

## Käytännön tarpeista lähtevä soveltava taloudellinen tutkimus – maitotilayrittäjän näkökulma

Matti Ryhänen<sup>1</sup>, Timo Sipiläinen<sup>2</sup>, Margit Närvä<sup>1</sup> ja Jyrki Rajakorpi<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Seinäjoen ammattikorkeakoulu, PL 412, 60101 Seinäjoki

<sup>2</sup>Helsingin yliopisto, taloustieteen osasto, PL 27, 00014 Helsingin yliopisto

e-mail: matti.ryhänen@seamk.fi

Tämän artikkelin tavoitteena oli selvittää maitotilayrittäjän näkökulmasta, miten tutkimusta tulisi suunnata tuottavan ja kannattavan yritystoiminnan edellytysten luomiseen. Lisäksi ennakoidaan tutkimuksen tarpeita tulevaisuudessa. Keskeiset indikaattorit tarkastelussa ovat tuottavuus ja kannattavuus. Taloudellisen kestävyuden kannalta pitkällä aikavälillä kannattavuus on keskeisin kysymys. Tuottavuutta parantavat toimenpiteet voivat vähentää ympäristökuormitusta ja parantaa ihmisten jaksamista sekä eläinten hyvinvointia. Artikkelin tavoitteisiin haettiin vastausta tarkastelemalla Suomessa toteutettujen tutkimus- ja kehittämishankkeiden tuloksia sekä maatalouspoliittisia päätöksiä. Tarkastelu kattaa EU-jäsenyyden ajan, jolloin maitotilayrittäjän toimintaympäristö on muuttunut olennaisesti. Tuottavuuden kasvusta huolimatta maitotilayritysten kannattavuus on ollut keskimäärin huono. Suomi epäonnistui maatalouspolitiikassaan EU-kaudelle asettamiensa edellytysten luonnissa kannattavuustavoitteen saavuttamisen osalta. Markkinaohjautuvuuden kasvun myötä tulevaisuuden ennustettavuus heikkeni. Tarvitaan uusia keinoja ennakoida tulevaisuuden toimintaympäristöä sekä strategista johtamistutkimusta, missä korostuu tehokkuuden, tuottavuuden ja kilpailukyyn pitkäjännteinen parantaminen. Erikoistuminen, ydinosaamiseen panostaminen ja verkostoituminen ovat strategiatyön lähtökohtia monissa maitotilayrityksissä. Maitotilayritystä on johdettava kokonaisvaltaisesti niin, että strategisia tavoitteita toteutetaan myös operatiivisella johtamisella. On ilmeistä, että päätösten tueksi tarvitaan formaaleja menettelytapoja strategisia päätöksiä varten ja käytännöllisiä menettelytapoja operatiivisia päätöksiä varten. Kokonaisvaltaisen johtamisen avulla päästään eroon perinteisestä sirpalemaisesta päätöksenteosta ja kokonaistalouden kannalta haitallisista päätöksistä. Yhteistyöllä, yhteisyrityksillä ja verkostoitumalla on mahdollista hyödyntää osaamista aiempaa paremmin ja tehostaa tuotantoa ja lisätä tuottavuutta. Samalla työhyvinvointi ja motivaatio paranevat. Yhteistyöverkostossa resurssien hankinta helpottuu, johtaminen ja tuotantotoiminta tehostuvat ja käyttöön saadaan lisäosaamista, mikä mahdollistaa yksikkökustannusten alentamisen ja kannattavuuden parantamisen. Kunkin kannattaa keskittyä siihen, minkä parhaiten osaa. Niukkojen resurssien tehokas käyttö parantaa osaltaan tuotannon kokonaiskestävyyttä. Tutkimus- ja kehittämishankkeissa yhteissuunnittelun merkitys todennäköisesti kasvaa, sillä eri toimijat ja erityisesti maitotilayrittäjät ovat keskeisessä asemassa uusien käytäntöjen omaksumisessa. Soveltavassa tutkimuksessa maitotilayrittäjät kannattaa ottaa mukaan jo hankkeiden kehittämissä vaiheissa. Maitotilayrittäjät tarvitsevat tietoa, mitkä keinot lisäävät tuottavuutta ja parantavat tehokkuutta juuri heidän yrityksissään. Lisäksi he tarvitsevat tietoa ja keinoja hintavaihteluilta suojautumiseen.

*Avainsanat:* maitotilayrittäjä, kannattavuus, tuottavuus, johtaminen

### Johdanto

Maitotilayritysten johtamishaasteet kasvavat tulevaisuudessa. Toimintaympäristö, tuotantovälineet ja -menetelmät, maitotuotemarkkinat ja hallinnolliset päätökset muuttuvat sekä uuden tiedon määrä kasvaa. Maitotilayritysten johtamista ja toimintaa on kehitettävä jatkuvasti, jotta kilpailukykyä, tehokkuutta ja tuottavuutta voidaan lisätä ja kannattavuutta parantaa. Maitotilayritysten kehittäminen edellyttää tulevaisuuden ennakoitua, määrätietoista uuden tiedon ja osaamisen hankintaa, huolellista suunnittelua ja uusien toimintatapojen, tuotantovälineiden ja -menetelmien käyttöön ottamista.

Maitotilayrittämisen keskeisin tavoite on kannattavuus, jotta yrittämistä voidaan harjoittaa pitkällä aikavälillä. Maitotilayrittäjä, joka johtaa yritystään määrätietoisesti, tekee perusteltuja päätöksiä ja toteuttaa ne käytännön toimissa, saavuttaa todennäköisimmin asettamansa tavoitteet (vrt. mm. Nuthall 2011).

Strateginen johtaminen mahdollistaa pitkän aikavälin menestyksen. Siksi maitotilayrittäjän on laadittava yritys-toimintaansa sopiva strategia. Strategian laatiminen on tietoista ja tavoitteellista yritystoiminnan suunnittelua ja suunnan valitsemista pitkälle tulevaisuuteen. Strategia muodostaa johtamisen perustan, mikä viedään käytännön toimiksi ja työtehtäviksi. Onnistunut strategiavalinta ja sen kilpailukykyinen toteuttaminen parantavat tehokkuutta, tuottavuutta ja kannattavuutta. Vaikka maitotilayrittäjällä olisi hyvä strategia, hän voi ajautua taloudellisiin vaikeuksiin hoitamalla käytännön työtehtäviä osaamattomasti ja tehottomasti. Toisaalta vaikka maitotilayrittäjä olisi toimissaan tuottava ja tehokas, niillä ei voi korjata ja kompensoida virheellistä strategiaa.

Keskeisenä tavoitteena on tarkastella maitotilayrittäjän näkökulmasta, millainen tutkimus luo edellytyksiä tuotavalle ja kannattavalle maitotilayrittämiselle. Samalla selvitetään aineistojen pohjalta, miten maitotilayrittäjän näkökulmasta tarkasteltuna keskeisten tavoitteiden saavuttamisessa on onnistuttu, ja ennakoidaan tulevaisuuden tutkimustarpeita. Kannattavuus on keskeisin pitkän aikavälin taloudellisen kestävyuden indikaattori. Tuottavuutta eli tuotos-panossuhdetta parantavat toimet voivat vähentää myös ympäristökuormitusta ja parantaa ihmisten jaksamista sekä eläinten hyvinvointia.

## Aineisto ja menetelmät

Artikkelin tavoitteisiin vastataan arvioimalla Suomessa toteutettujen maitotilayrittämiseen liittyvien tutkimus- ja kehittämishankkeiden tuloksia sekä maatalouspoliittisia päätöksiä. Aineistona hyödynnetään myös Luken Tilastopalvelujen ylläpitämän ja kehittämän Taloustohtori-järjestelmän aineistoja (Luke Taloustohtori). Tarkastelu kattaa EU-jäsenyyteen valmistautumisen 1990-luvun alussa ja EU-jäsenyyden ajan.

## Tulokset

Ennen EU-jäsenyyttä Suomi pyrki turvaamaan taloudelliset etunsa Euroopan yhdentymisessä EFTA-maiden kanssa Euroopan talousaluetta koskevalla sopimuksella, jolla pyrittiin luomaan EFTA- ja EU-maat kattavat yhteiset sisämarkkinat maataloutta lukuun ottamatta. Suomessa päädyttiin hakemaan EU-jäsenyyttä vuonna 1992. Euroopan unioniin liittymisen vaikutuksia maatalouteen tutkittiin sekä kansantalouden (Alho ym. 1992, Vaittinen 1992, Törmä ja Rutherford 1993) että yritystason (Kuhmonen 1991, 1993, Kola ym. 1992, Sirviö 1992, Latukka ym. 1994) näkökulmista. Kansantalouden tasolla EU-jäsenyyden vaikutukset näyttivät positiivisilta, vaikka laskelmiin liittyikin merkittäviä epävarmuustekijöitä. Yritystason tulosten mukaan Suomen maatalouden tuotantorakenne oli epäedullinen ja luonnonolojen vuoksi sadot olivat alhaisia. Siten suomalaisissa maatalousyrityksissä yksikkökustannukset olivat korkeat. EU-jäsenyyden arvioitiin aiheuttavan Suomen maatalousyrityksille kustannus-, tulo- ja sopeutumisingelman.

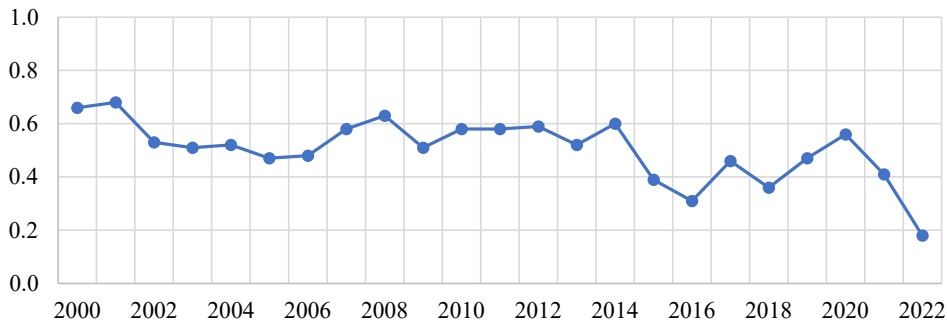
Markkinaohjautuvuuden kasvun myötä tulevaisuuden ennustettavuus heikkeni. Ennen EU-jäsenyyttä tehdyt virheelliset oletukset maitotilayritysten kannattavuusedellytyksistä verrattuna muihin tuotantosuuntiin kuvasi osaltaan ennustettavuuden heikkenemistä. PTT:n (1997) mukaan EU-jäsenyyden alussa investoinnit maidontuotantoon jäivät vähäisiksi, vaikka maidontuotannon kannattavuusedellytykset oli arvioitu tuotantosuunnista parhaimmiksi. PTT totesikin, että investointien edellytyksenä on tuotannon kannattavuus, ja heikon kannattavuuden nähtiin olevan yhteydessä investointihaluttomuuteen.

Investointitukien myötä myös navettarakennusinvestoinnit käynnistyivät. Heikkilän (2013) mukaan investointituilla on ollut merkittävä myönteinen vaikutus maitotilayritysten investointitodennäköisyyteen. Heikkilän ym. (2018) mukaan vuoden 2017 lehmäpaikan hinnoilla maitotilayrittäjät toteuttivat kuitenkin usein investointeja, jotka eivät olleet kannattavia, joten he joutuvat tinkimään yrittäjätulostaan.

Kun Suomen EU-jäsenyydestä neuvoteltiin, neuvottelijat, avustajat ja taustalaskijat eivät riittävästi tiedostaneet tuotanto- ja kustannusteoreettisia lähtökohtia. Siten EU-jäsenyyden mukanaan tuomien kannattavuusvaikutusten selvittäminen jäi puutteelliseksi. Maatalouspoliittiset ratkaisut tehtiin keskiarvolukujen pohjalta huomioimatta niiden vaikutuksia maitotilayritysten tasolla. Helsingin yliopiston tutkijaryhmä selvitti maatalouspoliittisten päätösten vaikutuksia maitotilayrittäjien näkökulmasta. Tulosten pohjalta oikaistiin esimerkiksi EU-jäsenyysneuvotteluissa esillä ollut virheellinen oletus, että suomalainen maidontuotanto on kilpailukykyistä EU:ssa halvan nurmirehun turvin (Ylätaalo 2015).

Maatalouspolitiikan tavoitteet ja ohjaustoimet ovat olleet osin ristiriitaisia ja kannustaneet maitotilayrittäjiä toimimaan tavoitteiden vastaisesti. Esimerkiksi keväällä 2009 maatalouspolitiikkaan suunnitellut uudistukset olisivat johtaneet maitotilayritysten kannattavuuden heikkenemiseen ja ympäristökuormituksen kasvuun; katetuotto olisi alentunut, fosfori- ja typpiylijäämät olisivat kasvaneet (Ryhänen ym. 2009). Vuoden 2013 lopussa MMM:n valtiosihteeri Risto Artjoki perusteli, miksi EU:n maitokiintiöjärjestelmän loppuessa vuonna 2015 Suomessa ei poliittisesti haluttu perustaa kansallista tukioikeusjärjestelmää maitomäärän hallintaan: ”Mahdolliset rajoituskeinot toteutettaisiin investointitukien ja rakennepolitiikan kautta” (Salonen 2013). Seurauksena oli kysynnän ja tarjonnan epäsuhde, minkä seurauksena Valio Oy siirtyi sopimustuotantoon. Maatalouspoliittisia päätöksiä tehtäessä on tarpeen selvittää niiden vaikutukset maitotilayrityksissä, jotta tavoitteet toteutuisivat halutusti.

Niemi ja Laurila (2020) ovat tarkastelleet, miten Suomi on onnistunut maatalouspoliittisissa tavoitteissaan EU-jäsenyyden aikana. Tärkeimpinä indikaattoreina he pitivät maatalouden kannattavuutta ja tuotantomääriä. Heidän mukaansa maatalouspolitiikalla on onnistuttu toteuttamaan hyvin muita Suomen asettamia tavoitteita, mutta maatalousyritysten kannattavuustavoitteen saavuttamisessa on epäonnistuttu, sillä maatalouden kannattavuus on heikentynyt ja jäänyt jälkeen EU:n keskiarvosta. Maitotilayrittäjien kannalta keskeisimmän tavoitteen eli kannattavuusedellytysten luonnin osalta maatalouspolitiikassa on epäonnistuttu. Kuvassa 1 on esitetty maitotilayritysten kannattavuuskerroin vuosina 2000–2022E. Kuvion mukaan maitotilayritysten kannattavuustavoitteesta on tällä aikavälillä saavutettu keskimäärin noin 50 %.



Kuva 1. Maitotilayritysten kannattavuuskerroin vuosina 2000–2020, vuodet 2021–2022 ennustettuja (Luke Taloustohtori)

Maitotilayrittäjät tarkastelevat taloudellista tilannettaan usein lyhyen aikavälin maksuvalmiuden näkökulmasta, jolloin pitkän aikavälin kannattavuusnäkökulma on jäänyt vähälle huomiolle (Ryhänen ja Laitila 2012, 2014). Maatalouden yritystalouden asiantuntijat ovat painottaneet kannattavuuden merkitystä jo vuosikymmeniä (Ryhänen 1997, Sipiläinen ym. 1998, Latukka ja Pyykkönen 2000, Karhula ym. 2002). Siitä huolimatta maatalouspolitiikassa muiden tavoitteiden saavuttaminen on ollut kannattavuustavoitetta keskeisempää. Niiden toteuttamisessa onkin onnistuttu hyvin, mutta maatalousyritysten kannattavuusedellytysten luonnissa on epäonnistuttu (vrt. Niemi ja Laurila 2020).

Perinteinen ammatillinen koulutus ja neuvonta ovat painottaneet tuotanto-osaamisen merkitystä talouden ja johtamisosaamisen kustannuksella. Maitotilayritysten suoriutumisen mittaamisessa on painotettu tuotannollisia asioita kuten kiloja ja litroja, mikä on ohjannut maitotilayrittäjiä talouden näkökulmasta tarkasteltuna virheellisiin päätöksiin. Karhisen (2019) mukaan maatalousyritystä on johdettava eurojen perusteella.

Maitotilayrittäjät tarvitsevat uutta tietoa yritysten johtamisesta ja sen tuomista eduista vanhoihin toimintatapoihin verrattuna. Tietoisuus maatalousyrityksen historian ja perinteiden merkityksestä yhdistyneenä onnistuneisiin ja uutta luoviin strategisiin valintoihin on hyvä lähtökohta menestymisen kannalta (vrt. Vihtonen 2007). Maitotilayrittäjät tarvitsevat luotettavaa tietoa strategista suunnittelua ja toimintojen ohjaamista varten. Erityisesti uutta tutkittua tietoa tarvitaan siitä, miten käytännössä strategisia tavoitteita voidaan toteuttaa operatiivisella johtamisella parhaalla mahdollisella tavalla. Maitotilayrittäjät tarvitsevat avukseen tähän tehtävään käytännön menetelytapoja helpottamaan operatiivista johtamista. Kokonaisvaltaisella johtamisella päästään eroon sirpalemaisesta päätöksenteosta, joka voi haitata strategisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamista.

Tulevaisuudessa tarvitaan lisää käytännön tarpeista lähtevää soveltavaa taloudellista tutkimusta. Tutkimuksen painopistettä on muutettava perinteisestä prosessien osittaisjohtamisesta yrityskokonaisuuden johtamiseen. Kun maitotilayritystä johdetaan kokonaisuutena ja prosesseja kehitetään kokonaisuuden osina, kokonaistuottavuutta voidaan lisätä ja yksikkökustannuksia alentaa. Tutkimustulosten pohjalta maitotilayrittäjät voivat kohdentaa resurssit optimaalisesti tuottavuuden ja kannattavuuden parantamiseen (vrt. Ryhänen ja Närvä 2019).

Johtamis- ja talousosaamisen tarpeen kasvu ilmenee erityisesti maitotilayritysten toimintaa kehitettäessä. Tällöin vision toteuttaminen sekä strategisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen on keskeistä. Yrityskoon kasvattaminen ja tuotannon kehittäminen muodostavat kokonaisuuden, joka on toteutettava strategisena kehittämisprojektina (Ryhänen 2021). Maitotilayrittäjät kaipaavat talouden huomioivia mittaristoja, joiden tulisi olla yksinkertaisia, selkeitä, ymmärrettäviä sekä niiden tulisi olla helppoja käyttää ja ylläpitää.

Tulevaisuudessa maitotilayrittäjä tarvitsee yhteistyökumppaneita eri osa-alueilta. Uusien toiminta- ja johtamistapojen käyttöönotto ja uudenlaiset yhteistyömuodot mahdollistavat maitotilayritysten tuottavuuden lisäämisen ja kannattavuuden parantamisen. Yhteistyöllä maitotilayrittäjä voi vaikuttaa laajalti mm. peltomarkkinoihin ja osaan työvoiman saatavuuteen (Ryhänen ja Laitila 2012, 2014). Yhteistyö, yhteisyritykset ja verkostoituminen mahdollistavat myös lisäosaamisen hankkimisen sekä työhyvinvoinnin ja motivaation parantamisen. Lisätutkimusta tarvitaan yhteistyöverkostojen rakentamisesta ja niiden yhteydessä resurssien hankinnasta ja hyödyntämisestä, jotta yksikkökustannusten alentaminen ja kannattavuuden parantaminen mahdollistuvat.

Yhteistyön ja vuorovaikutuksen merkitys suunnittelussa todennäköisesti kasvaa, sillä eri toimijat ja erityisesti maitotilayrittäjät ovat keskeisessä asemassa uusien käytäntöjen omaksumisessa. Siksi tutkimus- ja kehittämishankkeissa on panostettava tälle uudelle käytännölle hyödyttävälle sovellutusalueelle. Soveltavassa tutkimuksessa maitotilayrittäjät kannattaa ottaa mukaan jo hankkeiden valmisteluvaiheessa. Maitotilayrittäjät tarvitsevat tietoa, mitkä keinot lisäävät tuottavuutta ja parantavat tehokkuutta juuri heidän yrityksissään. Lisäksi he tarvitsevat tietoa ja keinoja hintavaihteluilta suojautumiseen.

Kun maitotilayrittäjät kehittävät yritystoimintaa, kasvattavat yrityskokoa, palkkaavat työntekijöitä ja ottavat käyttöön uusia toimintatapoja, tiedon tarve on suuri. He tarvitsevat päätöstensä tueksi uutta tutkimustietoa myös digitalisaation hyödyntämisestä, riskien hallinnasta ja työntekijöiden johtamisesta.

## Johtopäätökset

EU-jäsenyyden aikana maatalouden taloudellista tutkimusta on suunnattu Suomessa siihen, miten maatalousyritysten toimintaa tulisi ohjata hallinnollisesti, jotta mm. maatalousyritysten kannattavuusedellytykset, ympäristö-, ilmasto-, maaseutu- ja muut poliittiset tavoitteet saataisiin toteutumaan halutulla tavalla. Maatalouspolitiikalla on onnistuttu saavuttamaan muita Suomen asettamia tavoitteita, mutta maatalousyritysten kannattavuusedellytysten turvaamisessa on epäonnistuttu. Tuottavuuden kasvusta huolimatta maitotilayritysten kannattavuus on ollut EU-jäsenyyden aikana keskimäärin huono. Maatalouspolitiikan tavoitteet ja ohjaustoimet ovat olleet keskenään osin ristiriitaisia. Maatalouspoliittisia päätöksiä tehtäessä on tarpeen tutkia aiempaa tarkemmin päätösten ohjausvaikutukset, jotta maatalouden kannattavuuteen liittyvät tavoitteet saadaan toteutumaan halutusti.

Maatalouden yritystalouden tutkimus- ja kehittämishankkeita on toteutettu maassamme vähän. Tutkimuksen painopiste on ollut prosessien osittaisjohtamisessa ja maatalouspoliittisten tavoitteiden saavuttamisessa. Jatkossa tarvitaan lisäpanostusta maatalouden yritystalouteen. Maitotilayrittäjä tarvitsee uusia keinoja tulevaisuuden toimintaympäristön ennakointiin, luotettavaa tietoa maatalousyritysten johtamisesta ja talouden hallinnasta. Tutkimuksen, ammatillisen koulutuksen ja neuvonnan resurssit on saatava tältä osin ajan tasalle. Maitotilayrittämisessä korostuu tehokkuuden, tuottavuuden, kilpailukyvyyn ja kannattavuuden pitkäjänteinen parantaminen. Erikoistuminen, ydinosaamiseen panostaminen ja verkostoituminen ovat maitotilayrityksissä strategiatyön lähtökohtia kilpailukyvyyn parantamisessa. Tuottavuutta parantaviin investointeihin on oltava riittävät kannattavuusedellytykset. Velkaantuneiden maitotilayritysten kehittämisen esteeksi voi tulla myös riittämätön vakavaraisuus.

## Kirjallisuusviitteet

- Alho, K., Kotilainen, M. & Vidgren, M. 1992. Suomi Euroopan yhteisössä – arvio taloudellisista vaikutuksista. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Sarja B 81. 236 s.
- Heikkilä, A.-M. 2013. Replacement decisions on Finnish dairy farms – toward better economic performance with novel technology and sustainable herds. *MTT Science* 22: 1–28.
- Heikkilä, A.-M., Niskanen, O. & Pethman, K. 2018. Riskitarkastelu mukaan investointilaskelmiin. *Maataloustieteen Päivät 2018. Suomen Maataloustieteellisen Seuran tiedote* 34: 101. <https://journal.fi/smst/issue/view/5992/571>
- Karhinen, R. 2019. Uusi alku. Maatalous on myös tulevaisuuden elinkeino. Maa- ja metsätalousministeriön julkaisu 2019: 3. Helsinki. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161359/MMM\\_3\\_2019\\_Turvallista%20ruokaa%20Suomesta.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161359/MMM_3_2019_Turvallista%20ruokaa%20Suomesta.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Karhula, T., Ylätaalo, M., Ryhänen, M. & Latukka, A. 2002. Maitotilojen taloudellinen tulos ja kannattavuus 2000–2010. Helsingin yliopisto. *Taloustieteen laitos. Julkaisu* 37: 155–213.
- Kola, J., Marttila, J. & Niemi, J. 1992. Maidontuotanto ja EY. Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos. *Tiedonantoja* 181. 113 s.
- Kuhmonen, T. 1991. EY-jäsenyyden vaikutuksia EFTA-maiden maataloudelle. Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos. *Raportteja ja artikkeleita* 95. 62 s.

- Kuhmonen, T. 1993. The LFA-scheme in Finland – poor criteria or good regions? Teoksessa: Kettunen, L. (toim.). Finnish Agriculture and European Integration. Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos. Julkaisuja 71: 89–99.
- Latukka, A. & Pyykkönen, P. 2000. Maatalouden liiketuloskäsitteet kannattavuuden mittaamisessa. Maataloustieteen päivät 2000. Talous ja teknologia. Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos. Julkaisuja: 94: 185–202.
- Latukka, A., Pyykkönen, P., Ryhänen, M., Sipiläinen, T. & Ylätaalo, M. 1994. Maatalousyriyten taloudellinen sopeutuminen Euroopan liiton jäsenyyteen. Helsingin yliopisto. Taloustieteen laitos. Julkaisuja 4: 1–72.
- Luke Taloustohtori. [www.luke.fi/taloustohtori/maatalous](http://www.luke.fi/taloustohtori/maatalous)
- Niemi, J. & Laurila, I.P. 2020. Neljännesvuosisata EU-jäsenyyttä – miten Suomi on menestynyt maatalouspolitiikassa? Maataloustieteen Päivät 2020. Suomen Maataloustieteellisen Seuran tiedote 37: 59. <https://journal.fi/smst/issue/view/6119/647>
- Nuthall, P.L. 2011. Farm Business Management. Analysis of Farming Systems. Oxfordshire, UK. CAB International. ISBN 978-1-84593-839-0. 453 s.
- PTT 1997. PTT Katsaus 1/1997.
- Ryhänen, M. 1997. Maidontuotannon kannattavuus tutkimusten valossa. Maaseutukeskusten liiton julkaisuja 914: 135–140.
- Ryhänen, M. 2021. Strateginen kehittämisprojekti. Teoksessa: Ryhänen, M. & Närvä, M. (toim.) 2021. Maitotilayrityksen kokonaisvaltaisen johtamisen käsikirja. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 161: 71–81.
- Ryhänen, M., Huhtanen, P., Sipiläinen, T. & Ylätaalo, M. 2009. Maidontuotannon talouden tarkastelu maidon hinnan muuttuessa. Maa- ja metsätalousministeri Sirkka-Liisa Anttilan pyynnöstä laadittu terveystarkastuksen jälkihoitoa maitoalalla selvittävä raportti. Luovutettu eduskunnassa 9.6.2009.
- Ryhänen, M. & Laitila, E. 2012. Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla: Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 59.
- Ryhänen, M. & Laitila, E. 2014. Yhteistyö ja verkostosuhteet. Strateginen tarkastelu maidontuotantoon sovellettuna. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 19.
- Ryhänen, M. & Närvä, M. 2019. Kokonaisvaltaisella johtamisella kannattavuutta maidontuotantoon. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 31: 1–178.
- Salonen, H. 2013. Ministeriö jyräsi MTK:n maitokannan. Maaseudun tulevaisuus. 16.12.2013. s. 8.
- Sipiläinen, T., Ryhänen, M., Ylätaalo, M., Hagggrén, E. & Seppälä, E. 1998. Maatalousyriyten talous vuosina 1993–2002: EU-jäsenyyden vaikutus tuloihin ja kannattavuuteen. Helsingin yliopisto. Taloustieteen laitos. Julkaisuja 18.
- Sirviö, T. 1992. EY:n vaikutukset maatalouden eri tuotannosuuntiin. Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos. Raportteja ja artikkeleita 103. 135 s.
- Törmä, H. & Rutherford, T. 1993. Integrating Finnish Agriculture into EC. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Tutkimuksia 13: 83 s.
- Vaittinen, R. 1992. Maatalouden tuontisuoja ja sen kustannukset Suomessa. Työväen taloudellinen tutkimuslaitos. Raportteja ja artikkeleita 39.
- Vihtonen, T. 2007. Suomalaisen maatalousyriyten strategiset valinnat ja taloudellinen menestyminen. Helsinki: MTT. Maa- ja elintarviketalous -sarja 101.
- Ylätaalo, M. 2015. Tutkimus maidontuotannon tukena. Teoksessa: Karjalainen, M.M. (toim.). Maitovaltuuskunta suomalaisen maidon puolesta. Helsinki: Maitovaltuuskunta. s. 74–75.