ.....	11
2.1 Suomessa	11
2.2 Keski-Suomessa	13
3 NAUTAKARJATILAN KILPAILUKYVYN PARANTAMINEN	18
3.1 Kilpailustrategia.....	18
3.2 Tehokkuuden ja tuottavuuden parantaminen.....	19
3.3 Resurssien käyttö.....	20
3.4 Yksikkökustannusten alentamisedellytykset	21
4 YHTEISTYÖ JA VERKOSTOITUMINEN	23
4.1 Edellytykset ja yhteistyösuhteen rakentaminen	23
4.2 Mahdollisuudet ja hyödyt.....	27
5 KILPAILUKYVYN PARANTAMISEN ANALYSOINTI.....	29
6 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO	31
6.1 Tutkimusmenetelmän valinta	31
6.2 Teemahaastattelu ja aineiston kerääminen	32
7 TUTKIMUSTULOKSET	34
7.1 Nautakarjatilojen tulevaisuudennäkymät.....	34
7.1.1 Naudanlihantuottajien toimintaympäristö Keski-Suomessa	34
7.1.2 Kannonkoskelaisten naudanlihantuottajien tulevaisuudennäkymät	35
7.1.3 Yhteistyömahdollisuudet nautakarjatiloilta	37
7.1.4 Kilpailukyky	38

7.2 Yhteistyön rakentaminen kannonkoskelaisilla nautakarjatiljoilla.....	39
7.2.1 Resurssit	39
7.2.2 Mahdollisuudet ja esteet	39
7.2.3 Yhteistyöhalukkuus	41
8 JOHTOPÄÄTÖKSET	43
LÄHTEET	45
LIITTEET	50

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Opinnäytetyön ulkoinen ja sisäinen viitekehys.....	10
Kuvio 2. Raakaöljyn, naudanlihan ja kuluttajahintaindeksit vuosina 2010–2015. ..	12
Kuvio 3. Indeksit Suomen ja Keski-Suomen naudanlihantuotannosta vuosina 2000–2015.	14
Kuvio 4. Maatalousyrityksen vaihtoehtoiset strategialähtökohdat.....	18
Kuvio 5. Yhteistyösuhteen rakentaminen.....	25
Kuvio 6. Yhteistyöverkoston rakentamisen edellytyksien analysointi	26
Kuvio 7. Kilpailukyvyn parantamisen analyysin viitekehys aloitteentekijän näkökulmasta.	30
Taulukko 1. Peltolohkojen keskimääräinen pinta-ala ja talouskeskusetäisyys	15
Taulukko 2. Naudanlihantuotantoon erikoistuneiden maatalousyritysten määrä yhteensä vuosina 2014–2015	16
Taulukko 3. Lihakarjainvestointeihin myönnetty rahoitus eri ELY-keskuksien alueella vuonna 2014	16
Taulukko 4. Lihakarjainvestointeihin myönnetty rahoitus eri ELY-keskuksien alueella vuonna 2015	17

1 JOHDANTO

1.1 Tausta

Maatalousyritykset ovat osa elintarvikeketjua, ja niiden merkitys maaseutualueille on suuri. Maatalous on voimakkaasti alueellisesti keskittynyttä Keski-Suomessa. Maatilatalouden yhteydessä harjoitettava metsätalous on merkittävä tulolähde. Alueelle on tyypillistä monituloisuus sekä monipuolinen yritystoiminta. Niemelän & Karjaluodon (2012, 50–53) mukaan maatalousyritykset jakautuvat tulevaisuudessa kahteen ryhmään. Osa maatalousyrityksistä erikoistuu päätuotantosuuntiinsa ja harjoittavat maataloutta aktiivisesti. Osa harjoittaa muuta yritystoimintaa maatalouden ohessa, jolloin toimeentulo muodostuu monista eri lähteistä.

Naudanlihantuottaja toimii muuttuvassa toimintaympäristössä, joka koostuu luonnonoloista, yleistaloudellisista ja institutionaalisista tekijöistä. Luonnonolot asettavat tietyt mahdollisuudet ja rajoitteet maataloustuotannolle. Lisäksi maataloustuotantoa ohjaavat EU ja valtiovalta muun muassa maatalouspolitiikan avulla. Tukien merkitys maataloudessa vähenee, sillä tulevaisuudessa tukien reaalin arvo laskee (Niemi ym. 2014, 44). Yhä suurempi osa liikevaihdosta on siis saatava markkinoilta, sillä markkinat ohjaavat tuotantoa yhä enemmän. Tuotantoteknologia kehittyy, mikä vaikuttaa naudanlihantuotannon tuotantoprosesseihin ja naudakarjatilan johtamiseen.

Rakennemuutoksen myötä tilakoot ovat kasvaneet Suomessa. Naudanlihantuottajilla johtamisen ja liiketoimintaosaamisen taidot korostuvat. Resurssit on allokoitava uudelleen tilakoon kasvaessa, sillä ne kannattaa kohdistaa ydinliiketoimintaan. Omat resurssit eivät välttämättä ole riittävät, ja yhteistyö on yksi tapa vastata resurssipulaan. Maataloustuotantoa kasvatettaessa pelto on merkittävä resurssi kotieläintiloilla, sillä ympäristönormit säätelevät tuotantoa. Tekemällä yhteistyötä ja lannanlevityssopimuksilla tuotantoa voidaan laajentaa ilman, että lisäpääomaa sitoutuu peltoon.

Naudanlihantuottajalla on oltava strategia, jotta maatalousyritystä voidaan johtaa haluttuun suuntaan. Naudanlihantuottajalla on oltava selkeät tavoitteet ja suunta-

viivat. Naudanlihantuottajan on kyettävä tekemään valintoja, jotta maatalousyritystä voidaan kehittää. Samalla on ennakoitava toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja tehtävä vaihtoehtoisia toimintasuunnitelmia, sillä nautakarjatilan on oltava kilpailukykyinen myös tulevaisuudessa. Naudanlihantuottaja hakee kilpailuetua alhaisilla yksikkökustannuksilla, sillä naudantotuottaja ei voi vaikuttaa naudantuliinan hintatasoon. Siten vallitseva kilpailustrategia on kustannusjohtajuus.

Yrityskokoa kasvatettaessa lisääntynyt työmäärä on johtanut siihen, että tuotantoprosessien sekä työhuippujen työvoiman tarve on järjestettävä uudelleen. Nautakarjatilan tuotantoprosesseja ja toimintoja voidaan ulkoistaa tai tehdä yhteistyössä, mikä on nähtävä strategisena vaihtoehtona. Naudantotuottajan arvojen, tavoitteiden ja motivaation on tuettava yhteistyötä ja verkostoitumista, jotta niiden tarjoamia etuja voidaan hyödyntää tehokkaasti.

1.2 Tavoitteet

Nautakarjatilojen on kehitettävä toimintaansa, jotta ne voivat vastata toimintaympäristön ja markkinoiden muutoksiin. Rakennemuutoksen myötä osa naudantotuottajista on laajentanut tuotantoa, osa on lopettanut ja osa on hakenut uusia mahdollisuuksia ja ratkaisuja yhteistyön avulla. Tilakoon kasvaessa uusia haasteita luovat resurssien hankinta ja töiden uudelleen organisointi. Nautakarjatilojen nykyiset resurssit on käytettävä mahdollisimman tehokkaasti ja hankittava lisäresursseja mahdollisuuksien mukaan. Samalla naudantotuottajien on tehtävä strateginen valinta, mikä on ydinbisnestä ja mihin oma työpanos sekä resurssit käytetään (Rajakorpi ym. 2012, 19). Yhteistyö on yksi vaihtoehto vastata rakennemuutoksen tuomiin haasteisiin.

Nautakarjatilojen tavoitteita ovat muun muassa voiton maksimointi, kannattavuuden sekä kilpailukyvyyn parantaminen. Naudantotuottajien tekemät valinnat ovat yrityskohtaisia. Ratkaisuihin vaikuttavat muun muassa toimintaympäristö sekä yrittäjäpersoonaa. Naudantotuottajat hakevat vaihtoehtoisia ratkaisuja ja kriittisen arvioinnin jälkeen valitsevat mielestään parhaimman. Tämän opinnäytetyön tavoitteita ovat:

- Kartoittaa kannonkoskelaisten naudanlihantuottajien tulevaisuudennäkymiä.
- Selvittää, voidaanko yhteistyöllä mahdollisuuksien mukaan vahvistaa nautakarjatilojen kilpailukykyä, jotta ne pärjäävät tulevaisuudessa.
- Selvittää, pidetäänkö yhteistyötä mahdollisuutena kehittää nautakarjatilaa.

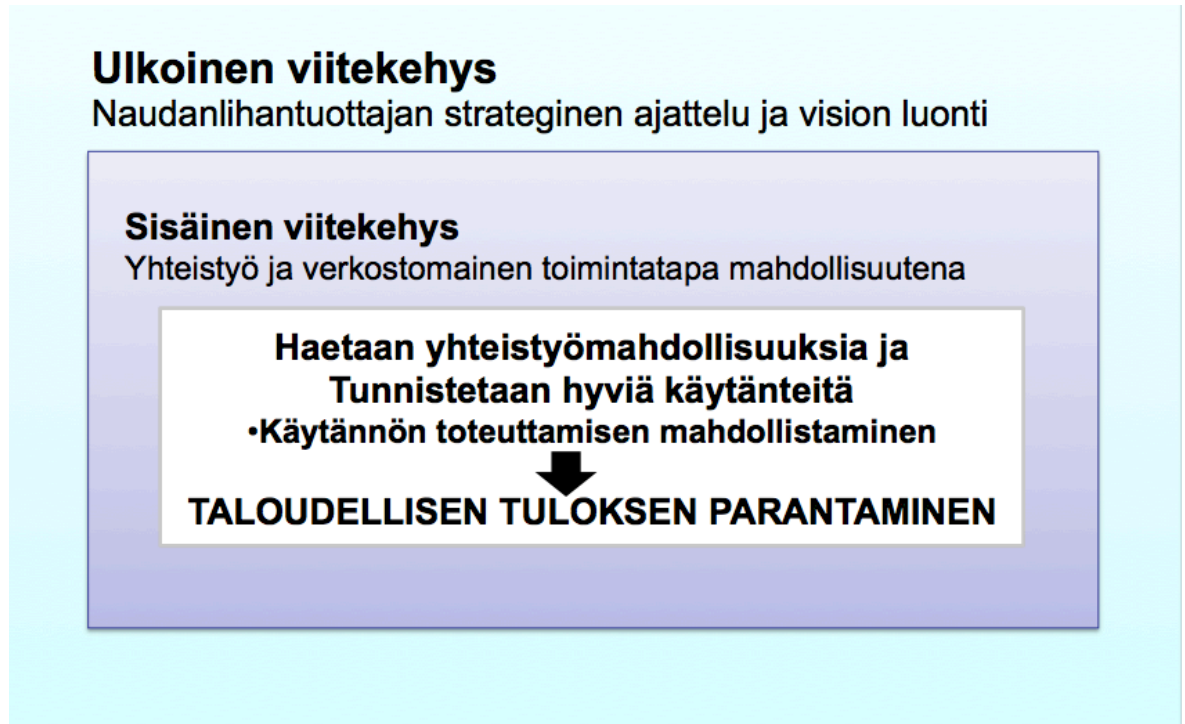
1.3 Viitekehys

Ryhänen ym. (2012, 12) korostavat, että nautatilan liiketoiminnan tavoitteena on tuottaa naudanlihaa voittoa maksimoiden. Naudanlihantuottaja käyttää panoksia tuottaakseen naudanlihaa teurastamolle. Toiminta ja prosessit suunnitellaan siten, että panokset käytetään tehokkaasti. Naudanlihantuottajan on löydettävä tuotantoprosesseihin optimaaliset panos-panos-, panos-tuotos- ja tuotos-tuotossuhteet toimintaympäristön mukaisesti. Tuotantoon vaikuttavat sekä panos- ja tuotemarkkinat että toimintaympäristön mahdollisuudet, rajoitteet ja uhat.

Jos naudanlihantuottaja ei vastaa toimintaympäristön muutokseen eikä kehittä maatalousyritystään, hänen kilpailuasemansa heikkenee suhteessa kilpailijoihin. Muutoksia tapahtuu markkinoilla, maatalouspolitiikassa, teknologiassa sekä muissa nautakarjatilain toimintaedellytyksissä. Kehittyminen edellyttää myös valintoja muun muassa yhteistyö- ja teknologiavaihtoehtojen sekä eri tuotantoprosessien väliltä. Jotta kannattavuutta saadaan parannettua, tuotantoprosesseja on tehostettava. (Ryhänen ym. 2014, 91.)

Keskisuomalainen naudanlihantuottaja tekee valinnat maatalousyrityksen strategian mukaisesti toimintaympäristön mahdollisuuksien, uhkien ja rajoitteiden puitteissa. Kuviossa 1 on esitetty opinnäytetyön viitekehys. Strategisen ajattelun pohjalta naudanlihantuottaja tekee suunnitelman maatalousyrityksen kehittämistä pitkällä aikavälillä. Nautakarjatilaa kehitetään kohti visiota eli millaisena naudanlihantuottaja näkee maatalousyrityksensä tulevaisuudessa. Yksi strateginen vaihtoehto on hakea kilpailuetua verkostoitumalla ja yhteistyön avulla. Naudanlihantuottaja hakee aktiivisesti hyviä yhteistyömahdollisuuksia ja käytänteitä. Sopivien yhteistyökumppanien lisäksi yhteistyöllä on oltava riittävät edellytykset toimia käytännössä.

Toimivan yhteistyön ja verkostoitumisen avulla naudanlihantuottaja hakee alhaisempia yksikkökustannuksia ja parempaa taloudellista tulosta kuin kilpailijat.



Kuvio 1. Opinnäytetyön ulkoinen ja sisäinen viitekehys.

Santalaisen (2006, 25–26) mukaan strategisen ajattelun avulla visioidaan tulevaisuutta sekä haetaan toiminnalle vaihtoehtoja, jotka eivät ole ilmeisiä. Toimintatapoja kyseenalaistamalla kyetään luomaan uusia käytänteitä ja kehittymään. Naudanlihantuottajan on ymmärrettävä liiketoiminta sekä kokonaisuutena että yksityiskohtaisesti. Strategisen suunnittelun avulla strategia johdetaan käytännön toimiksi.

2 NAUTAKARJATILAN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

2.1 Suomessa

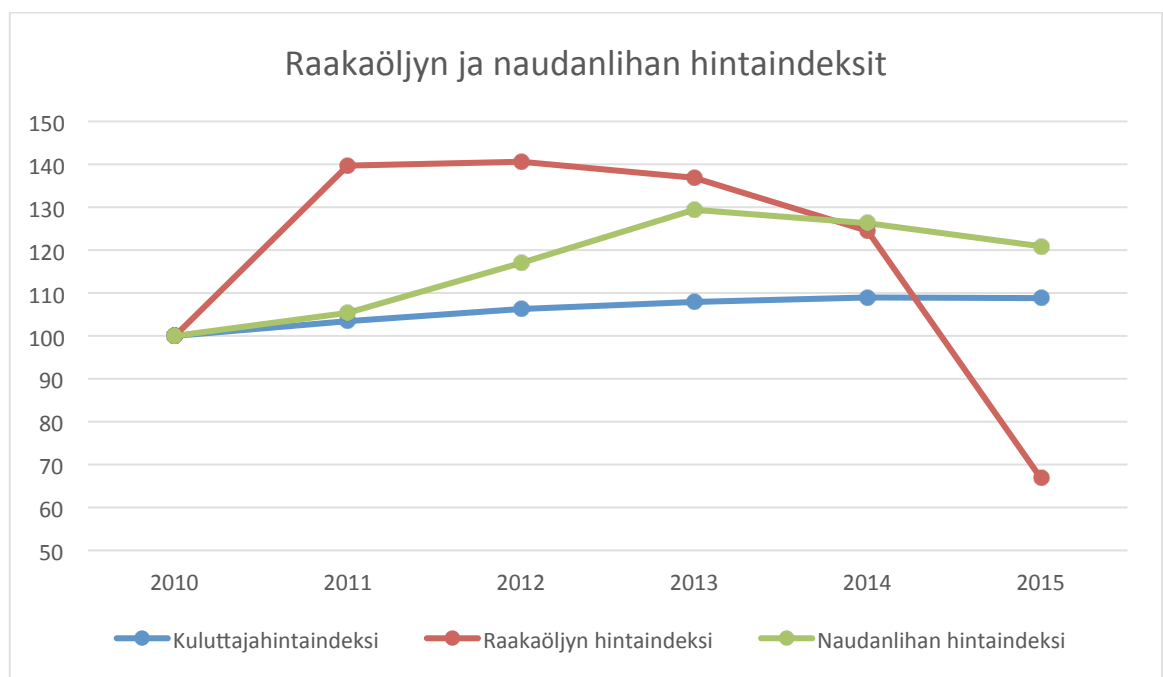
Ryhäsen ym. (2014, 82) mukaan maatalousyrittäjien toiminta- ja kannattavuusedellytyksiin vaikuttavat muun muassa markkinat, elintarvikeketjun eri toimijoiden väliset kilpailuasemat, EU:n maatalouspolitiikka, kansallinen lainsäädäntö sekä luonnonolot. Maatalousyrittäjien lukumäärä vähenee, mutta maatalousyrittäjien keskipalkko kasvaa. Rakennetehyys on voimakasta, sillä maatalousyrittäjien lukumäärä on vähentynyt vuosittain keskimäärin 2,8 prosenttia ja naudanlihantuotantoon erikoistuneet maatalousyrittäjät ovat vähentyneet vuosittain 4,9 prosenttia EU-jäsenyyden aikana. Tuotantorakenne on muuttunut siten, että kotieläintilojen määrä vähenee ja kasvintuotantotilojen määrä kasvaa. (Väre 2015, 13–16.)

EU:n maatalouspolitiikan tavoitteena on lisätä markkinaohjautuvuutta, mikä lisää haasteita tuotantoketjuissa. Ryhäsen ym. (2014, 81) mukaan maatalousyrittäjien edellytykset tehdä valintoja paranevat, kun markkinoiden toiminta ymmärretään ja toimintaympäristön muutoksiin varaudutaan. Ennakointi ja muutoksiin varautuminen on tärkeää, mutta ratkaisevaa on, kuinka niihin reagoidaan. EU:n maatalouspolitiikassa on asetettu nykyisellä ohjelmakaudella (2014–2020) aiempaa tiukemmat ympäristönormit tukien ehdoksi. Maatalouspolitiikkaa on pyritty uudistamaan siten, että tuet ovat kytketty entistä enemmän maatalousyrittäjien tarjoamiin ympäristöhyötyihin. Niemen ym. (2014, 44–45) mukaan uusilla tukipolitiikkalinjauksilla ei näytä olevan vaikutusta naudanlihantuotantoon. Tukipolitiikkalinjaukset voivat kuitenkin välillisesti hankaloittaa investoivien maatalousyrittäjien mahdollisuuksia hankkia lisää peltoa.

Kustannukset ovat lisääntyneet ja kannattavuus heikentynyt, kun tuotantopanosten hinnat ovat nousseet tuottajahintoja nopeammin. Voimakkaimmin ovat nousseet energian ja lannoitteiden hinnat. Panoshintojen nousua on viime vuosina hillinnyt taantuma ja samaan aikaan tuotteiden hinnat ovat hieman vahvistuneet. Markkinoihin heijastuvat yhä voimakkaammin ulkoiset tekijät, kun Suomen maatalous on integroitunut tiiviisti globaaliin ympäristöön. (Rantala & Tauriainen 2015, 60.) Siten myös EU:n kilpailukyky maailmanmarkkinoilla vaikuttaa Suomen maata-

loustuotannon kannattavuuteen ja tulevaisuuteen (Ryhänen ym. 2014, 83). Suomen lihamarkkinat seuraavat hitaasti Euroopan lihamarkkinoita. Kotimaan hinta on kuitenkin ollut pitkällä aikavälillä lähellä EU:n keskihintaa (Niemi 2015, 37–38).

Hinnat ovat vaihdelleet, varsinkin raakaöljyn hinta, kuten kuviosta 2 voidaan huomata. Hintasuhteet panoksien ja tuotteiden välillä vaihtelevat, kuvioon on otettu esimerkiksi raakaöljyn ja naudanlihan hinnat. Kuviossa on mukana myös kuluttajahintaindeksi, joka kuvaa inflaatiota (Kuluttajahintaindeksi 14.11.2016). Raakaöljyn ja naudanlihan hintaindeksit on koottu öljy- ja biopolttoainealan sekä Luonnonvarakeskuksen tilastotiedoista (Raakaöljyn hintakehitys 2016; Lihan tuottajahinnat vuosittain 19.2.2015).



Kuvio 2. Raakaöljyn, naudanlihan ja kuluttajahintaindeksit vuosina 2010–2015.

Muutoksia on näkyvissä naudanlihantuotannossa koko EU:n alueella globalisaation ja kaupan vapauttamisen myötä. Kilpailu naudanlihantuotannossa tulee kasvamaan ja kilpailukyvyn kasvattamisen merkitys korostuu. Tutkimuksen mukaan on tärkeää, että yhteistyötä eri toimijoiden kesken, tiedettä ja innovaatioita osataan hyödyntää kilpailukyvyn parantamiseksi. Realistisin näkökulma Euroopan naudanlihantuotannolle on, että tuotannossa korostetaan tulevaisuudessakin tuotannon kestävyttä, tuotteiden korkeaa laatua ja eläinten hyvinvointia sekä tuotanto pide-

tään kulutusta vastaavalla tasolla. (Smeets Kristkova & García Alvaréz Coque 2015.)

Naudanlihantuotanto oli vuonna 2014 kotimaista kulutusta pienempi, jolloin tuontilihaa oli lähes 21 prosenttia kulutuksesta (Niemi 2015, 34–35). Vuonna 2015 neljä suurinta naudanlihan tuontimaata olivat Tanska, Puola, Saksa ja Alankomaat. Alle 6 prosenttia koko naudanlihan tuonnista tuli Brasiliasta ja Australiasta. (SITC rev4 2015.) Viime vuosina naudanlihantuotanto on kasvanut Suomessa, kun hiehojen ja sonnien teurasmäärät ovat lisääntyneet (Lihantuotanto vuosittain 5.3.2015).

Uutta tuotantoteknologiaa tulee markkinoille ja maatalousyriyten saataville jatkuvasti. Kun tuotantoa laajennetaan, työpanosta korvataan uudella tuotantoteknologialla. Tämä on kannattavaa, jos uusi teknologia alentaa yksikkökustannuksia sekä kasvattaa voittoa. Jos uutta tuotantoteknologiaa ei osata hyödyntää, maatalousyriyksen kilpailuasema voi heiketä suhteessa kilpailijoihin. (Rajakorpi ym. 2012, 22.) Uuden teknologian käyttöön ottaminen vaikuttaa maatalousyriyksen tuotantoprosesseihin ja toimintoihin. Prosesseja on mahdollisesti organisoitava uudelleen ja hankittava tarvittava osaaminen kouluttautumalla tai maatalousyriyksen ulkopuolelta, jotta teknologia saadaan hyödynnettyä tehokkaasti.

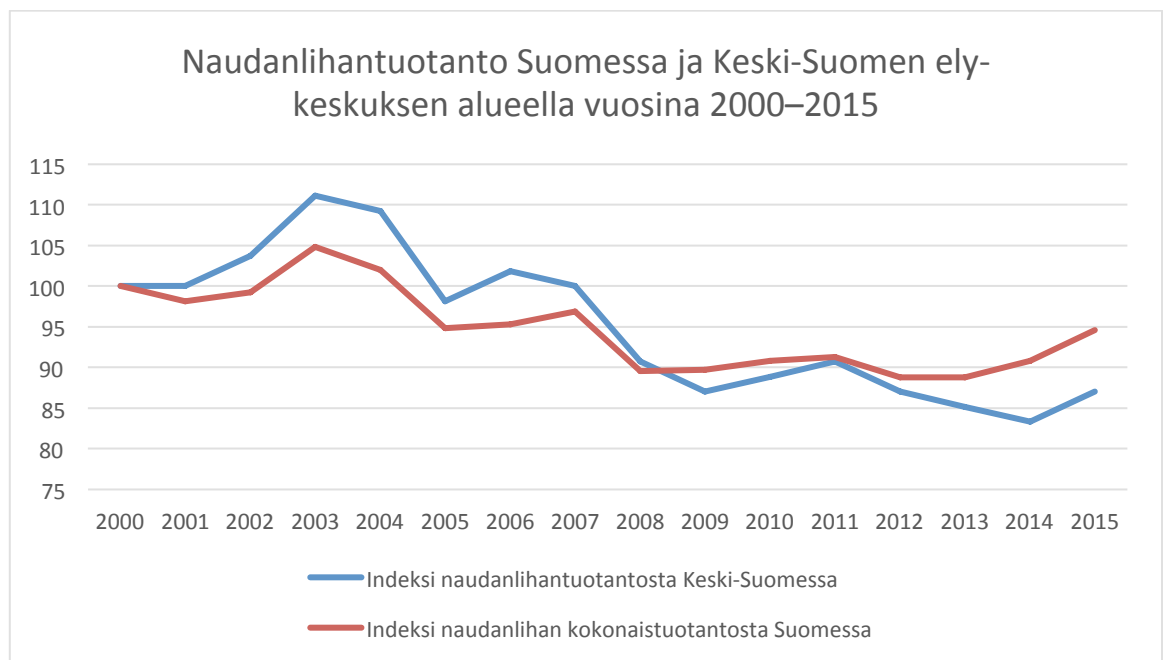
2.2 Keski-Suomessa

Yleisin pintamaan maalaji Keski-Suomessa on hietamoreeni (Pintamaan maalaajisuhteet, [viitattu 26.9.2016]). Kolme muuta tavallisinta pintamaalajia ovat hiesu, hiue ja multamaa. Keski-Suomi jakautuu kahteen viljelyvyöhykkeeseen. Pohjoinen Keski-Suomi kuuluu IV-vyöhykkeeseen ja eteläinen III-vyöhykkeeseen. Termisen kasvukauden ero pohjoisen ja eteläisen Keski-Suomen välillä on noin 15 vuorokautta kasvukauden pituuden ollessa 150–165 vuorokautta (Kersalo & Pirinen 2009, 94). Peltojen ominaisuuksien ja ilmasto-olojen vuoksi suurimmassa osassa Keski-Suomea menestyvät parhaiten nurmikasvit sekä ohra ja kaura. Tämä on johtanut siihen, että maakunta on vahvaa nautakarja-aluetta.

Keski-Suomessa kolme tärkeintä päätuotantosuuntaa ovat metsätalous, rehuviljan- ja maidontuotanto. Metsätalouden ja rehuviljantuotannon osuus on kasvanut

ja kotieläintuotannon on puolestaan vähentynyt. Maidontuotanto on vähentynyt noin 11 ja naudanlihantuotanto 3 prosenttiyksikköä vuosien 2005 ja 2012 välisenä aikana. (Niemelä & Karjaluoto 2012, 49.) Keski-Suomessa 66 prosentilla maatalousyrittäjistä päätuotantosuunta oli rehuviljojen ja muiden viljelykasvien tuotanto vuonna 2015 (MTK Keski-Suomi 3.6.2016, 38). Maakunta on vahvaa nautakarja-aluetta, sillä alueen kotieläintiloista 49 prosenttia on lypsykarjatiloja ja 30 prosenttia muun nautakarjatalouden tiloja.

Naudanlihantuotanto Keski-Suomessa on seurannut koko maan tuotantoa. Tilanteen selventämiseksi Luonnonvarakeskuksen tilastotietokannan tilastotiedoista koottiin indekset, jotka kuvaavat tilannetta paremmin kuin tuotantomäärät kiloina. (kuvio 3.) Vuonna 2015 naudanlihantuotanto oli Suomessa 86,5 ja Keski-Suomessa 4,7 miljoonaa kiloa (Lihan kokonaistuotanto 28.4.2016; Lihantuotanto ELY-keskuksittain 15.6.2016). Kuvion 3 indekset on koottu Luonnonvarakeskuksen tilastotiedoista (Lihan kokonaistuotanto 28.4.2016; Lihantuotanto ELY-keskuksittain 15.6.2016).



Kuvio 3. Indeksit Suomen ja Keski-Suomen naudanlihantuotannosta vuosina 2000–2015.

Keskipeltoala keskisuomalaisissa maatalousyrittäjissä oli noin 36 hehtaaria vuonna 2015 (Maatalous- ja puutarhayritysten, 27.4.2016). Vastaava keskipeltoala

Suomessa keskimäärin oli 45, Etelä-Pohjanmaalla 44 ja Pohjois-Savossa 41 hehtaaria. Peltolohkojen keskimääräinen pinta-ala on pieni Keski-Suomessa, 1,9 hehtaaria (Taulukko 1). Lohkojen etäisyys talouskeskukseen on Keski-Suomessa maltillinen verrattuna Etelä-Pohjanmaahan ja Pohjois-Savoon, jotka ovat myös vahvoja nautakarja-alueita. Taulukosta voidaan huomata, että maatalousyrittäjien keskimääräinen käytössä oleva maatalousmaa on Keski-Suomessa selvästi vertailussa olevia maakuntia pienempi. Keski-Suomessa pellostaa ei niinkään ole kilpailua, mutta sitä on vähän saatavilla. Maatalousyrittäjien haasteena onkin hyödyntää peltoresurssit mahdollisimman hyvin.

Taulukko 1. Peltolohkojen keskimääräinen pinta-ala ja talouskeskusetäisyys (Hiironen & Ettanen 28.1.2013, 13–14).

	Peltolohkon keskimääräinen pinta-ala (ha)	Peltolohkon keskimääräinen talouskeskusetäisyys (km)	Keskimääräinen käytössä oleva maatalousmaa (ha)
Suomessa keskimäärin	2,37	3,28	45
Keski-Suomi	1,9	3,1	36
Etelä-Pohjanmaa	2,2	3,6	44
Pohjois-Savo	2,2	2,8	41

Naudanlihantuotantoon erikoistuneiden tilojen määrä Keski-Suomen, Etelä-Pohjanmaan ja Pohjois-Savon ELY-keskusten alueella on esitetty taulukossa 2. Nautakarjatiloja on eniten Pohjois-Savossa ja vähiten Keski-Suomessa. Kaikissa maakunnissa nautakarjatilat ovat vähentyneet vuodesta 2014 vuoteen 2015.

Taulukko 2. Naudanlihantuotantoon erikoistuneiden maatalousyriyten määrä yhteensä vuosina 2014–2015
(Maatalous- ja puutarhayriyten lukumäärä 8.4.2015).

	2014	2015
Keski-Suomi	316	303
Etelä-Pohjanmaa	367	352
Pohjois-Savo	470	462

Nautakarjatilojen tekemät investoinnit Keski-Suomessa, Etelä-Pohjanmaalla ja Pohjois-Savossa on esitetty taulukoissa 3 ja 4. Taulukoista voidaan todeta, että naudanlihantuotantoon tehdyt investoinnit ovat pääasiassa yksittäisiä. Kyseisinä vuosina Etelä-Pohjanmaalla on investoitu naudanlihantuotantoon selvästi enemmän Keski-Suomeen ja Pohjois-Savoon verrattuna. Tämä näkyy myös naudanlihan tuotantomäärissä, sillä vuonna 2015 Etelä-Pohjanmaalla tuotettiin naudanlihaa 11,6 miljoonaa kiloa ja Keski-Suomessa 4,7 miljoonaa kiloa. Samanlainen ero voidaan todeta sonnien lukumäärässä kyseisissä ELY-keskuksissa. Keväällä 2015 Etelä-Pohjanmaalla oli sonneja 15 985 ja Keski-Suomessa 6310 (vrt. taulukko 2) (Kotieläinten lukumäärä keväällä ELY-keskuksittain 10.3.2015).

Taulukko 3. Lihakarjainvestointeihin myönnetty rahoitus eri ELY-keskuksien alueella vuonna 2014
(Ijäs 10.10.2016; Ikäheimo, J. 2.11.2016; Luoma, L. 10.11.2016).

	Investointien määrä	Avustukset yhteensä (€)	Korkotukilaina yhteensä (€)
Keski-Suomi	3	110 697	285 750
Etelä-Pohjanmaa	16	927 704	256 322
Pohjois-Savo	6	484 000	1 453 000

Taulukko 4. Lihakarjainvestointeihin myönnetty rahoitus eri ELY-keskusten alueella vuonna 2015
(Ijäs 10.10.2016; Ikaheimo, J. 2.11.2016; Luoma, L. 29.1.2016).

	Investointien määrä	Avustukset yhteensä (€)	Korkotukilaina yhteensä (€)
Keski-Suomi	3	227 000	350 000
Etelä-Pohjanmaa	9	3 025 368	4 543 860
Pohjois-Savo	2	235 000	473 000

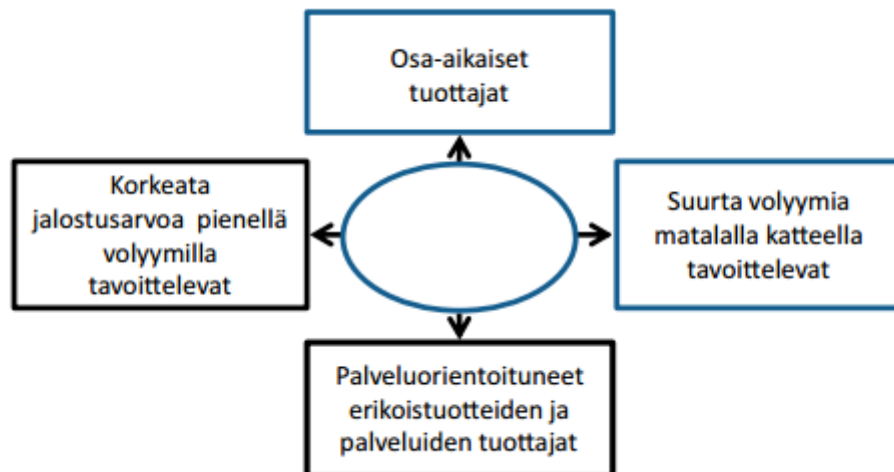
Hiironen ja Ettanen (28.1.2013, 14–15) mukaan maatalouden rakennekehitys aiheuttaa tilarakenteen pirstaloitumista. Tämä johtuu siitä, että suuret maatalousyritykset hankkivat peltoa yhä kauempaa talouskeskuksesta. Huonon tilusrakenteen aiheuttamat haitat korostuvat tulevaisuudessa, jos tilusrakenteen pirstoutumista ei kyetä hillitsemään. Nautakarjatiljoilla tilusrakenteen merkitys korostuu, sillä pelloille levitetään karjanlantaa ja kesässä tuotetaan 2-3 säilörehusatoa. Siten pirstoutuminen heikentää nautakarjatiljojen kannattavuutta. Keski-Suomessa on tarvetta tilusjärjestelyille, mutta mahdollisuudet koko maakunnan alueella on heikot (Hiironen & Ettanen 28.1.2013, 38–39). Heikon tilusrakenteen haittoja voidaan alentaa rehujen sopimustuotannolla ja lannanlevityssopimuksilla, jolloin kuljetusmatkat pysyvät kohtuullisina.

Kesantojen, luonnonhoitopeltojen ja monivuotisen nurmien viljelyala on kasvanut viime vuosina Keski-Suomessa (MTK Keski-Suomi 3.6.2016, 38). Vuonna 2015 niiden osuus oli 19 prosenttia viljelyalasta. Tukipolitiikkalinjauksilla voi olla paikallisesti negatiivisia vaikutuksia pellon saatavuuteen. Rajakorven ym. (2012, 27) mukaan maidontuotannon lopettaville maatalousyrittäjille on Keski-Suomessa tyypillistä jatkaa maatalouden harjoittamista. Tällöin jatketaan kasvinviljelyä ja/tai vaihdetaan tuotantosuuntaa. Tuotannon kehittämisen kannalta on tärkeää, että alueen vapautuvat resurssit siirtyisivät jatkaville ja kehittyville maatalousyrityksille.

3 NAUTAKARJATILAN KILPAILUKYVYN PARANTAMINEN

3.1 Kilpailustrategia

Porterin (1985, 24) ajatusmallin mukaan kilpailuetua voidaan hakea kustannusjohtajuudella tai erilaistamisella. Maatalousyritys pyrkii joko tekemään jotakin tehokkaammin ja paremmin kuin kilpailijat tai luomaan jotakin uutta ja erilaista. Maatalousyrietykset voidaan jakaa kuvion 4 mukaisesti neljään ryhmään strategisen suuntautumisen perusteella (Kay, Edwards & Duffy 2016, 8–11). Strategisen ajattelun ja suunnittelun lähtökohtana on erilaistaminen, kun pyritään saamaan korkea jalostusarvo pienellä volyymilla. Erilaistetun tuote- tai palvelukonseptin avulla asiakkaalle pyritään luomaan suurempi arvo kuin segmentissä keskimäärin. Osa-aikaisten maatalousyrittäjien toimeentulo ei ole täysin riippuvainen tuotannosta, jolloin strategista ajattelua ja suunnittelua ei välttämättä hyödynnetä. Kun tavoitellaan suurta volyymia matalalla katteella, strategisen ajattelun ja suunnittelun lähtökohta on kustannusjohtajuus. Suurin osa naudanlihantuottajista kuuluu tähän ryhmään.



Kuvio 4. Maatalousyrityksen vaihtoehtoiset strategialähtökohdat (Kay ym. 2016, 9).

3.2 Tehokkuuden ja tuottavuuden parantaminen

Ovaskan, Sipiläisen ja Ryhäsen (2015, 61–62) mukaan maatalousyriyten teknisessä tehokkuudessa on parantamisen varaa. Naudanlihantuottajan on tunnistettava kustannusten alentamis- ja/tai tuottojen lisäämispotentiaali sekä kasvintuotannon että naudanlihantuotannon prosesseissa erikseen. Tutkimuksen mukaan kustannusten alentamispotentiaali on suuri kasvintuotannon konekustannuksissa. Tehottomuus syntyy siitä, että panoksia käytetään enemmän kuin tuotoksen saamiseksi on tarpeen (Ryhänen ym. 2015, 61).

Ryhänen ym. (2015, 62) mukaan keinoja tuottavuuden parantamiseksi ovat työn ja pääoman käytön tehostaminen sekä kotieläin- ja kasvintuotanto-prosessien kehittäminen. On muistettava, että hyväksi havaittujen menetelmien siirtäminen tilalta toiselle ei välttämättä onnistu, sillä maatalousyriyten välillä on eroja esimerkiksi tilusrakenteessa, maalajeissa, työvoiman saatavuudessa sekä yhteistyömahdollisuuksissa (Ovaska ym. 2015, 35). Naudanlihantuottajan on haettava itselleen sopivat ratkaisut. Laitilan, Ryhäsen ja Sipiläisen (2012, 138) mukaan tehottomuus johtuu usein vakiintuneista rutiineista, jotka tuhlaavat resursseja, tai ylilaadusta, joka aiheuttaa tarpeettomia kustannuksia.

Prosessit muodostuvat useista toiminnoista, jolloin panos tai panokset muutetaan tuotoksiksi (Laitila ym. 2014, 25). Prosessin tehottomuuteen voi olla syynä esimerkiksi jonkin toiminnon tehottomuus tai toiminnot eivät täysin tue toisiaan. Nautakarjaila toimii taloudellisesti tehokkaasti, kun naudanlihantuottaja käyttää tuotannossa optimaalisia panos-tuotos- ja panos-panossuhteita. Tämä on naudanlihantuottajan tavoite, kun hän toimii kustannustehokkaasti.

Hanssonin, Larsénin ja Öhlmérin (2010, 48–49) mukaan kirjallisuudessa päädytään usein toteamaan, että isot maatalousyriykset ovat tehokkaampia kuin pienet. Kaikki tutkimukset eivät kuitenkaan päädy samaan lopputulokseen. He ovat päättelleet, että maatalousyriyksen koon ja tehokkuuden suhde riippuvat myös muista tekijöistä kuten teknologiasta ja luonnonoloista. Maatalousyriyksen koko ei vaikuta tehokkuuteen tilakokonaisuudessa samalla tavalla. Tehokkuus voi suuressa maatalousyriyksessä jollakin osa-alueella kasvaa ja toisella laskea. Ruotsissa tehty tutkimus osoittaa, että yhteistyötä tekevien maatalousyrittäjien maatalousyriykset

olivat keskimäärin tehokkaampia kuin itsenäisesti toimivien, kun myös muut tehokkuuteen vaikuttavat tekijät olivat hallinnassa (Larsén 2008, 29–30).

Tehokkuuteen vaikuttaa olennaisesti, miten maatalousyritystä johdetaan. Tehokkuuteen vaikuttavat siten maatalousyrittäjän tavoitteet, arvot, koulutus ja kokemukset (Hansson ym. 2010, 92–93). Maatalousyrityksen ja tuotannon suorituskyvyn hallinnalla ja suunnittelulla on suuri merkitys tehokkuuteen, tuottavuuteen ja maatalousyrityksen kannattavuuteen (Klinefelter 2007, Herring 2014, 246–247 mukaan). Tämä vaatii tavoitteiden asettamista, niiden saavuttamisen tarkkailua ja kykyä johtaa maatalousyritystä kohti asetettuja päämääriä (McGrann 2003, Herring 2014, 247 mukaan). Tehokkuuteen vaikuttavat useat tekijät ja maatalousyrityksen tehokkuuden ratkaisee kokonaisuus.

3.3 Resurssien käyttö

Voittoa maksimoivan nautakarjatilan tavoitteena on käyttää niukat resurssit yrityskokonaisuuden kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Sipiläisen, Ovaskan ja Ryhäsen (2012, 39) mukaan osittaisoptimointien kautta ei saavuteta parasta mahdollista tulosta. Resurssit saatetaan kohdentaa kokonaisuuden kannalta virheellisesti, kun pyritään optimoimaan osatoimintoja.

Pullonkaula on kokonaisprosessin kohta, jossa jonkin osaproessin tai toiminnon kapasiteetti on pienin. Muu kapasiteetti, joka ylittää pullonkaulakohdan, kasvattaa naudanlihan yksikkökustannusta. Kun toiminnot ja prosessit ei ole mitoitettu tarvetta vastaavasti, syntyy ylikapasiteettia ja resursseja tuhlataan. Resurssien käyttöä voidaan lisätä esimerkiksi ulkoistamalla toimintoja ja osaprosesseja sekä luopumalla omasta kalustosta. (Ryhänen ym. 2015, 62.)

Ryhänen ym. (2012, 82) mukaan maatalousyritysten on vältettävä resurssien ja voimavarojen liiallista hajauttamista eri toimintoihin. Yrittäjän osaaminen ei välttämättä riitä kaikille osa-alueille ja tuotantoresursseja ei käytetä tehokkaasti. Tällöin koko yritystoiminnan taloudellinen tulos heikkenee. Yhteistyön ja verkostoitumisen avulla resurssien hyväksikäyttöä voidaan lisätä ja parantaa tehokkuutta. Koska naudanlihantuottaja pyrkii kustannustehokkuuteen ja optimoimaan tuotanto tietyillä

laatukriteereillä, resurssien käyttöä on mahdollisesti muutettava toimintaympäristön muuttuessa.

Rajakorven ym. (2012, 20–22) mukaan nautakarjatilan merkittäviä resursseja ovat muun muassa pelto, työvoima, teknologia, pääoma ja osaaminen. Santalainen (2006, 132–133) korostaa, että ”näkyvät resurssit” tuottavat usein selkeitä menestyseroja. Näitä resursseja ovat esimerkiksi erityisosaaminen, verkostot, imago, innovointikyky ja muutosherkkyys. Mitkään resurssit eivät itsessään luo menestystä tai menestyseroja, vaan olennaista on, miten resursseja käytetään. Resursseja on kyettävä jalostamaan ja hyödyntämään liiketoiminnassa sekä luomaan resursseista vaihtoehtoisia yhdistelmiä, joista valitaan maatalousyritykselle sopivimmat.

Maatalousyrittäjä tekee investoinnit strategian mukaisesti. Investointeja suunniteltaessa on tehtävä täsmällisiä arvioita siitä, tuottaako investointi riittävää voittoa (Herring 2014, 248). Samalla on arvioitava investoinnin vaikutus maatalousyrityksen prosesseihin ja tuotantoon. Tässäkin korostuu suunnitelmallisuus ja hallinnointikyky, jotta vältetään virheinvestoinneilta, jotka nostavat yksikkökustannuksia.

3.4 Yksikkökustannusten alentamisedellytykset

Kun pyritään kustannusjohtajuuteen, haetaan alhaisia yksikkökustannuksia ja nautakarjatilan toiminta optimoidaan vallitsevan markkina- ja kilpailutilanteen, teknologian kehityksen ja omien kykyjen mukaisesti (Vuorinen 2013, 27–28). Naudanlihantuottaja ei voi vaikuttaa lihan tai tuotantopanosten markkinahintaan. Teurastamo määrittelee tuottajahinnan markkinahinnan ja oman maksukykyensä mukaisesti. Lisäksi elintarviketeollisuus määrittelee, millaista lihaa se tarvitsee. Tämä näkyy ruhon hinnoittelussa. Naudanlihantuottajan on optimoitava tuotanto tietyillä laatukriteereillä, jolloin voitto maksimoidaan. Laitilan ym. (2012, 99) mukaan naudanlihantuottaja pyrkii kustannustehokkuusstrategian mukaisesti optimoimaan tuotantopanokset keskeisissä toimintaprosesseissa. Lisäksi panosten käytöstä luodaan toimintamalli, jossa yksikkökustannukset ovat alemmat kuin kilpailijoilla. Keinoja kustannustehokkuuden parantamiseksi on haettava jatkuvasti, sillä nautakarjatilan on oltava kilpailukykyinen myös tulevaisuudessa.

Porterin (1985, 39) mukaan kustannusjohtajuutta tavoiteltaessa yritys pyrkii muun muassa minimoimaan kiinteät kustannukset sekä hakemaan suurtuotannon etuja. Laitilan ym. (2012, 100) mukaan mittakaavaetuja voidaan tavoitella joko yhden maatalousyrittäjän sisällä tai usean maatalousyrittäjän yhteistyönä. Paras mahdollisuus säädellä kustannusasemaa on keskittyä toimintoihin ja prosesseihin, jotka muodostavat merkittävän tai kasvavan osuuden kustannuksista. Porter (1985, 127–128) korostaa, että ottamalla käyttöön erilaisen ja tehokkaamman tavan tuotteen tuottamiseksi kuin kilpailijat yritys saavuttaa kilpailuetua.

Yksikkökustannusten laskemiseksi naudanlihan tuottaja pyrkii nostamaan tuottavuutta ja tehokkuutta. Tällä alennetaan yksikkökustannuksia, jolloin katteet paranevat. Yksikkökustannuksia voidaan alentaa tehostamalla olemassa olevan kapasiteetin hyödyntämistä sekä tuotantoprosessin joustavuuden ja muutosherkkyiden lisäämisellä. Maatalousyrittäjässä olevien varastojen sekä materiaalivirtojen hallinnan tehostamisella ja tuotannon kehittämällä kyetään laskemaan yksikkökustannuksia. Prosessien toimintavarmuutta on mahdollista lisätä sekä tuotteiden ja tuotantoprosessien laatua parantaa. (Vesalainen 2002, 16–17.) Tuotteiden laadun nostaminen on kannattavaa, jos paranevasta laadusta maksetaan korkeampaa hintaa kuin sen tuottamisesta aiheutuva lisäkustannus on.

Yhteistyöllä ja verkostomaisella yrittämisellä alennetaan yksikkökustannuksia, kun säästetään työ- ja pääomakustannuksissa. Nautakarjatila saa kilpailuetua sekä parannettua tuottavuutta, kun se kykenee yhteistyön avulla ylläpitämään ja hyödyntämään uutta tuotantoteknologiaa. Keinoja yksikkökustannusten alentamiseksi voidaan hakea myös benchmarkingin avulla, eli toisilta yrityksiltä voidaan kerätä tietoja, taitoja ja käytänteitä, joita voidaan soveltaa omassa tuotannossa sekä liiketoiminnassa (Vuorinen 2013, 158).

4 YHTEISTYÖ JA VERKOSTOITUMINEN

4.1 Edellytykset ja yhteistyösuhteen rakentaminen

Hakasen, Heinosen ja Sipilän (2007, 30) mukaan yhteistyön onnistumisen yksi tärkeimmistä edellytyksistä on yritysten päämäärien ja tavoitteiden yhteensopi- vuus. Laitilan ym. (2014, 70–71) mukaan muita tärkeitä edellytyksiä ovat muun muassa luottamus ja joustavuus. Kaikkien osapuolten on koettava hyötyvänsä yh- teistyöstä. Kun yhteistyö suunnitellaan hyvin ja toimintatavat ovat kaikkien osa- puolten arvojen mukaiset, yhteistyöllä on hyvät edellytykset menestyä. Yhteistyös- sä vaaditaan myös suurpiirteisyyttä ja liikkeenjohtotaitoa. Työt ja toiminta on orga- nisoitava, jotta yhteistyö on sujuvaa. Yhteistyölle voi olla haitaksi, jos jokainen euro ja työtunti on laskettava, jotta kaikki kulut saadaan jaettua yhteistyökumppaneiden kesken tasan.

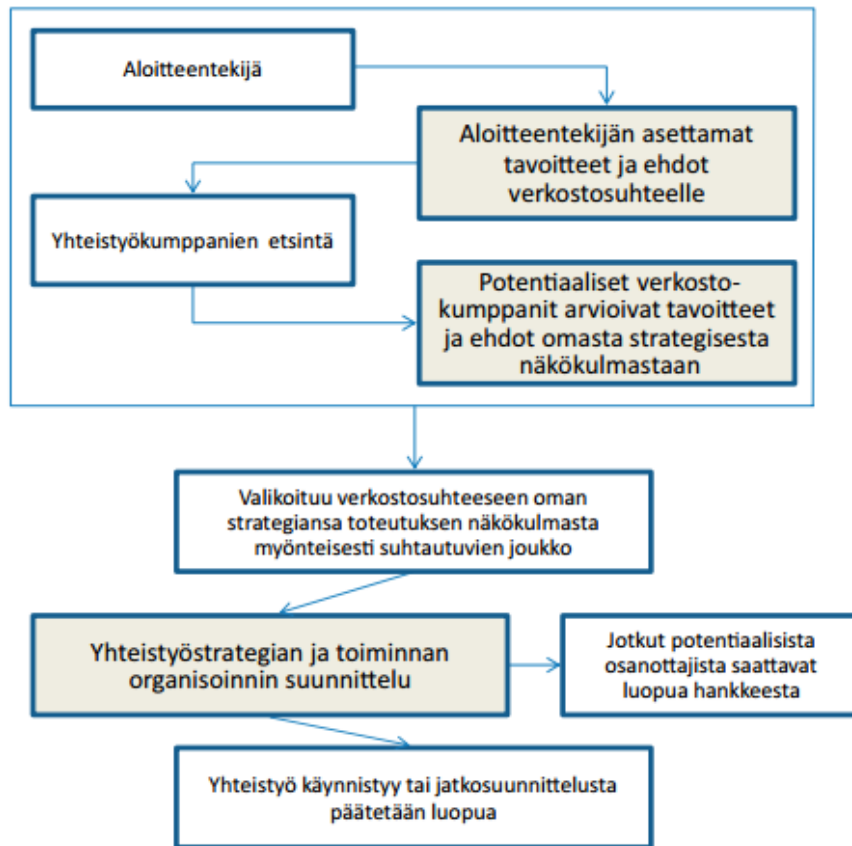
Yhteistyön suunnitteluun kuuluvat kysymykset, kuinka toimitaan riskien realisoitu- essa sekä ajankohtina, jolloin tarvitaan erikoisjärjestelyjä. Ihmiset ovat yksilöitä ja suhtautuvat yleensä riskeihin eri tavoin. Yhteistyötä suunniteltaessa on keskustel- tava riskit läpi, mikä on yhteistyökumppanien näkemys asioista. Henkilöriskit kuten avioero, sukupolvenvaihdos tai riitaantuminen voivat olla kriittisiä yhteistyön jatku- vuuden kannalta. Yhteistyökumppanit voivat halutessaan tehdä sopimuksia, vara- suunnitelmia ja -järjestelmiä, hankkia osaamista tai esimerkiksi ulkoistaa yhteis- työhön liittyvä kirjanpito. (Ryhänen ym. 2014, 96.) Hakasen ym. (2007, 165) mu- kaan yhteistyössä on varauduttava sekä toimintaympäristön että maatalousyrityk- sen sisäisiin muutoksiin. Esimerkiksi markkina- ja kilpailutilanteiden, yritysten stra- tegiset muutokset sekä teknologian kehitys voivat muodostaa paineita verkos- tosuhteen toiminnan muuttamiselle tai uudistamiselle. Muutokset voivat olla niin merkittäviä, että ne johtavat yhteistyön lopettamiseen.

Kommunikaatio ja yhteys kumppanien välillä ovat tärkeitä elementtejä yhteistyön onnistumisen kannalta. Osapuolilla on oltava samanlainen käsitys omasta ja mui- den rooleista ja velvollisuuksista (Spekman, Isabella & MacAvoy 2000, 17–24). Uskollisuuden ja luottamuksen osoittaminen yhteistyökumppaneille vahvistaa yh- teyttä. Kumppanien on koettava, että kaikki osapuolet ovat yhtä tärkeitä yhteis-

työssä. Yhteistyösuhdetta heikentää, jos yhteistyökumppani kokee tulevansa väärin kohdelluksi. Tiedonvaihto osapuolten välillä on merkittävä ominaisuus yhteistyötä tehtäessä. Maatalousyrittäjä ei voi toimia yhtä itsenäisesti kuin ennen, vaan päätöksissä ja toiminnassa on otettava yhteistyökumppanit huomioon.

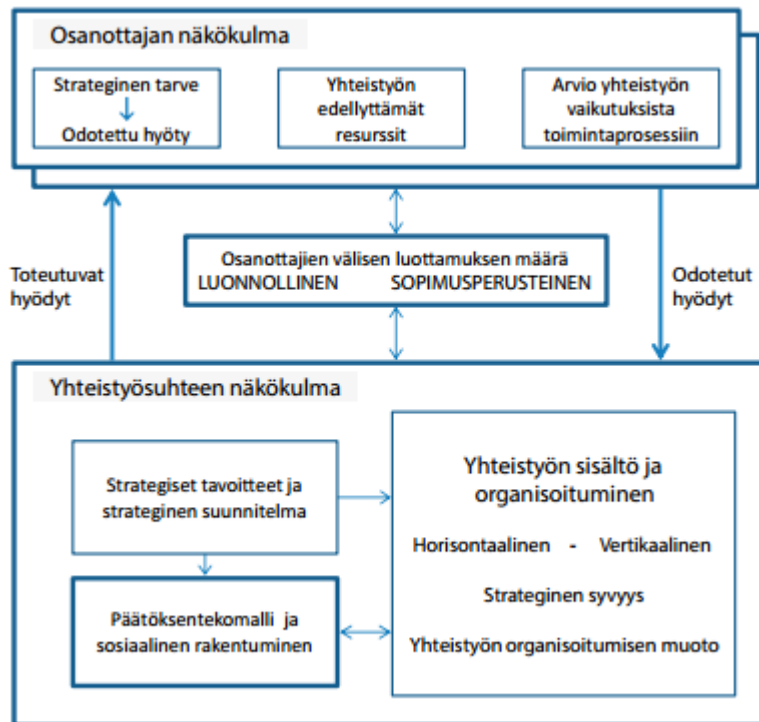
Toimintaympäristössä on tapahtunut paljon muutoksia ja yritystoiminta muuttuu edelleen. Myös yhteistyössä tarvitaan aktiivista kehittämistä varsinkin strategisessa suunnittelussa sekä johtamisessa. Yhteistyökumppanien on yhteen sovitettava strategiset ja taloudelliset tavoitteet. Kun yhteistyö laajenee ja syvenee, kirjallisten sopimusten merkitys kasvaa. (Ryhänen ym. 2014, 110.) Yhteistyöhön ryhdyttäessä on muistettava, että maatalousyritys tulee riippuvaiseksi yhteistyökumppaneista.

Kuviossa 5 on esitetty yhteistyösuhteen rakentaminen. Kun naudanlihantuottaja kokee yhteistyön ja verkostoitumisen sopivaksi strategiaksi sekä hakee ratkaisua kehittämisongelmaan, hän asettaa tavoitteet ja ehdot verkostosuhteelle. Tavoitteet ja ehdot esitellään potentiaalisille ja luottamuskyynnyksen ylittäville verkostokumppaneille. He arvioivat aloitteen omasta strategisesta näkökulmastaan. Ehdotukselle myönteisesti suhtautuvien kesken syntyy verkosto, jonka kesken suunnitellaan alustavasti yhteistyöstrategia sekä toiminnan organisointi. Jos potentiaalinen osanottaja kokee, että yhteistyön hyödyt ovat haittoja suuremmat, hänen kannattaa jatkaa yhteistyön suunnittelua. (Laitila ym. 2014, 29.)



Kuvio 5. Yhteistyösuhteen rakentaminen (Laitila ym. 2014, 30).

Osanottajien näkökulmasta yhteistyöverkoston rakentamisen edellytyksiä voidaan analysoida kuvion 6 yläosan avulla. Osanottajien on muodostettava yhteinen strategia. Naudanlihantuottajan ja muiden osanottajien on selvitettävä yhteistyöstä odotettavissa olevat hyödyt sekä yhteistyön vaikutukset oman yrityksen toimintaprosesseihin. (Laitila ym. 2014, 45.) On suunniteltava yhteistyön resurssien käyttö ja varmistettava, että ne ovat riittävät.



Kuvio 6. Yhteistyöverkoston rakentamisen edellytyksien analysointi (Laitila ym. 2014, 46).

Yhteistyösuhteen näkökulmasta (kuvion 6 alaosa) yhteistyön sisältö ja organisointi ovat tärkeitä asioita osanottajien ratkaistavaksi. Strategiset tavoitteet ja suunnitelma, jotka viedään käytäntöön päätöksentekomallin avulla, ohjaavat yhteistyön organisoitua. Ilman sosiaalista rakentumista verkostosuhdetta ei synny tai se ei ole kestävällä pohjalla. Olennaista on, miten yhteistyökumppanit valitaan ja miten luottamus ja yhteisymmärrys syntyvät. (Laitila ym. 2014, 46.)

Osanottajat arvioivat myös omasta näkökulmastaan muiden yhteistyökumppanien soveltuvuuden. Tämä tarkoittaa, täyttääkö yhteistyökumppani oman osuutensa yhteistyössä ja toimiiko yhteistyökumppani yhteistyössä kaikkia osanottajia hyödyttävällä tavalla. Osanottajien on kyettävä luottamaan yhteistyökumppaneihin, että jokainen hoitaa oman osuutensa yhteistyön onnistumiseksi. (Laitila ym. 2014, 46.)

Lopullinen päätös yhteistyöhön lähtemisestä tehdään yksityiskohtaisen yhteistyösuunnittelun jälkeen. Tällöin arvioidaan yhteistyön edut ja haitat oman liiketoimintastrategian toteuttamisen kannalta. Kun yhteistyö käynnistetään, laaditaan lopullinen suunnitelma osanottajien kesken. Suunnitelma voi muuttua, jos joku tai jotkut osanottajista ovat luopuneet yhteistyöstä. Suunnitelmassa määritetään muun mu-

assa yhteistyön strategiset ja operatiiviset tavoitteet, toiminta suunnitellaan sekä päätetään toiminnan organisoinnista ja johtamisesta. (Laitila ym. 2014, 47.)

4.2 Mahdollisuudet ja hyödyt

Hakasen ym. (2007, 25) mukaan verkostoitumisen perimmäinen syy on lähes aina maatalousyrityksen kilpailuaseman ja kannattavuuden parantaminen. Oma työpanos kannattaa kohdistaa ydinliiketoimintaan ja -osaamiseen. Ulkoistamalla ja/tai lisätyövoiman avulla prosessit hoidetaan tehokkaasti eikä resursseja tuhlata. Resurssien ja osaamisen ollessa riittävät voidaan parantaa tuotostasoa, tuotteiden laatua sekä taloudellista tulosta. Laitilan ym. (2014, 51) mukaan kustannusetuja voidaan tavoitella osto- ja hankintarenkaiden avulla, kun ostovolyymeja kasvatetaan. Tällöin mittakaavaedut saavutetaan yhteistyössä.

Tilakoon kasvaessa maatalousyrittäjien oma työpanos ei välttämättä ole riittävä. Yhteistyön avulla maatalousyrittäjät kokevat saavansa helpommin ammattitaitoista työvoimaa työhuippuihin (Ryhänen ym. 2014, 95). Yhteistyökumppanien osaamis-
pääoma kasvaa, mikä on merkittävä kilpailuetu. Maatalousyrittäjän oma osaaminen karttuu, kun tietoa jaetaan ja toisilta opitaan uusia taitoja. Maatalousyrittäjät ovat nostaneet vapaa-ajan lisääntymisen yhdeksi merkittävimmistä yhteistyön eduista (Ryhänen ym. 2014, 96). Yhteistyöllä ja verkostoitumalla yksikkökustannukset pysyvät alhaisina, työvoima on riittävää ja yksittäisen maatalousyrittäjän työmäärä pysyy kohtuullisena. Vapaa-ajan lisääntyminen vaikuttaa paljon maatalousyrittäjien jaksamiseen. Yhteistyöverkosta pidetään tärkeänä, sillä se tuo maatalousyrittäjille henkistä tukea ja turvaa (Ryhänen ym. 2014, 96).

Maatalousyrityksen kehittämiseen tarvitaan pääomaa. Investoinnit voivat olla niin mittavia, ettei yksittäinen maatalousyrittäjä kykene tai halua ottaa niistä aiheutuva taloudellista riskiä kannettavakseen. Yhteistyötä tekemällä tarvittavan pääoman määrä maatalousyrittäjää kohti vähenee ja riskit pienenevät. Pitkälle viety yhteistyö on esimerkiksi yhteisnavetta, jolloin kaikki riskit on jaettu osakkaiden kesken. Ryhäsen ym. (2012, 84–86) mukaan yhteistyöpalveluita hyödyntämällä maatalousyrittäjä voi vähentää koneisiin ja kalustoon sitoutuvan pääoman määrää. Samalla maatalousyrittäjä voi saada yhteistyön avulla käyttöönsä uutta teknologiaa.

Resurssien käyttöasteen optimointi alentaa yksikkökustannuksia. Yhteistyön avulla resurssivajetta voidaan täydentää tai ylikapasiteettia tasata. Täydentävä kapasiteetti voidaan ulkoistaa, jolloin vältytään ylikapasiteetilta. Yksi ratkaisu on olla täyttämättä vajaata kapasiteettia tai luopumalla ylikapasiteetista, jolloin toiminto ulkoistetaan kokonaan. Ylikapasiteetti voidaan myös hyödyntää siten, että sillä urakoidaan yrityksen ulkopuolelle. (Ryhänen ym. 2012, 62–63.) Yhteistyön avulla voidaan siis parantaa myös yrityksen toimintavarmuutta esimerkiksi resurssien ja osaamisen suhteen.

Monille nautakarjatilaille pelto on merkittävä resurssi, sillä ne haluavat perinteisesti olla omavaraisia karkearehun suhteen. Peltoa vapautuu markkinoille rajallisesti, jolloin peltoresurssin hankintaan tarvitaan vaihtoehtoisia keinoja. Yhteistyötä voidaan tehdä esimerkiksi kasvinviljelijöiden kanssa lannanlevityssopimuksin sekä peltolohkoja kierrättämällä. Tällöin on mahdollista saada peltoa talouskeskuksen lähetyviltä, mikä pitää yksikkökustannukset maltillisina. (Ryhänen ym. 2012, 83.)

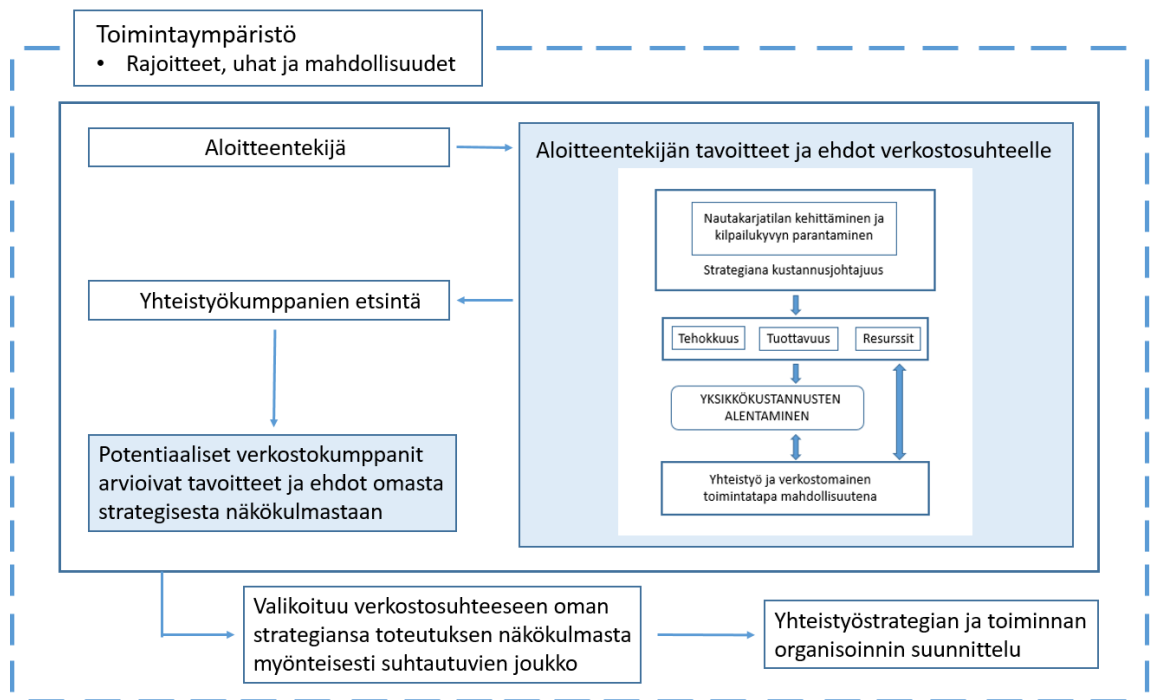
Verkostojen avulla voidaan hyödyntää benchmarkkausta. Stapenhurstin (2009, 11–14) mukaan benchmarkingin avulla naudanlihantuottaja voi muun muassa saada uusia ideoita oman yritystoiminnan kehittämiseksi, nähdä kuinka maatalousyrittäjien prosesseja voidaan parantaa entisestään, huomata millaisiin saavutuksiin kilpailijat kykenevät ja asettaa siten itselle riittävän kunnianhimoiset tavoitteet ja ratkaista ongelmia havainnoimalla, kuinka kilpailija hoitaa prosessin/toiminnon.

Yhteistyöverkostoissa ja -tavoissa on yhtä paljon tapoja toimia kuin on tekijöitä. Eri yhteistyövaihtoehdoissa maatalousyrittäjien työpanos sekä sitoutuneen pääoman määrä vaihtelevat. Pääsääntöisesti yhteistyöllä tavoitellaan alempia yksikkökustannuksia ja parempaa taloudellista tulosta kuin itse toimien sekä muita edellä mainittuja etuja. Ryhäsen ym. (2014, 107) mukaan yhteistyöstä ja verkostoitumisesta voi tulla tulevaisuudessa merkittävä kilpailutekijä. Yhteistyö voidaan nähdä myös tärkeänä osana kasvustrategiaa (Spekman ym. 2000, 7). Tällöin nautakarjatalo voi keskittyä tärkeimpiin prosesseihin, voimavarat toiminnan kehittämiseen kasvavat ja osaamisen kasvaessa voidaan saavuttaa lisätuottoja.

5 KILPAILUKYVYN PARANTAMISEN ANALYSOINTI

Naudanlihantuottaja toimii muuttuvassa toimintaympäristössä. Toimintaympäristön rajoitteet, uhat ja mahdollisuudet sekä markkinat ohjaavat naudanlihantuotantoa ja vaikuttavat naudanlihantuottajan päätöksiin. Maatalouspolitiikassa maataloustuotannon markkinaohjautuvuutta on lisätty. Lisäksi tukien reaalin arvo laskee eli naudanlihantuottajan on saatava entistä suurempi osa liikevaihdosta markkinoilta. Muuttuva toimintaympäristö muuttaa myös nautakarjatilojen kilpailutilannetta. Nautakarjatilojen on vastattava toimintaympäristön muutoksiin ja haettava uusia ratkaisuja pärjätäkseen kilpailussa. Naudanlihantuottajalla on visio alan ja yrityksen tulevaisuudesta, mikä vaikuttaa hänen kehittämisratkaisuihin ja -halukkuuteen.

Aloitteentekijän näkökulmasta nautakarjatilaa johdetaan strategian pohjalta (kuvio 7). Liiketoiminnan sekä tuotannon suunnittelun lähtökohtana on kustannusjohtajuus. Naudanlihantuottaja pyrkii kehittämään maatalousyritystään saavuttaakseen entistä alhaisemmat yksikkökustannukset. Kilpailukykyinen nautakarjatila pärjää kovenevassa kilpailussa ja kykenee tuottamaan tavoitteiden mukaista taloudellista tulosta. Keinoja yksikkökustannusten alentamiseksi ovat muun muassa tehokkuuden ja tuottavuuden parantaminen sekä resurssien käyttöasteen nostaminen ja kohdentaminen kokonaisuuden kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Yhteistyö ja verkostomainen toimintatapa ovat yksi mahdollisuus alentaa yksikkökustannuksia ja vastata toimintaympäristön muutoksiin.



Kuvio 7. Kilpailukyvyä parantamisen analyysin viitekehys aloitteentekijän näkökulmasta.

Yhteistyö on nähtävä strategisena vaihtoehtona ja mahdollisuutena. Tutkimuksessa selvitetään muun muassa, millaisia mahdollisuuksia maatalousyrittäjät näkevät yhteistyössä ja ovatko ne toteutettavissa. Tutkimuksen avulla voidaan muun muassa tunnistaa potentiaaliset verkostokumppanit. Tämän jälkeen verkostosuhteen tavoitteita ja ehtoja voidaan muokata yhteensopiviksi potentiaalisten verkostokumppanien kanssa (jos mahdollista). Potentiaaliset verkostokumppanit arvioivat tavoitteiden ja ehtojen edut ja haitat oman liiketoiminnan kannalta ja tekevät päätöksen yhteistyöhön lähtemisestä. Jos yhteistyö ja verkostoituminen koetaan mahdollisuutena kehittää maatalousyrittäjä, yhteistyön suunnittelua voidaan jatkaa.

6 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

6.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimukset voidaan ryhmitellä teoreettisiin ja empiirisiin tutkimuksiin (Uusitalo 1991, 60–65). Teoreettisissa tutkimuksissa tavoitteena on muodostaa kokonaiskuva yhdistelemällä aiemmin tutkittuja teorioita ja havaintoja tai kehittää uusi teoria. Empiirisissä tutkimuksissa pyritään tuottamaan uutta tietoa ilmiöstä systemaattisilla tiedonhankintamenetelmillä. Empiirisessä tutkimuksessa tutkimusote voi olla kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen (Heikkilä 2014, 14).

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa ilmiötä kuvataan numeerisen tiedon pohjalta. Se edellyttää riittävän suurta ja edustavaa tutkimusaineistoa, joka kerätään yleensä tutkimuslomakkeilla valmiine vastausvaihtoehtoineen. Aineistona voidaan hyödyntää myös aiemmin koottuja tilastoja. Tutkimus vastaa kysymyksiin mikä, missä, paljonko ja kuinka usein. Saatuja tuloksia pyritään usein yleistämään tutkimuksen otantaa suurempaan joukkoon tilastollisen päättelyn keinoin. (Heikkilä 2014, 15.)

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan todellista elämää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161). Tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää tutkimuskohdetta sekä selittää esimerkiksi käyttäytymisen ja päätösten syitä (Heikkilä 2014, 15–16). Tutkimusaineisto on suppea ja harkinnanvaraisesti koottu, mutta se analysoidaan tarkasti. Laadullinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Tällä tavoin voidaan selvittää esimerkiksi kohderyhmän asenteita, arvoja ja tarpeita. Aineisto voidaan kerätä havainnoimalla, lomake- ja teemahaastatteluilta tai käyttämällä valmiita aineistoja.

Tätä tutkimusta varten kerättiin kvalitatiivista aineistoa teemahaastatteluin. Kvalitatiivinen tutkimusote valittiin, koska aiheesta on vähän tutkittua tietoa, halutaan tutkia ilmiön ominaisuuksia ja syitä sekä tutkimuksen otanta on pieni. Teemahaastattelu sopi hyvin tutkimusmenetelmäksi, sillä se ottaa huomioon haastateltavan tulkinnan ja mielipiteen merkityksen (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48).

6.2 Teemahaastattelu ja aineiston kerääminen

Teemahaastattelu on joustava tapa kerätä aineistoa, sillä kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä ei ole määritelty (Hirsjärvi ym. 2009, 208). Haastattelu on suunniteltu aihepiirien eli teema-alueiden pohjalta. Teemoihin on etukäteen suunniteltu myös tarkentavia kysymyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Haastattelun hyviä puolia ovat mahdollisuus syventää saatavia tietoja lisäkysymysten avulla ja säätää haastatteluaiheiden järjestystä tilanteeseen sopivaksi sekä käyttää eikielellisiä vihjeitä vastauksien ymmärtämisessä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34–35). Tämä vaatii kuitenkin haastattelijalta osaamista, jotta aineistosta saadaan luotettava.

Haastateltavat maatalousyrittäjät olivat pääosin kannonkoskelaisia naudanlihan tuottajia. Haastateltaviin valittiin myös yksi viitasaarelainen naudanlihan tuottaja ja kaksi kannonkoskelaista viljantuottajaa. Teemahaastatteluja tehtiin yhteensä 10. Tutkimuksen viitekehysten (kuviot 7) ja opinnäytetyön tavoitteiden perusteella tehtiin teemahaastattelurunko, joka on opinnäytetyön liitteenä (liite 1). Haastattelurunko testattiin esihaastattelulla, joka tehtiin Etelä-Pohjanmaalla. Esihaastattelu ei ole mukana tutkimuksen aineistossa haastattelupaikan vuoksi, vaikka haastattelu onnistui hyvin. Haastattelurunko todettiin toimivaksi eikä haastatteluun tullut enää suuria muutoksia. Haastattelut tehtiin marraskuussa 2016. Haastattelut kestivät noin 0,5 tuntia. Haastatteluaikeita sovittiin puhelimitse etukäteen ja kerrottiin tutkimuksen tarkoitus. Haastattelut tehtiin maatalousyrittäjien kotona. Ne nauhoitettiin ja litteroitiin pian haastattelujen jälkeen. Haastatteluja haittaavia taustameluja ei ollut ja haastattelujen nauhoittaminen ei häirinnyt haastateltavia.

Tutkimuksessa selvitettiin maatalousyrittäjien tulevaisuudennäkymiä naudanlihan tuotannon, markkinoiden ja maatalouspolitiikan kannalta. Haastateltavia pyydettiin arvioimaan mahdollisten toimintaympäristön muutoksien vaikutuksia oman yrityksen toimintaan ja kuinka niihin tulisi vastata. Heitä pyydettiin arvioimaan alueen yhteistyömahdollisuuksia sekä kertomaan näkemyksiään yhteistyöstä ja sen edellytyksistä. Tutkimuksen jälkeen yhteistyötä voidaan rakentaa edelleen kuvion 7 mukaisesti.

Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti kertovat tutkimuksen luotettavuudesta. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia eli mittaukselliset tulokset ovat toistettavissa. Validiteetti tarkoittaa, että mittarilla tai tutkimusmenetelmällä kyetään mittaamaan juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Tutkimuksen reliabiliteettiä paransi se, että tiedot voitiin littää nauhalta haastatteluja vastaavasti. Kaikki haastattelut tehtiin lyhyen ajan sisällä ja haastattelut kyettiin toteuttamaan samalla tavalla. Validiteettiä paransi se, että teemahaastattelu suunniteltiin huolella ja ennen varsinaisia haastatteluja tehtiin testihaastattelu. Tällä haluttiin varmistaa, että kysymykset ymmärretään oikein ja tutkimuskysymyksiin saadaan vastaukset. Samalla saatiin kokemusta haastattelu-tilanteesta.

Tutkimuksen luotettavuutta parantaa se, että tutkimusta ovat ohjanneet aihealueen hyvin tuntevat henkilöt. Tutkimuksen teoriaosa oli viimeistelyä vaille valmis haastatteluja tehtäessä, joten aihepiiri oli kirjallisuuden kautta tuttu. Ennen haastattelujen toteuttamista tutustuttiin teemahaastattelun käytäntöihin ja mitä haastateltaessa on otettava huomioon.

7 TUTKIMUSTULOKSET

7.1 Nautakarjatilojen tulevaisuudennäkymät

7.1.1 Naudanlihantuottajien toimintaympäristö Keski-Suomessa

Keski-Suomen naudanlihantuotantoon vaikuttavat hajanaiset, pienet ja kiviset pelot. Tuotanto on suunniteltava sen mukaisesti. Osa maatalousyrittäjistä piti tätä rajoittavana tekijänä naudanlihantuotannolle. Osa näki, että naudanlihantuotannolla on potentiaalia Keski-Suomessa ja nurmituotanto on järkevä vaihtoehto.

Naudanlihan kulutuksesta maatalousyrittäjillä oli monenlaisia visioita. Osa näki naudanlihan kulutuksen vähenevän tulevaisuudessa, osa näki pysyvän tällä tasolla ja osa kasvavan. Maatalousyrittäjät olivat pääasiassa sitä mieltä, että naudanlihantuotanto tulee tulevaisuudessa laskemaan edelleen. Yksi maatalousyrittäjä oli sitä mieltä, että se pysyy tällä tasolla. Monessa haastattelussa nousi esille, että naudanlihantuotannon laskuun vaikuttavat heikko naudanlihan hinta ja vasikoiden saatavuus. Yksi maatalousyrittäjä oli sitä mieltä, että teuraiden keskipainoihin ja teurasikään on tulossa muutoksia:

... nyt mulla on semmonen käsitys, että jatkossa tulee semmonen muutos tuohon lihankasvatukseen vielä, että tuota keskipainot tulee nousemaa ja teurasikä tulee nousemaa ihan siitä syystä, että vasikkaa ei välttämättä oo saatavana niin paljon ku sitä tarvihteis (Haasteltu D).

Naudanlihan hinnan odotetaan pysyvän tällä tasolla tai nousevan tulevaisuudessa. Hinta on tällä hetkellä naudanlihantuottajien mielestä niin alhainen, ettei kukaan uskonut sen laskevan enää nykyistä alemmaksi. Yhden naudanlihantuottajan näkemys oli, että naudanlihan hintavaihtelut tulevat kasvamaan tulevaisuudessa, mutta keskihinta pysyisi tämänhetkisellä tasolla.

Panosmarkkinoista maatalousyrittäjillä oli monenlaisia näkemyksiä. Suurin osa maatalousyrittäjistä näki lannoitteiden hintojen nousevan ja osa näki hintojen pysyvän nykyisellä tasolla. Väkirehujen ja rehuviljan nähtiin pääasiassa pysyvän tällä

tasolla tai hieman nousevan. Sekä lannoitteiden että väkirehujen hinnoissa nähtiin vaihtelua tulevaisuudessa, kun maailmanmarkkinat ja muut ulkoa tulevat tekijät vaikuttavat hintoihin. Korkotason odotetaan nousevan tulevaisuudessa. Yksi maatalousyrittäjä näki, että tulevaisuudessa on oltava enemmän varuillaan muutosten varalta ja osattava ennakoita.

Maatalouspolitiikkaa pidettiin sekavana ja epävarmana eikä osattu edes arvailla, mihin suuntaan se menee tulevaisuudessa. Pari maatalousyrittäjää odotti parannuksia naudanlihantuotantoon maatalouspolitiikan keinoin. Yksi maatalousyrittäjä nosti esiin kaupan roolin ja piti positiivisena sitä, jos kaupan rooliin elintarvikeketjussa pystytään vaikuttamaan politiikan ja lainsäädännön avulla. Kahdessa haastatteluista nousi esiin nykyinen tukipolitiikka. Sitä pidettiin epäedullisena maatalousyrityksen kehittämisen kannalta:

No tuota kyllähän se ku tämä nykyinen maatalouspolitiikkahan on vähä semmosta et se ohjaa semmosee huuhaa viljelyä ja semmosee, että rimaa hipoen yli niin kyllä se siihen suuntaan tulee meikäläistäki ohjaamaan ihan väkisin, että pois sieltä tehotuotannosta (Haastateltu A).

Mahdollisuudet lisäpellon saamiseksi ovat heikot. Tukipolitiikka lisäsi myös epävarmuutta, että saadaanko nykyisiä vuokrasopimuksia uusittua tulevaisuudessa. Tukipolitiikka ohjaa haastatteltujen mielestä maatalousyrittäjiä ja pellon omistajia peltoviljelyssä epäedulliseen suuntaan. Kaksi maatalousyrittäjää piti uhkaavana sitä, että maatalousyrittäjien osuus väestöstä pienenee ja siten maatalouden edunvalvonta politiikassa heikkenee:

... viljelijäväestö on niin pieni et se on marginaaliryhmä ja tota puolueissa on paljon muihe alojen henkilöitä mukana ja sillohan se käy niin, että sitä ajetaan niinku kokonaisvaltasesti sitä hommaa, että kyllä se niinku maatalouden osuus siinä edunajamisessa ni se huononee (Haastateltu D).

7.1.2 Kannonkoskelaisten naudanlihantuottajien tulevaisuudennäkymät

Lähes kaikissa haastatteluissa ilmeni huoli maidontuotannon kannattavuudesta ja maitotilojen kilpailukyvystä tulevaisuudessa. Tämä näkyy naudanlihantuotannossa vasikoiden heikkona saatavuutena. Monet maatalousyrittäjät arvioivat emolehmä-

tuotannon kasvavan tulevaisuudessa koko Suomen tasolla ja Keski-Suomessa. Kaksi maatalousyrittäjää kommentoivat vasikoiden saatavuutta ja emolehmätuotannon kasvua seuraavalla tavalla:

... maitotilat lopettaa ja muuta nii eläinainees alakaa vähenemään, että ne ei saa sitä, onko nyt sitte hieho vai sonnin kasvatusta, mutta silti siinä ongelma tulee sitte mistä ne vasikat kohta sitte, jos maitotilat tätä tahtia lopettaa (Haastateltu F).

No varmaan pitäs ainaki emolehmätuotantoon tai johonki tämmöseen siirtyä, että vasikathan on nyt jo vähän hukassa nii kyllähän se sitä kautta vähentyy ainakin tämä, tämä tämmönen välitysvasikkatuotanto, että jos läheskään omavarasuuteen pyritään nii kyllä kai silloin täytyy emolehmiä tulla huomattavassa määrin lissää tai joku muu ratkasu olla (Haastateltu J).

Maatalousyrittäjät havaitsivat maatalousyrittämisessä passivoitumista: ”No eikös se (naudanlihantuotanto) oo täällä Keski-Suomessa ainaki vielä enempi oo voa tuota alaspäi menossa, enempi voa, kukkaa ei investoi, että vähenee voa paikat” (Haastateltu E). Monet maatalousyrittäjät näkivät, että Keski-Suomessa pitäisi tehdä enemmän nautakarjainvestointeja, jotta naudanlihantuotanto ei vähene alueella tulevaisuudessa. Halua isojen tuotantorakennusinvestointien tekemiseen ei juurikaan ole. Naudanlihan hinnan ja markkinoiden nähtiin olevan avainasemassa sille, miten naudanlihantuotanto kehittyy tulevaisuudessa:

Kyllähän ne (markkinat ja maatalouspolitiikka) ihan eniten varmaa vaikuttaa, että minkälaista maatalouspolitiikkaa pystytään tekemään ja pystytäänkö luomaan markkinoita ja saamaan mahdollisimman hyvää hintaa sille ni sehän on se pääjuttu, sehä ihan eniten vaikuttaa tähän et jos ne asiat pyöris niin ei kai tässä mitään hätää oiskaa (Haastateltu D).

Rakennemuutoksen nähtiin jatkuvan tulevaisuudessa. Osa nautakarjatiloiista lopettaa naudanlihantuotannon ja osa laajentaa tuotantoa ja/tai erikoistuu. Moni maatalousyrittäjä oli huolissaan maatalousyrittäjien jaksamisesta tulevaisuudessa tilakoon kasvaessa:

... kyllä minä oisin sitä mieltä, että nykypäivänä jos jotain isoa yksikköäkin aatellaan nii suurin uhkakuva on se viljelijän jaksamine, että miten se jaksaa ja sen ja kaiken niinku kaiken rahoituskuvioitte alla pärjää ja jaksaa, se henkinen jaksaminen... (Haastateltu A).

Muutama maatalousyrittäjä näki, että yritystoiminta voisi olla tulevaisuudessa enemmän yhtiömuotoista. Yhtiöittäminen avulla voidaan rakentaa isoja tuotantoyksiköitä ja syventää yhteistyötä. Yksi maatalousyrittäjä oli sitä mieltä, että yhtiöittämisen avulla maatalousyrittämiseen saataisiin aiempaa yritysmäisempi ote:

... verotus suosii sitä (osakeyhtiö) ja sitte siihen toivottavasti sitte et tunteet tavallaan jäis niinku vähän syrjempään, että katottas vaan niinku bisnespohjalta sitä että, mikä on niitä tuottavia ja kannattavia investoineja ja niinpäin pois... (Haastateltu I).

Muutama maatalousyrittäjä nosti teurastamot yhdeksi merkittävistä tekijöistä tulevaisuuden naudanlihantuotannon kannalta. Yksi maatalousyrittäjä näki, että rakennekehityksen lisäksi teurastamo tulee ohjaamaan tuotantoa isompiin yksiköihin. Toinen piti uhkaavana sitä, jos tuotantoa aletaan keskittää lähelle teurastamoja. Kolmas oli huolissaan teurastamojen kilpailukyvystä, koska se vaikuttaa tuottajahintoihin.

7.1.3 Yhteistyömahdollisuudet nautakarjatilloilla

Yhteistyömahdollisuuksia koettiin olevan Kannonkoskella. Maatalousyrittäjät olivat sitä mieltä, että yhteistyötä on mahdollista rakentaa lisää. Aiemmat kokemukset yhteistyöstä vaihtelivat paljon. Myös yhteistyövalmius vaihteli, sillä osa maatalousyrittäjistä piti mahdollisena lähteä hankintarenkaaseen tai yhteiskoneeseen, osa piti mahdollisena syventää yhteistyötä koneyhtiöön tai yhteisnavettaan. Yhteistyön nähtiin lisääntyvän tulevaisuudessa. Yhteistyömuoto riippuu muun muassa maatalousyrittäjien halusta ja kiinnostuksesta rakentaa yhteistyötä:

No siis mahdollisuuksiahan on paljon ihan niinku yhteisnavetoista ja semmosista yhteisyryksistä alkaen sitte johonki vaan niinku semmoseen varovaisempaan yhteistyöhön, johonkin yhteiseen peräkärriyn tai semmoseen, että mahdollisuuksiahan on paljon oikeastaan mitä vaan halutaan ja miten niinku yhteisesti päätetään (Haastateltu G).

Maatalousyrittäjät näkivät, että yhteistyösuhteessa kumppanien ajatusmaailma ja toimintatavat on kohdattava sekä oltava tasa-arvoisessa asemassa. Osa maatalousyrittäjistä oli sitä mieltä, että yhteistyökumppanien maatalousyritysten tulisi olla lähes samankokoiset. Osa piti sitä vain järjestely- ja laskennallisena kysymyksenä.

7.1.4 Kilpailukyky

Tulevaisuuden nautakarjatilat ovat erikoistuneita ja/tai suhteellisen isoja tehokkaita maatalousyrittäjiä. Kilpailukykyä haetaan erikoistumalla ja lisähinnan avulla tai kustannustehokkuudella. Osa maatalousyrittäjistä näki luomuemolehmuotannon yhdeksi kilpailukykyiseksi tuotantomuodoksi tulevaisuudessa. Tärkeänä pidettiin, että keskitytään naudanlihantuotantoon ja panostetaan vähemmän sivuelinkeinoihin. Keski-Suomessa yksi merkittävimmistä sivuelinkeinoista on metsätalous. Yksi maatalousyrittäjä näki, että metsätaloudesta saatavien tulojen takia naudanlihantuotantoon ei panosteta täysillä. Pari maatalousyrittäjää korosti, että naudanlihantuotantoon tulisi suhtautua entistä yritysmäisemmin: ”... enemmän vaan pitäis olla semmonen tavallaan niinku yritysmäinen ote, että pitäis niinku osata muutaki ku tavallaan tykätä siitä, rassata koneita ja tehdä ihan sitä fyysistä ja ruumiillista työtä” (Haastateltu G). Monet maatalousyrittäjät korostivat sitä, että maatalousyrittäjien koko ei ratkaise sen kannattavuutta ja tulosta:

... minun mielestä niinkään ei oo sillä koolla väliä vaa sillä että miten niinku oikeesti tosissaan sen homman ottaa ja niinku viimesen päälle ammattitaitosella ja tehokkaasti sen homman hoitaa niin semmoset pärjää (Haastateltu A).

Rakennemuutoksen myötä tilakoko tulee kasvamaan, mutta maatalousyrittäjien tuloksen ratkaisee tehokkuus ja maatalousyrittäjien ammattitaito. Usean maatalousyrittäjien mielestä resurssit tulee kohdistaa ydinbisnekseen eli naudanlihantuotantoon: ”... jokainen pitää sen tilan tasolla niinku se tuotanto ja se niinku on niin sanotusti optimoida, että se on järkevää. Kyllä se niinku rönsyt täytyy siitä karsia, et se pitää se perushomman olla hallussa.” (Haastateltu H.)

Kaikki maatalousyrittäjät näkivät, että yhteistyöllä kyettäisiin parantamaan maatalousyrittäjien kilpailukykyä tulevaisuudessa. Yhteistyön odotetaan lisääntyvän: ”No sehän (yhteistyö) on nykypäivää ja se on mun mielestä niinku yhä enemmän myös tulevaisuutta” (Haastateltu H). Yhteistyöllä voidaan saavuttaa taloudellisia etuja, parantaa maatalousyrittäjien jaksamista ja tehokkuutta, jakaa vastuuta, saada ammattitaitoista työvoimaa. Yhteistyön avulla kyetään rakentamaan isoja tuotantoyksiköitä, joihin ei välttämättä yksin kykenisi suuren vastuun ja resurssien puutteen vuoksi. Yhteistyösuhteessa pystytään hyödyntämään yhteistyökumppa-

nien vahvuuksia, tietoja ja taitoja paremmin kuin yksin toimiessa. Monet maatalousyrittäjät olivat sitä mieltä, että yhteistyön hyödyt kiertyvät kuitenkin rahan kautta.

7.2 Yhteistyön rakentaminen kannonkoskelaisilla nautakarjatililla

7.2.1 Resurssit

Tärkeimpänä resurssina yhteistyöhön pidettiin maatalousyrittäjiä itsessään ja sitä, että yhteistyökumppanien ajatusmaailmat ovat samansuuntaiset. Monet olivat sitä mieltä, että yhteistyön rakentamiseksi tarvittaisiin aloitteentekijä, joka saisi maatalousyrittäjät innostumaan yhteistyöstä ja lähtemään mukaan yhteistyöhön. Yksi maatalousyrittäjä nosti esiin myös sen, että yhteistyöstä tarvittaisiin enemmän tietoa, miten erilaiset yhteistyökuviot toimivat, miten ne perustetaan ja mitä se vaatii. Varsinaiset fyysiset resurssit kuten koneet, pääoma, pelto olivat maatalousyrittäjien mielestä järjesteltävissä, kunhan yhteistyöhön valikoituu samanhenkiset maatalousyrittäjät: ”Nii, kyllä ne sitte tietysti sitäkin, ku rahaa ja peltoa ja kaikkea sitä tarvitaan myös, mutta ne on ne yrittäjät on tärkeimmät, että käy yhteen, että silloin se onnistuu” (Haastateltu G).

7.2.2 Mahdollisuudet ja esteet

Maatalousyrittäjät näkivät yhteiskoneet ja hankintarenkaan mahdollisina yhteistyömuotoina tulevaisuudessa. Myös urakointia pidettiin hyvänä vaihtoehtona, mutta esteiksi nähtiin urakoitsijoiden vähyyys eikä omien kiireiden vuoksi pysty itse lähtemään urakoimaan. Urakointia käytettäisiin nykyistä enemmän, jos urakointipalveluja olisi enemmän tarjolla. Esimerkiksi lietteenajo, ruiskutus ja puinti nähtiin sopivina urakointimuotoina. Yksi maatalousyrittäjä näki, että biokaasulaitos voitaisiin tulevaisuudessa toteuttaa yhteistyönä. Yksi maatalousyrittäjä nosti esille, että tuotantosopimuksia ja maatalousyriyten välistä kauppaa tulisi lisätä tulevaisuudessa:

... kyllä tämmöstä paikallista niinku kauppaa sitä pitäs kyllä kehittää voimakkaasti ja se ois minusta se tulevaisuuen tai se pitäs olla ja kyl-lähän sitä jo onkin, mutta sitä pitää kehittää kyllä vielä voimakkaam-min ja just sillai että kasvinviljelytilat ne alakas tuottaamaan sitä mitä ne alueen eläintilat tarvii... (Haastateltu A).

Yhteistyön nähtiin ulottuvan tulevaisuudessa myös karjanhoitoon saakka. Moni maatalousyrittäjä näki monen maatalousyrittäjän yhteisen työntekijän hyväksi ratkaisuksi työhuippuihin ja oman jaksamisen parantamiseksi. Muutama maatalousyrittäjä piti yhteisnavettaa hyvänä vaihtoehtona tulevaisuudessa. Siinä korostuvat henkilökemiat sekä ennakkosuunnittelu. Yhteisnavetta antaa mahdollisuuden ir-taantua töistä ilman, että tarvitsee miettiä hoituvatko työt sillä aikaa. Lisäksi vastuu jakautuu useammalle maatalousyrittäjälle.

Suurimpina esteinä yhteistyölle nähtiin maatalousyrittäjien asenteet ja henkilöke-miat. Näitä asioita pidettiin kaikkein tärkeimpänä resurssina yhteistyössä ja jos ne eivät ole yhteistyölle edulliset, ne kääntyvät yhteistyön esteiksi ja haitoiksi. Samal-la tavoin yhteistyöhön vaikuttaa kyky luopua omasta ”vapaudesta” eli kyetään joustamaan ja toimimaan yhteistyössä. Luottamus nähtiin tärkeänä osana yhteis-työtä: ”siinäpä se onkin ... edelleen tullaan siihe, että uskaltaako, luottaako ihmi-siin niin paljo, että me oikeesti toimitaan yhteiseks hyväks, siinä se niinku on ydin-kysymys” (Haastateltu G). Osa maatalousyrittäjistä näki maatalousyrittäjien väli-set etäisyydet ja peltojen tilusrakenteen esteeksi yhteistyölle. Yksi maatalousyrittäjä näki yhteistyön kääntöpuolena sen, että koneiden ajomäärät nousevat, jolloin ko-neen vaihtotarve nousee.

Ratkaisevimpana tekijänä esteiden välttämiseksi nähtiin puhuminen ja avoin kans-sakäyminen. Kun yhteistyökuvio suunnitellaan huolella joka kantilta, vältytään rii-taantumiselta. Samalla kyetään hyödyntämään olemassa olevat resurssit mahdol-lisimman hyvin ja toteuttamaan kannattavia investointeja. Sopimukset nähtiin tar-peelliseksi, kun yhteistyössä on paljon maatalousyrittäjiä mukana tai yhteistyösuh-teen syventyessä. Yksi maatalousyrittäjä näki, että sopimusten avulla yhteistyö voisi syventyä helpommin kuin ilman sopimuksia:

... me pelätään tämmösiä sopimuksia ja osin ehkä pelisääntöjäki pelä-tään, mutta kyllä varmaan siihen puoleen pitäs niinku ehkä ymmärtää, että kun ne on ihan vaikka paperille laitettu ne pelisäännöt ja sopi-

mukset niin ne vois sit yhteistoiminta sitä kautta sitten pitemmälle, että miten mennään eteenpäin ja siinä ois tavallaan niinkun se ois vähän niinkun turvatumpi se asema, että kun mennään niin sanotusti varmal-la puhheella nii jotenki tuntuu, että sitä luottamusta ei löydy siihen riit-tävästi (Haastateltu I).

Sopiviksi yhteistyökumppaneiksi koettiin kaikki maatalousyrittäjät ja urakoitsijat. Tärkeimpänä kriteerinä pidettiin vain, että maatalousyrittäjien tulisi olla samanhen-kisiä. Varsinaisesti ketään tai mitään tuotannonalaa ei suoraan poissuljettu:

Kyllä se tietysti ehkä kohtuu lähelle saman kokosia tiloja pitäs olla, ei nyt välttämättä tietty, kyllä se niitä pystyy laskennallisesti selvittää vaikka on vähä eri kokosiakin tiloja, mut emmää oikeastaa nää siinä sit sillei sen kummempi, että onko liha, maito, vilja mitä onkaan kuhan tuota, jos on kerra yhteinen tarve... (Haastateltu C).

Useissa haastattelussa nousi esille, että sopivia yhteistyökumppaneita säilörehun-korjuussa voisivat olla mullitila ja emolehmättila, koska työhuiput ajoittuvat hieman eri aikoihin. Samoin viljatila ja nautakarjatila nähtiin sopivina yhteistyökumppanei-na, koska työhuiput vaihtelevat.

7.2.3 Yhteistyöhalukkuus

Monet maatalousyrittäjät kertoivat, että sukupolvenvaihdoksen myötä yhteistyö mahdollisesti kasvaa, mikä muuttaa maatalousyrittämistä. Haastattelut kuitenkin osoittavat, että monenlaista yhteistyötä kyettäisiin rakentamaan lisää tälläkin het-kellä esimerkiksi haastateltujen maatalousyrittäjien kesken. Yhteistyön rakentami-seksi kaivattiin vain aloitteentekijää. Maatalousyrittäjien avoimuudesta uusille yh-teistyökuvioille ja -mahdollisuuksille kertovat seuraavat kommentit:

Kyllä ja kaikki yhteistyö mikä on semmonen niin nehän kannattaa miettiä ku ne esiin tulee, mitä ollaan tekemässä ni ei sitä ensimmäise-nä kannata torpata, että ei tähän lähetä ihan periaatteen vuoks, mutta tuotani kuunnella mikä se on se kuvio ja sen jäläkeen tehä ratkasu (Haastateltu D).

No se että mihin sen vetää sen ringin, että meillä tässä lähitiloilla se, ne on ne tilat ketä tässä on nii me toimitaan, mut sitte jos laajentaa si-

tä niin toki sitä on mahdollista laventaa vielä, että kyllä tämmönen niinku pitäjän kokonen yhteistyö on täysin mahdollista (Haastateltu H).

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa kannonkoskelaisten naudanlihantuottajien tulevaisuuden näkymiä sekä selvittää, voidaanko yhteistyöllä vahvistaa nautakarjatilojen kilpailukykyä ja pidetäänkö yhteistyötä mahdollisuutena kehittää nautakarjatilojen yritystoimintaa. Tutkimusta varten haastateltiin 8 naudanlihantuottajaa ja 2 viljantuottajaa.

Naudanlihantuottajat näkivät toimintaympäristön muuttuvan tulevaisuudessa. Markkinoilla nähtiin muutoksia ja vaihteluja, kun ulkopuoliset tekijät vaikuttavat markkinoihin aiempaa enemmän. Maatalouspolitiikan muutosten arvioiminen koettiin haasteelliseksi, mutta naudanlihantuottajat tiedostivat muutosten olevan todennäköisiä. Naudanlihantuottajat tunnistavat uudet haasteet, mutta ratkaisut haasteisiin vastaamiseksi puuttuvat.

Naudanlihantuottajien on tehtävä uusia ratkaisuja (vrt. Niemelä & Karjaluoto 2012). Muuten naudanlihantuottajien kilpailukyky heikkenee ja naudanlihan tuotantopohja Keski-Suomessa rapautuu. Naudanlihantuottajat näkivät, että keinoja yksikkökustannusten alentamiseksi on haettava jatkuvasti. Tällä hetkellä naudanlihantuottajat odottavat sukupolvenvaihdoksia sekä muiden maatalousyrittäjien ratkaisuja ja aloitteentekijöitä. Yritystoimintaa kehittämällä ja toiminnan laatua parantamalla naudanlihantuottajat voivat parantaa tehokkuutta, tuottavuutta ja resurssien käyttöä.

Naudanlihantuottajilla on halua tehdä muutoksia yritystoimintaansa muun muassa lisäämällä yhteistyötä kilpailukyvyn parantamiseksi. Yhteistyö nähdään strategisena vaihtoehtona ja hyödyt nähdään suurempina kuin haitat. Yhteistyön rakentamiseksi kaivataan luotettavia aloitteentekijöitä ja vetäjiä, jotka saavat yhteistyön toiminnan käyntiin. Naudanlihantuottajat ovat avoimia uusille ajatuksille ja ratkaisuille, mutta oma aktiivisuus yritystoiminnan ja yhteistyön kehittämiseksi puuttuu. Tämän vuoksi yhteistyömahdollisuuksia on jäänyt käyttämättä. Maatalousyrittäjien välistä yhteistyön kehittämistä parantaisi maatalousyrittäjien aktiivinen ja kattava verkostoituminen. Tällöin maatalousyrittäjien yritystoiminnan kehittämistarpeet ja mahdollisuudet kohtaisivat toisensa.

Tulosten mukaan uusille ratkaisuille on tarvetta. Yhteistyön ja verkostojen rakentamiseksi tarvitaan luotettavaa tietoa ja tukea. Naudanlihantuottajat korostivat suunnittelun tärkeyttä yhteistyön rakentamisessa. He kaipasivat tietoa erilaisista yhteistyömuodosta ja siitä, miten yhteisyrityksiä perustetaan. Ryhäsen ym. (2015, 85–86) mukaan luotettava tiedon tuottaminen ja jakaminen sekä asiantuntevien henkilöiden apu auttavat naudanlihantuottajia tekemään omalta kannaltaan parhaita ratkaisuja.

Ryhäsen ym. (2014, 107–111) tulokset tukevat tämän tutkimuksen tuloksia. Naudanlihantuottajat tiedostavat toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. Oman yritystoiminnan kehittäminen pitkällä aikavälillä nähdään kuitenkin epäselvänä. Jotta maatalousyritystä kyetään kehittämään johdonmukaisesti, on laadittava strategia. Yhteistyön rakentamisen kannalta on tärkeää, että naudanlihantuottajilla on käsitys omien resurssien riittävydestä, toimintaympäristön muutoksista ja niiden vaikutuksista yritystoimintaan sekä maatalousyrityksen tulevaisuudesta ja tavoitteista. Muutoksiin vastaaminen vaatii kokonaisvaltaista johtamista sekä maatalousyrityksen ja yhteistyön aktiivista kehittämistä. Naudanlihantuottajien on katsottava pitkälle tulevaisuuteen ja tehtävä ratkaisut strategian mukaisesti.

LÄHTEET

- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat: menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita.
- Hansson, H., Larsén, K. & Öhlmér, B. 2010. Drivers and restraints for economically efficient farm production. New York: Nova Science cop.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uud. p. Helsinki: Edita.
- Herring, A. D. 2014. Beef cattle production systems. Boston: Wallingford, Oxfordshire.
- Hiironen, J. & Ettanen, S. 28.1.2013. Peltoalueiden tilusrakenne ja sen parantamismahdollisuudet. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Maanmittauslaitos. [Viitattu 28.9.2016]. Saatavana: http://www.maanmittauslaitos.fi/sites/default/files/Nro_113_Peltoalueiden%20tilusrakenne%20ja%20sen%20parantamismahdollisuudet.pdf
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Ijäs, J. 10.10.2016. Tilastoja opinnäytetyöhön. [Henkilökohtainen sähköpostiviesti]. Vastaanottaja: Anna Jäsberg. [Viitattu 10.11.2016].
- Ikäheimo, J. 2.11.2016. Tilastoja opinnäytetyöhön. [Henkilökohtainen sähköpostiviesti]. Vastaanottaja: Anna Jäsberg. [Viitattu 10.11.2016].
- Kay, R. D., Edwards, W. M. & Duffy, P. A. 2016. Farm management. 8. ed. New York: McGraw-Hill.
- Kersalo, J. & Pirinen, P. 2009. Suomen maakuntien ilmasto. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Ilmatieteen laitos. [Viitattu 27.9.2016]. Saatavana: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/15734/2009nro8.pdf?sequence=1>
- Klinefelter, D. 2007. Causes of farm and ranch failures. In: J. Cleere (ed.) Texas Beef Cattle Management Handbook. Texas: Texas A&M AgriLife Extension Service publication.
- Kuluttajahintaindeksi. 14.11.2016. [Verkkosivu]. Helsinki: Tilastokeskus. [Viitattu 29.11.2016]. Saatavana:

http://www.tilastokeskus.fi/til/khi/2016/10/khi_2016_10_2016-11-14_tau_005_fi.html

Laitila, E., Ryhänen, M., Närvä, M., Sipiläinen, T., Heiskari, M., Jokiaho, S., Ketola, J., Kämäräinen, S., Käsäkoski, H., Palo, A. & Pieviläinen A. 2012. Verkstomainen yrittäminen. Teoksessa: M. Ryhänen & E. Laitila (toim.) Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla. Verkstomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu, 91–134. [Viitattu 8.7.2016]. Saatavana:

<https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47837/B59.pdf?sequence=2>

Laitila, E., Ryhänen, M., Närvä, M., Sipiläinen, T. & Rajakorpi, J. 2014. Yhteistyö ja verkstomainen toimintatapa maidontuotannossa. Teoksessa: M. Ryhänen & E. Laitila (toim.) Yhteistyö ja verkstosuhteet. Strateginen tarkastelu maidontuotantoon sovellettuna. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu, 79–115. [Viitattu 12.7.2016]. Saatavana:

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/81894/A19.pdf?sequence=1>

Laitila, E., Ryhänen, M. & Sipiläinen, T. 2012. Toimintolaskenta suunnittelun apuvälineenä. Teoksessa: M. Ryhänen & E. Laitila (toim.) Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla. Verkstomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu, 135–162. [Viitattu 26.9.2016]. Saatavana:

<https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47837/B59.pdf?sequence=2>

Larsén, K. 2008. Economic consequences of collaborative arrangements in the agricultural firm. Uppsala: Dept. of Economics, Swedish University of Agricultural Sciences. Acta Universitatis Agriculturae Sueciae 2008; 28. Diss.

Lihan kokonaistuotanto. 28.4.2016. [Tilastotietokanta]. Helsinki: Luonnonvarakeskus. [Viitattu 27.9.2016]. Saatavana Luonnonvarakeskuksen tilastotietokannasta <http://stat.luke.fi/>

Lihantuotanto ELY-keskuksittain. 15.6.2016. [Tilastotietokanta]. Helsinki: Luonnonvarakeskus. [Viitattu 27.9.2016]. Saatavana Luonnonvarakeskuksen tilastotietokannasta <http://stat.luke.fi/>

Lihantuotanto vuosittain (teurastukset teurastamoissa). 5.3.2015. [Tilastotietokanta]. Helsinki: Luonnonvarakeskus. [Viitattu 4.10.2016]. Saatavana Luonnonvarakeskuksen tilastotietokannasta <http://stat.luke.fi/>

Lihan tuottajahinnat vuosittain (e/100 kg). 19.2.2015. [Tilastotietokanta]. Helsinki: Luonnonvarakeskus. [Viitattu 29.11.2016]. Saatavana Luonnonvarakeskuksen tilastotietokannasta <http://stat.luke.fi/>

- Luoma, L. 29.1.2016. Rahoituspäällikkö. Etelä-Pohjanmaan ELY. Perusmaatalouden rahoitustuet. Esitelmä. Ilmajoki.
- Luoma, L. 10.11.2016. Tilastoja opinnäytetyöhön. [Henkilökohtainen sähköpostiviesti]. Vastaanottaja: Anna Jäsberg. [Viitattu 10.11.2016].
- Maatalous- ja puutarhayritysten keskimääräinen käytössä oleva maatalousmaa. 27.4.2016. [Tilastotietokanta]. Helsinki: Luonnonvarakeskus. [Viitattu 3.10.2016]. Saatavana Luonnonvarakeskuksen tilastotietokannasta <http://stat.luke.fi/>
- Maatalous- ja puutarhayritysten lukumäärä tuotantosuunnittain ELY-keskuksittain. 8.4.2015. [Tilastotietokanta]. Helsinki: Luonnonvarakeskus. [Viitattu 10.11.2016]. Saatavana Luonnonvarakeskuksen tilastotietokannasta <http://stat.luke.fi/>
- McGrann, J. 2003. Standardized Performance Analysis – SPA – for Southwest Herds – 1991 – 2002. Texas: Texas A&M University System.
- MTK Keski-Suomi: Vuosikertomus 2015. 3.6.2016. [Verkkajulkaisu]. Jyväskylä: MTK Keski-Suomi. [Viitattu 27.9.2016]. Saatavana jäsenverkko Repusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Niemelä, T. & Karjaluoto, H. 2012. Monialainen yritystoiminta Keski-Suomen maataloilla vuosina 2005-2012. [Verkkajulkaisu]. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. [Viitattu 17.7.2016]. Saatavana: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/37829/978-951-39-4733-0.pdf?sequence=1>
- Niemi, J., Liesivaara, P., Lehtonen, H., Huan-Niemi, E., Kettunen, L., Kässi, P. & Toikkanen, H. 2014. EU:n yhteinen maatalouspolitiikka vuosina 2014–2020 ja Suomen maatalous. [Verkkajulkaisu]. Jokioinen: MTT. [Viitattu 10.7.2016]. Saatavana: <http://www.mtt.fi/mtrraportti/pdf/mtrraportti130.pdf>
- Niemi, J. 2015. Kotieläintuotanto. [Verkkajulkaisu]. Teoksessa: J. Niemi & J. Ahlstedt (toim.) Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2015. Helsinki: Luonnonvarakeskus, 34–38. [Viitattu 8.7.2016]. Saatavana: http://jukuri.luke.fi/bitstream/handle/10024/486005/luke-luobio25_2015.pdf?sequence=1
- Ovaska, S., Sipiläinen, T. & Ryhänen, M. 2015. Tehokkuustappio – kasvin- ja maidontuotannon verkostomainen DEA-tarkastelu. Teoksessa: T. Sipiläinen & M. Ryhänen (toim.) Tuotannon järjestämisen ja yhteistyön vaikutus tekniseen tehokkuuteen. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Helsingin Yliopisto, Taloustieteen laitos, 42–63. [Viitattu 22.9.2016]. Saatavana: <http://www.helsinki.fi/taloustiede/Abs/Selv81.pdf>

- Pintamaan maalajisuhteet maaseutukeskuksen Proagria Keski-Suomi alueella. Ei päivystä. [Tilastotietokanta]. Mikkeli: Viljavuuspalvelu. [Viitattu 26.9.2016]. Saatavana Viljavuuspalvelun tilastotietokannasta <http://www.tuloslaari.fi/>
- Porter, M. 1985. Kilpailuetu: miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. Suomentaja Maarit Tillman. 1.–2. p. Espoo: Weilin & Göös.
- Raakaöljyn hintakehitys. 2016. [Verkkosivu]. Helsinki: Öljy- ja biopolttoaineala. [Viitattu 29.11.2016]. Saatavana: <http://www.oil.fi/fi/tilastot-1-hinnat-ja-verot/13-raakaoljyn-hintakehitys>
- Rajakorpi, J., Ryhänen, M., Närvä, M. & Tuuri, H. 2012. Yhteistyö, resurssit ja resurssitarve. Teoksessa: M. Ryhänen & E. Laitila (toim.) Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla. Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu, 9–56. [Viitattu 8.7.2016]. Saatavana: <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47837/B59.pdf?sequence=2>
- Rantala, O. & Tauriainen, J. 2015. Maatalous- ja puutarhayritysten tulos- ja kannattavuuskehitys. [Verkkojulkaisu]. Teoksessa: J. Niemi & J. Ahlstedt (toim.) Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2015. Helsinki: Luonnonvarakeskus, 60–65. [Viitattu 24.7.2016]. Saatavana: http://jukuri.luke.fi/bitstream/handle/10024/486005/luke-luobio25_2015.pdf?sequence=1
- Ryhänen, M., Närvä, M., Sipiläinen, T. & Rajakorpi, J. 2015. Yhteisnavetan perustaminen ja johtaminen. Teoksessa: T. Sipiläinen & S. Lindberg (toim.) Maatilojen yhteistyö – esimerkkejä kotieläin- ja kasvi tuotannon yhteensovittamisesta. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Helsingin Yliopisto, Taloustieteen laitos, 57–90. [Viitattu 22.9.2016]. Saatavana: <http://www.helsinki.fi/taloustiede/Abs/Selv82.pdf>
- Ryhänen, M., Sipiläinen, T., Närvä, M. & Laitila, E. 2014. Yhteistyö kilpailutekijänä tulevaisuuden toimintaympäristössä. Teoksessa: M. Ryhänen & E. Laitila (toim.) Yhteistyö ja verkostosuhteet. Strateginen tarkastelu maidontuotantoon sovellettuna. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu, 79–115. [Viitattu 12.7.2016]. Saatavana: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/81894/A19.pdf?sequence=1>
- Ryhänen, M., Sipiläinen, T., Ovaska, S. & Laitila, E. 2012. Yhteistyö eteläpohjalaisilla maitotiloilla. Teoksessa: M. Ryhänen & E. Laitila (toim.) Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla. Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu, 57–89. [Viitattu 23.8.2016]. Saatavana: <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47837/B59.pdf?sequence=2>
- Santalainen, T. 2006. Strateginen ajattelu. 2. p. Helsinki: Talentum.

- SITC rev4. 2015. [Tilastotietokanta]. Helsinki: Tulli. [Viitattu 21.12.2016]. Saatavana Uljas tilastotietokannasta <http://uljas.tulli.fi/>
- Sipiläinen, T., Ovaska, S. & Ryhänen, M. 2012. Tuottavuus, tehokkuus ja taloudellinen tulos eteläpohjalaisilla maitotiloilla. Teoksessa: T. Sipiläinen & S. Ovaska (toim.) Maitotilalle kilpailukykyä tuottavuutta ja tehokkuutta kehittämällä. [Verkkojulkaisu]. Jokioinen: MTT, 9–41. [Viitattu 22.9.2016]. Saatavana: <http://www.mtt.fi/mttraportti/pdf/mttraportti78.pdf>
- Smeets Kristkova, Z. & García Alvaréz Coque, J. M. 2015. Competitiveness of the EU beef sector: a case study. [Verkkolehtiartikkeli]. Agris on-line Papers in Economics and Informatics 7 (2), 77–92. [Viitattu 2.11.2016]. Saatavana ProQuest-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Spekman, R., Isabella, L. & MacAvoy, T. 2000. Alliance competence: Maximizing the value of your partnerships. New York: Wiley.
- Stapenhurst, T. 2009. The benchmarking book: a how-to-guide to best practice for managers and practitioners. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan. 1.–6. p. Helsinki: WSOY.
- Vesalainen, J. 2002. Kaupankäynnistä kumppanuuteen: yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus.
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum.
- Väre, M. 2015. Suomalainen maatila. [Verkkojulkaisu]. Teoksessa: J. Niemi & J. Ahlstedt (toim.) Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2015. Helsinki: Luonnonvarakeskus, 13–21. [Viitattu 8.7.2016]. Saatavana: http://jukuri.luke.fi/bitstream/handle/10024/486005/luke-luobio25_2015.pdf?sequence=1

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelukysymykset

LIITE 1 Teemahaastattelukysymykset

Toimintaympäristö ja tulevaisuudennäkymät

- Millaisena näette tulevaisuudessa
 - o kulutustottumukset naudanlihan osalta?
 - o naudanlihan tarjonnan?
 - miten näette naudanlihantuotannon muuttuvan markkinoiden muuttuessa (jos näkee, että muuttuu)?
 - o naudanlihan hinnan?
 - o lannoitteiden hinnan?
 - o väkirehujen (rehuviljan) hinnan?
 - o korkotason?
 - o maatalouspolitiikan?
 - Miten näette maatalouspolitiikan muutosten vaikuttavan naudanlihantuotantoon (jos näkee, että muuttuu)?
- Miten näette edellä esittämienne näkemysten vaikuttavan maatalousyrityksenne toimintaan?
- Minkälaiset naudanlihantuottajat pärjäävät tulevaisuudessa?
- Millaisena näette naudanlihantuotannon tulevaisuuden Suomessa?
 - o millaisena näette sen sitten Keski-Suomessa?
- Mitä maatalousyrittäjien pitäisi tehdä, jotta naudanlihaa tuotetaan tulevaisuudessakin Keski-Suomessa?
 - o mahdollisuudet
 - o uhat

Yhteistyö mahdollisuutena

- Millaisena mahdollisuutena näette yhteistyön ja verkostoitumisen?
- Mitä tavoitteita asettaisitte yhteistyölle?
- Jos lähdetään rakentamaan tai kehittämään yhteistyötä
 - o Millaisia mahdollisuuksia näette?
 - o Millaisia esteitä näette yhteistyölle?
 - Miten niitä voidaan välttää?
- Millaisia etuja yhteistyöllä voitaisiin saavuttaa?
- Millaisia resursseja yhteistyöhön tarvittaisiin?
 - o Miten ne hankittaisiin?
- Miten arvioisitte kuvailemanne yhteistyön parantavan mahdollisuuksia pärjätä tulevaisuudessa?
- Millaisten yhteistyökumppaneiden kanssa tekisitte yhteistyötä?
- Mitkä olisivat mielestänne sopivia yhteistyömuotoja?
- Millaisia kokemuksia teillä on aikaisemmin yhteistyöstä?
 - o Miten kehittäisitte sitä?

- Onko alueella mahdollista rakentaa (lisää) yhteistyötä? (jos yhteistyökuvia on entuudestaan)
- Jos yhteistyötä alettaisiin rakentaa, lähtisittekö mukaan?
 - o Minkälaiseen yhteistyöhön lähtisitte mukaan?

- Onko jotain lisättävää?