

## Tulevaisuuden maatalousyritys -hanke

Sari Morri<sup>1</sup>, Timo Pajula<sup>1</sup>, Matti Ryhänen<sup>2</sup>, Anna Kirveennummi<sup>3</sup>, Riikka Saarimaa<sup>3</sup> ja Katariina Heikkilä<sup>3</sup>

<sup>1</sup>ProAgria Etelä-Pohjanmaa, Huhtalantie 2, 60220 Seinäjoki

<sup>2</sup>Seinäjoen ammattikorkeakoulu, SeAMK Ruoka, PL 412, 60101 Seinäjoki

<sup>3</sup>Turun Yliopisto, Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun kauppakorkeakoulu, 20014 Turun yliopisto

e-mail: sari.morri@proagria.fi

Maatalousyrittäjät tarvitsevat päätöksenteon tueksi ennakkointitietoa tulevaisuudesta. Vaikka tulevaisuus on epävarma, ennakoimalla voi parantaa onnistumismahdollisuutta. Hankkeen tulevaisuusosiossa tuetaan maatalousyrittäjiä kehittämään tulevaisuusajatteluaan ja strategista ennakkointikykyään. Tavoitteena on vahvistaa maatalousyrittäjien kykyä tunnistaa vaihtoehtoisia tulevaisuuksia, analysoida niihin liittyvää tietoa ja soveltaa sitä yritystoiminnan kehittämiseen. Maatalousyrittäjien toimintaympäristö on voimakkaassa muutoksessa. Teknologinen kehitys, kiristyvät ympäristövaatimukset, poliittiset päätökset ja muuttuvat kuluttajatarpeet haastavat perinteisiä toimintamalleja. Erityisesti digitalisaatio, tekoälyn ja automaation mahdollisuudet sekä ilmastonmuutokseen liittyvät vaatimukset edellyttävät uudenlaista osaamista ja kykyä ennakoida muutoksia. Tulevaisuustietoisuutta lisäämällä voidaan auttaa maatalousyrittäjiä tunnistamaan oman toiminnan kannalta merkittäviä muutoksia ja trendejä yritystoimintamahdollisuuksineen nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Maatalousyrittäjät oppivat tarkastelemaan yritystoimintaansa laajassa kontekstissa ja kehittämään strategian, joka tukee kilpailuedun saavuttamista, riskien hallintaa ja innovaatioiden hyödyntämistä. Seminaarien ja työpajojen muodossa etenevän koulutushankkeen kohde-ryhmänä ovat nuoret, aloittavat ja muut tulevaisuuden mahdollisuuksista kiinnostuneet maatalousyrittäjät. Yhdessä nostamme esiin tässä ajassa tunnistettuja muutosten signaaleja, keskustelemme tulevaisuudesta, testaamme yksinkertaisia maatalousyritysten käyttöön sopivia työkaluja ja vahvistamme maatalousyrittäjien yhteistyöverkostoja. Hankkeen toisessa osiossa tuetaan maatalousyrittäjiä kehittämään johtamisosaamistaan ja kustannusten hallintataitojaan kannattavuustavoitteen saavuttamiseksi. Kustannusten hallinta edellyttää ymmärrystä kustannusten muodostumisesta ja siitä, millä toimilla kustannuksiin voidaan vaikuttaa. Strategia tulisi saada toteutumaan kustannustehokkaasti kaikkialla maatalousyrityksen toiminnassa. Maatalousyrittäjät voivat vaikuttaa eniten kustannuksiin strategiaa laatiessaan ja toteuttaessaan. Keskeinen osa kustannusrakenteesta määräytyy pitkävaikutteisten strategisten investointien yhteydessä, joten keskipitkällä ja lyhyellä aikavälillä kustannuksia voidaan minimoida vain niiden asettamisessa puitteissa. Tulevaisuustietoisuuden lisäämistä sekä tietoa ja näkemyksiä erilaisista tulevaisuuden toimintaympäristöistä mahdollisuuksineen tarvitaan vision kirkastamiseen ja strategisten tavoitteiden asettamiseen. Tulevaisuuden ennakkointi haastaa maatalousyrittäjiä ajattelemaan mitä he tavoittelevat ja miten, sillä strategian laatiminen on tietoista suunnittelua ja suunnan valitsemista muuttuvassa maailmassa. Tulevaisuuden mahdollisuuksiin tarttuminen edellyttää uudenlaista ajattelua ja suunnittelua. Onnistunut strategiavalinta mahdollistaa tuottavuuden ja kannattavuuden parantamisen.

Avainsanat: maatalousyrittäjät, tulevaisuuden ennakkointi, kustannukset

### Johdanto

Maatalouden toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa ja tulevaisuuden haasteet vaativat maatalousyrittäjältä uusia taitoja, joustavuutta ja kykyä sopeutua nopeasti muuttuviin olosuhteisiin.

Maatalousyrittäjä tarvitsee päätöksentekonsa tueksi ennakkointitietoa tulevaisuudesta. Vaikka tulevaisuus on epävarma, ennakoimalla voi parantaa onnistumismahdollisuutta. Teknologinen kehitys, kiristyvät ympäristövaatimukset, poliittiset päätökset ja kuluttajien muuttuvat tarpeet haastavat perinteisen maatalousyrittämisen toimintamalleja. Erityisesti digitalisaatio, tekoälyn ja automaation tuomat uudet mahdollisuudet sekä ilmastonmuutokseen liittyvät vaatimukset edellyttävät maatalousyrittäjältä uudenlaista osaamista ja kykyä ennakoida toimintaympäristön muutoksia.

Etelä-Pohjanmaan maatalousyritysten menestyminen edellyttää, että niitä kehitetään päämäärätietoisesti vastaamaan tulevaisuuden toimintaympäristön asettamiin haasteisiin. Turun yliopiston Tulevaisuuden tutkimuskeskuksessa on kehitetty menetelmiä ja työkaluja tulevaisuustiedon hyödyntämiseen ja näitä menetelmiä koulutetaan Tulevaisuuden maatalousyrittäjät -hankkeessa. Koulutuksen aikana autetaan maatalousyrittäjiä keräämään ja käsittelemään tulevaisuuteen liittyvää tietoa sekä hyödyntämään sitä yrityksensä kehittämisessä.

Taloudellista tulosta voidaan parantaa tuottoja lisäämällä, kustannuksia pienentämällä tai niiden välistä suhdetta parantamalla. Meijerit, teurastamot ja viljan ostajat päättävät tuotelaadun ja hinnoittelun. Maatalousyrittäjä ei saa lisähintaa erilaistamalla, joten kilpailustrategia on kustannusjohtajuus. Erilaistamisstrategiassakin tuotteet tuotetaan minimikustannuksin voiton maksimoivalla tuotostasolla. Koulutushankkeen aikana maatalousyrittäjä hankkii lisävalmiuksia toimia kustannustehokkaasti.

Jotta maatalousyrietykset menestyvät tulevaisuudessa, niitä on kehitettävä kustannustietoisesti. Onnistuneella strategiavalinnalla ja kustannusten hallinnalla voidaan saavuttaa kilpailuetua ja parantaa kannattavuutta. Strategiset investoinnit vaikuttavat maatalousyrietyksen toimintaan ja kustannusrakenteeseen pitkälle tulevaisuuteen, jopa kymmenien vuosien päähän. Seinäjoen ammattikorkeakoululla ja Helsingin yliopistolla on ollut useita yhteisiä TKI-hankkeita, joissa syntynyttä tietoa hyödynnetään koulutushankkeessa. Vaikka TKI-hankkeet ovat painottuneet maidontuotantoon, niissä syntynyt tieto on hyödynnettävissä myös muissa tuotantosuunnissa.

Hankkeen tarkoituksena on tukea Etelä-Pohjanmaan maatalousyrietysten pitkäjänteistä kehittämistä, menestymistä ja elinvoimaisuutta. Hankkeessa pyritään antamaan maatalousyrietyksille konkreettisia työkaluja, joiden avulla he voivat parantaa yritystensä kannattavuutta ja sopeutumiskykyä pitkällä aikavälillä. Samalla hanke tukee maatalousyrietyksien verkostoitumista ja keskinäistä tiedonvaihtoa, mikä luo pohjaa yhteistyölle ja yhteisöllisyydelle alueen maataloussektorilla.

Teknologian kehitys, ympäristövaatimukset, politiikan ja ostokäyttäytymisen muutokset vaikuttavat maataloustuotteiden kysyntään ja siten lopulta maatalousyrietysten tuotantoon. Uudet teknologiat, kuten tekoäly ja automaatio, muuttavat maatalousyrietysten toimintaympäristöä ja maatalousyrietyksien on kyettävä hyödyntämään niitä. Ilmastonmuutos ja kestävä kehityksen vaatimukset edellyttävät ympäristövaikutusten huomioimista. Lainsäädäntö ja poliittiset päätökset voivat vaikuttaa merkittävästi maatalousyrietysten toimintaedellytyksiin, joten on tärkeää seurata poliittisia muutoksia.

Kuluttajien odotukset muuttuvat ajan myötä. Maataloustuotteita jalostavien elintarvikeyritysten on kehitettävä tuotteitaan ja palveluitaan näitä odotuksia vastaaviksi. Maatalousyrietyksien on saman aikaisesti sopeutettava tuotantonsa vastaamaan uusiutuva kysyntää. Muutoksia ennakoivat maatalousyrietykset voivat saavuttaa kilpailuetua, hallita riskejä ja hyödyntää innovaatioita yritystoiminnassaan. Siten hankkeen tavoitteena on lisätä maatalousyrietyksien osaamista tulevaisuuden ennakoinnissa, muutoksiin varautumisessa, yritystoiminnan suunnittelussa ja kustannusten hallinnassa. Maatalousyrietyksiä haastetaan ennakkoluulottomasti katsomaan tulevaisuuteen, jotta he oppivat tunnistamaan tulevaisuuden trendejä, uhkia ja mahdollisuuksia sekä suunnittelemaan toimintaansa siten, että he voivat reagoida ajoissa mahdollisiin muutoksiin.

Kustannustehokkuus on maatalousyrietysten kannattavuuden avaintekijä. Hankkeen tavoitteena on lisätä maatalousyrietyksien ymmärrystä yritystensä talouden hallinnasta ja tarjota heille konkreettisia työkaluja ja menetelmiä, joiden avulla he voivat hallita kustannuksiaan tavoitteellisesti.

## Aineisto ja menetelmät

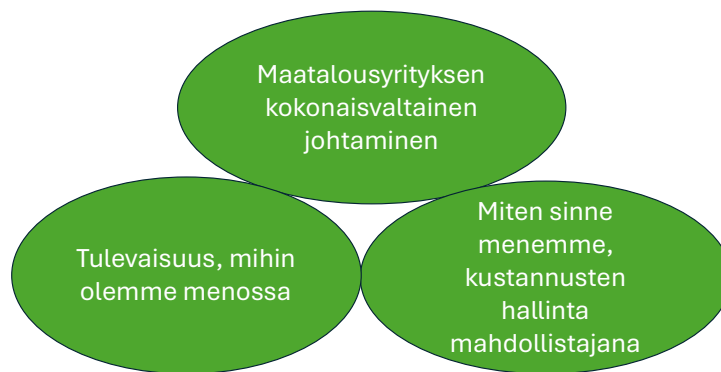
Koulutushankkeen aineisto koostuu pääosin TKI-hankkeissa tuotetusta uudesta käytäntöön soveltuvasta tiedosta. Seminaareissa ja tulevaisuustyöpajoissa tuodaan esille tunnistettavissa olevia muutosten signaaleja, keskustellaan tulevaisuudesta, testataan maatalousyrietyksien käyttöön sopivia työkaluja ja vahvistetaan maatalousyrietyksien yhteistyöverkostoja. Kouluttajina toimivat hankkeen asiantuntijat. Lisäksi kutsutaan ulkopuolisia asiantuntijoita alustajiksi. Alustusten pohjalta maatalousyrietyksiä kannustetaan osallistumaan aktiivisesti keskusteluihin. Vuorovaikutteisuus avaa mahdollisuuksia uusien ajatusten synnylle.

Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Helsingin yliopiston taloustieteen osasto ja ProAgria Etelä-Pohjanmaa ovat tehneet pitkäjänteistä TKI-yhteistyötä. Yhteistyö on mahdollistanut monipuolisten aineistojen hankinnan, minkä pohjalta on tuotettu uutta soveltavaa tietoa, jota hyödynnetään tässä koulutushankkeessa. TKI-hankkeiden tulokset perustuvat aineistoihin, joita on laaja-alaisesti hankittu teemahaastatteluilla, kyselyillä, työpajoissa ja pilotoinneilla. TKI-hankkeiden aineistojen hankkimiseen ovat osallistuneet tutkijat, maatalousyrietykset ja maatalousyrietyksien sidosryhmien asiantuntijat.

Koulutusmenetelmänä on pienryhmissä opiskelu ja tiedon jakaminen. Pienryhmissä tarjotaan osallistujille mahdollisuus syventyä kustannusten hallintaan liittyviin aiheisiin yhdessä muiden maatalousyrittäjien kanssa. Pienryhmiin osallistuu eri tuotantosuuntien maatalousyrittäjiä. Kaikilla pienryhmillä ohjelmakokonaisuus on sama, mutta ohjelman sisältöä sopeutetaan ryhmäkohtaisesti maatalousyrittäjien tarpeiden mukaisesti. Ryhmäkeskustelujen ja palautteen avulla maatalousyrittäjät kehittävät kustannusten hallintataitojaan.

### Toteutus

Hankkeen vastuullinen toteuttaja on ProAgria Etelä-Pohjanmaa ry. Hanke toteutetaan yhteistyössä Turun yliopiston Turun kauppakorkeakoulun yhteydessä sijaitsevan Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen ja Seinäjoen ammattikorkeakoulun kanssa. Koulutushanke toteutetaan kolmessa toisiaan tukevassa osiossa; seminaarit, Suunnistus tulevaisuuteen -työpajat ja Kustannusten hallinta koulutuskokonaisuus. Koulutushankkeen tarkoitus on syventää ja tukea kokonaisvaltaisen johtamisen taitoja (Kuva 1).



Kuva 1. Koulutushankkeen toteutuksen viitekehys

Kokonaisvaltaisessa johtamisessa tarvitaan ennakkotietoa toimintaympäristön muutoksista. Hankkeen seminaarit ja Suunnistus tulevaisuuteen työpajat auttavat saamaan uutta tietoa tulevaisuuden kehityskuluista ja käsittelemään tietoa sekä tekemään johtopäätöksiä. Strategiaa laadittaessa on ymmärrettävä niiden vaikutukset pitkälle tulevaisuuteen. Strategiset valinnat vaikuttavat kustannusten hallintamahdollisuuksiin vaikutusaikanaan. Kustannusten hallinnalla mahdollistetaan taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen.

#### Tulevaisuusteemaiset seminaarit

Hankkeen aikana toteutetaan seminaareja, joissa nostetaan esiin erilaisia tulevaisuuden kehityskulkuja. Seminaarien tarkoitus on herättää maatalousyrittäjiä tulevaisuutta ennakoivan tiedon äärelle. Seminaarit ovat paikkoja koota ja kohtaannuttaa eri toimijoiden tietoa ja näkemyksiä. Seminaarien kautta pyritään luomaan mahdollisimman kattava kokonaisnäkemys toimialan tulevaisuudesta. Seminaareissa puheenvuoroja on ollut jalostavalta teollisuudelta, ravintolamaailmasta, tutkimuslaitoksilta, pankeilta, ministeriöstä, europarlamentista ja maatalousyrittäjiltä.

#### Vaihtoehtoisten tulevaisuusnäkyvien ja tulevaisuustiedon työpajat

Tulevaisuustietoisuuden käsitteellä on kuvattu ihmisten valmiuksia, taitoja, taipumuksia ja tapoja käsitellä tulevaisuutta (Ahvenharju ja Pouru 2022). Suunnistus tulevaisuuteen -työpajoissa maatalousyrittäjät johdatellaan tunnistamaan oman toimintansa kannalta merkittäviä trendejä, ja keskustelemaan muutosten keskellä avautuvista mahdollisuuksista. Usein tämä tarkoittaa keskusteluja, joissa maatalousyrittäjät pohtivat ensin yhdessä ilmiöiden mahdollisia vaihtoehtoisia kehityssuuntia eri näkökulmista, etenevät sen jälkeen kehityskulujen vaikutusten arviointiin. Lyhytjänteisen reaktiivisuuden sijasta maatalousyrittäjiä valmennetaan toimimaan avoimesti, proaktiivisesti ja ratkaisukeskeisesti. Valmentautuminen siihen, että erilaisia asioita tapahtuu, auttaa suhtautumaan erilaisiin tulevaisuuksiin pitkäjänteisesti ja myönteisesti. Maatalousyrittäjän oman arviointi- ja toimintakyvyn kehittyminen ennakoivaan suuntaan on tutkimusten mukaan yhteydessä myös yrityksen menestymisen kanssa (Pouru-Mikkola ja Wilenius 2021).

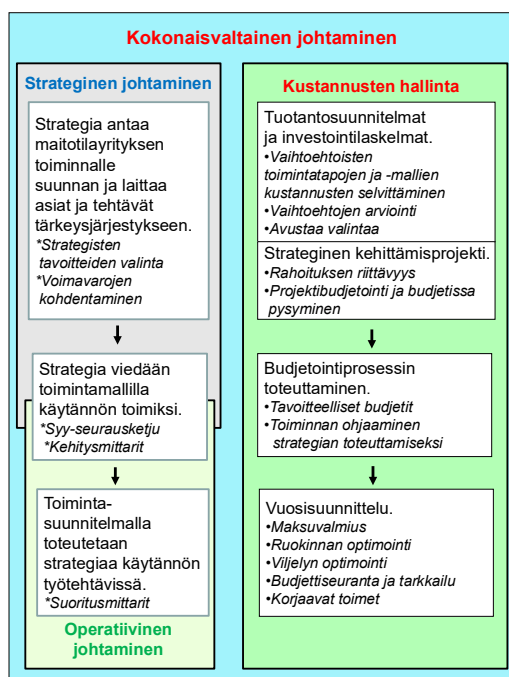
Työpajatapamisten tavoitteena on kehittää maatalousyrittäjien kykyä käsitellä ja analysoida tulevaisuuteen liittyvää tietoa ja hyödyntää sitä maatalousyrittäjien kehittämisessä. Keskeistä on tuoda maatalousyrittäjien saavutettavaksi tietoa ja lisätä heidän valmiuksiaan toimia muuttuvissa tulevaisuuksissa, joiden pohjalta he voivat tunnistaa ja arvioida maatalousyrittäjien kehittämismahdollisuuksia ja varautua uuhin. Tätä tietoa voidaan hyödyntää maatalousyrittäjien vision muodostamisessa, strategian suunnittelussa ja johtamisessa. Tulevaisuuden ennakkoinnin työpajoissa käytetään muun muassa Turun Yliopisto Ruokatulevaisuudet -hankkeen tuloksia ja työpa-jamalleja, mutta myös muuta käytettävissä olevaa ennakkointitietoa ruokajärjestelmän muutoksista ja tulevaisuus-näkymistä (Kirveennummi ja Saarimaa 2025).

### Kustannusten hallinnan koulutusosuus

Kustannusten hallintakoulutus on kolmannen osion keskiössä. Tulevaisuustieto mahdollisuuksista ja riskeistä eri-laisissa tulevaisuuden tilanteissa auttaa strategian laatimisessa; tietoisessa pitkän aikavälin suunnan valinnassa, tavoitteiden asettamisessa ja niiden saavuttamiseen tarvittavien valintojen tekemisessä. Strategisen kehittämisen ja investointien seurauksena syntyy yleensä suuret kustannusvastuut ja kustannusrakenne. Ne vaikuttavat yritys-toimintaan pitkälle tulevaisuuteen, jopa 20–30 vuoden päähän.

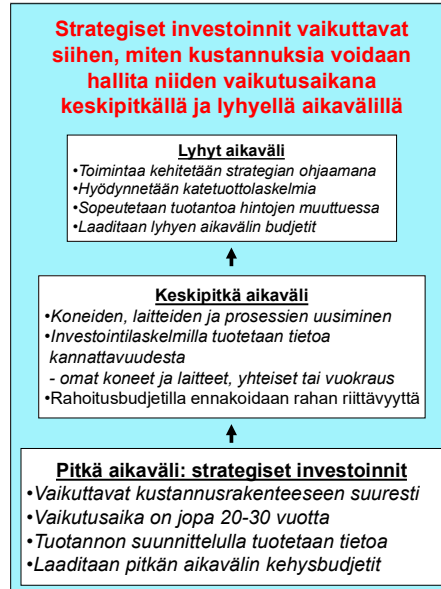
Kustannusten hallintakoulutus toteutetaan maatalousyrittäjien kokonaisvaltaisen johtamisen viitekehyksessä (Ryhänen ja Närvä 2019, 2021). Kustannusten hallinta osana kokonaisuutta on esitetty Kuvassa 2 (Ryhänen ym. 2023, Ryhänen ja Rajakorpi 2024), jonka mukaisesti maatalousyrittäjät koulutautuvat. Vaihtoehtokustannuksen ymmärtäminen on tärkeää, sillä se ohjaa tehokkaaseen resurssien käyttöön. Koulutuskokonaisuus on seuraava:

1. Maatalousyrittäjistä johdetaan kokonaisuutena, ei osiensa kautta
  - Kustannusten hallinta kokonaisvaltaisen johtamisen tukena
  - Vaihtoehtokustannus
2. Kustannusten hallinta yritystoimintaa kehitettäessä
  - Tarkasteluaikevälin merkitys kustannusten hallinnassa
  - Vaihtoehtoisia toimintatapoja kustannusten hallintaan
3. Kehittämistoimien suunnittelu
  - Tuotannon suunnittelu ja budjetointi
  - Investointien suunnittelu, maksuvalmiudesta huolehtiminen
4. Strateginen kehittämisprojekti
  - Kertaluonteinen tehtävä, jolle asetetaan yksikäsitteinen alku ja loppu
  - Ajallisesti, kustannuksiltaan ja laajuudeltaan etukäteen päätetty kokonaisuus
  - Projektisuunnitelma, jossa on esitetty tavoite, aikataulu, budjetti, tekijät ja toimintatapa



Kuva 2. Kustannusten hallinnan koulutus toteutetaan kokonaisvaltaisen johtamisen viitekehyksessä.

Investoinnit ja tuotantotoimet vaikuttavat kustannuksiin. Eniten niihin voi vaikuttaa strategiaa ja tuotanto-suunnitelmaa laadittaessa. Ryhäsen ym. (2024) mukaan kustannusrakenne määrytyy pitkälti strategisten investointien yhteydessä (Kuva 3). Keskipitkällä ja lyhyellä aikavälillä kustannuksiin voidaan vaikuttaa vain niiden asettamissa puitteissa. Kustannusrakenteen ja siihen vaikuttavien tekijöiden ymmärrys auttaa kustannusten hallinnassa.



Kuva 3. Strategiset päätökset raamittavat kustannusten hallintamahdollisuuksia.

## Odotetut tulokset

Maatalousyrityksissä kirjallisia strategioita on laadittu vähän. Myös maataloustutkimuksessa tulevaisuuden ennakkoinnin näkökulma on ollut vähäistä, vaikka toimintaympäristön muutokset tuovat jatkuvasti haasteita maatalousyrittäjille (Lahnamäki-Kivelä 2026). Tällä hankkeella vastataan tähän puutteeseen. Tulevaisuusosaamisen hankinnalla maatalousyrittäjä voi parantaa valmiuksiaan laatia menestysstrategian ja hallita kustannuksia niin, että maatalousyrityksen kilpailukyky ja kannattavuus paranevat. Strategia antaa maatalousyrittämiselle selkeän suunnan, tehostaa resurssien käyttöä, kasvattaa tuottavuutta ja parantaa kannattavuutta.

Tulevaisuuden ennakointi haastaa maatalousyrittäjää ajattelemaan asioita eri näkökulmista ja erilaisilla aikajännteillä. Koulutuksissa maatalousyrittäjät oppivat tunnistamaan yritystoiminnan kannalta merkittäviä suunnanmuutoksia ja trendejä, kuten ennakoimaan EU:n ja yhteiskunnan päätöksiä, tunnistamaan ruokajärjestelmässä tapahtuvia muutoksia ja ymmärtämään niiden vaikutuksia yritystoimintaan. Koulutustilaisuuksissa maatalousyrittäjät muodostavat yhdessä näkemyksiä ja tulevaisuuskuvia, joita voivat tarpeen mukaan hyödyntää yritystoimintansa kehittämisessä. Samalla tiedostaen, että visiot ja strategiset tavoitteetkin voivat muuttua. Tavoitteena on irrottautua vanhoista toimintamalleista ja rakentaa strategia tulevaisuuden tarpeista käsin.

Maatalousyrittäjä saa valmiuksia toteuttaa strategiaa kustannustehokkaasti yritystoiminnassaan. Kustannusten hallinta on keskeistä kannattavuuden tavoittelussa, kun ostajan päättää hinnoittelun perusteet. Tällöin kustannusjohtajuuden tavoittelu jää ainoaksi kilpailustrategiaksi. Uudet johtamis- ja toimintamallit sekä yhteistyö mahdollistavat yksikkökustannusten alentamisen (Ryhänen ja Laitila 2012, 2014).

Hankkeen toiminta on avointa. Kaikki hankealueen maatalousyrittäjät voivat halutessaan osallistua hankkeeseen. Hanke on Euroopan unionin osarahoittama.

## Kirjallisuus

- Ahvenharju, S. & Pouru, L. 2022. Tulevaisuustietoisuus ja tulevaisuuslukutaito - Kuinka kohtaamme, kuvittelemme ja käytämme tulevaisuutta? Teoksessa: Aalto, H-K., Heikkilä, K., Keski-Pukkila, P., Mäki, M. & Pöllänen, M. (toim.). Tulevaisuudentutkimus tutuksi - Perusteita ja menetelmiä. Turku: Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisu 1/2022. <https://tulevaisuus.fi/wp-content/uploads/2025/07/tva-1-2022-ahvenharju-pouru-mikkola.pdf>
- Kirveenummi, A. & Saarimaa, R. 2025. Ruokatulevaisuudet ja muutosvalmiuksien yhteiskehittäminen. Latvala, T. (toim.), Karhula, T., Kirveenummi, A., Mäkelä, J., Saarimaa, R., Salmivaara, L., Silfver, M., Haaksiala, H. & Niva, M. Ruokatulevaisuudet: Näkymiä ja tekoja ruokajärjestelmän murroksissa. Luonnonvarakeskus, Helsinki. Luonnonvara- ja biotalouden tutkimus 24: 38–61.
- Lahnamäki-Kivelä, S. 2026. Studies on foresight and lean thinking on dairy farms in Finland. Faculty of Agriculture and Forestry. University of Helsinki. Dissertations Universitatis Helsingiensis 19/2026. <http://hdl.handle.net/10138/625272>
- Pouru-Mikkola, L. & Wilenius, M. 2021. Building individual futures capacity through transformative futures learning. *Futures* 132. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2021.102804>.
- Ryhänen, M. & Laitila, E. (toim.) 2012. Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla. Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 59: 1–175.
- Ryhänen, M. & Laitila, E. (toim.) 2014. Yhteistyö ja verkostosuhteet. Strateginen tarkastelu maidontuotantoon sovellettuna. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 19: 1–204. <https://doi.org/10.33354/smst.75283>
- Ryhänen, M. & Närvä, M. (toim.) 2019. Kokonaisvaltaisella johtamisella kannattavuutta maidontuotantoon. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 31: 1–178. <https://doi.org/10.33354/smst.73223>
- Ryhänen, M. & Närvä, M. (toim.) 2021. Maitotilayrityksen kokonaisvaltaisen johtamisen käsikirja. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 161: 1–156. <https://doi.org/10.33354/smst.89239>
- Ryhänen, M. & Rajakorpi, J. (toim.) 2023. Kustannusten hallinnalla kannattavuutta maidontuotantoon. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 182: 1–142.
- Ryhänen, M. & Rajakorpi, J. (toim.) 2024. Maitotilayrityksen kustannusten hallinnan ohjekirja. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja C17. Oppimateriaaleja, Seinäjoen ammattikorkeakoulu. 139 s.
- Ryhänen, M., Sipiläinen, T. & Rajakorpi, J. 2023. Kustannusten hallinta johtamisen tukena. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja C. Oppimateriaaleja 17: 10–17.