

MTT RAPORTTI 110

Monimuotoinen maaseutuyrittäjyys – case KnowSheep

Raija Räikkönen, Sirpa Kurppa



**Monimuotoinen maaseutuyrittäjyys
- case KnowSheep**

Raija Räikkönen, Sirpa Kurppa



EUROPEAN UNION
EUROPEAN REGIONAL DEVELOPMENT FUND
INVESTING IN YOUR FUTURE



CENTRAL BALTIC
INTERREG IV A
PROGRAMME
2007-2013

ISBN: 978-952-487-475-5

ISSN 1798-6419

<http://www.mtt.fi/mtrraportti/pdf/mtrraportti110.pdf>

Copyright: MTT

Kirjoittajat: Raija Räikkönen, Sirpa Kurppa

Julkaisija ja kustantaja: MTT Jokioinen

Julkaisuvuosi: 2013

Kannen kuva: Raija Räikkönen

Monimuotoinen maaseutuyrittäjyys – case KnowSheep

Raija Räikkönen¹⁾, Sirpa Kurppa²⁾

¹⁾ MTT Biotekniikka- ja elintarviketutkimus, Kestävä biotalous, Latokartanonkaari 9, 00790 Helsinki

²⁾ MTT Biotekniikka- ja elintarviketutkimus, Kestävä biotalous, Myllytie 1, 31600 Jokioinen

Tiivistelmä

Tämä raportti on kirjoitettu, jotta yrittäjät ymmärtäisivät paremmin maaseudun yritystoimintaa, sen haasteita ja mahdollisuuksia sekä saisivat uusia ideoita oman toimintansa kehittämiseen. Raportissa käsitellään yrittäjyyden toteutumiseen johtavia tekijöitä, pienyritysten ominaispiirteitä ja kilpailukykyä sekä maatilojen erilaisia toimintamalleja. Raportissa kuvataan erilaisia yrityksiä tehokkaasta lammastalouslyrittäjyydestä, erikoistuneisiin tiloihin ja harrastajien toimintaan.

Raportissa esitetyt prosessikaaviot kuvaavat pienessä yrityksessä hallittavan toiminnan haasteellisuutta. Raportin yrityskuvaukset kertovat kunkin maaseutuyrityksen ainutlaatuisuudesta, jota voidaan hyödyntää lisäarvona tuotteiden ja palvelujen markkinoinnissa. Raportissa kuvataan erilaisia myyntikanavia, joita maaseutuyritykset voivat hyödyntää markkinoidessaan ja myydessään tuotteitaan. Lopuksi yrittäjille pyritään antamaan ideoita markkinoinnin kehittämiseen sekä asiakaslähtöiseen tuotekehitykseen.

Maaseutuyrittäjyyteen voidaan soveltaa monia yleisen liiketalouden periaatteita. Maatalous, usein osana yritystoimintaa, ja maatalaan sidottu ympäristö asettavat kuitenkin haasteita liiketoiminnalle, jotka vaikuttavat merkittävästi maaseutuyrittäjyyteen. Tämän raportin sisältöä voidaan soveltaa myös muihin maaseutuyrittäjyyden toimialoihin ja monialaisiin maaseutuyrityksiin.

Raportin konkreettiset esimerkit ovat KnowSheep-hankkeesta, jossa pyrittiin kehittämään Suomen ja Viron rannikko- ja saaristoalueiden monimuotoista lammastaloutta huomioiden peruslammastalouden sekä jatkojalostuksen. Lammastalous on erittäin haasteellista alueen ympäristön erityispiirteiden takia. Lampaanlihan jatkojalostus, villaan ja taljoihin liittyvä käsityöyrittäjyys sekä maisemanhoitoon liittyvät palvelut kuvaavat monimuotoista maaseutuyrittäjyyttä, jossa lammas voi tarjota yritystoimintaa ja toimia tulonlähteenä.

Raportissa tuodaan esille KnowSheep-hankkeessa saatujen tutkimustulosten yhtenevyys aikaisemman tutkimustiedon kanssa. Tässä raportissa selvitetään myös maaseutuyrittäjyyden ja yleisen liiketalouden eroavaisuuksia KnowSheep-hankkeessa saatujen kysely- ja haastattelututkimuksien avulla. KnowSheep-projekti toteutettiin Central Baltic Interreg IV A Archipelago and Islands -ohjelmassa (2011–2013) ja sen tukirahoituksella.

Avainsanat:

asiakaslähtöisyys, lammastalous, maaseutuyrittäjyys, maatalous, markkinointi, monialaisuus, myyntikanavat, verkostoituminen

Diversity of rural entrepreneurship the KnowSheep case

Raija Rääkkönen¹⁾, Sirpa Kurppa²⁾

¹⁾ MTT Agrifood Research Finland, Latokartanonkaari 9, 00790 Helsinki

²⁾ MTT Agrifood Research Finland, Myllytie 1, 31600 Jokioinen

Abstract

Rural entrepreneurship can be described using several common principles from business economics. Agriculture, usually as a part of the business and farm environment, makes challenging demands that have a considerable effect on rural entrepreneurship. This report has been written to provide entrepreneurs with a better understanding of entrepreneurship in rural areas, its challenges and opportunities, and to provide them with new ideas for developing their operations. The report addresses factors that lead to entrepreneurship, the characteristic features of small enterprises and different operational farm models. The report describes various sales channels that rural enterprises can use in marketing and product sales. Finally, an attempt is made to provide entrepreneurs with novel ideas for marketing and customer-oriented product development.

The report describes the range of sheep-related enterprises, including efficient entrepreneurship, specialized farms and hobby farming. Unique features of enterprises can be used to add value to products and services. The contents of this report are applicable to other branches of rural entrepreneurship and multi-functional rural businesses.

The practical data for this report have been compiled on the KnowSheep-project. This report shows the similarity of the results from the KnowSheep-project with earlier research results. The differences are also reported between the general economy and rural entrepreneurship, and are based on responses to questionnaires and interviews from the KnowSheep-project. The KnowSheep-report has strived to develop multi-functional sheep husbandry in Finnish and Estonian coastal and island regions, taking into consideration basic sheep husbandry and further processing. Sheep husbandry in these regions is extremely challenging due to the special environmental circumstances. Sheep meat processing, handicrafts related to wool and hide, and services for green care are among the multitude of rural enterprises associated with sheep husbandry and rural income generation. The KnowSheep-project was performed in Central Baltic Interreg IV A Archipelago and Islands Programme and was partially funded by that programme.

Keywords:

customer orientation, sheep farming, rural entrepreneurship, agriculture, marketing, diversity, sales channels, networking

Alkusanat

Maaseutuyrittäjyys on haasteellinen toimiala. Ympäristö rajoittaa usein maataloustoiminnan laajentamista, kun peltoa ei ole mahdollisuutta ostaa lisää. Riittävän toimeentulon saamiseksi maatalojen on löydettävä uusia tulonlähteitä esimerkiksi monialaistamalla maatilan toimintaa, keskittymällä jatkojalostukseen tai kehittämällä uusia yritysideoita. Maataloustuottajilta vaaditaan nykyään monialaosajan taitoja selvittääkseen markkinatalouden kilpailussa.

Jokainen maaseutuyrittäjä on persoonana erilainen ja jokainen maaseutuyritys on ainutlaatuinen, koska jokaisen maatilan toimintaympäristö ja käytettävissä olevat resurssit ovat erilaisia. Liiketoimintaosaaminen edellyttää maaseutuyrittäjiltä useita taitoja, jotta he osaavat kehittää toimintaansa kannattavaksi. Ymmärtääkseen yritystoiminnan haasteita yrittäjien tulisi hahmottaa paremmin, mitkä taustatekijät vaikuttavat yrittäjyyden toteutumiseen ja mitä yritystoiminnan menestymiseksi tulee huomioida. Tämä raportti on kirjoitettu, jotta yrittäjät ymmärtäisivät paremmin maaseudun yritystoimintaa, sen haasteita ja mahdollisuuksia sekä saisivat uusia ideoita oman toimintansa kehittämiseen.

Itämeren rannikko- ja saaristoalueen monimuotoista lammastaloutta Suomessa ja Virossa kehittämään käynnistettiin vuonna 2011 KnowSheep-hanke, joka on huomionut perus lammastalouden lisäksi maisemanhoidon ja jatkojalostustoiminnan, joka liittyy lampaan lihaan, villaan ja taljoihin. Hankkeeseen liittyi yrittäjyyteen liittyvä tutkimusosio, jonka tuloksena tämä raportti on valmistunut. KnowSheep-hanke on toteutettu yhteistyössä seuraavien tahojen kanssa: Estonian Research Institute of Agriculture, Estonian University of Life Sciences, Institute of Veterinary, University of Tartu, Saaremaa Wool Association, Hiiumaa Sheep and Cattle Society, Hämeen ammattikorkeakoulu, Turun yliopisto ja Paraisten kaupunki. Hanketta ovat rahoittaneet Central Baltic Interreg IV A -ohjelma, Varsinais-Suomen liitto ja hankkeeseen osallistuvat yhteistyötahot.

Tutkimuksen vastaava johtaja professori, MMT Sirpa Kurppa on osallistunut hankkeeseen asiantuntijana, toimenpiteiden suunnittelijana ja raporttien työstämiseen. Erikoistutkija, MMT Leena Rantämäki-Lahtinen ja tutkija Arja Seppälä ovat osallistuneet hankkeeseen omien osa-alueidensa asiantuntijoina. Kyselytutkimuksen tulosten koodauksesta on vastannut harjoittelija Terhi Luukkonen, englanninkielisen tiivistelmän editoinnista Jonathan Robinson ja raportin ulkoasun viimeistelystä Outi Mälkiä. Kotieläintuotannon tutkimuksen ryhmäpäällikkö Ilkka Sipilä on toiminut aktiivisesti hankkeen ohjausryhmän jäsenenä. Raija Räikkönen on projektin aikana kuvannut raporttiin liitetyt kuvat. Kiitämme lämpimästi kaikkia asiantuntijoita ja yrittäjiä erittäin hyvästä yhteistyöstä! Teidän kanssanne on ollut ilo työskennellä.

9.8.2013
Tekijät
MTT, BEL

Sisällysluettelo

1	Johdanto	7
1.1	Tavoitteet	7
1.2	Lammastalous rannikko ja saaristoalueella	7
1.3	Suomen ja Viron rannikko- ja saaristoalueen erikoispiirteet	8
2	Maaseutuyritysten taustatekijät ja ominaispiirteet	10
2.1	Maatilayritysten tavoitteet	10
2.2	Yrittäjyyden mahdollisuuksien havaitseminen	12
2.3	Yrittäjäpersoona	14
2.4	Maaseutuyritysten resurssit	14
2.5	Maatilayritysten arvot	17
2.6	Pienyritysten ominaispiirteet	19
2.7	Rannikko- ja saaristoalueen lammastalouden mahdollisuudet ja tulevaisuuden näkymät	20
3	Yritysten kannattavuus ja kilpailukyky	23
3.1	Yrityksen erilaistaminen	25
3.2	Keskittäminen	25
3.3	Yrityksen strateginen suunnittelu	29
4	Maatilojen erilaisia toimintamalleja	30
4.1	Laajentaminen	30
4.2	Monialaistaminen	31
4.3	Yhteistyö ja verkostoituminen	34
4.4	Harrastuksenomainen toiminta	37
5	Tarjontaketjut ja markkinat	39
5.1	Markkinointi ja kilpailukyky	40
5.2	Tuotteiden ja palvelujen markkinointi	40
5.2.1	Internet	41
5.2.2	Myyntipaikka turistikohteessa	42
5.2.3	Suoramyyntikauppa	44
5.2.4	Myynti- / yleisötapahtumat (torit, messut)	45
5.2.5	Ravintolat ja päivittäistavarakauppa	45
5.3	Markkinoinnin mahdollisuudet	46
6	Kuluttajat, kysyntä ja asiakaslähtöinen liiketoiminta	48
6.1	Kuluttajien arvot, valinnat ja ilmiöt	48
6.2	Vastuullisuus	49
6.3	Tuotteistaminen	50
6.4	Innovaatiot	51
7	Johtopäätökset	52
8	Kirjallisuus	54
9	Liitteet	59

1 Johdanto

1.1 Tavoitteet

Tämä raportti on kirjoitettu, että yrittäjät ymmärtäisivät paremmin maaseudun yritystoimintaa, sen haasteita ja mahdollisuuksia sekä saisivat uusia ideoita oman toimintansa kehittämiseen. Raportissa käsitellään yrittäjyyden toteutumiseen johtavia tekijöitä, pienyritysten ominaispiirteitä, kilpailukykyä ja maatilojen erilaisia toimintamalleja sekä erilaisia myyntikanavia, joita maaseutuyrittäjät voivat hyödyntää markkinoidessaan ja myydessään tuotteitaan. Käytännön esimerkkeinä on käytetty KnowSheep-hankkeen aikana kerättyjä yrityskuvauksia, jotka ulottuvat tehokkaasta lammastalousyrittäjyydestä, erikoistuneisiin tiloihin ja harrastajien toimintaan. Raportissa tuodaan esille KnowSheep-hankkeessa saatujen tutkimustulosten yhtenevyys aikaisemman tutkimustiedon kanssa. Tämän raportin sisältöä voidaan soveltaa myös muihin maaseutuyrittäjyyden toimialoihin ja monialaisiin maaseutuyrityksiin.

1.2 Lammastalous rannikko ja saaristoalueella

Lampaiden kasvatus on lähellä lampaan luontaista käyttäytymistä. Lampaat elävät useimmiten laumassa ja kesäisin vapaasti laitumilla, talvella turvallisissa, puhtaissa ja tilavissa halleissa. Lampaan ruokinta on mahdollisimman luonnonläheistä, eikä lampaita lääkityä turhaan. (Evira 2011.) Rannikko- ja saaristoalueella lampaita laidunnetaan erityisen paljon saarissa, metsälaitumilla ja luonnon laitumilla. Kuvassa 1. lampaat hoitavat ulkoilualueen luontoa Helsingin Kuusiluodossa. Kuva 2. havainnollistaa luonnon monimuotoisuutta luonnonlaitumella Korppoossa Nystun nauta- ja lammastilalla. Maisemanhoidon merkitys korostuu rannikko- ja saaristoalueilla, koska useilla alueilla maiseman sulkeutumista ei pystytä hoitamaan koneellisesti. Laiduntaessaan luonnon laitumilla eläimet eivät tarvitse peltolaitumia, jotka vapautuvat muuhun kasvintuotantoon. Saaristossa maa-alaa on rajallinen määrä, joten laidunten puute rajoittaa tilojen kasvun mahdollisuuksia. Alueen ja ympäristön ominaispiirteet vaikuttavat moniin asioihin: tilan kokoon, rodun valintaan, maatilan toiminnan monialaistamisen mahdollisuuteen.



Kuva 1. Lampaat hoitavat ulkoilualuetta Kuusiluodossa.



Kuva 2. Perinnebiotooppialueilta voi löytyä harvinaisia kasveja.

Suomessa lammastalous on keskittynyt Lounais-Suomeen ja Ahvenanmaalle. Lammastiloja oli Eviralta saatujen tietojen (2011) mukaan Ahvenanmaalla 116, Varsinais-Suomessa 104, Itä-Uudellamaalla 24 ja Uusimaalla 32 ja Kymenlaaksossa vain kahdeksan tilaa. Maakuntien lammasmäärä oli verrannollinen lammastilojen lukumäärään. Suomessa KnowSheep-hankkeen tutkimusalueella oli lampaita tiloilla

keskimäärin noin 60 kappaletta. Ahvenanmaalla lammastilat ovat yleisesti suurempia kuin Manner-Suomessa. Suomessa suurin osa lammastalousyrittäjistä oli 40–65 vuoden ikäisiä. Lampaista oli keskimäärin eniten, eli noin 100 kappaletta, 40–55 vuotiailla lammastuottajilla. Virossa lammastalous on keskittynyt Saarenmaaalle ja Hiidenmaaalle, missä lampailla on tärkeä merkitys maisemanhoitotyössä.

Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskuksen kyselytutkimuksen avulla kartoitettiin rannikko- ja saaristoalueen lammastilojen nykytilaa ja tulevaisuuden suunnitelmia. Kyselylomake (Liite 1.) postitettiin yrittäjille kesällä 2011. Kysymykset liittyivät muun muassa tilan resursseihin, tuotantoympäristöön, liiketoimintaan, paikallisiin vahvuuksiin ja markkinointiin. Yrittäjät Suomesta ja Virossa palauttivat yhteensä 79 kyselylomaketta. Lisäksi vuosien 2011–2013 aikana haastateltiin useita yrittäjiä, jotka kuvasivat seikkaeräisesti saaristo- ja rannikkoalueen yritystoimintaan liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia. Aineiston keruuta ja tutkimusmenetelmät on kuvattu tarkemmin liitteessä 2.

1.3 Suomen ja Viron rannikko- ja saaristoalueen erikoispiirteet

Itämeren rannikko- ja saaristoalueelle on ominaista runsaslukuiset niityt, hakamaat ja metsälaitumet. Niitä kutsutaan perinnebiotoopeiksi. Nämä alueet tarvitsevat laidunnusta, raivausta ja niittoa, jotta ne säilyisivät avoimina ja useat niillä esiintyvät kasvi-, sieni- ja eläinlajit säilyisivät. Karja voi hyvin luonnonlaitumilla ja peltolaidunalla jää muuhun käyttöön. Perinnebiotooppien (Kuva 3 ja 4.) hoidon ansiosta maaseudun kaunis ympäristö ja imago säilyvät sekä asukkaiden henkinen hyvinvointi lisääntyy. (Schulman 2007.) Lampaista voidaan laiduntaa myös Natura 2000 alueilla, joita on runsaasti Itämeren rannikko- ja saaristoalueilla. Lampaat ovat siten merkittäviä ympäristön hoitajia.



Kuva 3. Perinnebiotooppialueita Aaslan saarella, Naantalissa.



Kuva 4. Lampaat laiduntavat perinnebiotooppi alueella Rymättylässä.

Suomen ja Viron saarilla asuvien elämä poikkeaa usealla tavalla muun maaseudun asukkaiden elämästä. Luonnon olosuhteet vaikuttavat voimakkaasti saarelaisten arkeen. Jääolosuhteet ja kelirikko tuovat talviliikenteeseen omat haasteensa. Liikenneyhteydet voivat vaikeutua myrskyjen takia. Talvisin laivavuoroja on harvassa ja kaikilta saarilta ei voida kulkea päivittäin töihin mantereelle. Palveluiden järjestäminen ja tuotteiden kuljettaminen saarille on kallista ja aikaa vievää. Langattomissa verkoissa on herkästi katve-alueita ja häiriöitä. Tämä asettaa saariston yrittäjät epäedulliseen asemaan ja heikentää heidän kilpailukykyään. Toisaalta Varsinais-Suomi on yksi Suomen suurimmista saaristo- ja mökkeilymaakunnista. Saarenmaan ja Hiidenmaan saaret ovat puolestaan tärkeimpiä matkailukohteita Virossa. Saaristo- ja vesistöalueet ovat keskeisiä virkistys- ja luonnonsuojelualueita, joilla on tärkeä merkitys kummallekin maalle.

Saariston kehittämisen kannalta keskeisiä ovat paikallinen kulttuuri ja yhteisöllisyys. Saaristolaisesta elämäntavasta, kädentaidoista ja rakennusperinteestä tulisi huolehtia niiden ominaispiirteiden takia. Saaristolaisien toimeentulo on aina perustunut useampaan tulonlähteeseen. Perinteisen maatalouden ja kalastuksen lisäksi matkailu on kasvanut elinkeinoista kaikkein eniten. Monipuolinen yrittäjyys pitää saaristoa elävänä. (Foss.fi 2011.) Suomen rannikkostrategian (2006) avulla pyritään rannikkoalueilla säilyttämään

luonnon monimuotoisuus ja elinvoimaisuus. Saaristossa on herkkä luonto, minkä takia kestävän kehityksen näkökulma tulee ottaa huomioon.

Suomen ja Viron erilainen historia tulee esille maiden kulttuureissa. Toisaalta suomalaiset ja virolaiset ymmärtävät toisiaan helposti suomen ja viron kielten samankaltaisuuden takia. Suomessa on totuttu noudattamaan EU:n yhteisen maatalouspolitiikan sääntöjä jo vuodesta 1995 lähtien, kun taas virolaiset vielä opettelevat noudattamaan EU:n asettamia säädöksiä. Viron tulotaso on Suomea matalampi, mutta kulutus tuotteet ovat lähes samalla hintatasolla kuin Suomessa. Tämän takia Virossa omavarastaloudella on suuri merkitys, etenkin maaseudulla, jokapäiväisen elannon turvaamisessa. Lammas on arvokas ja ekologinen eläin, koska sitä voidaan käyttää monipuolisesti. Perinteiset lampaan käyttötavat eivät ole useinkaan enää taloudellisesti kannattavia, sillä ulkomailta tuodaan halpoja lammastuotteita. Lammastalouden saaminen kannattavaksi Suomessa sekä Virossa vaatii kaikkien tahojen tiivistä yhteistyötä ja ponnistelua.

2 Maaseutuyritysten taustatekijät ja ominaispiirteet

Maaseudulla maatilat ovat usein perheviljelmiä ja yritykset pienimuotoisia, usein perheyrityksiä. Yrittäjät ovat aloittaneet yritystoimintansa erilaisista lähtökohdista. Jotkut toimijat ovat aloittaneet yritystoiminnan pakon edessä saadakseen välttämättömän toimeentulonsa, jotkut toimijat ovat aloittaneet yritystoimintansa velvollisuuden tunteesta jatkaakseen suvun perinteitä. Jotkut ovat puolestaan havainneet mahdollisuuden uudelle yritystoiminnalle joko tuotteen puuttumisen markkinoilta tai tuotteen kysynnän takia. On yleistä, että maaseutuyritystoiminta työllistää omistajapariskunnan tai vain yhden perheenjäsenistä, jolloin toinen käy töissä tilan ulkopuolella. Jokainen maatila on ainutlaatuinen sekä sijainnin että resurssiensa osalta. Maatilan toiminnasta ja tavoitteista päätetään usein toimintaympäristön, resurssien ja yrittäjyyteen johtaneiden tekijöiden perusteella.

2.1 Maatilayritysten tavoitteet

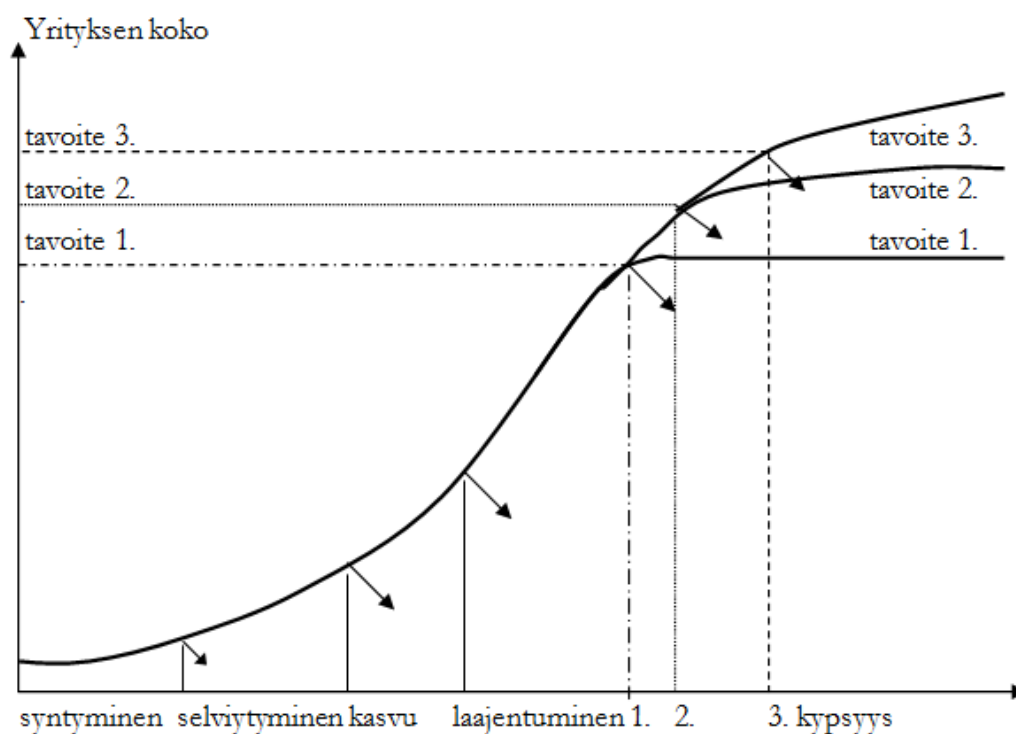
Maatilataloudessa, joka perustuu perheviljelmiin, vallitsee erittäin kiinteä integraatio yksityis- ja yritystälouden välillä. Työ, asuminen ja usein myös vapaa-ajan vietto keskittyvät maatilan yhteyteen, eikä työajan ja vapaa-ajan välinen raja ole selvä. Usein vaikeutena on tasapainon löytäminen tuotanto- ja kulusaktiviteettien välille, mikä tarkoittaa, että perheen kulutuksen lisääminen merkitsee samalla usein tuotavien investointien rajoittamista. Yrityksen elinkaari sulautuu perheen elinkaareen. Perhe on tärkeä motivaation lähde. Jos yritystoiminnalla on jatkaja tiedossa, sillä on suurempi vaikutus yrityksen työpanokseen, tavoitteisiin ja riskinottoon kuin esimerkiksi yrittäjän iällä. Jatkuvuudella ja pitkäjänteisyydellä on myös vaikutuksia liikkeenjohtoon, suunnitteluun ja strategioiden valintaan. (Timonen 2000; Gasson & Errington 1993.) Työelämän ja perheen välisessä suhteessa tulee esille myös työ- ja perhesuhteiden riskit, jotka voivat johtua yrittäjäpuolisoiden erilaisista asenteista, tukemisen puutteesta, työmäärän erilaisuudesta tai päätöksentekoprosessin epäoikeudenmukaisuudesta. Perheessä lapset seuraavat yrittäjyyttä jo pienestä pitäen, jolloin sillä on vaikutusta lasten arvoihin ja asenteisiin myöhemmässä elämässä (Koiranen 1998).

Yritystoiminnassa on keskeistä, haetaanko tavoitteissa maksimituottoa hyödyntämällä yrityksen kokonaisresurssit vai haetaanko yritystoiminnassa olevien henkilöiden tasapainoa ja tyytyväisyyttä sosiaalisten tavoitteiden kautta. Filosofisen tarkastelun pohjalta voidaan yritykselle määritellä myös yrityksen eettiset tavoitteet ja verrata niitä olemassa olevaan sosio-ekonomiseen tilanteeseen. Tavoitteena voi olla pitkän tähtäyksen kannattavuus erilaisten toimenpiteiden ja investointien avulla. Tavoitteet voivat vastata myös yrityksen ulkopuolisten tahojen pyrkimyksiin. (Ansoff & McDonnell 1989.) Perinteisesti yrityksen menestymisen mittarina on pidetty saavutettua voittoa, joka on kuitenkin vain yksi osatekijä ja tavoite. Kun yrityksen toiminnassa pyritään yhdessä asiassa parhaaseen vaihtoehtoon, toista asiaa ja tavoitetta heikennetään (Ansoff & McDonnell 1989). Jokainen yrittäjä asettaa maatilallaan omat tavoitteensa ja strategiset päämääränsä toimintaympäristön, omien resurssien ja arvojen pohjalta.

Yrityksen menestyminen voi tarkoittaa objektiivisesti mitattuna taloudellisesta voittoa tai yrityksen kasvua, joka on osoitettavissa kirjanpidon ja muiden numeeristen dokumenttien kautta. Subjektiiiviset mittarit perustuvat yrittäjän henkilökohtaiseen käsitykseen menestymisestä. Subjektiiivisesti mitattuna omistajayrittäjä voi kokea menestyneensä, jos hän saavuttaa asettamansa tavoitteet työn, perhe-elämän, ympäristön, ammattitaidon kehittymisen, elämänlaadun, maatilan jatkumisen sukupolvelta toiselle tai elämäntavan suhteen. Tavoitteiden asettamiseen vaikuttavat yrittäjän persoonallisuus ja yritys ympäristö. (Mäkinen ym. 2009.)

Yrityksen syntyä ja kasvua kuvataan usein elinkaariajattelulla. Tunnetuin yrityksen elinkaaren kehittymistä kuvaava malli on Scott-Bruce yrityksen kasvun vaiheet -malli (Scott & Bruce 1987). Yrityksen elinkaari on jaettu viiteen eri vaiheeseen, jotka ovat syntyminen, selviytyminen, kasvu, laajentuminen ja kypsyys. Kuhunkin vaiheeseen liittyvät toisistaan poikkeavat kriisiytymisen ja selviytymisen mahdollisuudet. (Niittykangas 2003.)

Kuviossa 1. Scott-Bruce yrityksen kasvun vaiheet -mallia on muokattu ottamaan huomioon yrittäjän asettamat henkilökohtaiset tavoitteet yritystoiminnalleen. Kypsyysvaihe on jaettu kolmeen eri tavoitetasoon. Tavoite kolme on kasvuhakuisen yrityksen laajentumisen tavoite. Tavoitteet yksi ja kaksi kuvaavat yrityksen koon tasoja, jotka ovat jääneet kasvuyritystä alhaisemmalle tasolle. Tavoitetasoa kaksi voidaan nimittää Bridgen mukaan mukavuusalueen pienyrityksiksi ja tavoitetasoa yksi voidaan kutsua elämäntapayrityksiksi. (Bridge ym. 2003.) Yrittäjä voi asettaa yritystoiminnalleen omat tavoitteensa (tavoite 1, 2 ja tavoite 3.) omien resurssiensa, arvojensa ja toimintastrategioidensa mukaan. Yrittäjän persoonallisuus ja taidot auttavat tavoitteiden saavuttamisessa. Kun yrittäjä on saavuttanut tavoitteensa, hän kokee onnistuneensa ja menestyvänsä yritystoiminnassaan.



Kuvio 1. Yrityksen kasvu ja maaseutuyrittäjien tavoitteet -malli (Raija Räikkönen). Muokattu Scott-Bruce (1987) yrityksen kasvun vaiheet -mallista (Niittykangas 2003).

Kasvua tavoittelevat yrittäjät pyrkivät maksimoimaan liiketoimintansa mahdollisuudet. Mukavuusalueen pienyritykset puolestaan tuottavat omistajilleen tuloja sen verran, että omistaja saavuttaa tavoittelemansa elintason. Liiketoiminnan kehittäminen ei motivoi, kun yrittäjä on saavuttanut haluamansa elintason. (Bridge ym. 2003.) Useat pienyritykset eivät tavoittele kasvua, vaan ovat tyytyväisiä omaan kokoonsa. Tavallista on, että yritys on syntynyt omistajan työllistämistarkoituksessa. Voiton tavoittelu voi jäädä toissijaiseksi motiiviksi esimerkiksi ylpeyden ja ammattitaidon rinnalla. Usein pienyritystoiminnan aloittamiseen motiiviin liittyy halu harjoittaa liiketoimintaa vähemmän kilpailevassa ja rennommassa ympäristössä. (Haksever 1996.)

Elämäntapayrittäjät harjoittavat liiketoimintaa, koska se on heille tärkeä elämäntapa (Bridge ym. 2003). Maaseudulla elämäntapayrittäjät yhdistävät yrittäjyyden usein muihin yrittäjäyysmuotoihin maatalouden ohella. Näin yrittäjäyys rakentuu heille yhtenä monista toimeentulon muodoista. Elämäntapayrittäjille yrittäjyyden ympärille rakentuvat elämän muut asiat: työ, arki, perhe ja harrastukset. (Lehtonen 1999.)

Saaristo- ja rannikkoalueen lammastaloustuotannossa yritystoiminta oli hyvin suurelta osin pienyrittäjyyttä, johon osallistui perheen sisältä yksi tai kaksi henkilöä. Vain joissakin tapauksissa yritystoimintaan oli palkattu ulkopuolisia henkilöitä. Yli 20 uuhien tilat olivat keskittyneet lammastalouteen kun taas alle 20 uuhien katraita pidettiin tiloilla vain osana tilan toimintaa. Monella lammastilalla jatkojalostetaan villaa ja taljota mitä erilaisimmiksi tuotteiksi (Kuva 5).

Myös KnowSheep-tutkimuksen perusteella yrittäjistä oli havaittavissa kolme erilaista yrittäjäkuvaa. Yksi ryhmä oli lampaanlihan tuotantoon keskittyvät kasvavat tilat. Toinen ryhmä oli monialaiset tilat, jotka halusivat pitää yritystoimintaa omalle perheelle sopivan kokoisena liiketoimintana, jotta he säilyttäisivät yritystoiminnan hallittavuuden ja oman vapauden. Kolmantena ryhmänä oli työtään elämäntapana tekevät yrittäjät, jolloin yritystoiminta toi välttämättömiä tuloja tai lisätuloja perheelle, mutta tulot eivät riittäneet yritystoiminnan kehittämiseen. Näissä tapauksissa yrittäjät halusivat joko elää vapaampaa elämää tai kävivät ansiotyössä lammastalouden ohessa. Myös Virtasen ym. (2012) tutkimuksessa ”Suomalaiset lammasta- ja vuohituotantotilat”, löydettiin tavoitteiltaan kolmenlaisia tuottajia lammastuottajien joukosta. Tutkimuksessa yrittäjät jaoteltiin ammattilaisiksi, puoli ammattilaisiksi ja harrastelijoiksi. (Virtanen ym. 2012.) On myös monia, jotka eivät halua käyttää yrittäjyyden mahdollisuuksia hyväkseen vaan haluavat esimerkiksi omaksi ilokseen kasvattaa lampaita ja harrastaa käsityöiden tekemistä.



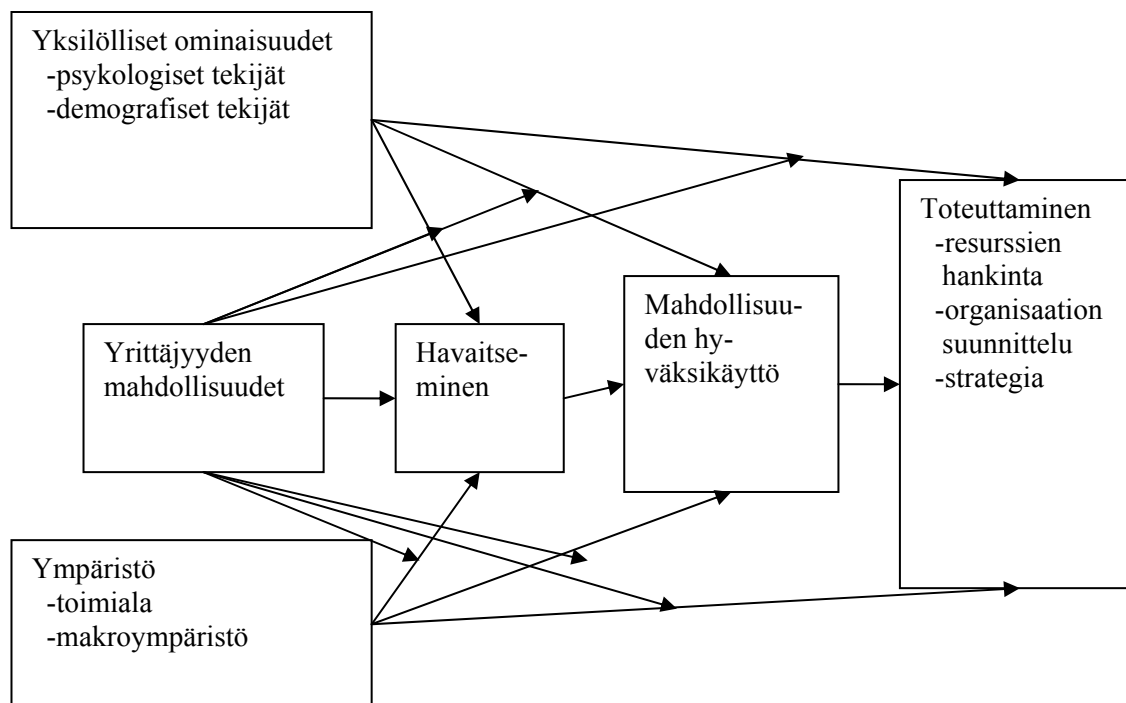
Kuva 5. Käsityötuotteita tuodaan asiakkaille tutuksi markkinatapahtumissa.

2.2 Yrittäjyyden mahdollisuuksien havaitseminen

Shanen ja Venkataramanin (2000) mukaan yrittäjyys lähtee mahdollisuuksien olemassaolosta ja tunnistamisesta. Jotkut ihmiset pystyvät tunnistamaan liiketoiminnan mahdollisuuden kun taas toiset eivät pysty. Selityksenä voi olla osaamisperustan erilaisuus tai erilainen kyky havainnoida ja tulkita maailmaa liiketoiminnan näkökulmasta. Mahdollisuuksien hyödyntäminen on sidoksissa sekä mahdollisuuden olemassaoloon että yksilön piirteisiin. Mahdollisuuden piirteitä ovat esimerkiksi kysynnän määrä, liiketoiminnan mahdollinen arvo ja toimialan ominaisuudet. Yksilön piirteistä tärkeitä ovat yksilön elämäntilannetta kuvaavat tekijät, kuten aiempi kokemustausta ja varallisuus sekä muista poikkeavat piirteet, arvot, asenteet ja eteenpäin vievät tarpeet. Mahdollisuudet voivat myös merkitä tilanteita, jotka ensi sijassa tehostavat nykyistä tuotantoa tai tilanteita, jotka muuttavat markkinoiden toimintaa. (Shane & Venkataraman 2000; Niittykangas 2003.)

Scott Shane (2003) on kehittänyt yrittäjyyden prosessimallin (Kuvio 2), jossa hän havainnollistaa yrittäjyyden toteutumiseen johtavia tekijöitä. Yksilöllisiin ominaisuuksiin sisältyvät psykologiset ja demografiset tekijät. Psykologisiin tekijöihin sisältyvät henkilön asenteet, arvot, tarpeet, osaaminen ja kyky havainnoida asioita sekä henkilön piirteet, jotka yrittäjäpersoonassa ilmenevät usein innovatiivisuutena, päättäväisyytenä ja optimistisuutena. Yrittäjän piirteisiin kuuluvat myös saavuttamisen halu, energisuus ja riskinotto-kyky. Demografisiin tekijöihin kuuluvat esimerkiksi ikä, sukupuoli, perhe, koulutus ja tulot. Ympäristötekijöihin sisältyvät toimiala ja makroympäristö eli julkinen valta, talous ja teknologia. (Shane 2003.)

Lähtökohtana yrittäjän yksilöllisten yrittäjyysominaisuuksien lisäksi on oltava olemassa suotuisat ympäristötekijät sekä yrittäjyyden mahdollisuudet, jotka henkilö havaitsee ja käyttää hyväkseen. Mahdollisuuksia yrittäjyyteen antavat toimialan ominaisuudet, kysynnän määrä tai liiketoiminnan mahdollinen arvo. Yrittäjä toteuttaa yritysideaansa resurssien hankinnan, organisaation suunnittelun ja yritysstrategiansa kautta.



Kuvio 2. Yrittäjyyden prosessimalli. (Shane 2003, 11.)

Maatilan toimintaympäristö antaa kullekin yritykselle luontaiset mahdollisuudet yritystoimintaan. Yrittäjän sisäiset ja taustatekijät vaikuttavat puolestaan motivaatioon. Arvot ja asenteet ovat yhteydessä yrittäjän motivaatioon, ja ne määrittävät voimakkaasti hänen näkemystään ympäristöstä. (Mäkinen ym. 2009.) Vastuut ja rajoitukset rajaavat strategisen toiminnan vapautta, koska ne määrittävät puitteet, joiden sisällä yrityksen on toimittava. Tavoitteita muokkaavat myös yritykseen osallistujien mielenkiinnon kohteet, tausta, arvot ja henkilökohtaiset tavoitteet. (Ansoff & McDonnell 1989.) Maatiloilla tehdään yritystoimintaan liittyviä päätöksiä enemmän omistajayrittäjyyden, henkilökohtaisten arvojen ja motiivien pohjalta kuin muussa yritystoiminnassa, koska maatilat ja maaseutuyritykset ovat pääosin pieniä perheyrittäjiä. EU:n yhteinen maatalouspolitiikka asettaa myös omat vaatimuksensa maatalousyrittäjille.

KnowSheep-kyselytutkimuksen perusteella lampaiden lukumäärä oli usein mitoitettu olemassa oleviin resursseihin. Kaikista kyselyyn vastanneista yrittäjistä 90 % oli sitä mieltä, että lammastuotannon ystävällinen imago ulospäin ja vihreät arvot tuotannossa olivat tärkeitä. Yrittäjille kestävän kehityksen toimintatavat yritystoiminnassa olivat tärkeitä ja lammastuotanto koettiin ympäristöystävälliseksi. Kyselyn perusteella rannikko- ja saaristoalueilla lammastalouden ekologisuus ja eettisyys nousivat tärkeinä asioina yrittäjien arvostuksessa. Yrittäjät olivat valmiita toimimaan vastuullisesti omassa ympäristössään ja kantamaan vastuuta myös ympäristönsä hyvinvoinnista.

Oman paikkakunnan tärkeimmiksi vahvuuksiksi koettiin ainutlaatuinen luonto, turvallisuus, rauhallisuus ja maalaismaisemat. Markkinoita ja tapahtumia sekä käsityö- ja ruoka perinnettä pidettiin säilyttämisen arvoisina. Tärkeinä pidettiin myös laiduntamisen, kalastus- ja saaristolaisperinteen sekä vanhojen maatilojen säilyttämistä. Yrittäjät korostivat luonnon ja maiseman merkitystä sekä vaikutusta yritystoimintaansa.

Alan koulutus oli antanut tukevan pohjan lammastuotannon keskittämiseen maatilalla. Lammastalousyrittäjät osasivat hyödyntää aktiivisesti koulutustaan joko lammastaloudessa tai tilan muussa yritystoiminnassa. Kyselyyn vastanneista suomalaisista ja virolaisista lammastalousyrittäjistä noin 60 %:lla yrittäjistä koulutus oli yritystoimintaan liittyvää. Ammattiin liittyvät koulutukset olivat maatalousalan toisen asteen koulutuksia, ammattikorkeakouluopintoja tai maatalousalan yliopisto-opintoja. Valtaosa kyselyyn vastanneista yrittäjistä ilmoitti ylläpitävänsä osaamistaan ammattilehtien ja kurssien kautta. Yrittäjät olivat hankkineet keskeistä osaamista myös Internetin, opintoretkien ja alan koulutuksen avulla. Kyselyyn vastanneista virolaisista yrittäjistä noin puolet ja suomalaisista yrittäjistä noin 27 % oli osallistunut kestävän kehityksen tai ekotuotteistamisen koulutuksiin. Suomalaisista kaksi kolmasosaa ja virolaisista lähes kaikki vastanneista olivat kiinnostuneet osallistumaan kestävän kehityksen kursseille, jos sellaisia järjestetään.

2.3 Yrittäjäpersoonaa

Kuratko ja Hodgetts (2001) kuvaavat yrittäjää itsenäiseksi optimistiksi, joka luottaa henkilökohtaisesti pystyvänsä vaikuttamaan yrityksensä tulokseen. Yrittäjän ominaisuuksiin liittyy mahdollisuuksien havaitseminen ja niiden hyödyntäminen. Yrittäjät ovat kekseliäitä, ajatusmaailmaltaan omaperäisiä ja optimisteja. Yrittäjät ovat myös sitoutuneita yrityksen toimintaan, sisukkaita ja päättäväisiä. Heillä on voimakas saavuttamisen halu ja taito johtaa ihmisiä. Yrittäjällä on kyky ongelmanratkaisuun, palautteen hakemiseen, epäselvyyden sietämiseen ja harkittuun riskinottoon. Yrittäjän ominaisuuksia ovat myös luotettavuus, epäonnistumisen sietäminen, korkea energisyystaso sekä innovatiivinen toiminta. Yrittäjillä on ymmärrys riskin suuruuden ja voiton suuruuden välisestä suhteesta, ja tähän perustunee tarkka arviointi riskin mahdollisuudesta. Yrityksen kasvattamiseen suuntautuvien yrittäjien päämäärätietoisuus ohjaa toiminnan painopistealueita, joiden saavuttaminen toimii suoriutumisen mittana ja palautteena liiketoiminnan onnistumisesta. Kuratko ja Hodgetts (2001) ovat havainneet, että yrittäjien ominaisuuksien luetteloon on 2000-luvulla lisättävä vielä taito rakentaa tiimejä ja korostunut itseluottamus. (Kuratko & Hodgetts 2001.) Nykyinen yhteiskunta vaatii yhä erilaisempia taitoja, jotka tulee ottaa huomioon yritystoiminnan jatkuvassa kehittämisessä. Tällaisia ovat esim. sosiaalinen media, uudet markkinakanavat ja asiakasryhmien erilaisuudet.

Tietynlainen johtajapersoonallisuus saattaa olla yrityksessä hyvä yhden kehitysvaiheen johtajana, mutta tilanteen muuttuessa yritys voi tarvita erilaista johtajapersoonallisuutta. Kukin toimija havaitsee mahdollisuudet ja valitsee toimintatavat oppimallaan ja hyväksi uskomallaan tavalla. Usein ihminen ei kykene radikaaleihin ajattelutavan muutoksiin, vaikka yrityksen tilanne olisikin muuttunut huomattavasti. Liikkeenjohdossa tarvitaan neljää lahjakkuuden osa-aluetta, jotta yritystoiminta onnistuu: innovointia, analyysiin perustuvaa edistämistä, toiminnan käsitteellistä ajattelua ja päivittäistä johtamista. (Lehtonen, 1999.) Maatilan toiminnan muuttuessa tai laajentuessa yrittäjänä selviämisen ja onnistumisen haasteet lisääntyvät.

KnowSheep-tutkimukseen vastanneet kuvasivat alueen yrittäjiä omatoimiseksi, riippumattomiksi, monipuolisiksi osajiksi ja kokeneiksi toimijoiksi. Yrittäjien koettiin olevan perinteitä kunnioittavia ja yritystoiminnassaan tuloshakuisia. Usea yrittäjä mainitsi vahvuudekseen innovatiivisuuden sekä tilan kehittämisen ja verkottumisen mahdollisuuden. Useilta yrittäjiltä puuttui kuitenkin liikkeenjohtamisen taidot, ja osittain sen takia jatkojalostustoiminta jäi harrastukseksi tai pienimuotoiseksi liiketoiminnaksi.

2.4 Maaseutuyritysten resurssit

Rantamäki-Lahtisen mukaan perustuotantotiloilla pidetään strategisesti tärkeinä aineellisia voimavaroja, kun taas monialaisilla tiloilla tarvitaan niiden lisäksi myös monia aineettomia voimavaroja. Yleisesti pidetään tärkeänä sitä, että yrityksellä on käytössään riittävän hyvät verkostot, yhteistyökumppanit ja teknologiset valmiudet. Osaaminen on noussut yhä tärkeämmäksi viime vuosina. Yritysten vahvuuksina korostuvat yrittäjien ammattitaito, hyvät asiakassuhteet sekä tuotteiden ja palvelujen laatu. Maaseutuyrityksissä on myös keskimääräisesti hyvät valmiudet sopeutua muutoksiin. (Rantamäki-Lahtinen 2008.)

Kyvykkyydet ovat taitoja ja ajan myötä yritykseen kertynyttä tietoa, mikä mahdollistaa voimavarojen hyödyntämisen ja prosessien sekä aktiviteettien koordinoimisen. Kyvykkyydet ovat näkymättömiä resurs-

seja, joita on vaikea jäljitellä. (Day 1994.) Strateginen kyvykkyys tarkoittaa kykyä suunnata yritystä halutun tavoitteen suuntaan ja johtajien kykyä toteuttaa strategia. (Sinkula ym.1997.)

Pyysiäinen ja Vesala (2008) ovat myös korostaneet kolmea yleistä yrittäjäyystaitoa, joissa olennaista on yleinen näkemys liiketoimintamahdollisuuksista ja niiden hyödyntämisestä suhteessa yrittäjän taloudelliseen ja sosiaaliseen toimintaympäristöön. Ensimmäinen taito on liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen ja mahdollisuuksien dynaaminen toteuttaminen. Toinen tärkeä taito on kontaktien hyödyntäminen ja verkostoituminen, minkä kautta yrittäjä voi löytää uusia resursseja ja välineitä mahdollisuuksien toteuttamiseksi. Kolmantena yrittäjän on osattava luoda yritykseensä liiketoimintastrategia ja osattava arvioida sen toimivuutta. (Pyysiäinen & Vesala 2008.)

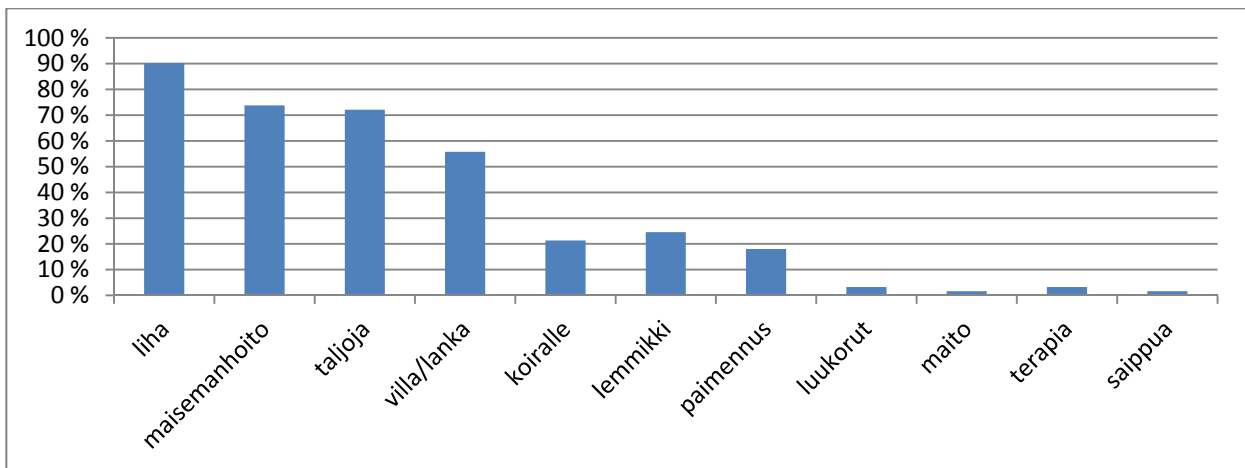
Maaseudun yritykset poikkeavat toisistaan siinä, millaisia resursseja niillä on käytössään. Tärkeimpiä tekijöitä ovat aineelliset ja aineettomat resurssit. Aineellisia resursseja ovat mm. maatalan koneet, rakennukset, toimintaympäristö ja työntekijät. Aineettomia resursseja ovat esimerkiksi asiantuntijuus, innovaatiokyky, kehittämistaidot ja yrityskulttuuri. Maatalan sijainti vaikuttaa merkittävästi yritystoiminnan mahdollisuuksiin. Maatalan laajentaminen on yleensä mahdotonta, jos peltoa ei ole ostettavissa lisää kohtuullisen matkan päästä tilakeskuksesta. Tällöin maatilalla joudutaan miettimään muita toimeentulon mahdollisuuksia. Tilan muut resurssit ohjaavat silloin maatalan kehittymistä esimerkiksi monialaiseksi maatilaksi, jossa toimeentulo turvataan usean eri tulonlähteen avulla.

Suomessa lampaiden kasvatukseen käytetään yleisimmin vanhaa navettaa, sikalaa tai tallia. Näin voidaan hyödyntää muuten käyttämätöntä rakennusta ja tuotannon alkuinvestoinnit ovat pienet. Tuotannon laajentuessa rakennetaan usein tuotantoteknisesti vanhoja rakennuksia käytännöllisempi halli. Hallit suunnitellaan jo rakennusvaiheessa monikäyttöisiksi. Halli voidaan hyödyntää johonkin muuhun käyttöön, jos lammastuotannosta louvutaan myöhemmin. Kasvihuoneiden rakenteita tai vanhoja kasvihuoneita voidaan myös muokata lampoloiiksi. Kasvihuonelampoloita on vielä varsin vähän, mutta ne ovat yleistymässä. Muita lampoloina käytettyjä rakennuksia ovat mökit, ladot, kevyet hallit ja katokset. Lampaita voidaan pitää myös vanhoissa katetuissa laakasiiloissa. Virossa lampoloina käytetään varta vasten lampolaksi rakennettuja tai muokattuja halleja sekä vanhoja karjarakennuksia tai kasvihuoneita.

Suomessa MTT:n kyselytutkimukseen vastanneista 21 % oli investoinut viimeisen viiden vuoden aikana lampoloihin keskimäärin 48 700 euroa. Sijoitetut summat vaihtelivat kahdesta tuhannesta eurosta satoihin tuhansiin. Lampurit rakentavat uusia lampoloita ja kunnostavat vanhempia aktiivisesti. Tuotantoa koneistettiin keskimäärin 14 900 eurolla ja uusia eläimiä ostettiin keskimäärin 2 000 eurolla. Aitauksustanuksiin ja kuljetuskaluston hankkimiseen sijoitettiin viiden vuoden aikana 5 100 euroa. Virossa investointeja tehtiin lampoloihin, tuotannon koneistamiseen ja eläinten hankintaan.

Lähimmän viiden vuoden aikana lammastuotantotilat tulevat investoimaan Suomessa eniten lampoloihin ja eläinten hankintaan. Virossa tullaan investoimaan eniten tuotannon koneistamisen ja lampoloihin. Tulevaisuuden suunnitelmissa sijoitettavat summat eivät yrittäjien arvioiden mukaan muutu merkittävästi. Suomessa lampoloihin ollaan valmiita sijoittamaan keskimäärin 40 000 euroa viiden vuoden aikana, koneistamiseen 9 700 € ja eläinten hankintaan 2 000 euroa. Ahlstedtin ja Laaksonen mukaan rajallisten resurssien takia pienyrityksessä tehdään usein vain välttämättömät investoinnit, joihin liittyvät optimistiset tuotto-odotukset. Investointeihin sisältyy usein suuri riski (Ahlstedt 1992; Laaksonen ym. 2004). EU:n yhteisen maatalouspolitiikan tuoma tulevaisuuden epävarmuus lisää maataloilla investointiriskiä.

Lampaita käytetään rannikko- ja saaristoalueella hyvin tehokkaasti ja kokonaisvaltaisesti. Liha on tärkein, lampaasta saatava tuote. Seuraavaksi tärkeimpiä perusteita lampaiden pidolle ovat maisemanhoito, villa ja talja. Tilat käyttävät kasvattamiaan lampaita myös lemmikkinä (Kuvio 3). Muutamat tilat ovat perehtymässä eläinterapiaan toiveenaan kehittää yritystään tuottamaan ”Green Care” toiminnan palveluita. Pienikokoisena eläimenä lammasta on helppo lähestyä ja erityisesti karitsat herättävät hellyyttä. Muutama tila välittää lampaiden luita koiranruoaksi ja tekee koruja lampaiden sarvista.



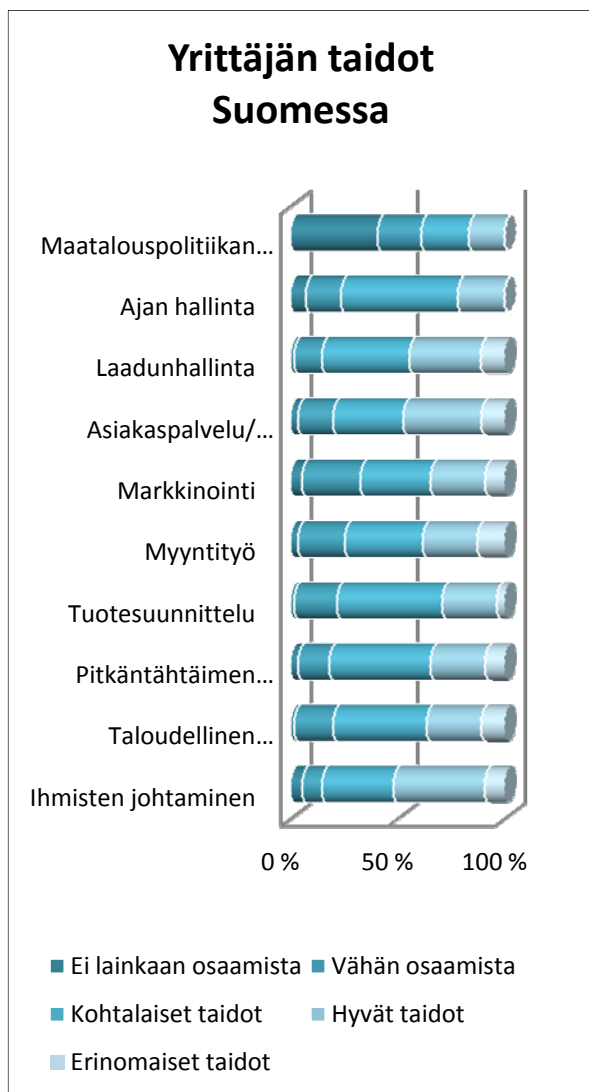
Kuvio 3. Lammastuotteiden hyödyntäminen vastanneista tiloista (%).

Paimentavien koirien käyttö lampaiden käsittelyssä on lisääntynyt Suomessa viime aikoina. Saaristossa on tarvetta lampaiden kokoamiseen erityisesti saarilla, joissa maasto voi olla vaikeakulkuista. Katja Sikka esittelee kuvassa 6 lammaskoiran toimintaa. Lammaskoira siirtää ohjaajansa opastamana lampaat paikasta toiseen ja kokoaa ne ryhmäksi esimerkiksi lampaiden kunnan tarkistamista ja laitumelta siirtoa varten. Lämpaita vuokrataan myös paimennuskoulutukseen.

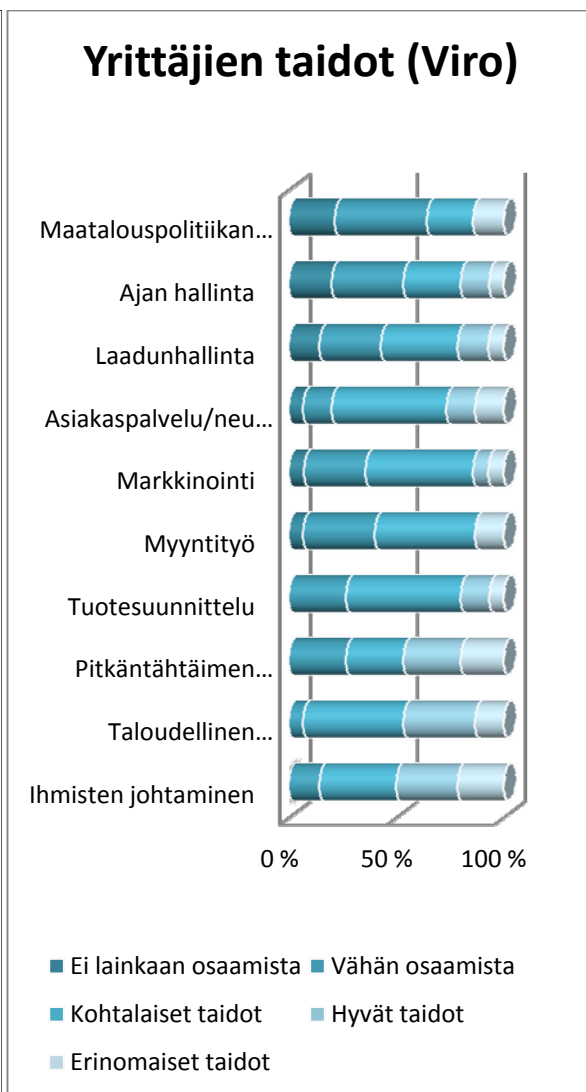


Kuva 6. Katja Sikka kerää lampaat kokoon lammaskoiran avulla

Kyselytutkimuksessa pyydettiin yrittäjiä arvioimaan taitojaan eli aineettomia resurssejaan yritystoimintaan liittyvissä asioissa. Yrittäjien taidoissa ei ollut suuria eroja Suomen ja Viron välillä (Kuvio 4 ja 5). Yli puolet kyselyyn vastanneista yrittäjistä koki, että heillä ei ollut lainkaan osaamista tai vain vähän osaamista maatalouspolitiikan ennakoinnissa. Kyselyyn vastanneista moni koki, että heillä oli kohtalaiset taidot, vain vähän osaamista tai ei lainkaan osaamista markkinoinnissa, myyntityössä ja tuotesuunnittelussa. Yrittäjät kokivat, että heillä oli myös puutteita ajan hallinnan taidoissa. Yli puolet yrittäjistä koki, että heillä oli hyvät tai erinomaiset taidot ihmisten johtamisessa. Kun yrittäjiltä kysyttiin avoimena kysymyksenä yrityksen/tilan tai toimintaympäristön nykytilanteen vahvuuksia, moni yrittäjä toi esille vahvuutena oman ammattitaitonsa.



Kuvio 4. Yrittäjien taidot Suomessa.



Kuvio 5. Yrittäjien taidot Virossa.

Taitojen kehittämisen tarve koettiin tärkeäksi etenkin myyntityössä, markkinoinnissa, tuotesuunnittelussa ja toiminnan pitkän tähtäimen suunnittelussa sekä Suomessa että Virossa.

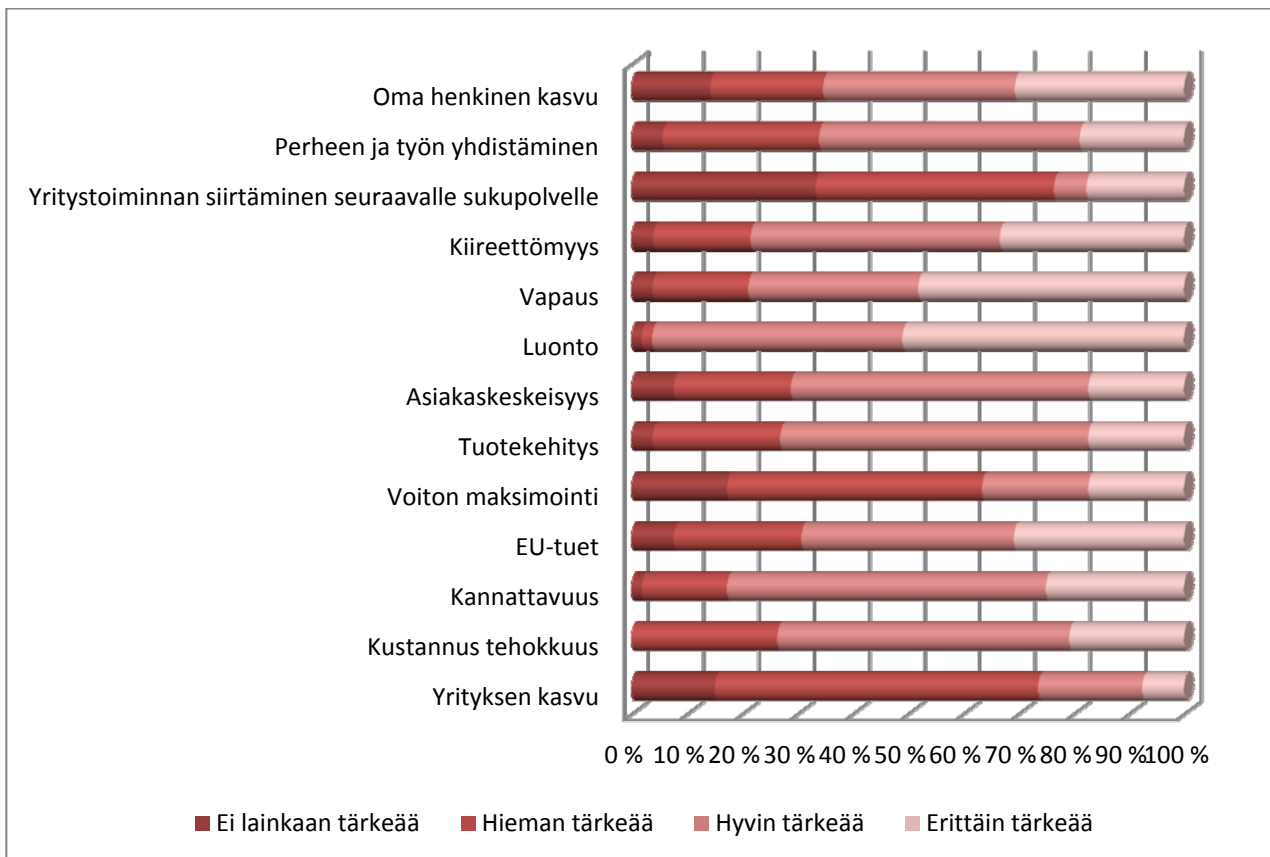
2.5 Maatilayritysten arvot

Maatilayrityksien vuotuisen tulon maksimoinnilla ja voitolla ei ole yleensä korostettua asemaa, vaan etusijalle tulevat turvallisuus, jatkuvuus, ympäristön säästäminen ja pääoman kumuloituminen. Maatilayrittäjillä nousevat selvästi esiin kaksi päämäärää, jotka vaikuttavat kaikkiin asetettaviin tavoitteisiin. Yksi päämäärä on ammatissa jatkaminen sen sisäisen palkitsevuuden vuoksi, esimerkiksi työskentely luonnon kanssa, haasteet ja riippumattomuus. Toinen päämäärä on hyvin hoidetun tilan luovuttaminen seuraavalle sukupolvelle. Perheviljelmillä on käytettävissä selviytymiskeinoja, joita ei ole muilla yrityksillä. Ne auttavat selviämään taloudellisesti vaikeiden aikojen yli. Tällaisia selviytymiskeinoja ovat esimerkiksi tyytyminen alhaiseen työtuloon, ulkopuolisen työn ottaminen vastaan tai pääoman korvaaminen omalla työpäöksellä. (Timonen 2000; Gasson & Errington 1993.)

Olemassa olevien resurssien mukaan jotkut tilat keskittyivät lammastalouteen ja hakivat yritystoiminnan kasvua laajentamisen ja karitsanlihan tuotannon kautta. Useat KnowSheep-hankkeen kyselytutkimukseen vastanneista rannikko- ja saaristoalueen lammastaloustyrittäjistä kokivat kuitenkin, että yritystoiminnan koko oli itselle sopiva. Nämä tilat olivat löytäneet yritystoiminnalle sopivan mittakaavan ja halusivat jatkaa saavuttamallaan tasolla. Osa tiloista halusi kasvattaa lampaita harrastuksen vuoksi.

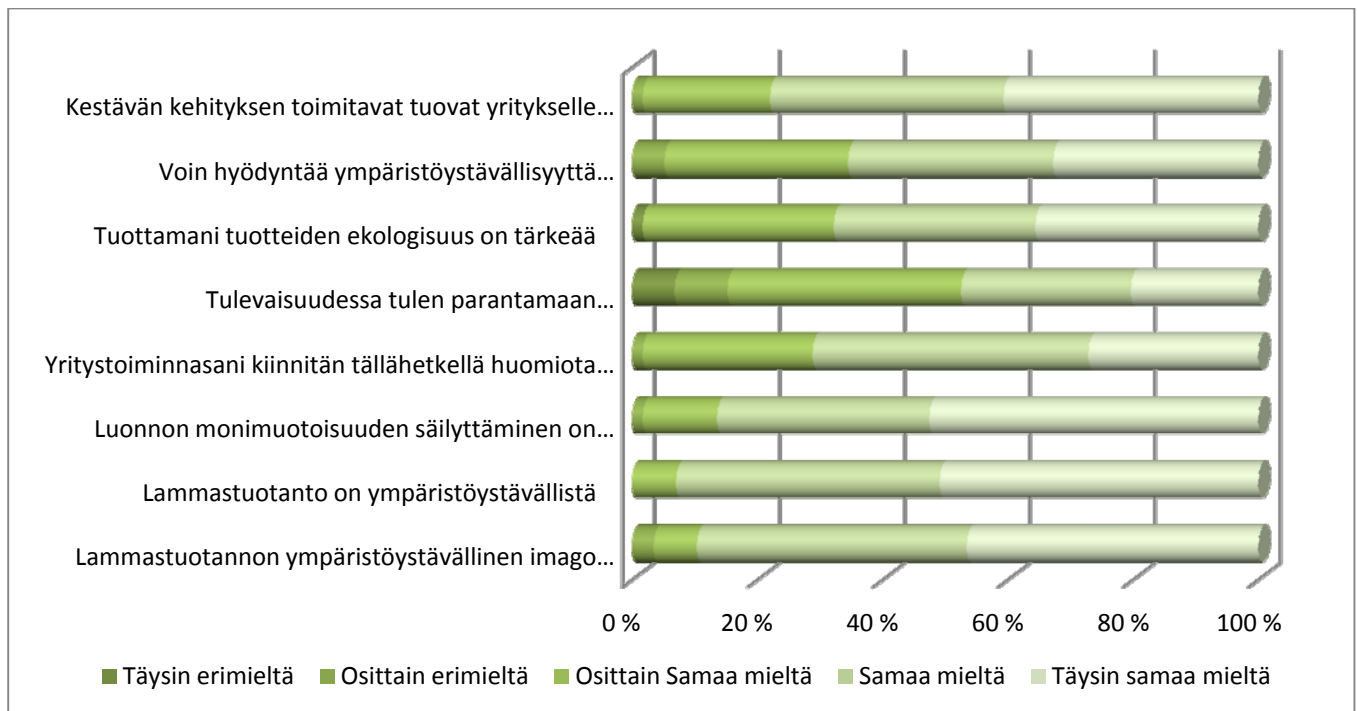
Yritystoiminnan laajentamisen suurimpia esteitä olivat ajan puute ja heikko kannattavuus. Usein jatkajan puute ei motivoinut laajentamaan yritystä, ja toimijat tyytyivätkin olemassa olevan tuotannon laajuuteen.

Maaseutuyrityksen tavoitteisiin vaikuttavat voimakkaasti yrittäjien arvot. Yritystoiminnan kiireettömyys, luonto ja yrittäjän vapaus nousivat tärkeimmiksi arvoiksi yrittäjille (Kuvio 6). Vaikka yrittäjille yritystoiminnan kannattavuus oli erittäin tärkeää, ja he seurasivat yritystoiminnan kannattavuutta, yrityksen kasvu ja voiton maksimointi eivät olleet heille yritystoiminnan tärkeimpiä asioita. Luonnon monimuotoisuuden säilyttäminen ja luonto olivat henkilökohtaisesti tärkeitä asioita etenkin monialatiloilla. Vaikka vapaus ja kiireettömyys olivat tärkeitä asioita kaiken kokoisille tiloille, vähän lompaita omistavat tilat olivat onnistuneet muita paremmin yritystoiminnan vapaudessa. Monialaiset tilat kokivat yritystoiminnassaan erittäin tärkeäksi asiakaskohtaisen joustavuuden.



Kuvio 6. Yritystoiminnassa tärkeitä asioita.

Kyselyyn vastanneet yrittäjät pitivät yritystoiminnassaan vihreitä arvoja erittäin tärkeinä (Kuvio 7). Vastaaajista yli 80 % koki kestäväen kehityksen toimintatapojen tuovan yritykselle lisäarvoa. Kaksi kolmasosaa vastaajista oli samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että tuottamiensa tuotteiden ekologisuus on tärkeä asia, ja he voivat hyödyntää ympäristöystävällisyyttä tuotteidensa markkinoinnissa. Lähes 80 % vastaajista kiinnitti huomiota ympäristön kuormituksen minimoimiseen ja puolet vastanneista tulee edelleen tulevaisuudessa parantamaan yritystoimintansa ekotehokkuutta. Vastaaajista suurin osa oli samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että lammastuotanto on ympäristöystävällistä ja luonnon monimuotoisuuden säilyttäminen on yrittäjälle henkilökohtaisesti tärkeä asia. Noin 90 % vastanneista piti lammastuotannon ympäristöystävällistä imagoa ulospäin tärkeänä. Saaristo- ja rannikkoalueen erikoisolosuhteet asettavat erityisiä vaatimuksia yritystoiminnalle, koska ympärillä oleva monimuotoinen luonto on altis tuhoutumaan, ellei sitä huomioida yritystoiminnassa. Yritystoiminnassa ja tuotteiden koko arvoketjussa edellytetään yhä enemmän vastuullisuutta. Kehittämällä paikallisia tuotteita ja palveluja, joilla on ekologinen ja eettinen arvo, voidaan luoda osaamista, mitä voidaan edelleen viedä maailmalle.



Kuvio 7. Yrittäjien mielipide vihreistä arvoista tuotannossa.

Monilla maaseutuyrittäjällä tavoitteena on säilyttää tilakokonaisuus oman suvun omistuksessa ja yritys-toimintaa kehitetäänkin usein tilan jatkajien kiinnostusta kuunnellen. Jos yrityksen jatkajaa ei ole näköpiirissä, toimintaa vähennetään usein oman jaksamisen mukaan. Maaseutuympäristö antaa myös puitteet rauhallisemmalle elämänrytmille. Slow Life -elämäntapa sopii monille lampaita kasvattaville. Heille riittää toimeentulo, mikä kattaa päivittäiset elämiskulut. Monille eläkeläisille lampaat antavat sisältöä elämään.

2.6 Pienyritysten ominaispiirteet

Pienyritykset ovat heterogeeninen joukko, joita yhdistävät tekijät liittyvät vaikutusvaltaan, yrityskulttuuriin, tavoitteisiin ja resursseihin (Bridge ym.2003). Pienyritysten leimallisimpia piirteitä ovat omistajajohtajuus ja johtajuuden itsenäisyys. Pienyrityksen omistaa usein yksi henkilö, perhe tai pieni ryhmä henkilöitä. Yrityksen omistaja johtaa ja tekee päätökset itsenäisesti ilman raportointivelvollisuutta. Itsenäisyys antaa toimintaan määrätynlaista vapautta, mutta tuottaa myös riskejä, jotka yrityksen on itse kannettava. (Haksever 1996.)

Laajan toimenkuvansa myötä omistajajohtajalla on hyvä kokonais käsitys yrityksen toiminnasta. Johtajuuden keskittyminen yhdelle henkilölle on myös riski, koska objektiiviset tiedot liiketoiminnasta saattavat puuttua. Jokapäiväiset rutiinityöt saattavat viedä liikaa aikaa, ja liiketoiminnan pitkän tähtäimen eli strateginen suunnittelu sekä tavoitteiden asettaminen voi jäädä toissijaiseksi. Henkilökohtaiset arvot, asenteet ja preferenssit vaikuttavat voimakkaasti pienyrityksen toimintaan. (Laaksonen ym. 2004.)

Pienen yrityksen resurssit asiantuntemuksen, taitojen, ajan, työvoiman ja rahoituksen suhteen ovat rajallisia. Rajalliset voimavarat vaativat yritystä selviytymään epävarmuudessa ja ottamaan merkittäviä riskejä, koska mahdollisuuksia riskin jakamiseen ei ole. (Bridge ym. 2003.) Pienillä yrityksillä on usein pulaa pääomasta, minkä takia useiden pienyritysten toiminta perustuu palveluille (Haksever 1996).

KnowSheep-hankkeen kyselytutkimukseen vastanneista rannikko- ja saaristoalueen lammastalouslyrittäjistä lähes 90 % ilmoitti, että yritys toiminta on pienimuotoista ja sitä verotettiin maatalouden tuloverolain mukaan. Lammastalous on rannikko- ja saaristoalueella usealle tilalle vain osa tilan toimintaa. Kun tilalla oli vähän lampaita, oli tilalla usein muuta yritys toimintaa esim. jatkojalostustoimintaa tai suoramyyntiä. Suurimmalla osalla vastaajista, yli 70 %, lammastalouteen kohdistuvat kokonaistulot jäivätkin alle 30 000

euron. Vain muutama tila ylsi yli 100 000 euron liikevaihtoon. Kyselyyn vastanneiden tilojen lammastuotannon liikevaihdon keskiarvo oli 22 000 euroa.

Useat kyselytutkimukseen vastanneet pitivät pienimuotoista liiketoimintaa ja toiminnan monialaisuutta mahdollisuutena. Omistajajohtajuus on maaseutuyrityksien ominaispiirre. Omistajat tekevät päätökset ja toteuttavat itse tekemänsä suunnitelmat. Maatiloilla noudatetaan EU:n yhteisen maatalouspolitiikan asettamia rajoituksia ja määräyksiä, mikä on lisännyt maatalouteen liittyvien toimenpiteiden kirjaamista sekä raportointia maatalouteen liittyvistä toimenpiteistä entistä enemmän. Säädökset rajoittavat myös yrittäjien vapautta aikaisempaa enemmän. Toimenpiteiden kirjaamisvelvollisuus on myös muuttanut maatilayrittäjien toimenkuvaa enemmän paperityövaltaiseksi. Useat vastanneet pitivät uhkana tulevaisuuden epävarmuutta, mihin sisältyi EU:n yhteisen maatalouspolitiikan ennakoita arvaamattomuus.

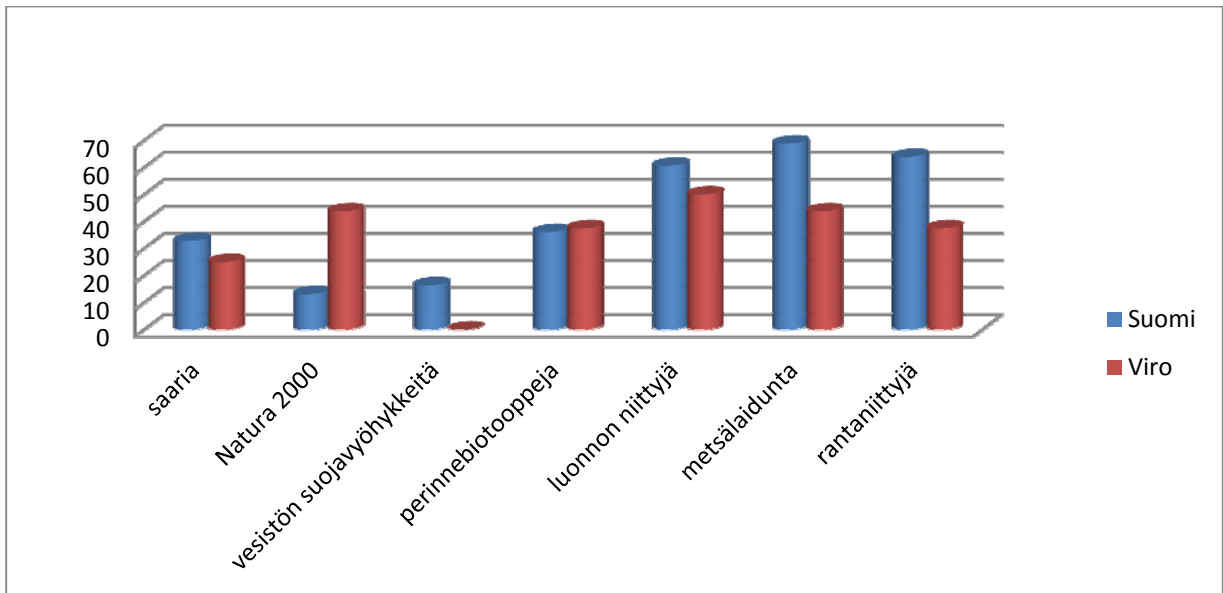
2.7 Rannikko- ja saaristoalueen lammastalouden mahdollisuudet ja tulevaisuuden näkymät

Kyselyyn vastanneilla tiloilla oli vuoden 2010 alussa Suomessa keskimäärin 62 uuhia tilaa kohti. Vuoden 2011 alussa uuhien määrä oli aavistuksen kasvanut 63:een uuehen ja vuoteen 2015 lammasyrittäjät arvioivat uuhien määrä jatkavan tasaista kasvua 75,8 uuehen tilaa kohti. Suomessa kyselyalueella 83 % lampaista myydään teuraseläiminä teurastamoihin. Omaan käyttöön päätyy 6 % lampaista. Elossa myytäviin 11 %:iin kuuluu kesälampaita, jalostuseläimiä ja tuotannosta luopuvien lampureiden katraita.

Kyselyyn vastanneista suomalaisista tiloista valtaosalla oli suomenlampaita. Seuraavaksi eniten oli tasaisesti texeleitä, ahvenanmaanlampaita, oxford downeja ja risteytyksiä. Muutamilla tiloilla oli gotlannin lampaita, kainuunharmaita, rygjoja ja dorsetteja. Suomessa lähes 50 % tiloista oli vain yhtä rotua, 28 % tiloista on kahta eri rotua ja 25 %:lla tiloista oli kolmea tai useampaa eri rotua lampaita.

Rodun valintaan oli tilalla vaikuttanut valittu tuotantosuunta. Lisäksi toiset rodut miellyttivät lampurin silmää enemmän kuin toiset. Mahdollisimman suuret voitot eivät aina olleet lampureiden ensimmäisenä tavoitteena sillä osa kyselyyn vastanneista piti lampaita lemmikkeinä, oman mieltymyksen takia tai kulttuurisista syistä. Jopa 11 % vastaajista kasvatti rotua, jonka kokivat säilyttämisen arvoiseksi. Näitä rotuja olivat Suomen alkuperäisrodut; suomenlammas, ahvenanmaanlammas ja kainuun harmaa. Suomessa lammasrotu oli valittu tiloille pääasiassa joko lihan, villan tai taljan takia. Virossa lampaiden merkitys maisemanhoitotyössä oli merkittävä, koska pensaiden ja puiden valtaamia, umpeenkasvaneita alueita oli alettu raivata uudelleen Viron itsenäistymisen jälkeen. Virossa rotuvalinnan tärkein kriteeri olikin rodun sopivuus maisemanhoitoon. Seuraavaksi tärkeimpiä valintaperusteita olivat liha, villa ja talja.

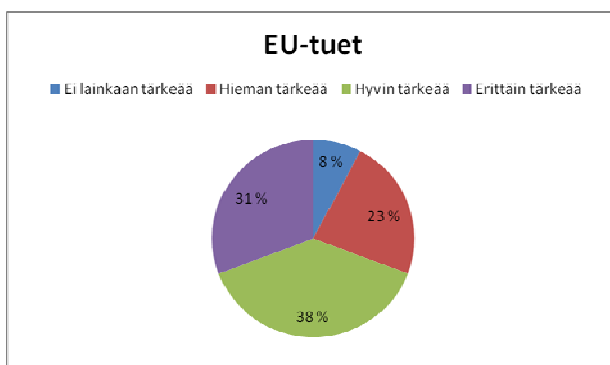
Omaa laidunta kyselyyn vastanneilla suomalaisilla tiloilla oli keskimäärin 17,6 hehtaaria. Vuokrattua laidunta tiloilla oli 25 ha ja laidunnussopimukset koskivat keskimäärin 25,4 ha. Sopimusmaiden pinta-ala vaihtelivat tiloittain erittäin paljon. Lampaat ovat tehokkaita perinnemaiseman ylläpitäjiä ja niitä voidaan laidunta karussa maastossa, jossa viljely ei ole mahdollista. Luonnon laitumia hyödynnetään runsaasti Suomen ja Viron saaristo- ja rannikkoalueella. Lampailla pidetään joen varret avoimena ja rannat ruokokasvustot kurissa. Kuviossa 8. kuvataan prosentteina, kuinka monella kyselyyn vastanneista maatiloista oli eri laidunmaatyyppejä Suomen ja Viron rannikko- ja saaristoalueilla. Virossa Natura 2000 -alueiden laiduntaminen on erittäin tärkeää, kun taas Suomessa ranta-, metsä- ja luonnonniityillä laiduntaminen on rannikko- ja saaristoalueilla erittäin merkittävää. Lampaiden laiduntaminen luonnonlaitumilla on yksi erityinen lammastalouden piirre hankkeen tutkimusalueella.



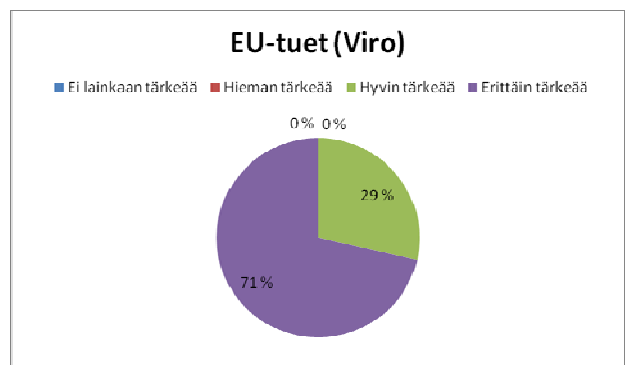
Kuvio 8. MTT:n kyselyyn vastanneista prosentteina, kuinka moni kyselyyn vastannut hyödynsi erilaisia laidunmaatyyppejä.

Karkearehujen omavaraisuus oli suomalaisilla tiloilla kyselyn mukaan keskimäärin 87,6 % ja väkirehujen 57,3 %. Omavaraisuudeksi arvioitiin kokonaisuudessa olevan 77,4 %. Tilojen omavaraisuudella voidaan parantaa kannattavuutta, mutta usein pienemmillä tiloilla ei ole mahdollisuutta tuottaa omia rehuja. Syynä voi olla tarvittavan maan, koneistuksen, osaamisen tai ajan puute. Lammasharrastajille voi olla jopa helpompaa ostaa rehut kokonaan tilan ulkopuolelta.

Maataloustuotteista saatu hinta ei yksin kata tuotantokustannuksia. Sen takia EU-tukien merkitys on huomattava toimialan ylläpitämiseksi. MTT:n kyselytutkimukseen vastanneiden maaseutuyrittäjien mielestä EU-tuet ovat hyvin tärkeitä tai erittäin tärkeitä Suomessa noin 70 prosentille (Kuvio 9) ja Virossa 100 prosentille vastaajista (Kuvio 10).

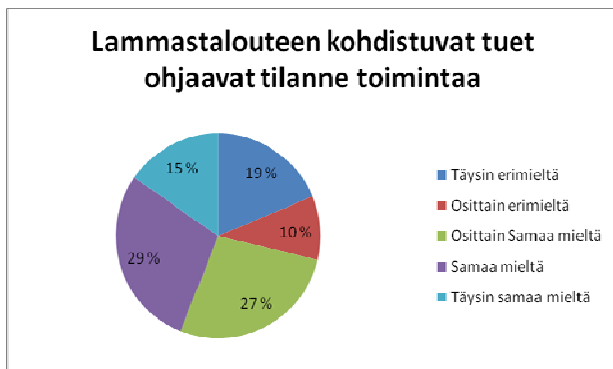


Kuvio 9. EU-tukien tärkeys Suomessa

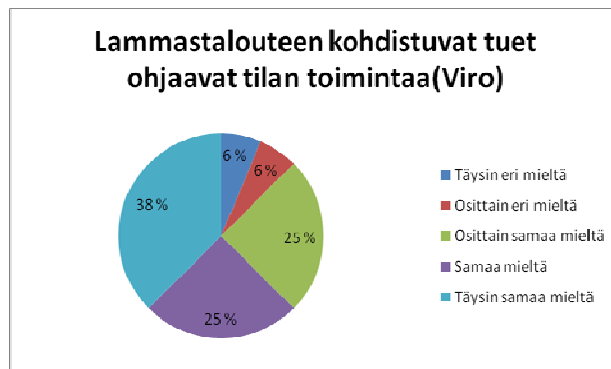


Kuvio 10. EU-tukien tärkeys Virossa

Kyselyyn vastanneista suomalaisista yrittäjistä 44 % oli samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että lammastalouteen kohdistuvat tuet ohjaavat tilan toimintaa (Kuvio 11). Vastanneista 19 % oli täysin eri mieltä tukien ohjaavuudesta tilan toiminnassa. Kyselyyn vastanneista virolaisista yrittäjistä 63 % oli samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että lammastalouteen kohdistuvat tuet ohjaavat tilan toimintaa (Kuvio 12). Vastanneista 6 % oli täysin eri mieltä tukien ohjaavuudesta tilan toiminnassa. Etenkin maisemanhoitoon tarkoitetut tuet koettiin välttämättömiksi, koska julkishyödykkeitä, kaikille vapaasti käytettävissä olevia hyödykkeitä, on vaikea tuotteistaa maksullisiksi palveluiksi.



Kuvio 11. EU-tukien ohjaavuus Suomessa.



Kuvio 12. EU-tukien ohjaavuus Virossa.

Maatalouteen myönnettävät tuet Suomessa ja Virossa ovat hiukan erilaisia, joten ne eivät ole suoraan verrannollisia keskenään. Esimerkiksi Suomessa perinnebiotooppien hoitoon myönnetään viisivuotisten hoitosopimuksien perusteella erityistukea metsälaidunten, niittyjen ja hakamaiden laiduntamiseen, raivaamiseen ja niittoon. Laiduneläimet ylläpitävät luonnon monimuotoisuutta ja avointa maisemaa. Peruskunnostusta vaatii aikaisemmin laidunnettu tai niitetty alue tai arvokas umpeenkasvanut alue. Eituotannollisten investointien tukea on voinut saada vuoden 2008 alusta aitaamiseen ja alkuraivaukseen. (Schulman 2007.)

Ympäristötuella ja ympäristötuen erityistuilla on suuri merkitys Suomen lammastalouteen, kun taas useilla tiloilla investointituella ja alkuperäisrotujen säilyttämistuella ei ole merkitystä tuotantoon. Virossa lammastuotantoon vaikuttavat tuista eniten luonnonmukaisen tuotannon tuki ja eläinten laiduntamisen tuki. Vakuutus-, lihan yksityinen varastointi-, tuotantoeläinten jalostus- ja uhanalaisten eläinten pitotuella ei ollut kyselyyn vastanneille tiloille merkitystä tuotantoon.

Lampaiden laiduntamisen avulla tehty maisemanhoito on etenkin rannikko- ja saaristoalueilla erittäin merkittävää. Maisemahoitotyöhön kohdistetut tuet ovat myös perusteltuja, koska luontoarvot ovat yleishyödyllisiä ja hoidetusta maisemasta ei voida velottaa kuluttajia. Ongelmana on, kuinka yrittäjät voisivat saada julkishyödykkeiden tuottamisesta riittävästi korvausta työlleen. Maisemanhoito eläinten avulla edellyttää jokapäiväistä työtä: eläinten hyvinvoinnin tarkistamista, eläinten siirtämistä laitumille, aitaamista ja usein myös alueiden kunnossapitoa, esim. raivaamistöitä, mihin eläimet eivät pysty.

Metsässä, niityillä ja saarissa laiduntava lammas ei vaadi tehotuotantoa vaan se hoitaa maisemaa, tuo maatalouden lähemmäksi matkailijoita ja on samalla ekologinen valinta ruokana. Ranta-alueiden umpeenkasvamista tulee estää ennakolta, koska niiden uudelleen raivaus vuosien hoitamattomuuden jälkeen on tulevaisuudessa lähes mahdoton työ. Maatalouteen liittyvät tuet ovat välttämätön edellytys lammastalouden kannattavuuden varmistamiseksi. EU-tukien avulla turvataan lammastalouden tulevaisuus ja sen osalta ruokaturvaan sisältyvä omavaraisuus.

Arvioidessaan yrityksen ja toimintaympäristön nykytilannetta, kyselyyn vastanneet yrittäjät kokivat heikkouksiksi tuotannon pienen volyymin, ajan puutteen ja oman jaksamisen. Useimmat yrittäjät kokivat uhkiksi EU:n, byrokratian, oman jaksamisen ja terveyden sekä tulevaisuuden epävarmuuden. Uhkiksi koettiin myös lammastalouden kannattamattomuus sekä eläimiin liittyvät riskitekijät. Muutama yrittäjä saaristoalueilla koki uhkaksi myös yhtenäisten laidunalueiden pilkkomisen ja myymisen mökkitonteiksi kesäasukkaille. Saaristo- ja rannikkoseudun lammastaloustyrittäjät sekä Suomessa että Virossa kokivat vahvuudeksi oman ammattitaidon, tuotteiden kysynnän, innovatiivisuuden ja maiseman. Usea yritys koki vahvuudeksi myös tilan sijainnin ja sopivan koon. Mahdollisuutena moni yrittäjä näki saaristossa monialaisuuden sekä yritystoiminnan kehittämisen mahdollisuuden.

3 Yritysten kannattavuus ja kilpailukyky

Yritykset voivat parantaa kannattavuuttaan kustannuksia pienentämällä ja toimintaansa tehostamalla, jolloin tuotteiden ja palvelujen kilpailukyky paranee markkinoilla. **Lean** -ajattelun kautta pyritään pienentämään toiminnan kustannuksia, lyhentämään tuotanto ketjua tuottajalta kuluttajalle sekä parantamaan asiakastytyväisyyttä ja laatua. Lean -toimintatavassa pyritään siihen, että oikea määrä oikeanlaatuisia oikeita asioita saadaan oikeaan aikaan oikeaan paikkaan oikean laatusina. Toiminnassa vältetään turhia asioita ja ollaan avoimia muutokselle ja joustavia. Turhia asioita, jotka ovat tuottamattomia, voi löytyä tuotantoketjussa kuljetuksissa, varastoissa, odotusajassa, yliprosessoinnissa, ylituotannossa ja viallisissa tuotteissa. (Larikka & Pohjasmäki 1995.)

Kannattavuuden parantamiseksi lammastalouteen pohjautuvissa yrityksissä voidaan soveltaa myös Lean -toimintatapaa, jonka lähtökohtana on asiakasnäkökulma. Sille tunnusomaista ovat jatkuva toiminnan parantaminen, matalat organisaatiot, nopea reagointi muutoksiin, investointien tehokas käyttö, lyhyt toimintaketju ja tuottavuus. Tämän päivän asiakas on valmis maksamaan laadusta, palvelusta, tuotteen jalostamisesta ja pitkäjänteisestä yhteistyöstä, jotka on huomioitava yritystoiminnan suunnittelussa ja tehostamisessa. (Larikka & Pohjasmäki 1995.)

Kannattavuuden parantamiseksi on tärkeää huomioida yritystoimintaan liittyvä optimointi, mihin sisältyvät (Hirvonen ym. 2010):

- Tuotekehitys
- Tuotevalikoiman/palveluiden määrittely
- Kone- ja laiteinvestoinnit
- Tilainvestoinnit (tuotanto, varasto)
- Toiminnassa olevien tilojen toimivuus
- Raaka-aine hankintojen toimivuus
- Henkilöstöasiat
- Alihankinnat
- Logistiikka
- Toimipaikan sijainti
- Tuotantomäärät
- Varastointi

Tuotannon optimoinnissa keskitytään tarkastelemaan kehitettävän tuotteen soveltuvuutta tai palvelua olemassa oleviin tiloihin, koneisiin ja laitteisiin. Tuotannon optimoinnissa pohditaan, onko tuote järkevä teettää alihankkijalla vai onko itsellä riittävästi omaa osaamista tuotteen tekemiseen. Siinä mietitään myös, onko tuotekehityksessä huomioitu tuotteiden elinkaari ja tuleeko uusia tuotteita sopivin väliajoin. Tuotannon optimoinnissa selvitetään onko aikaisempiin tuotekehityksiin liittyvät tiedot dokumentoitu, jotta niitä voidaan hyödyntää myöhemmin ja voidaanko tuotteiden valmistusprosesseja kehittää tehokkaammiksi. (Hirvonen ym. 2010.)

Tuotevalikoiman optimoinnissa tarkastellaan, mikä on yksittäisen tuotteen tai tuoteperheen tuottama kate (kustannus ja tehokkuus). Koneiden optimoinnissa pohditaan koneiden soveltuvuutta olemassa olevaan tuotantoon, koneinvestointien tarvetta, uusien laitteiden tarvetta, teknologian kehittymistä ja energiatehokkuutta. Toimitiloissa kiinnitetään huomiota tilojen riittävyteen, prosessin loogisuuteen, tilojen turvallisuuteen ja soveltuvuuteen, varastotilojen ja jäähdytyslaitteiden riittävyteen ja toiminnan tehostamisen mahdollisuuksiin uusilla järjestelyillä. Raaka-aineiden optimoinnissa tarkastellaan raaka-ainehävikkiä, tuoreutta, toimituseriä, nopeutta, keskittämistä saatavia säästöjä ja varaston arvoa. Tärkeää on pohtia, kuinka paljon raaka-aine vaikuttaa tuotteen ja yrityksen imagoon. (Hirvonen ym. 2010.)

Henkilöstön johtamisessa on huomioitava työntekijöiden osaaminen, tulevaisuuden osaamistarpeet, tehtäväkierto ja uusien työntekijöiden rekrytointi. On hyvä mitata laatua, tuottavuutta ja saavutuksia. Kehityskeskusteluihin pohjautuvat tavoitteet tulee tehdä mahdollisiksi toteuttaa. Kun henkilöstöä tarvitaan lisää, kannattaa miettiä, palkataanko uusi työntekijä, hankitaanko työntekijä henkilöstövuokrausyrityksestä vai siirretäänkö jokin tuotannon osa alihankintaan. Ydinosaaminen ja kriittiset toiminnot kannattaa säilyttää yrityksessä. Kirjalliset sopimukset tulee laatia kirjallisina, joissa on merkitty laatuvaatimukset, sanktiot ja irtisanomispykälät. (Hirvonen ym. 2010.)

Logistiikan optimoinnissa tulee tarkastella raaka-aineiden hintaa verrattuna toimitustapoihin. Oman kuljetuskaluston käyttöasteeseen ja -kustannuksiin sekä työajan hintaan tulee kiinnittää huomiota. Yhteistyömahdollisuudet, erikoisosaaminen, erikoisolosuhteet ja lainsäädäntö tulee myös huomioida logistiikassa. Varaston optimoinnissa huomion arvoista ovat vaihto-omaisuuden korko, tilakustannukset, kalusto, hävikki ja sisäiset kuljetukset. Huomioitava on myös viranomaismääräysten vaatimukset, työvoimakustannukset, vakuutukset, toimintavarmuuden turvaaminen ja tavaran loppumisen aiheuttamat kustannukset. Toimipaikan sijainnissa on huomioitava uudet logistiikkaratkaisut, uudet asiakkaat ja toiminnan kannattavuus. Tuotantomääriä optimoitaessa tulee suunnitella tuotannon kustannukset, optimaalinen tuotantomäärä ja -aika ja toimitusten optimi. (Hirvonen ym. 2010.)

Ympäristöasioiden optimoinnissa tulee huomioida (Hirvonen ym. 2010):

- Raaka-aineiden valinta, tuotantotapa, ympäristötehokkuus ja kuljetusmatkat
- Pakkausmateriaalien laatu ja kierrätettävyyden
- Jätteiden määrä, käsittely, energiakäyttö, tehokkuus ja kierrätys
- Tuotantolaitoksen ympäristötehokkuus, jota voidaan mitata energian ja veden kulutuksella sekä laitoksen kunnostuksella ja huollolla
- Koneiden ympäristötehokkuutta voidaan mitata energian kulutuksella, hävikin minimoimisella ja ajantasais-huoltamisella
- Ympäristöä säästävät innovaatiot ja teknologiat
- Pesuaineiden valinta
- Uusiutuvat energialähteet
- Ympäristöä rasittavien päästöjen minimointi poikkeusolosuhteissa, joita ovat tulvat, tulipalot, kaasuvuodot, hälytysjärjestelmät, turvallisuussuunnitelmat.

Kyselytutkimukseen vastanneista suomalaisista tiloista yli 40 % seurasi yrityksen kannattavuutta verokirjanpidon tai kirjanpidon avulla. Vastanneista 17 % hyödynsi tuloslaskelman ja taseen tietoja. Vastanneista 23 % seurasi kannattavuutta tiliotteesta. Vain 14 % arvioi kannattavuuden ja 3 % ei seurannut lainkaan kannattavuutta. Monialatilat, joilla on muita tiloja vähemmän lampaita, seurasivat arvioimalla maatilan kannattavuutta useammin kuin suuret lammastilat. Kyselyyn vastanneista virolaisista tiloista 24 % seurasi yrityksen kannattavuutta kirjanpidon avulla. Vastanneista 24 % hyödynsi tuloslaskelman ja taseen tietoja. Vastanneista 36 % seurasi kannattavuutta tiliotteesta. Vain 12 % arvioi kannattavuuden ja 4 % ei seurannut lainkaan kannattavuutta. Sekä suomalaiset että virolaiset lammastalousyrittäjät seuraavat toimintansa kannattavuutta ja kertyneen tiedon pohjalta yrityksillä onkin hyvä mahdollisuus kehittää toimintaansa entistä tuottavammaksi.

Monilta yrittäjiltä puuttui liiketoimintaosaamisen taitoja. Yrittäjyydentaitojen kehittämisen tarve koettiin tärkeäksi etenkin myyntityössä, markkinoinnissa, tuotesuunnittelussa ja toiminnan pitkän tähtäimen suunnittelussa sekä Suomessa että Virossa.

Maaseutuyrittäjät voivat kehittää toimintaansa Lean-toimintaperiaatteen mukaan analysoimalla omaa toimintaansa kriittisesti. Kannattavuuden parantamiseksi yritystoiminnassa voidaan pienentää toiminnan kustannuksia, lyhentää tuotantoketjua tuottajalta kuluttajalle sekä parantaa asiakastytyväisyyttä ja laatua. Kilpailustrategioina voidaan käyttää esim. erilaistamista ja keskittämistä.

3.1 Yrityksen erilaistaminen

Forsmanin (1999) mukaan yrityksen ainutlaatuiset resurssit, joilla on mahdollisuus saavuttaa kilpailuetu markkinoilla, luovat mahdollisuuden erilaistamiseen. Maaseutuyritykset erilaistuvat usein olemassa oleviin materialistisiin ja koulutuksen tai kokemuksen kautta saatuihin resursseihin. (Forsman 1999.)

Erilaistamisella tarkoitetaan erottautumista kilpailijoista jossakin asiakkaalle tärkeässä asiassa. Toimialan rakenne määrää, kuinka kilpailijat voivat erottautua toisistaan. Ainutlaatuisuus voi liittyä tuotteeseen, palveluun, toiminnon sisältöön, intensiteettiin tai tekniikkaan, hankittavien panosten laatuun, yrityksen menettelytapoihin tai toiminnon valvonnassa käytettäviin tietoihin. Erilaistamis- eli differointistrategialla pyritään tekemään mahdollisimman suuri ja pysyvä ero yrityksille koituvien kustannusten ja asiakkaalle tuotetun arvon välille. (Porter 1988.) Maatilat ovat esimerkiksi voineet valita tavanomaisen viljelyn sijaan luomu- tai biodynaamisen viljelyn.

Lammastila Sikka Talu (<http://www.saaristolaislammas.fi/etusivu/>) on erilaistanut lammastilaansa mm. ahvenanmaanlampaan lypsämiseen. Kuvassa 7 Katja Sikka lypsää ahvenanmaanlampaasta maitoa. Maidon saanti on lampaalta n. 9dl/ pv. Tilalla testataan yhteistyökumppanin kanssa juuston (gouda) valmistusta ahvenanmaanlampaan maidosta. Lammastila Sikkana lisäksi lampaanmaitoa lypsetään vain yhdellä tilalla Ahvenanmaalla ja yhdellä tilalla Saarenmaalla. Kotona valmistettuun yhden kilon painoiseen lampaanjuustoon kuluu viisi litraa lampaanmaitoa.



Kuva 7. Katja Sikka testaa ahvenanmaanlampaan lypsämistä.

3.2 Keskittäminen

Keskittämisen kautta yritys keskittyy tarkasti määriteltyyn asiakaskuntaan eli segmenttiin, jonka tarpeet tunnetaan ja mihin pystytään vastaamaan. Forsmanin (1999) mukaan segmentointistrategia toimii hyvin pienyrityksissä, koska pienyrityksillä on rajalliset resurssit. Segmentoinnin avulla kokonaismarkkinat jaetaan pienempiin yhtenäisiin osiin, segmentteihin, jotka perustuvat asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin. Olenaista on osata erilaistaa tuotteet sellaisella tavalla, johon suurilla yrityksillä ei ole mahdollisuuksia ja kiinnostusta. Tällöin välttyään yksikkökustannuksilla kilpailusta suuryritysten kanssa. (Forsman 1999.)

Keskittämissstrategiassa yrityksen kohderyhmä on tarkoin määritetty segmentti (eli niche). Yritys valitsee tuote- tai markkinasegmentin tai ryhmän segmenttejä, joiden kautta se pyrkii saavuttamaan joko differointi- tai kustannusedun. Yritys keskittyy vain määrättyyn osaan asiakkaista tai markkinoiden tarpeesta, rajaa

tietoisesti kilpailua, keskittyy osaamisen ja resurssien erikoistumiseen ja keskittämiseen. Liiketoiminnassa tulokset tulevat resurssien oikealla keskittämällä. Kasvun ja menestyksen myötä yritys voi ruveta rön-syilemään, jolloin menetetään näkemys siitä, missä menestyvä tulos on tehty. (Kamensky 2004.)

Stentorpin tila on keskittynyt hienovillalankojen tuottamiseen ja jalostukseen käsityötuotteiksi (<http://www.stentorp.parnet.fi/>). Tilalla kasvatetaan suomenlampaita, joiden jalostuksessa painotetaan villan väriä, hienoutta, pehmeyttä ja kiiltoa. Hienovillalangat ovat värjäämättömiä, ilman kemikaaleja hel-lästi käsiteltyjä. Lampaan luonnollinen lanoliini säilyy ja suojaa tuotteen kosteudelta ja likaantumiselta. Jill Christiansen suunnittelee itse mallit ja hän yhdessä kutojiensa kanssa valmistaa Stentorp-hienovillalangasta erilaisia neuleita ja lampaiden taljoista mm. turkisliivejä, kännykkäkoteloita ja keinu-tuolimattoja. Tilalla myydään myös Stentorp-hienovillalankaa ja taljoja.

Kun yritys keskittyy palvelemaan tiettyä asiakaskuntaa, yrittäjällä tulisi olla riittävä kokemus tuotteen valmistus- tai palveluprosessista. Turun yliopiston Koulutus- ja kehittämiskeskus Brahea selvitti Kemiön-saaren ja Paraisten kaupungin alueella sijaitsevien lammastilojen toimintaa mm. teurastuksen näkökul-masta kesällä 2011. Useimmat kasvattajat toivoivat uutta teurastamoaa lähemmäs tilaansa. Myös ajatus liikkuvasta teurastamosta kiinnosti useimpia vastaajia, mutta tiloilta puuttuvat jäädytystilat koettiin kui-tenkin ongelmaksi tässä vaihtoehdossa. Parilla vastaajista oli jonkinasteisia ajatuksia pienteurastamon pe-rustamisesta. Tämän takia pienen teurastamon toimintaprosessista haettiin mallia Kaakkois-Suomessa si-jaitsevassa Muhniemen Lahtivaja -nimisestä tilateurastamosta.

Muhniemen Lahtivaja (haastattelu 15.2.2012)

Muhniemen Lahtivaja niminen tilateurastamo on vastannut pienien lammasmäärien teurastustarpeeseen. Joulukuussa 2010 avatun tilateurastamon toiminta-ajatuksena on tarjota yksilöllistä, nopeaa ja joustavaa palvelua erityisesti lampureille, mutta myös metsästäjille, jotka haluavat kaupata riistaansa eteenpäin. Teurastamo teurastaa lampaiden lisäksi vuohia, kaneja sekä pienissä määrin nautoja. Teurastamo ei teu-rasta sikoja eikä siipikarjaa.

Yrittäjänä toimii lampuri Kaarin Knuutila, jolla on lihateollisuusteknikon koulutus ja 20 vuoden koke-mus teurastamotyöstä. Teurastamoyritys tarjoaa lampaan kasvattajille yksilöllistä ja joustavaa palvelua sekä nopeita toimitusaikoja. Ensimmäiset teuraat käsiteltiin 5.1.2011. Pienestä koostaan huolimatta teu-rastamo on täysin varusteltu elintarvikelaitos, joka täyttää kaikki viranomaismääräykset. Teurastamo tar-joaa teurastus, lihanleikkuu, paketointi ja jauhelihan valmistus palveluja. Yhteistyökumppaneita ovat esi-merkiksi eläinlääkäri, viranomaiset, välittäjät (Kouvolan kauppahalli, Kotkan lihatukku, paikalliset K-supermarketit, Benjamin lihatori), tuottajat ja asiakkaat.

Pienteurastamon ongelmia yrittäjän näkökulmasta:

- Lain mukaisesti pienteurastamoissa eläimet on teurastettava 24 h sisällä lääkärintarkastuksesta. Lääkä-ri tarkistaa, ovatko lampaat terveitä. Sääntö on varsin tiukka pienteurastamoille, missä ei ole vakituista eläinlääkärinä. Laitoksissa, joissa on koko ajan eläinlääkäri, teurastusaika on 3 vrk.
- 1.9.2011 laitosvalvonnat on siirretty Eviran vastuulle. Paikkakunnalla laitosvalvontaa on jatkettu maaliskuun loppuun saakka kunnan eläinlääkäriin vastuulle. Eviran ostopalveluna kunnilta tai Eviran mää-räämät eläinlääkärit saavat käydä tiloilla tekemässä tarkastuksia. Näiltä näkymin eläinlääkäriin vakio-paikka olisi Vainion teurastamo Orimattilassa. Tämän takia eläinlääkäriin tulo tilalle ja tarkastus saat-taa viipyä iltapäivään, jonka takia teurastuksen aloittaminen siirtynee iltaan ja kestää usein yö-myöhään.
- kun lammas saavuttaa 1v iän, lampaan ruho muuttuu ”vaaralliseksi”. Silloin ruho tulee halkaista ja poistaa selkäydin. Selkäydin tulee lähettää Honkajoelle tuhottavaksi, koska se on TSE-riski materiaa-lia. Alle 12 kk ikäisen karitsan teurastamo saa luovuttaa kokonaisuina asiakkaalle.
- paperityön paljous; pelko siitä, että on tietämättään jättänyt jotain tekemättä
- paperitöissä 7 vrk aikaraja, joka on joskus mahdoton huoltokatkosten tms. takia
- tautiriskit
- ajan puute, on tehtävä silloin töitä kun on niitä

Kehittämismahdollisuuksia:

- koska sairaita eläimiä ei saa kuljettaa, voisiko elävänä tarkastuksen tehdä teurastamo itse
- voisiko jokapäiväisen puhtauden kirjauksen ennen töiden aloittamista muuttaa ongelmatapausten kirjaukseksi/ poikkeamien kirjaukseksi
- tunnettavuuden lisääntyminen
- kuljetuspalvelun yhdistäminen
- alihankinta

Kannattavuuden mittareina voi käyttää vakioasiakkaiden lukumäärää ja teurasmäärien lisääntymistä. Laadullista mittausta voidaan seurata asiakkaiden palautteesta esim. tyytyväisyydestä. Tilateurastamon investoinnit on tehty vuonna 2010. Toiminnan kestävyys on huomioitu ostamalla käytettyjä koneita ja elementtejä, jotta kuluja on saatu kohtuullisemmiksi pienyritystoimintaa silmällä pitäen. Rakennuskuluja ovat alentaneet oman työn osuus sekä laitteet, joista suurin osa on hankittu käytettyinä.

Tilateurastamon toiminnasta on esitetty kuviossa 13 prosessikaavio, josta on nähtävissä tilateurastamossa hallittava prosessi. Kuviossa on eritelty teurastuksessa huomioitavat asiat: sinisellä värillä yhteistyökumppanit ja punaisella värillä yritystoiminnan kriittiset pisteet. Teurastusprosessi etenee tarkasti määrityssä järjestyksessä. Lammaserät pidetään erossa toisistaan tilakohtaisissa karsinoissa. Jokaisesta teuraserästä pidetään tarkkaa kirjanpitoa kirjaamalla lampaiden kasvattajan tilatunnus, EU-tunnus, lampaiden syntymäaika, ketjuinformaatiolomake, auton rekisterinumero ja nimi, kuka tuo lampaat teurastamolle sekä korvamerkki.

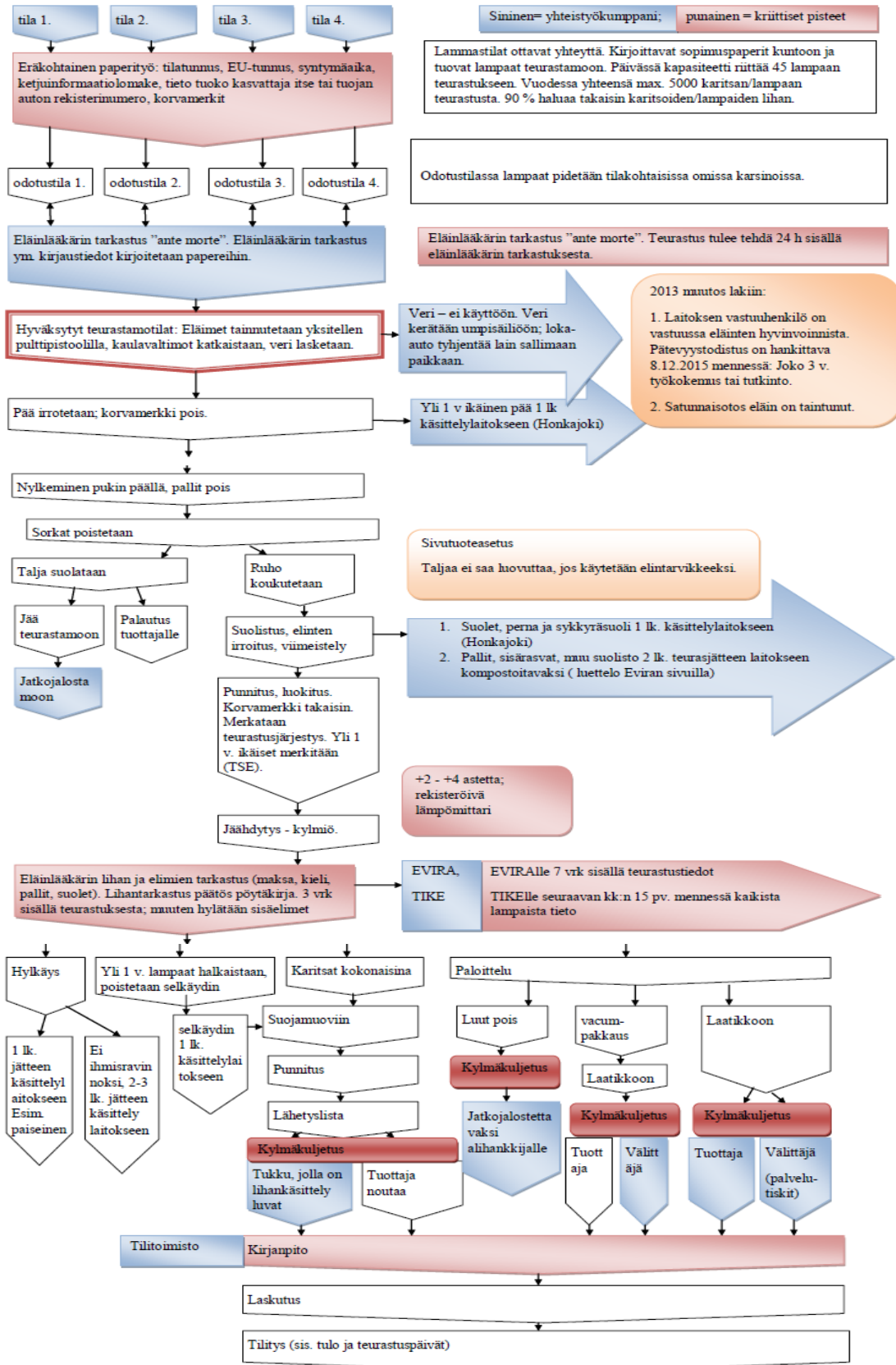
Eläinlääkäri tarkastaa lampaat ennen teurastusta, mikä tulee tapahtua 24 tunnin kuluessa tarkastuksesta. Hyväksytyssä teurastamotilassa eläimet tainnutetaan yksitellen pulttipistoolilla, kaulavaltimot katkaistaan ja veri lasketaan pois. Veri kerätään umpisäilöön, josta loka-auto kuljettaa sen aika ajoin lain määrittelemään paikkaan. Korvamerkki poistetaan, kun pää irrotetaan. Korvamerkki kulkee kyseisen ruhon mukana koko teurastusketjun ajan. Yli vuoden ikäisen lampaan pää toimitetaan 1 lk. käsittelylaitokseen. Ruho nyljetään pukin päällä ja kivekset sekä sorkat poistetaan. Talja suolataan joko jatkojalostamoon lähetettäväksi tai palautetaan tuottajalle. Nylkemisen jälkeen ruho koukutetaan, suolistetaan, sisäelimet irrotetaan ja ruho viimeistellään. Ennen jäähdytystä kylmiössä ruho punnitaan, luokitetaan, laitetaan korvamerkki takaisin ruhoon ja kirjataan teurastusjärjestys.

Eläinlääkäri tarkastaa lihan ja sisäelimet kolmen vuorokauden sisällä teurastuksesta ja kirjoittaa lihantarkastuspäätöspöytäkirjan. Hyväksytyistä ruhoista karitsat voidaan toimittaa eteenpäin kokonaisina tai paloitetuina, mutta yli vuoden ikäiset lampaat tulee halkaista ja poistaa niistä selkäydin, joka toimitetaan 1 lk. jätteen käsittelylaitokseen. Jos eläinlääkäri hylkää ruhon esimerkiksi paiseen takia, ruho lähetetään 1 lk. jätteen käsittelylaitokseen. Jos eläinlääkäri määrittelee ruhon ihmisravinnoksi kelpaamattomaksi, ruho lähetetään 2–3 lk. jätteen käsittelylaitokseen. Teurastamossa on rekisteröivä lämpömittari ja lihat toimitetaan teurastamolta eteenpäin kylmäkuljetuksella kylmäketjun katkeamattomuuden varmistamiseksi.

Teurastustiedot ilmoitetaan Eviralle seitsemän vuorokauden sisällä teurastuksesta. Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskukseen (TIKE) ilmoitetaan seuraavan kuukauden 15. päivään mennessä tieto kaikista teurastetuista lampaista. Tilateurastamon paperityöhön kuuluu lisäksi kirjanpidon valmistelu, tilitys ja laskutus.

Tilasteurastamo - Prosessikaavio

Muhniemen Lahtivaja, Ahviontie 260, 46960 Muhniemi, knuuttila@muhniemenlahtivaja.fi



Kuvio 13. Muhniemen Lahtivajan prosessikaavio (2012).

3.3 Yrityksen strateginen suunnittelu

Strateginen suunnittelu vastaa kysymyksiin mikä on tämän hetken tilanne yrityksessä ja miksi yritys on olemassa, mitkä ovat tulevaisuuteen asetetut tavoitteet ja miten yritys pääsee tavoitteisiin. Kun strategialle on löytynyt määritelty suunta ja suunnitelma, sitä on helppo lähteä toteuttamaan päämäärätietoisesti. Näin toimintaan saadaan jatkuvuus, minkä ohella toiminta kehittyy ja tehostuu. Yritysstrategiassa sovelletaan strategian rakentamisen peruselementtejä, jotka ovat missio, arvot, visio, tavoitteet, strategia ja seuranta.

Yrityksen selvästi laadittu strategia parantaa sen suorituskykyä, kun toimintaympäristö muuttuu nopeasti. Strategia on tarpeellinen johtamisen työkalu myös silloin, kun yhteiskunta asettaa yritykselle vaatimuksia, jotka muuttavat yrityksen tavoitteita merkittävästi. Strategian laatimisen ja toteuttamisen tärkeimmät tehtävät ovat vastata kahteen kysymykseen: kuinka osataan valita kasvun oikea suunta useiden epävarmojen vaihtoehtojen joukosta ja kuinka ihmisten energia muutetaan kohti uutta suuntaa. Strateginen suunnittelu edellyttää sekä yrityksen että toimintaympäristön tuntemista, jotta se olisi tehokasta. (Ansoff & McDonnell 1989.) Maatilojen toimintaa ohjaavat EU:n yleinen maatalouspolitiikka ja siihen liittyvä lainsäädäntö, jotka on huomioitava strategisia ratkaisuja tehtäessä maataloilla.

Strategia on punainen lanka yrityksen toiminnassa. Sen avulla yritys varmistaa, että se menestyy ja tekee tulosta tulevaisuudessa. Strategia on tärkeimpien ja olennaisimpien asioiden etsimistä suuresta informaatiomassasta ja kykyä muodostaa näkemyksiä. Se edellyttää kykyä ajatella abstraktisesti, käsitteellisesti, mutta lopullisten strategioiden pitää olla konkreettisia ja käytännönläheisiä. Strategia vastaa kysymyksiin miksi ja mitä. Strategian tehtävänä on erottautuminen kilpailijoista ja sen tekeminen edellyttää kykyä sekä rohkeutta tehdä tietoisia valintoja eri vaihtoehtojenkin välillä ja kieltäytymistä monista hyvistä asioista. Jatkuvien muutostenkin keskellä on pystyttävä luomaan pysyvyyttä, sillä strategia on jatkuva kehitysprosessi. (Kamensky 2004.)

Kyselyyn vastanneista suomalaisista lammastuotantotiloista 20 % oli tehnyt toimintasuunnitelman ja lähes 50 % tiloista oli asettanut tavoitteita yritystoiminnalleen. Virolaisista lammastuotantotiloista lähes 70 % oli asettanut tavoitteita ja lähes 60 % oli tehnyt toimintasuunnitelman. Tämä tulos antaa viitteitä siitä, että vain kehittyneimmät tilat Virossa vastasivat kyselyyn. Haastatteluissa ilmeni, että monilla maataloilla ja pienyrityksissä ei ollut tehty tavoitteita, pitkän tähtäimen suunnitelmaa eikä yrittäjillä ollut käsitystä yritystoiminnan strategisesta suunnittelusta.

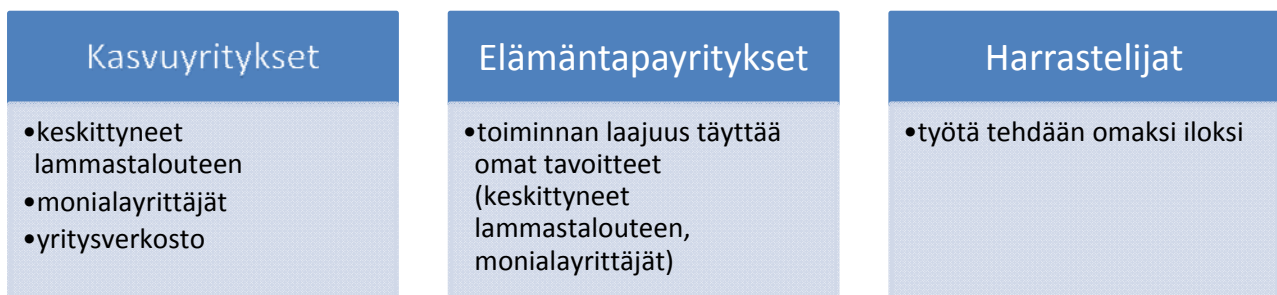
4 Maatilojen erilaisia toimintamalleja

Aikaisemmin maatalouden harjoittamista ei ole rinnastettu perinteiseen liiketoimintaan, koska maatalous on ollut pitkälle säädelty toimiala ja sitä on ohjailtu ulkoa päin. Toimintaan liittyvästä taloudellisesta riskistä on vastannut osittain julkinen valta. Maatiloilla on ollut meneillään voimakas rakennemuutos 1990-luvulta lähtien, minkä takia maatiloilla uusia toimeentulon lähteitä on etsitty aktiivisesti. Markkinointivastuu on siirtynyt yhä selvemmin maatalousyrittäjille itselleen, maatilan toimeentulo koostuu yhä enemmän monista pienistä tulonlähteistä ja menestyminen edellyttää kilpailua, erilaistumista ja tuotantotapojen kehittämistä. (Niittykangas 2003.)

Pienyrityksissä on oltava sellaisia ylivoimatekijöitä, joilla se erottuu edukseen muista yrityksistä. Esimerkiksi omistajuus, riippumattomuus, kontrolli ja joustavuus antavat mahdollisuuden reagoida nopeasti toimintaympäristön muutoksiin. Ylivoimaista osaamista yrityksen on mahdollisuus täydentää asiantuntija-verkoston tai alihankinnan kautta. (Vanhala ym. 1995.)

Maatila poikkeaa normaalista yrityksestä, koska toimintaympäristö on hyvin kapea ja siinä on huomioitava sellaisia asioita, joita normaalissa yritystoiminnassa ei tarvitse huomioida. Työ ja perhe linkittyvät usein ihmisen elämässä tiiviisti yhteen. Työelämä ja perhe-elämä sekä tukevat että rajoittavat toisiaan (Haavio-Mannila ym. 1984).

Maatila on normaalista yritystoiminnasta poiketen sidottu paikkakuntaan, joten toimintaympäristö määrää voimakkaasti yrityksen koko toimintaa, asiakkaiden määrää ja myös logistiikkaa. Maatilalla päätetään yritysstrategiatasolla, mistä tulonlähteistä yrittäjät saavat toimeentulonsa. Tilanteesta ja yrittäjistä riippuen maatiloilla voidaan tehdä erilaisia ratkaisuja. Toimeentulo voidaan hankkia joko kokonaan tai osittain maatilan ulkopuolelta. Silloin tilan omistus säilytetään, mutta pellot vuokrataan tilan ulkopuolisille viljelijöille tai pellot pidetään viljelyksessä ainoastaan Euroopan unionin yhteisen maatalouspolitiikan tukien avulla panostamatta sadon laatuun ja määrään. Toimeentulo voidaan hankkia myös keskittymällä maataloustuotantoon tai pitämällä sitä vain yhtenä tulonlähteistä. Kuvio 14 kuvaa maatilayrityksien erilaisia toimintamalleja. Kasvuyritys voi laajentaa toimintaansa, valita monialaisuuden tai ryhtyä toimimaan yritysverkostossa. Elämäntapayrittäjät haluavat säilyttää itsenäisen toiminnan rajoittamalla yrityksen kokoa itselleen sopivaksi. Elämäntapayrittäjille yrittäjyyden ympärille yhdistyvät työ, arki, perhe ja harrastukset. Harrastelijat puolestaan tekevät työtä omaksi ilokseen joko ainoana tulonlähteenä tai jonkun muun tulonlähteen lisäksi.



Kuvio 14. Maaseutuyrityksissä on erilaisia toimintamalleja.

4.1 Laajentaminen

Maatilojen peltoalaa voidaan lisätä joko peltoa ostamalla tai vuokraamalla. Pellon vuokraus on viime vuosien aikana yleistynyt Suomessa. Usein maataloustuotannossa viljelyala määrittelee pitkälti tuotannon

volyymin. Teknologian kehitys on mahdollistanut entistä suurempien maatilojen hoitamisen aikaisempaa pienemmällä työpanoksella. Teknisesti kehittyneet, aikaisempaa tehokkaammat koneet ovat kalliita, joten maatilojen on päätettävä, mitä töitä sen kannattaa tehdä itse ja mitä palveluita sen kannattaa ostaa. (Haapanen, Heikura & Leino 2004.) Vaikka koneinvestointien kautta saavutetaan tehokkuutta, tiloilla on huomioitava investointien kannattavuus. Joskus koneita kannattaa ostaa usean eri tilan yhteiskäyttöön.

Maatilat, jotka ovat keskittyneet lammastalouteen ja tuottavat pääasiassa karitsanlihaa, pyrkivät helpottamaan työtaakkaa investoimalla koneisiin ja rakennuksiin, joissa työt voidaan hoitaa koneellisesti. Esimerkiksi Munkkilan tilalle rakennettiin noin seitsemän vuotta sitten uusi lampola (Kuva 8). Seinissä suuret aukot mahdollistivat lannanpoiston koneilla. Niiden kautta rakennukseen pääsi myös riittävästi valoa. Rakennusvaiheessa rakennus oli jo suunniteltu niin, että rakennus on mahdollista muuttaa venevarastoksi, jos lammastalous ei jossain vaiheessa enää kannata. Eläimien valvontatilat oli myös muutettavissa koulutustiloiksi.



Kuva 8. Nykyaikaisen lampolan työt voidaan hoitaa koneellisesti.

4.2 Monialaistaminen

Monialainen maatila tarkoittaa maatilaa, jolla harjoitetaan myös muun toimialan yritystoimintaa (Peltola 2000; Vihtonen & Haverinen 1995; Rantamäki-Lahtinen 2009). Maaseutuyrittäjät ovat nähneet monialaisuuden ratkaisuna joko välttämättömyytenä luonnon tai taloudellisten olosuhteiden vuoksi tai aineellisten tai aineettomien voimavarojen käyttämisenä tuottavammalla tavalla uuden liikeidean toteuttamisen kautta (Alsos ym. 2002; Peltola 2000). Usein maaseutualueilla on ainutlaatuisia resursseja esimerkiksi luontotalueita, joita yrittäjät voivat hyödyntää yritystoiminnassaan. Yrittäjät ovat ammattitaitoisia, jolloin he voivat hyödyntää tehokkaammin osaamistaan monialayrittäjyyden kautta. Yrittäjät ovat myös motivoituneita, kun he saavat toteuttaa luovuuttaan. (Haines & Davies 1987.)

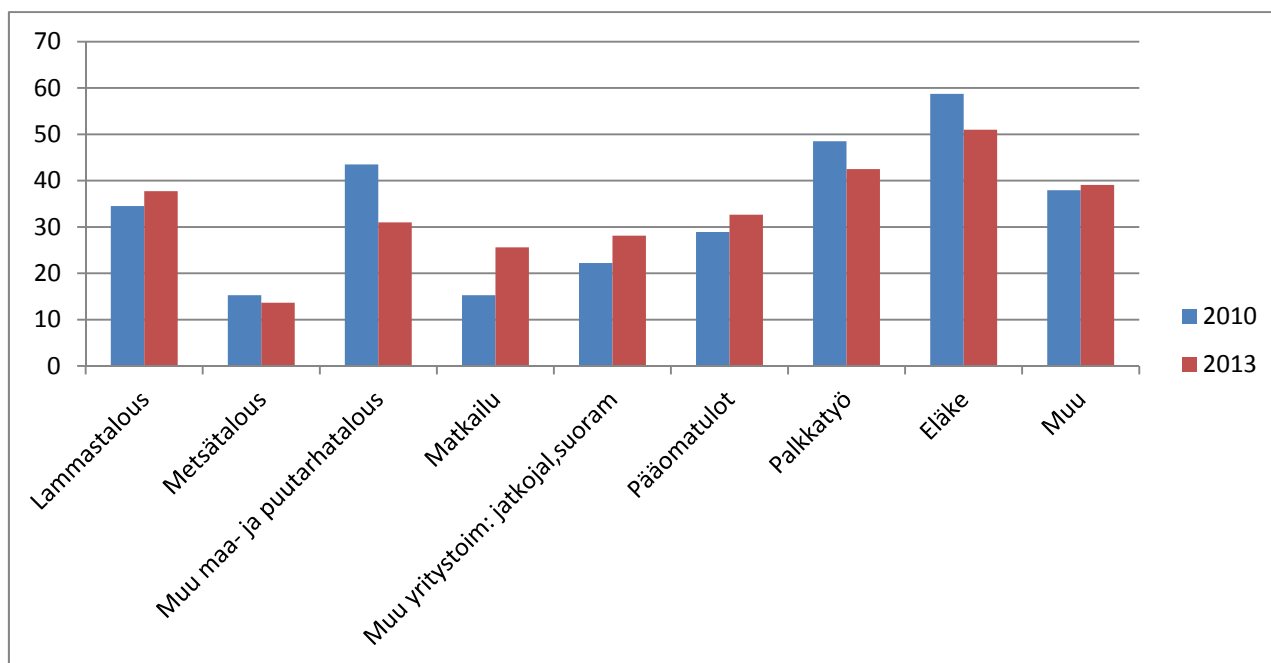
Yrityksen monialaistaminen erillisiä, mutta toisilleen läheisiä liiketoiminta-alueita yhdistämällä voi tuottaa huomattavaa lisäarvoa. Liiketoimintayksiköiden yhteinen strategia kasvattaa liiketoimintayksiköiden kilpailuetua. Monialaistamisessa voidaan hyödyntää liiketoimintayksiköiden välisiä aineellisia, aineettomia tai kilpailijasadonnia yhteiskäyttömahdollisuuksia. Yrityksen omaa tarjontaa täydentävien tuotteiden ja palvelujen osalta on strateginen valinta, tarjoaako yritys niitä itse vai antaako se ne ulkopuolisten yritysten hoidettavaksi. (Porter 1988.)

Monialayrittäjyyden haasteet liittyvät ajankäytön hallintaan, ydinliiketoiminnan löytämiseen, liiketoiminta- ja markkinointi osaamiseen, byrokratian vaikeuteen, oman toimialan asiantuntemuksen puuttumiseen neuvontaorganisaatioissa ja vertaistuen puuttumiseen. Monialayrittäjyys tuo tilalle varmuutta tilan tulopohjaan ja tasapainottaa maatalouden kausiluonteisuutta. Vaikka työmäärä on korkea, henkinen palkitse-

vuus on perinteiseen maatilan toimintaan verrattuna parempi. Onnistumisen kokemukset liittyvät tiettyyn yrittämisen vapauteen, uuden tuotteen tai palvelun kehittämiseen, itsensä toteuttamiseen ja monipuoliseen työhön. (Riusala & Siirilä 2009.)

Kyselyyn vastanneista suurin osa arvioi lammastalouteen liittyvän yritystoiminnan liikevaihdon osuuden olevan noin 20 000 euroa vuodessa, mikä sisälsi myyntitulot sekä mahdolliset tuet. Yritystoiminnan/ yrittäjän kaikista nettotuloista (100 %) erotettuna lammastalouden osuus oli keskimäärin 35 %. Vastaajat odottivat lammastuotannon tulojen nousevan hiukan seuraavan viiden vuoden aikana. Metsätalouden keskimääräinen osuus kyselyyn vastanneilla lammastiloilla on noin 15 % sekä muun maa- ja puutarhatalouden tulot yli 40 %. Matkailun keskimääräinen osuus tulonlähteistä on 15 %, minkä odotettiin tulevaisuudessa nousevan yli 25 %:iin. Muun yritystoiminnan tulojen, esimerkiksi jatkojalostuksen ja suoramyynnin osuus arvioitiin olevan yli 20 % ja jatkossa sen odotettiin nousevan lähes 30 %:iin.

Suurin osa kyselyyn vastanneista tiloista arvioi kuitenkin, että heidän tulonsa matkailusta tai muusta tilan yritystoiminnasta jäivät huomattavasti alle 10 000 euroon, mikä kuvasi yritystoiminnan pienuutta ja monialaisuutta. Toisaalta oli olemassa myös isoja monialatiloja, jotka olivat keskittyneet voimakkaasti joko matkailuun tai muuhun yritystoimintaan. Pääomatulojen osuus tulonlähteenä oli suurimmalla osalla 10 % alapuolella, ja tulevaisuudessa osuuden oletettiin vain hiukan nousevan. Kyselyn mukaan muutamat tilat olivat investoineet huomattavia määriä pääomatuloja yritystoimintaan. Palkkatyön osuus suurimmalla osalla kyselyyn vastanneista jäi alle 40 %:n, kun taas eläkkeen osuudeksi arvioitiin noin 60 %. Tämän perusteella lammastaloustuotantoa jatketaan jossain määrin usein myös eläkeiässä. Muiden tulonlähteiden osuus jäi alle 40 %:iin. (Kuvio 15.)



Kuvio 15. Tulojen jakautuminen Suomessa 2010 ja arvio vuodelle 2013.

Labbyn kartano – monialainen, verkostoitunut maatila (haastattelu 21.2.2012)

Monialaisen maatilan esimerkkiyrityksenä haastateltiin Juha Näriä Labbyn kartanosta, Isnäsistä. Kartanon alueeseen kuuluu 15 rakennusta ja se on kulttuurihistoriallisesti arvokas kokonaisuus. Tilalla on 50 ha peltoa ja 50 ha luonnonlaitumia, joita tilan eläimet laiduntavat. Maatilalla on 30 emolehmiä ja 30 lammasta. Tilalla viljellään mm. spelttiä, yrttejä ja muita vihanneksia. Labby on biodynaaminen tila ja myös rekisteröity tuotemerkki (Kuva 9).

Jatkojalostuksena tuotetaan yrttitee- ja mausteseoksia sekä myslä. Yrittäjälle ovat tärkeitä tilakokonaisuuden tasapaino ja sen synnyttämät kulttuurimaisema sekä tuotteet. Labbyn hoitaa yrityskokonaisuutta osana maatilataloutta. Eri toimintojen yhtiöittäminen on tullut ajankohtaiseksi, jotta töiden jakaminen ja tuloksen seuranta olisi toimialakohtaisesti selvempää.

Kesällä maatila keskittyy perusmaatilan töihin ja talvella jatkojalostukseen. Tilalla sijaitsevassa Tilapuodissa myydään tilan tuotteita (Kuva 10). Vuonna 2007 on aloitettu Verkkokauppa-toiminta, jonka kautta nykyään myydään valtaosa tilan tuotteista. ”Luomuruokaa kotiovelle” – ajatuksella Labby toimittaa luomu-lähiruokaa kotiin, toimituspisteisiin ja ruokapiireille. Kartanon palvelukokonaisuuteen kuuluu myös ”Labbyn” ruokapiirikonsepti. Tuotteet ja niiden postikulut maksetaan tilauksen yhteydessä verkkomaksuna. LUOMU Hereford -tuotepakkaukset toimitetaan valmiiksi mureutettuna ja pakastettuna. Tuotepakkaukset asiakkaat voivat ostaa suoraan verkkokaupasta ja noutaa itse Lihakonttorin myymälästä Sörnäisistä. Kaikki elintarvikkeet on tarkastettua luomua. Tuotteet ovat kotimaisia, ellei valmistusmaata ei ole erikseen ilmoitettu. Tarvittaessa raaka-aine tai tuotehankintoja tehdään lähiseudun valvotuilta luomutuottajilta. Toimintaa valvoo elintarviketurvallisuusvirasto Evira, joka myöntää luomumerkin ja Biodynaaminen yhdistys, joka myöntää kansainvälisen Demeter-merkin.

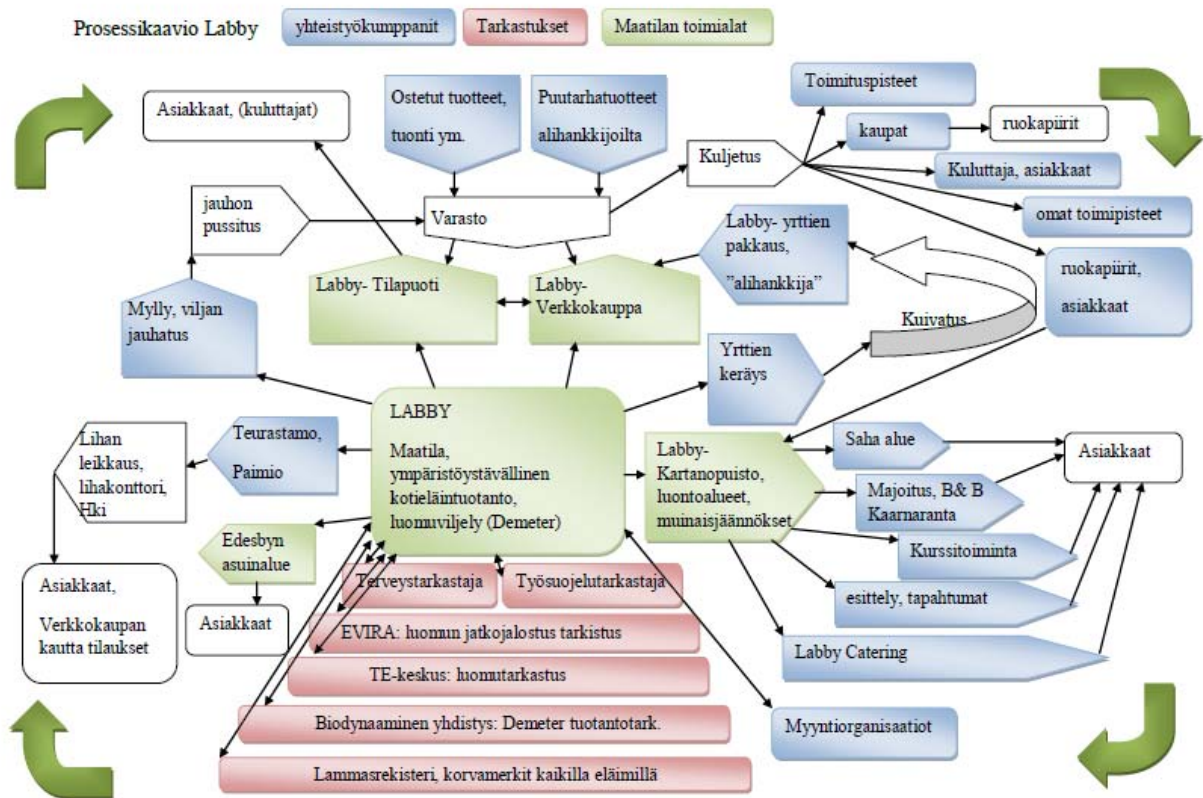
The logo consists of the word "LABBY" in a bold, green, serif font, enclosed in a thin green rectangular border. A registered trademark symbol (®) is located to the upper right of the word.

Kuva 9. LABBY on rekisteröity tuotemerkki. Kuva 10. Labbyn tuotteita suoramyyntikaupassa.

Labbyn kartano järjestää tapahtumia ja retkiä kartanopuistoon. Kartano toimii myös tiiviisti verkostossa, mihin kuuluu Isnäsin kylän 100 vuotta vanha saha-alue, jossa on esiteltävinä vanhat höyrykoneet. Sahan konttorissa sijaitsevat majoitustilat sekä ravintolasali ja Labby-catering. Majoitustiloja sekä ravintolapalveluja hoitaa kumpaakin eri yrittäjä. Yrityskokonaisuuteen kuuluu myös Edesbyn omakotitalo alue, joka sijoittuu Labbyn kartanon perinnemaisemaan.

Labbyn kartano toimii tiiviissä verkostossa alueen muiden yritysten kanssa. Majoitusyritys B&B Kaarnaranta palvelee alueella matkailijoita, alakerran ravintolassa asioivia ruoka-asiakkaita sekä läheisellä nuori-oseurantalolla juhlijoita. Tarjolla aamiais- ja itsepalvelumajoitusta 1900-luvun alun sahamiljöössä Kaarnarannassa, n. 3 km Labbyn talouskeskuksesta

Prosessikaavio (Kuvio 16) kuvaa Labbyn kartanon monialaista toimintaa ja yhteistyökumppaneita, joiden kanssa se toimii tiiviisti yritystoiminnassaan. Kuviossa vihreällä pohjalla on kuvattu maatilan eri toimialoja: maatilaa, tilapuotia, verkkokauppaa, kartanokierroksia ja Edesbyn asuinalueita. Sinisellä värillä on kuvattu yhteistyökumppaneita ja punaisella värillä valvontaviranomaisia.



Kuvio 16. Prosessikaavio Labbyn monialayrityksestä ja yhteistyöstä eri tahojen kanssa (2012).

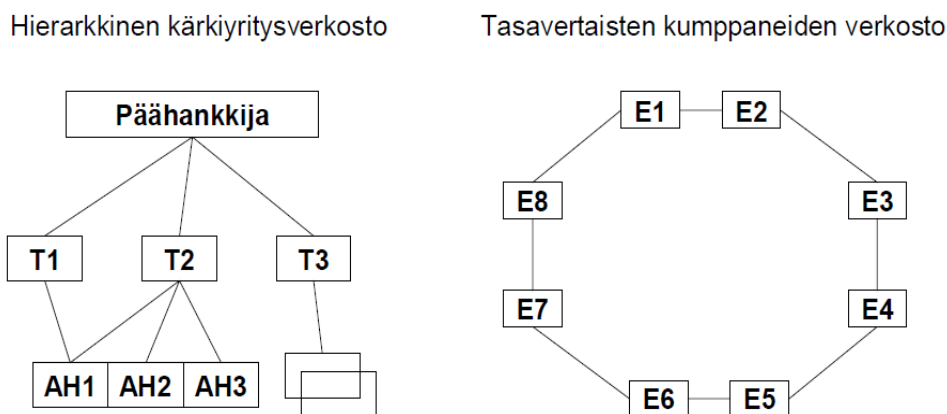
Labby ja Kaarnaranta ovat mukana eurooppalaisessa ECEAT-verkostossa (European Centre for Ecological and Agricultural Tourism), joka aloitti toimintansa Itä-Euroopassa 1990-luvun alussa. ECEAT-verkoston tavoitteena on tukea matkailun avulla perinteisiä pienviljelijöitä ja kannustaa heitä jatkamaan ammattiaan sekä suojelemaan samalla ympäristöä ja arvokasta kulttuurimaisemaa.

4.3 Yhteistyö ja verkostoituminen

Yritys voi perustaa liiketoimintastrategiansa verkostoitumiseen, jonka kautta voidaan vahvistaa osaamista ja resursseja. Yrityksen tulee silloin pohtia, mitä hyötyä yritys voi saavuttaa verkottumisella, ketkä ovat parhaimmat kumppanit ja millaisella liiketoimintamallilla se aikoo toimia. Perusideana on toimia kiinteässä verkostossa alan ykkösosaajien kanssa. Verkoston tarkoituksena on tarjota huomattavaa lisäarvoa asiakkaille. Kukin yrittäjä keskittyy omaan ydinosamiseensa, jolloin vaaditaan luottamuksellista ja avointa kumppanuussuhdetta. Verkostosta saadaan apua osaamiseen ja resursseihin. Kilpailukykyä voidaan parantaa keskittymällä omaan ydinosamiseen, jonka kukin yritys hallitsee parhaiten. Toiminnassa pyritään kannattavaan liiketoimintaan, jossa kaikkien osapuolten menestyminen on yhteinen etu. Verkostoitumisen hyödyt voivat kohdistua asiakkaiden tarpeisiin, resursseihin ja osaamiseen tai kilpailutilanteeseen sekä näiden yhdistelmiin. Usein tietyillä toimialoilla yksin toimiminen on lähes mahdotonta. Perusliiketoiminnassa verkosto hakee toiminnalta tuottavuutta ja tehokkaampaa yritystoimintaa. Silloin painopisteenä ovat ostot, valmistus, logistiikka, markkinointi ja liiketoiminnan kehittäminen. Liiketoimintaa uudistavissa verkostoissa tavoitteena on osaamisen kehittäminen sekä tuotteiden ja palvelujen uudistaminen. Uudet liiketoimintamallit saattavat muuttaa koko toimialaa. (Kamensky 2010.) Maatilat ja maaseutuyritykset ovat myös alkaneet verkostoitua entistä enemmän tuottavuuden parantamiseksi.

Verkostoista voidaan erottaa kärkiyritysvetoiset ja tasavertaisten kumppaneiden verkostot (Kuvio 17). Hierarkkinen kärkiyritysverkosto toimittaa tuotteen tai palvelun arvoketjun osana, kun taas tasa-arvoisen verkoston tehtävänä on esimerkiksi alueellisen myyntiverkoston toteuttaminen. Hierarkkinen verkosto on yleensä suljettu, tietyn lopputuotteen valmistamiseen tähtäävä arvoverkosto. Sen toiminta ohjautuu kärkiyrityksen asiakkaiden tai kärkiyrityksen tarpeiden ja tavoitteiden pohjalta. Verkoston yhteisissä tavoit-

teissa huomioidaan kaikkien yritysten näkökulma. (Valkokari ym. 2006.) Koordinoiva yritys eli veturiyritys välittää luotettavuutta koko verkostoon. Yrityksillä on erinomainen liikeidea, jonka he pystyvät jakamaan kumppaneiden kanssa. Verkostokumppanit ovat sopimusvalmistajia tai jonkin osatuotteen tai lisäpalvelun toimittajia. Veturiyrityksen rooli on vastata yrityskehityksen suuntaan ja markkinoida kokonaisuutta asiakkaalle. Markkinointi voi tapahtua myös jakeluverkoston kautta. (Toivola 2006.)



Kuvio 17. Verkostojen rakenteen tyypit (Valkokari ym. 2006).

Tasavertaisessa verkostossa toimintaa ohjaavana yrityksenä voi toimia kuka tahansa verkostoon kuuluvista yrityksistä riippuen asiakkaasta, verkoston tuotteesta tai sen elinkaaren vaiheesta. Toiminnan koordinoiminen voi myös olla jatkuvasti saman yrityksen vastuulla. Verkoston toimijoiden roolit ovat erilaisia. Yritys voi olla esimerkiksi verkoston kärkiyritys, tasa-arvoinen kumppani, osavalmistaja tai komponentti-toimittaja. (Valkokari ym. 2006.)

Jotta verkostoituminen onnistuu, se edellyttää luottamusta, partnereiden yhteensopivuutta, kaikkien osapuolten mahdollisuutta saavuttaa määritellyt odotuksensa, selvät päämäärät ja tavoitteet ja ylimmän johdon tuen (Vesalainen 2002). Verkostoituminen on prosessi, jossa yhteistyöyritysten osaaminen, tieto ja arvot yhdistetään toiminnaksi, jolle syntyy lisäarvoa. Tärkeimmät kriteerit yhteistyökumppaneiden valinnassa ovat kyky noudattaa sopimuksia ja kantaa vastuuta, kustannustehokas toiminta, luottamus yhteisiin toimintatapoihin, yhteisiin laatuunormeihin ja täydentävään erikoisosaamiseen (Tsupari 2003.)

Verkostoituminen on yksi tapa kehittää yrityksen toimintamahdollisuuksia. Keskeisiä etuja ovat kustannussäästöt laite-, hankinta-, kuljetus- ja markkinointikustannuksissa. Pääomia ei tarvitse hajottaa monenlaiseen toimintaan ja tuotteiden toimitusvarmuus paranee, koska pienten tuottajien tuotantomääriä voidaan kasvattaa yhdistämällä useamman tuottajan tuotteita. Monipuolisempien palvelu- ja tuotekokonaisuuksien mahdollisuus kasvaa verkostossa. Yhteismarkkinoinnista saadaan kustannusetuja ja asiakaspalvelua keskittämällä yhteen paikkaan parannetaan palvelua. Verkostossa erikoistuminen omalle osaamisalueelle antaa mahdollisuuden parempaan kehittymiseen ja työn kuormittavuuden vähenemiseen. Verkoston avulla työmäärää ja työhuippuja on mahdollista tasata. Vapaa-aika ja jaksaminen lisääntyvät. Yhteistoiminnan lisääntyessä ammatillinen tiedonvaihto ja oppiminen lisääntyvät. (Voutilainen, Vehmasto & Vihinen 2008.)

Kyselyyn vastanneiden suomalaisten mukaan lammastalousyrittäjien välistä yhteistyötä toteutui vähäisessä määrin ainoastaan työkonopalveluyrittäjien, talous- ja veroilmoituspalveluyrittäjien, tuotteita jalostavien yrittäjien ja muiden lammastuotantoyrittäjien välillä. Yritysten välistä yhteistyötä tehdään Suomessa teurastuksessa, tuotteiden jatkokäsittelyssä, laiduntamisessa ja vastikkeettomissa palveluissa. Monialaiset tilat tekivät muita tiloja enemmän yhteistyötä matkailupalveluyrittäjien, kylä- ja kaupunginosa yhdistyksien kanssa. Isot lammastilat tekivät yhteistyötä enemmän edunvalvontajärjestöjen ja työkonopalveluyrittäjien kanssa sekä tuotantopanosten yhteishankinnassa. Ohjelmapalveluyrittäjien kanssa kaikilla oli yhteistyötä, jonka perusteella joukossa on myös matkailutiloja.

Yritysten välistä yhteistyötä tehdään Virossa tuotteiden jatkojalostuksessa, vastikkeettomissa palveluissa ja tuotteiden myynnissä. Kyselyyn vastanneiden virolaisten mukaan lammastalousyrittäjien välistä yhteistyötä toteutui paljon luonnonsuojelujärjestöjen ja muiden lammastuotantoyrittäjien kanssa ja jonkin verran tuotteita jalostavien yrittäjien, ravintoloiden, työkonepalveluyrittäjien ja yhdistysten kanssa. Lammastuotantoyrittäjien ja sidosryhmien yhteistyössä on paljon kehittämisen mahdollisuuksia. Vaikka lammastalousyrittäjillä on paljon töitä ja he kokevat ongelmaksi ajan puutteen, yrittäjät eivät ole ulkoistaneet osaa töistään eivätkä ole hyödyntäneet muiden yrityksiä ammattiosaamista jollain yritystoiminnan osa-alueella.

Saarenmaan biodynaaminen kauppa

Markkinointiyhteistyö pienien tuottajien kesken on lisääntynyt suomalaisten ja virolaisten lammastalousyrittäjien keskuudessa. Saarenmaalla, Kuressaaren keskustassa, on biodynaaminen kauppa, mikä on keskittynyt korkeaan laatuun, tuoreisiin, paikallisiin ja stressittömiin tuotteisiin, joita ei ole geenimuuteltu. Derek Ewen on toinen liikkeen omistajista. Yritys on toiminut kolme vuotta.

Tänä päivänä paikallisten tuotteiden kysyntä on kasvanut ja se on tuonut uuden mahdollisuuden myydä pienissä kaupoissa paikallisia tuotteita. Kysynnän kasvuun ovat vaikuttaneet mm. allergioiden lisääntyminen ja tietoisuus terveyteen vaikuttavista tekijöistä. Tuoreita sesonkituotteita arvostetaan samoin kuin orgaanisia tuotteita, joiden kasvattaminen on usein vaativaa. Käsin tehty ja tekijän ”kasvot” ovat tärkeitä tekijöitä asiakkaille. Tuotteista, tuotteiden valmistajista ja tuotantoprosessista syntyvät mielikuvat rakentavat osaltaan brändiä.

Suoramyyntikaupassa resurssikeskuksen alakerrassa Kuressaaressa on myytävänä paikallisia tuotteita (Kuvat 11 ja 12). Tuotteet on aseteltu ryhmittäin kauniisti, siististi ja laadukkaasti. Kauppias valmistaa myös itse tuotteita myyntiin ja leipoo kumppaninsa kanssa leivonnaisia tilauksesta juhlatilaisuuksiin. Kaupassa on myös mahdollisuus istahtaa kahville.



Kuva 11. Biodynaaminen kauppa Saarenmaalla myy paikallisia tuotteita.



Kuva 12. Paikallisia tuotteita.

Yhteistyötä voidaan tehdä myös rakentamalla yhteiseen käyttöön jatkojalostustilat. Saarenmaalla kyläyhteisö on rakentanut LEADER- hanketuella rakennuksen, minkä yläkerrassa oli yhteisön keittiö- ja tarjoilutila (Kuva 13) sekä alakerrassa myymälä. Yhteisön keittiön rakentamiseen on saatu EU:n LEADER -tukea 90 %. Ajatuksena on, että keittiötä saa käyttää varausten perusteella kuka tahansa. Näin kaikkien jatkojalostajien ei tarvitse itse rakentaa omia keittiöitä eli elintarvikehuoneistoja, koska jatkojalostus on usein osa- ja sesonkiaikaista. Sähkö- ja vedenkäyttömittareista saadaan selvitettyä kunkin keittiön vuokraajan kulut, jotka hän maksaa vuorokausivuokran lisäksi. Virossa on myös yrityksiä mahdollista käyttää kesäaikana koulujen keittiöitä omaan yritystoimintaan.



Kuva 13. Yhteisön keittiössä voi valmistaa hilloja ja ruokaa.

On tärkeää, että pienet tuottajat verkostoituvat ja tekevät yhteistyötä. Saaristossa yhteistyö on luonnostaan vaikeaa, koska ihmiset ovat tottuneet kulttuurissaan toimimaan itsenäisesti. On tärkeää, että hallinto tulee pieniä tuottajia, jotta heidän toimeentulonsa turva varmistetaan. Virossa matalan riskin tuotteita esim. myytäviä hilloja ja leipää saa valmistaa omassa kotikeittiössä. Maanviljelijöille on annettu myös verohelpotuksia. Maito- ja lihatuotteiden jatkojalostusta vaikeuttavat monet säädökset. Vientiin ja markkinointiin yrittäjät kaipaavat enemmän tukea. Ihmisten asenteisiin vaikuttaminen koetaan myös tärkeäksi, jotta asiakkaat saataisiin ostamaan laadukkaita ja lisäaineettomia tuotteita.

4.4 Harrastuksenomainen toiminta

Käsityöläisen tunteet, halu tehdä ja itsensä toteuttaminen ovat tärkeitä motiiveja käsityöyrittäjyydessä. Joskus oman ammattikuvan ja toiminnan sovittaminen kaupalliseen markkinakulttuuriin voi olla vaikeaa voimakkaiden työhön liittyvien tunteiden takia. (Rintaniemi 2002.) Käsityöyrittäjät ovat yleensä voimakkaasti sitoutuneita ammattiinsa ja yritys henkilöityy usein vahvasti yrittäjään. Asiakkaat ovat kiinnostuneita käsityöyrittäjän osaamisesta ja hänen valmistamista tuotteista. Käsityöyrittäjän työ edellyttää monenlaista osaamista, mitä helpottaa yhteistyö muiden osaajien ja toisten yrittäjien kanssa sekä palvelujen räätälöiminen. Verkostosuhteisiin perustuva kasvukonsepti sopii usein käsityöyrittäjän identiteettiin. (Äyväri 2002.) Eräänä hyvänä esimerkkinä verkostosuhteesta on Stansborough verkkosivu: <http://www.stansborough.co.nz/home/page.aspx>.

Käsityöalan kehittämissstrategiassa hintaa tärkeämpänä asiana pidetään tuotteiden kohdentamista. Ammatikäsityön tulevaisuudelle ratkaisevaa on tuotteiden saatavuus, mihin liittyy jälleenmyynti. Tuotteiden on sovittava markkinoille ja niiden on oltava relevantteja kuluttajille. Osaamiseen liittyy sekä käsityö että liiketoimintaosaaminen. Imago nousee yhdeksi tärkeäksi asiaksi. Käsityöalalla ongelmaksi koetaan kilpailu ”harrastajayrittäjien” kanssa. Alalla toimii paljon yrittäjiä, jotka eivät ole todellisia yrittäjiä. Heiltä puuttuu tietoa ja ammattitaitoa sekä uskallusta aloittaa arvonlisäverollinen yritystoiminta. Tämä tuo ongelmia hinnoittelussa. (KTM 2006.)

Käsityötuotteissa lisäarvo saavutetaan käsityöläisen kyvyllä valmistaa hyviä tuotteita ja muotoilla niitä. Käsityöyrittäjyyteen on liitetty erilaisia palveluja, esimerkiksi korjaus- ja elämyspalvelut sekä opetus- ja ohjaustoiminta. Käsityömuotoilu kuvaa nykyajan käsityöammattien olemusta. (Lith 2005.) Kälviäisen vuonna 2005 tekemässä tutkimuksessa ”Käsityö – yrittäjyys – hyvinvointi, uusia liiketoimintapolkuja” on haettu käsityöyrityksille uusia liiketoiminta-alueita. Selvitys vahvasti oletuksia, että käsityöalan rinnakkaisilla toimialoilla liikkuu suurempia asiakasvirtoja, jolloin rinnakkainen toimiala voi tarjota asiakkailleen lisäarvoa käsityötuotteiden kautta. Tällaisia rinnakkaisaloja ovat matkailu, hyvinvointialat ja luontoon liittyvät mahdollisuudet. (Kälviäinen 2005.)

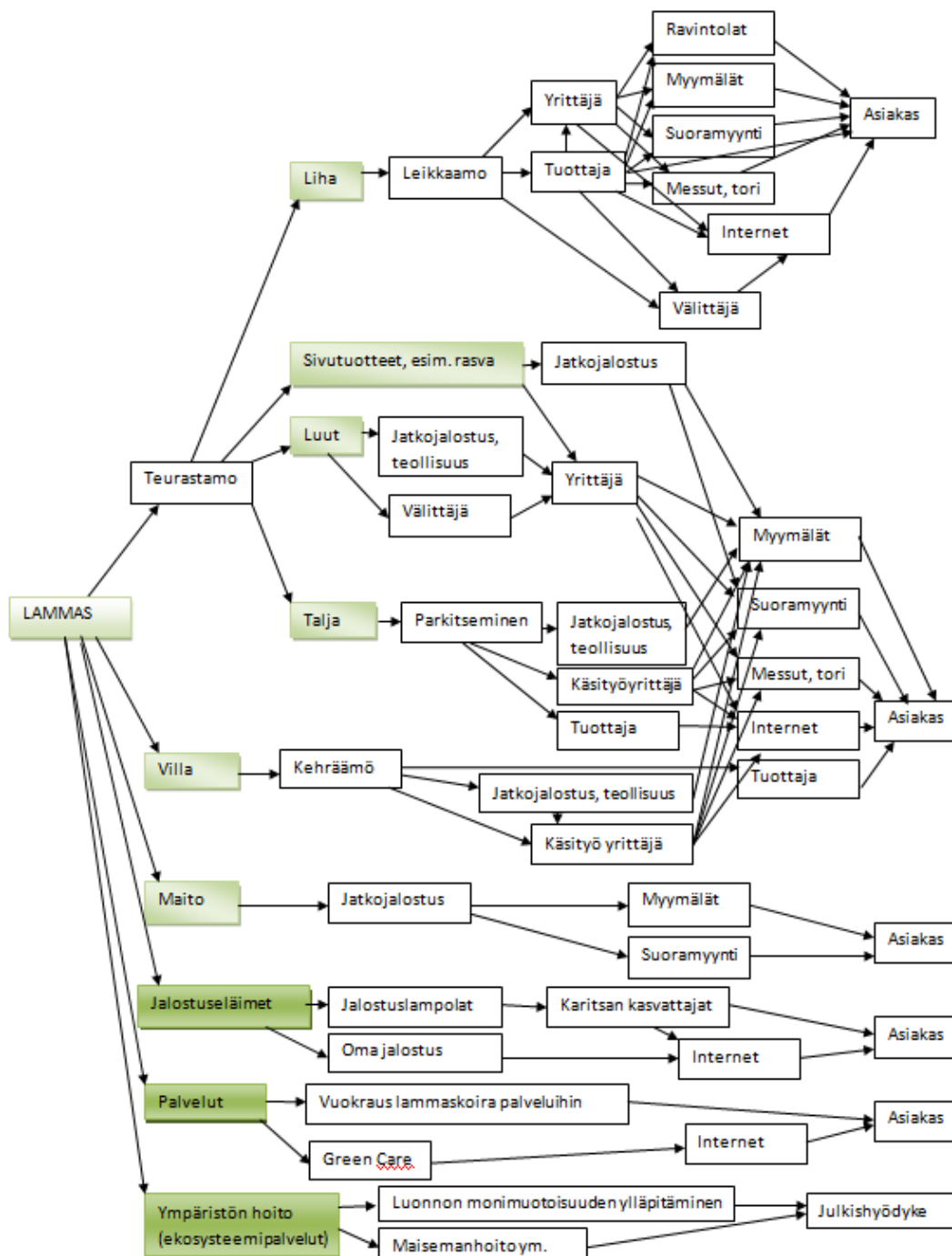
Rannikko- ja saaristoalueella on paljon lampureita, jotka kasvattavat lampaita harrastukseksi, lisäarvoksi käsityöyrittäjyyteen tai omaksi ilokseen. Esimerkiksi Ailj Kirst, terhakas lampuri Saarenmaalla on elämänsä aikana työskennellyt aikaisemmin huonekaluteollisuudessa ja toimittajana, nykyisin hän hoitaa sukutilaansa. Tilalla työskentelee harjoittelijoita, jotta emännällä on aikaa keskittyä tilan johtamiseen. Saadakseen harjoittelijoita maatilalle, hän aloitti 68-vuotiaana kaksivuotisen maatalouskoulutuksen Kuressaareissa ja kehittää edelleen itseään kurssien avulla.

Ailj Kirst haluaa tehdä työtään kotona sukutilallaan ja elää onnellisena. Lammastalous on samalla työ sekä harrastus. Tilalla on 25 hehtaaria aidattua peltoa. Tilalla kasvatetaan alkuperäisrotuja. Lampaita on 25 ja hevosia 20–25 kappaletta. Peltoala on sopiva tilan eläinmäärälle. Hevosia käytetään näyttelyissä ja kasvatetaan myyntiin. Lampaita myydään elävänä kasvatukseen. Ailj Kirst on perehtynyt eläinten yhteislaiduntamiseen. Laiduntamisessa hevonen ja lammas tukevat toisiaan, koska hevonen syö karkeampaa heinää kuin lammas. Laidun hyödynnetään tehokkaammin, jos hevonen laiduntaa peltoa ensin ja sen jälkeen vasta lammas. Talvella eläimet syövät heinää samasta ruokintapöydästä eri puolilta, joten heinä tulee syötyä tarkasti. Kesällä lampaat laiduntavat meren rannalla. Meren mineraalivesi on terveellistä. Alueella kasvaa yrtejä ja kasveja, jotka antavat oman hienon aromin lihaan.

Tila saa tulonsa lihasta ja lammas- ja luomutuesta. Lihan markkinoinnissa käytetään Internetiä suoramarkkinointikanavana. Teurastamolta otetaan nahat takaisin ja lähetetään parkittavaksi Jökevaan, koska siellä on emännän mielestä paras parkitsemislaatu. Villa luokitellaan ja hyvä villa prässäetään pieneen tilaan Kuressaareissa. Oma villa saadaan takaisin kehräämöstä, jos villalähetys painaa yli 500 kg.

5 Tarjontaketjut ja markkinat

Lammas on monipuolinen tuotantoeläin. Lampaan villasta ja taljasta valmistetaan mm. käsityötuotteita, luista ja sarvista koruja, lampaan maidosta juustoa sekä rasvasta saippuaa. Lampaan lihaa myydään tuoreena ja siitä valmistetaan jatkojalostustuotteita. Lammasta voidaan hyödyntää myös palveluyrittäjyydessä ja ympäristön hoidossa (ekosysteemipalveluissa). Kuviossa 18 havainnollistetaan lampaasta saatujen raaka-aineiden tarjontaketjuja ja markkinakanavien mahdollisuuksia. Lampaat pitävät laiduntaessaan yllä luonnon monimuotoisuutta ja ranta-alueet avoimina saarissa ja rannikolla. Ympäristönhoitoon liittyvää työtä on haasteellista tuotteistaa niiden julkishyödykkeellisen luonteen takia.



Kuvio 18. Lammastuotteiden tarjonta-kysyntä ketjuja.

5.1 Markkinointi ja kilpailukyky

Aikaisemmin mikrotalousteorian avulla voitiin selittää parhaiten menestyneen yrityksen strategia sillä, että tuotantokustannukset minimoidaan ja tuote myydään edullisemmalla tai samalla hinnalla kuin kilpailijat, koska asiakkaat etsivät tavallisimmin tuotteita halvimpaan hintaan. Markkinoilla menestymisen tekijät ovat viime vuosikymmeninä muuttuneet, koska asiakkaat edellyttävät tuotteilta erilaisia ominaisuuksia ja yksilöllisten tarpeiden täyttämistä. Menestyksekkäiksi strategioiksi ovat tulleet markkinaosuuden maksimointi, pitkän tähtäimen kasvustrategia, markkinoiden monipuolistaminen ja tuotteiden monipuolistaminen. (Ansoff & McDonnell 1989.)

Internet on yksi tärkeimmistä informaation jakamiskanava tänä päivänä. TNS-Gallup Oy:n tekemän tutkimuksen mukaan Internet kasvattaa jatkuvasti merkitystään ostopäätöksissä, koska kuluttajat hakevat yhä enemmän tietoa tuotteista Internetin kautta. Vain 17 % suomalaisista netin käyttäjistä kommentoi ostamiaan tuotteita ja palveluita sosiaalisissa medioissa, mutta yksikin negatiivinen viesti voi vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen. (TNS-Gallup 2011a.) Matkailupalveluja ostetaan verkosta huomattavasti aiempaa useammin ja entistä useammalta palveluntarjoajalta. Internetin rooli matkailupalveluiden ostokanavana on selvästi vahvistunut ja matkailun verkkomarkkinat näyttävät myös tulevaisuudessa valoisalta. (TNS-Gallup 2011b.) Toisaalta TNS on osoittanut tutkimuksessaan, että yritykset tuhlaavat aikaa ja rahaa yrittäessään tavoittaa kuluttajia Internetin yhteisöllisissä medioissa. Puolet kuluttajista ei halua tulla häiriityksi markkinointiviestinnällä sosiaalisten medioiden kautta. (TNS-Gallup 2011c.)

Sähköinen markkinointi antaa uuden mahdollisuuden edullisempaan asiakkaiden tavoittamiseen perinteisiin markkinakanaviin verrattuna. Syrjäisemmälläkin seuduilla sijaitsevat yritykset voidaan löytää Internetin avulla. Pienien yritysten markkinointiyhteistyö voi antaa lisäarvoa, mitä yksin markkinoissaan ei voida saavuttaa.

5.2 Tuotteiden ja palvelujen markkinointi

Bridgen mukaan pienyritysten liiketoiminta palvelee usein paikallisia asiakkaita. Läheiset suhteet asiakaisiin voivat mahdollistaa suuremman sopeutumiskyvyn ja joustavuuden. (Bridge ym. 2003.) Erityistuotteita tai -palveluita tarjoavilla pienyrityksillä voi olla rajattomat ja hinnoittelun suhteen vapaat markkinat (Tainio 1992).

Monilla käsityöyrityksillä myynti tapahtuu monen eri kanavan kautta: omista toimitiloista suoramyyntinä, jälleenmyynnin kautta ja paikallisissa myymälöissä. Verkkosivut toimivat usein yhteystietojen lähteenä ja niiden kautta otetaan yrityksiin usein yhteyttä. (Lith 2005.) Rannikko- ja saaristoalueen maaseutuyrittäjät tarjoavat tuotteitaan ja palvelujaan etupäässä perinteisten markkinaväylien kautta. Markkinointia ja markkinayhteistyötä tehdään vain vähän, koska tuotantokapasiteetti on vähäinen. Kun tuotanto on pienimuotoista, lähialue riittää markkinointialueeksi. Yritystoiminnan laajentuessa tarvitaan enemmän asiakkaita ja yrityksen on mietittävä, mitkä markkinointikanavat saavuttavat parhaiten tavoiteltavan asiakassegmentin.

Lammastuotantotiloilla on tehty hyvin vähän markkina- ja toimintaympäristöselvityksiä sekä Suomessa että Virossa. Kyselyyn vastanneista yrittäjistä yli 70 % kohdisti tuotteidensa ja palvelujensa markkinoinnin lähiseudulle. Yrittäjät käyttivät keskimäärin kahta markkinointikanavaa, joista käytetyimmät olivat puskaradio ja yleisötapahtumat. Yrityksessään kotisivuja hyödynsi viidennes yrittäjistä ja yhteisöpalveluita vain muutama. Vastaajista jotkut eivät markkinoineet tuotteitaan tai palvelujaan lainkaan. Kanta-asiakasrekisteriä ylläpiti 40 % vastanneista ja kanta-asiakasetuja tarjosi vastanneista neljännes. Tuotteiden kilpailukykyä lisävinä tekijöinä pidettiin eniten laatua, puhtautta, ekologisuutta, paikallisuutta, henkilököhtaista tunnettavuutta ja eläinten hyvinvointia.

Saaristoalueella luonnon olosuhteet rajoittavat yritysten toimintaa. Tuotantomäärät ovat pieniä ja riittävän suuret markkinat löytyvät usein lähialueelta. Markkinointiin ei juuri panosteta, vaan luotetaan olemassa oleviin kontakteihin. Kun tuotanto säilyy pitkään ennallaan, kokonaisuus on hallittavissa ja lisätoimenpiteitä esimerkiksi markkinoinnin edistämiseksi ei tarvita. Tuotantoaan kasvattavat tai monipuolistavat tilat joutuvat uusien haasteiden eteen niin kustannusten hallinnan kuin markkinoinnin suhteen.

5.2.1 Internet

Kotisivut

KnowSheep-kyselyyn vastanneista yrittäjistä kotisivuja käytti 22 % ja yhteisöpalveluita 15 %.

Useilla yrityksillä on omat kotisivut, joissa yritykset esittelevät tilansa toimintaa sekä tuote- ja palvelutarjontaa. Esimerkkinä Katja ja Alar Sikan kotisivut Rymättylästä (Kuva 14). Tilan kotisivuilla (<http://www.saaristolaislammas.fi/index.php/tila>) on lisäksi uutispalsta, jossa kerrotaan tilan tapahtumista kuukausittain sekä nimikkolammas blogi (<http://nimikkolammas.blogspot.com/>), jossa kerrotaan tilan elämästä ja kuulumisia nimikkolampaista.



Vanhaa vaalien, uutta soveltaen

Kuva 14. Katja ja Alar Sikan kotisivut ovat selkeät ja herättävät mielenkiinnon.

Välitysportaali

Välittäjäorganisaation tai yhteisen Internet portaalin kautta usea pieni yrittäjä voi yhdessä markkinoida tuotteitaan ja palvelujaan. Verkostoitumalla ja luomalla yhteisen välitysportaalin, yrittäjät voivat päästä paremmin esille kiristyvässä kilpailussa. Välitysportaalin kautta asiakkaat löytävät paremmin pienien yrittäjien tuotteet ja palvelut. Yhteisellä portaalilla voidaan myös herättää lisää kiinnostusta laajemman tarjonnan kautta.

Rannikko- ja saaristoalueella on tullut esille tarve luoda toimiva lammastuotteiden ja -palveluiden välitysportaali, koska sellaista ei ole toiminnassa. Ongelmalliseksi koetaan, että yrityksiä ei ole helppo löytää, kun matkailijat suunnittelevat käyntikohteita etukäteen. Isot välitysyrietykset tulevat usein liian kalliiksi pienille yrittäjille korkeiden jäsen- tai välitysmaksujen takia, jolloin pienien maaseutuyrittäjien on vaikea saada takaisin sijoittamaansa panosta. Välitysportaali voidaan rakentaa myös brändin ympärille. Varteenotettava vaihtoehtona on, että jokaisen alueen yritykset liittyvät valmiin ”brändin” alle, mikä on jo tunnettu ja käytössä, esimerkkinä <http://www.skargardssmak.com/start.con?iPage=1>-sivusto.

Verkkokauppa

Tilastokeskuksen mukaan verkkokauppaa käyttää yhä useampi asiakas. Internetin kautta joskus ostaneiden tai tilanneiden osuus on kasvanut 20 prosenttia neljän viimeisen vuoden aikana. Viimeisen vuoden aikana ostaneiden määrä kasvoi yhtä paljon. Internetin kautta ostetaan etupäässä tuotteita, jotka toimitetaan kotiin tai noudetaan asiakasta lähellä olevasta jakelupisteestä. Ikäryhmittäin jaoteltuna Internetistä ostavat aktiivisimmin 25–45-vuotiaat työssä käyvät asiakkaat, joista kaksi kolmesta ostaa jotain Internetin kautta kolmen kuukauden aikana. Tätä nuoremmat ovat lähes yhtä aktiivisia Internetin kautta ostavia asiakkaita, kun taas vanhemmissa ikäryhmissä ostohalukkuus laskee nopeasti iän myötä. (STV 2011.)

Suomen ja Viron rannikko- ja saaristoalueella on toiminnassa vain muutama verkkokauppa. Pernajassa sijaitsevasta Labbyn luomuverkkokaupasta (www.labbynkauppa.net) asiakkaat voivat tilata sesongin vihanneksia, luomulähiuokkaa, mausteita, yrtejä sekä ekologisia päivittäistavaroita suoraan tilalta. Tuotteet toimitetaan lähialueella kotiin ja pääkaupunkiseudulla jakelupisteisiin.

Verkkokaupan ongelmia:

- tuoretuotteiden tuoreus, sesonkiluonteisuus
- tuotteiden laatuheilahtelut
- kysynnän heilahtelut
- käsityövaltaisuus
- kilpailun kiristyminen
- teknologian rakentaminen ”tilaus- varastointi- toimitus – kirjanpito” ketjuun, jotta käsin kirjaamiselta vältytään

Verkkokaupan mahdollisuuksia:

- omatoimipisteitten lisääminen
- ”Labby” ruokapiiri-konseptin kehittäminen
- esitteet, joissa kerrotaan tuotteista
- reseptit, jotka auttavat ruoan valmistuksessa
- erilaisia räätälöityjä ruokalaatikoita, esim. Labby-tuotekori ja piknik-kori
- palvelukokonaisuuksien kehittäminen
- Labby-brändin vahvistaminen
- kartanovierailu bonuksena tehdystä ostosmäärästä

Saarenmaalla GoodKaarma on vahvasti erikoistunut ”saippuatilaksi”. Se on ollut yleisölle avoinna kesäkuukausina vuodesta 2006 alkaen. GoodKaarma on ekologinen kotiteollisuusyritys, joka toimii luomutilalla Saarenmaalla, Virossa. Käsintehtyät luomusaippuat, eteeriset öljyt ja ihonkuorijat ovat tilattavissa verkkokaupasta (<http://www.goodkaarma.net/shop/index.php/fi/>).

Facebook

Facebook-sivujen käyttö markkinoinnissa on lisääntynyt jatkuvasti. Muutamat alueen yritykset markkinoivat aktiivisesti Facebook-sivuilla. Sivuilla kerrotaan tilan tai yrityksen senhetkisestä toiminnasta ja pidetään yllä mielenkiintoa yritystä kohtaan etenkin kuvien avulla. Esimerkkeinä esim. Labby Gård (<http://fi-fi.facebook.com/pages/Labby-G%C3%A5rd/159051748350?sk=wall>) ja GoodKaarma (http://www.facebook.com/permalink.php?story_fbid=214388865246125&id=175677172449054)

5.2.2 Myyntipaikka turistikohteessa

Tuorlan Majatalo ja lähiruoka- ja lahjapuoti sijaitsevat 1820-luvulla rakennetussa kartanon tilanhoitajan entisessä konttori-asuinalossa. Ympäristössä on aistittavissa vanhanajan tunnelmaa. Kun asiakkaat poikkeavat ruokailemaan tai yöpyvät majatalossa, heillä on mahdollisuus ostaa samasta käyntikohteesta paikallisia tuliaisia kotiin viemiseksi. Pienessä puodissa tuotteet ovat ryhmiteltyinä omiksi kokonaisuuksiksi (Kuva 15). Yritys markkinoi toimintaansa myös www-sivuilla: <http://www.tuorlanmajatalo.fi/etusivu> .



Kuva 15. Tuorlan lähiruoka- ja lahjapuodissa tuotteet on aseteltu houkuttelevasti esille tuoteryhmittäin.

Käsityötuotteiden myynti tilalta ei vaadi erityistoimenpiteitä. Lihan myyntiin elintarvikelaki vaatii elintarvikehuoneiston hyväksynnän sekä asianmukaiset kylmätilat ja ilmoituksen toiminnasta. Koivula on lammas- ja marjatila Lohjalla. 1820-luvun viljamakasiiniin on rakennettu kahvila ja yläkertaan juhla- ja kokoustila. Pihapiiriin aitassa on neljä vuonna 2005 valmistunutta yksiötä matkustavien käyttöön. Tilan tuottamat marjat ja lammastuotteet, liha ja villat, myydään suoraan tilalta (<http://www.koivulantila.com>).

Saarenmaalainen perhe, Paavo ja Krista Mändar, on aloittanut maaseutumatkailutoiminnan Bed & Breakfast sekä tilalta suoraan myynnin vuonna 1995 miehen kotitilalla (Kuva 16). Perheellä on 25 ha peltoa ja 50 ha metsää. Erikoisuutena tilalla viljellään myös kuoretonta luomuhraa. Tilalla on alkuperäisrodun lampaista 200, joista 120 on uuhia. Kun perhe aloitti yritystoiminnan, oli kysyntää enemmän, koska silloin maaseutumatkailuyrittäjiä oli vain noin 10. Tänä päivänä maaseutumatkailuyrityksiä on jo 60–70. Yritys on aikaisemmin käyttänyt välitysorganisaatioita, mutta kaksi vuotta sitten he olivat jääneet välityksestä pois ja keskittyneet vain Internetin kautta markkinointiin. Emäntä oli käynyt luomu-pitopalvelu koulutuksen. Tilalta myydään suoraan tilan tuotteita, esimerkiksi hunajaa ja lammasmakkaraa. Suoramyyntiä tulee helpottamaan paikallinen kyläyhteisön keittiö ja kylmäkuljetus, joita voidaan vuokrata tarpeen mukaan. Villan jalostamisprosessin saaminen saarelle auttaa hyödyntämään lampaan villaa. ”Life-style” on yrittäjyydessä elämäntapa, jota perhe piti tärkeänä – ainakin niin kauan kun lapset ovat pieniä.



Kuva 16. Paavo ja Krista Mändar harjoittavat Bed & Breakfast toimintaa maatilallaan.

5.2.3 Suoramyyntikauppa

Saarenmaalla rakennetun kylätalon (Kuva 17) alakerran myymälässä on pienien tuottajien tuotteita, jotka oli aseteltu kauniisti ja persoonallisesti paikoilleen. Tuotevalikoima on monipuolinen: luomumaitoa, kotitekoista jäätelöä, leivonnaisia, kasviksia, käsitöitä, jauhoja ym. Suoramyyntikaupan aitoa tunnelmaa on lisätty maaseutuun liittyvillä tavaroilla ja somisteilla (Kuva 18).



Kuva 17. Saarenmaalla rakennettu kylätalo on rakennettu paikallisen perinteen mukaisesti



Kuva 18. Saarenmaalla rakennetun kylätalon alakerran myymälässä on pienien tuottajien tuotteita

Muurlan Suoramyyntihalli Salossa on perustettu vuonna 1992 ja siinä on myyntitilaa 1200–1300 neliötä. Tuotevalikoima on laaja. Yli 100 yrittäjää myy tuotteitaan suoramyyntin kautta. Heistä suuri osa on Salon seudulta. Tuotteet ovat kotimaisia ja kotimaisuus on tärkeä asia suoramyyntihallille.

5.2.4 Myynti- / yleisö tapahtumat (torit, messut)

Lithin (2005) tutkimuksen perusteella erityyppiset messut ovat käsityöyrityksille yksi tärkeimpiä markkinointikanavia. Messuilla tavataan mahdollisia jälleenmyyjiä ja tuodaan esille omia tuotteita. Messuihin osallistuminen edellyttää aikaa ja paneutumista valmisteluihin. (Lith 2005.)

Tutkimusalueella järjestetään useita suurempia tapahtumia ja pieniä toritapahtumia, joissa pienet maaseutuyrittäjät ovat perinteisesti myyneet omia tuotteitaan. KnowSheep-kyselytutkimukseen vastanneista yrittäjistä 75 % kohdisti tuotteidensa ja 81 % palvelujensa markkinoinnin lähiseudulle. Yrittäjät käyttivät keskimäärin kahta markkinointikanavaa, joista käytetyimmät olivat puskaradio (78 %) ja yleisötapahtumat (30 %). Vastaajista 16 % ei markkinoinut tuotteitaan tai palvelujaan lainkaan. Kuva 19 kuvaa villasta valmistettujen käsityötuotteiden moninaisuutta, joita käsityöläiset myyvät markkinoilla.



Kuva 19. Maalaispirssi- markkinatapahtumassa yrittäjät myivät tuotteitaan.

5.2.5 Ravintolat ja päivittäistavarakauppa

Lammastuotteita välitetään pienissä määrin suoraan paikallisiin ravintoloihin ja kauppoihin sekä Saarenmaalla että Nauvossa. Esimerkiksi Rihu ja Merike Liiv ovat lammastuottajia Saarenmaalla. Pelloilla viljellään perunaa ja heinää. Heinä korjataan kerran kesässä, koska peltoalaa on riittäväksi. Korjuun jälkeen lampaista laidunnetaan pellolla. Natura 2000-alueita on yhteensä 21 ha. Tilalla on lampaista 200, joista 100 on uuhia. Uuhimäärä on tilan rakennuksiin ja peltoihin sopiva määrä. Lampaat ovat eestin valkoisen ja texelin risteytyksiä. Päätulot tila saa EU-tuista ja karitsanlihasta. Joskus myydään villaa, mutta yleensä villa ja nahkat hävitetään, koska on kannattamatonta jatkojalostaa niitä. Orissaassa on teurastamo, johon karitsat viedään teurastettavaksi, kun ne ovat saavuttaneet 18 kg teuraspainon.

Teurastetut karitsanruhot toimitetaan suoraan ravintoloille. Ravintola maksaa lihakilosta 5 €. Yhden ruhon teurastaminen maksaa 12 €, jonka ravintola maksaa. Karitsoita teurastetaan keskimäärin vain kolme yhdellä kerralla, koska liha toimitetaan tuoreena ravintoloille tarpeen mukaan. Tuoreus on tärkeä tekijä markkinoinnissa. Tilalla on pyritty siihen, että karitsan lihaa on saatavana ympäri vuoden, jotta asiakkaiden luottamus toimitusvarmuuteen säilytetään. Jos tila ei pysty toimittamaan omia karitsoita teurastettavaksi, se hoitaa toimitukset ”ystävälampureiden” avulla. Tila on verkostoitunut muiden tilojen kanssa niin, että se pystyy vastaamaan kysynnän tarpeeseen ja säilyttää sen avulla ostajaketjun luottamuksen. Ravintolat valmistavat karitsasta herkullisia ruoka-annoksia (Kuva 20).



Kuva 20. Karitsan kyljykset vihannesten kera.

Karitsanlihan toimitusketjun jatkuvuuden ja tasalaatuisuuden varmistamiseksi tuotteita ja markkinointi-
ketjua on tarpeellista kehittää. Yksittäisten maatilojen tuotantomäärät ovat pieniä ja sesonkiluonteisia, jo-
ten ympärivuotisen toimitusvarmuuden saavuttamiseksi on tarpeellista verkostoitua tiiviimmin. Lihaa
voidaan brändätä esimerkiksi kasvatustavan, alueen tai rodun mukaan. Luonnonlaitumilla kasvaneiden
eläimien lihalle on Suomessa määritelty kriteerit kesällä 2013(WWF 2013).

5.3 Markkinoinnin mahdollisuudet

Kuluttajiin vaikuttavat erilaiset trendit ja ilmiöt. Suuret ikäluokat ovat jäämässä eläkkeelle ja digitaalista
aikakautta elävä nuoriso on tottunut teknologiseen kehitykseen. Euro RSCG (integroidun markkinointi-
viestinnän palveluja tarjoava yritys) on listannut kansainvälisiä trendejä, joita markkinoinnissa tulisi ottaa
huomioon. Asioiden jatkuva kyseenalaistaminen ja digitaalisuus nousevat entistä tärkeämmäksi. Interak-
tiivisuus nousee tärkeäksi kaikkialla ja ihmisten keskinäinen vuorovaikutus saa uusia muotoja. Sosiaali-
nen media on yksi tärkeimmistä viestintäkanavista, jossa kuluttajat antavat helposti kritiikkiä. Brändien
tulee lunastaa lupauksensa, koska ne saattavat joutua entistä enemmän arvostelun kohteeksi. (Forsström
2010.)

Koska kuluttajat ovat yhä vaikutusvaltaisemmassa asemassa, yritysten tulee olla aktiivisesti yhteydessä
ihmisiin ja kuunnella heitä avoimesti keskustellen. Eri viestintäkanaville tulee tehdä markkinointisuunni-
telma. Markkinoinnin tulee olla totuudenmukaista ja annettava asiakkaille jotain, mikä aidosti kiinnostaa
heitä ja on heille hyödyllistä. (Forsström 2010.)

Markkinointiosaaminen on yrityksen kykyä yhdistää yrityksen ulkopuoliset tekijät yrityksen sisäisiin vaa-
timuksiin ja toisaalta yrityksen kykyä yhdistää omia sisäisiä resursseja vastaamaan markkinoilta tuleviin
vaatimuksiin. (Tarkkila 2004.) Yrityksen päämäärätietoinen markkinointisuunnitelma tuottaa tehokkaam-
paa tulosta ja säästää voimavaroja turhilta markkinointipanostuksilta.

Markkinointi edellyttää vankkaa osaamista sekä oikeiden markkinakanavien löytämisessä, markkinoinnin
kohdentamisessa sekä kuluttajien käyttäytymisen ymmärtämisessä. Markkinoinnin neljän P:n ajattelun
(product, price, place, promotion) mukaan pakkaus, hinta, viestintä ja jakelu ovat keskeisessä asemassa
tuotteen arvon ja hyödyn kokemisessa. Kuluttajat ovat jakautuneet erilaisiin ryhmiin, joiden ostokriteerit
ovat erilaisia. Tuotesuunnittelussa on huomion arvoista, että esimerkiksi vain tietyille kuluttajaryhmälle
alhainen hinta on yksi tärkeä kriteeri ostopäätöksen teossa (Deliza & MacFie 2001).

Viestinnän sisällöllä voi olla suuri vaikutus tuotteen arvoon. Tutkimuksissa on saatu viitteitä, että kulutta-
jien asenteiden, uskomusten ja käyttäytymismallien pohjalta heille räätälöity viesti muuttaa tehokkaam-
min kuluttajien tietoutta ja valintoja kuin yleinen viesti (Brinberg ym. 2000). Informatiivinen mainonta
auttaa kuluttajan aikomusta muuttaa käyttäytymistä, kun taas emotionaalinen viestintä mainonnassa vai-

kuttaa enemmän tuotteesta pitämiseen (Dubén & Cantinin 2000). Brändien rooli voi olla otaksuttua tärkeämpi, joten brändin rakentamiseen tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota (McClure ym. 2004).

Yritystoiminnan laajentuessa ja tuotteiden määrän lisääntyessä tarvitaan useampia eri markkinakanavia tuotteiden myymiseksi. Yhteismarkkinoinnin kautta voidaan saada lisää näkyvyyttä. Yritysten välinen tiiviimpi verkostoituminen tuo mahdollisuuksia volyymin kasvattamiseen ja kustannussäästöjä toiminnan tehokkuutta lisäämällä. Yhteismarkkinointi tuo lisää mahdollisuuksia resurssien jakamisen ja näkyvyyden tehostamisen kautta. Yhteismarkkinoinnissa on tärkeää huomioida tuotteiden ja palvelujen tasalaatuisuus, jotta verkostosta syntyvään mielikuvaan voidaan luottaa. Tällaiselle yhteiselle portaalille olisi tarvetta, jotta tuotteista ja palveluista saataisi tietoa helpommin yhden kanavan kautta.

Alueen vahvuuksia ja ainutlaatuisuutta sekä tuotteiden ja palvelujen lisäarvotekijöitä tulisi korostaa enemmän markkinointitoimenpiteissä. Vastuullinen liiketoiminta on myös nykyajan trendi, joka tulee toteuttaa yritystoiminnan suunnittelussa. Uusia innovaatioita ja design-tuotteita on mahdollisuus kehittää eri toimialojen yhteistyön avulla. Tuotteiden määrä ei ole aina yrityksessä kannattavuuden tae vaan ainutlaatuinen tuote, joka on kohdistettu oikealle asiakasryhmälle. Nykypäivänä asiakkaat ovat segmentoituneet ja pienien maaseutuyrittäjien pienet tuote-erät voivat riittää erikoisasiakasryhmille. Rannikko- ja saaristo-alue antaa toimintaympäristönä yrityksille ihanteelliset puitteet myös kokonaisvaltaisten palvelujen kehittämiseksi.

6 Kuluttajat, kysyntä ja asiakaslähtöinen liiketoiminta

Liiketoimintastrategian tärkein liikkeelle paneva voima on asiakkaiden tarpeet. Yrityksen tulee olla tarve-, asiakas- ja markkinalähtöinen. (Kamensky 2010.) Yksi strategian tärkeä ominaisuus on kyky erottaa kilpailijoista (Kamensky 2004). Kilpailuetuja ovat ne tekijät, jotka asiakas kokee arvoiksi ja hyödyiksi. Asiakas vertaa niitä muihin vaihtoehtoihinsa. (Kamensky 2010.) Menestysstrategian lähtökohdaksi vaaditaan asiakkaiden tarpeiden, kilpailun, organisaation osaamisen ja resurssien yhdistämistä sekä hallintaa. (Kamensky 2004; Kamensky 2010.)

Kun tulevaisuus näyttää epävarmalta, voidaan apukeinona käyttää skenaarioita, jotta epävarmuuden strategiset seuraukset voidaan ymmärtää selvemmin. Porterin mukaan ”skenaario on sisäisesti ristiriidaton käsitys siitä, millaiseksi tulevaisuus saattaa osoittautua.” (Porter 1988.) Koska tulevaisuutta ei voida tietää varmasti, laaditaan useita erilaisia käsikirjoituksia tulevaisuudesta. Skenaariot ovat yksi hyvä työväline tulevaisuutta ennakoitaessa. Yritykset, jotka pystyvät ennakoimaan muuttuvaa toimintaympäristöä paremmin, ovat etulyöntiasemassa kilpailijoihin nähden. Skenaarioita voidaan laatia eri tasoilla, esimerkiksi toimialan, kansantalouden ja maailmantalouden tasolla. Skenaarioiden avulla voidaan löytää yritykselle haitalliset asiat niin ajoissa, että yritys pystyy välttämään ongelmien syntyminen. (Kamensky 2010.) Liiketoimintastrategiaa tehdessään maatalojen ja maaseutuyritysten on yhä enemmän panostettava tulevaisuuden ennakointiin esimerkiksi skenaarioita hyödyntäen.

On olemassa myös ilmiöitä, joiden tapahtumatodennäköisyys alkuvaiheessa on heikkoa, mutta seurannaisvaikutukset voivat olla hyvin voimakkaita. Tällaiset ilmiöt eli heikot signaalit (esimerkiksi Internet) tulee myös huomioida. Monet nykyaikaan liittyvät tärkeät ilmiöt ovat syntyneet hyvin nopeasti. Taustalla on ollut näkyvissä heikkoja signaaleja, jonka jälkeen kilpailuasetelmat ovat muuttuneet lyhyessä ajassa hyvin voimakkaasti. Heikkoja signaaleja on usein vaikea tunnistaa, koska ne saattavat syntyä oman toimialan ulkopuolella. (Kamensky 2010.) Maaseutuyrityksien kilpailuetua ovat lisänneet viimeaikoina nousseet trendit: lähiruoka, luomu, paikallisuus ja kestävä kehitys, jotka ovat nykyajan ilmiöitä.

6.1 Kuluttajien arvot, valinnat ja ilmiöt

Kuluttajien arvot vaikuttavat entistä enemmän kulutuskäyttäytymiseen ja ohjaavat valintoja (Grunert ym. 2001; Zaltmann 1997). Asiakassegmenttejä mietittäessä arvot voivat olla yhtenä lähtökohdana asiakasryhmien määrittelyssä. Kuluttajat ovat myös yhä enemmän yksilöllistyneet, jota he haluavat ilmaista esimerkiksi brändien kautta (Fournier 1998). Muun muassa luonnon, vastuullisen liiketoiminnan, turvallisuuden, paikallisuuden ja hyvinvoinnin arvot ovat nousussa. Ne vahvistavat sekä rannikko- ja saaristoalueen että lammastalouden mahdollisuuksia markkinoilla.

Euro RSCG (integroidun markkinointiviestinnän palveluja tarjoava yritys) on listannut, mitkä 11 kansainvälistä trendiä ja ilmiötä on syytä huomioida markkinoinnissa. Media välittää uutta tietoa tauotta. Kriittisyys ja tyytymättömyys kuuluvat ajan henkeen. Palstatilaa lehtiin saadaan asioiden kiinnostavuuden mukaan. Ihmiset etsivät elämyksiä ja haluavat yksinkertaista elämää sekä kyseenalaistavat perinteisen palkkatyön merkityksen. Kädentaitoja arvostetaan ja monia asioita halutaan tehdä itse. Ihmiset etsivät tietoa ja toisiaan digitaalisesta maailmasta ja usko perinteiseen päätöksentekoon ja instituutioihin horjuu. Ihmiset ovat toistensa kanssa vuorovaikutuksessa sosiaalisessa mediassa ja jakavat tietoa itsestään rakentaen yksilöllistä tarinaa. Ihmiset muokkaavat ja luovat imagoaan jatkuvasti, joten muutos on elämäntapa. Lapsia halutaan kasvattaa tiukemmin kuin heidät itse on kasvatettu, jotta he selviäisivät paremmin kovevassa kilpailussa. Yrityksille sallitaan ja myös vaaditaan kasvojen uusimista. Ihmisille vapaa-aika, ihmissuhteet ja tunne-elämä ovat usein rahaa ja tavaroita arvokkaampia. Sukupuoliroolit uusiutuvat ja miehet tekevät entistä enemmän kotitöitä. Epävarmassa ja jatkuvasti muuttuvassa maailmassa ihmiset kaipaavat uudenlaista turvallisuutta ja hallintaa. Pienimuotoinen ja paikallinen energiantuotanto lisää suosioita ja mobiilipalvelut esimerkiksi terveydenhoito- ja pankkipalvelut lisääntyvät. (Forsström 2010.)

Kuluttajan valintatilanteeseen liittyy usein tunne, jota markkinointiviestinnässä voidaan hyödyntää esimerkiksi tuotteisiin ja palveluihin liittyvien tarinoiden kautta. Menestyvillä tuotteilla on oltava aito yhteys ihmisiin, mikä perustuu asiakkaiden tarpeista ja asenteista johtuvista tunnesiteistä tuotetta kohtaan. Jos kuluttajalla ja brändillä on vahva tunneside, kuluttaja voi tehdä ostopäätöksensä murto-osassa muuten ostamiseen käyttämästään ajasta. Amerikkalainen runoilija Maya Angelou tiivistää vanhan totuuden: Ihmiset unohtavat, mitä olet tehnyt tai sanonut, mutta he eivät koskaan unohda sitä miltä olet saanut heidät tuntemaan. (TNS-gallup 2011d.) Esimerkiksi käsityötuote koetaan yksilölliseksi tuotteeksi ja se herättää kysymyksiä tuotteen tekijästä, alkuperästä, valmistustavasta ja materiaalin alkuperästä (Lith 2005).

Kuluttajaryhmät ovat muuttuneet vuosien aikana. Kuluttajat ovat entistä vaativampia ja asettavat erilaisia toiveita myös maaseutuyrityksille. Kuluttajille on tärkeää tuotteen helppo saavutettavuus oikean myyntikanavan kautta oikeaan aikaan. Uusien kuluttajaryhmien arvoissa korostuvat yhä enemmän vastuullisuus ja ekologisuus. Asiakkaille on tärkeää, että raaka-aineet tulevat läheltä ja ne ovat oikein tuotettuja. Itse kasvatetut tai lähellä tuotetut tuotteet sekä luomutuotteet ovat arvossa. Ruoan terveellisyys on myös nouseva trendi. Palvelun on oltava ammattitaitoista ja hyvää, jolle lisäarvoa antavat erilaiset elämykset ja yllätyksellisyys. Tulevaisuudessa menestyjiä ovat ne, jotka tunnistavat uudet mahdollisuudet ja vastaavat uusien kuluttajaryhmien kysyntään.

Ruoan ostamiseen liittyvät valinnat heijastuvat myös lampaan lihan kulutukseen. Ruokavalinnat nähdään entistä enemmän eettisinä, moraalisin ja osittain jopa poliittisin kannanottoina. Kuluttajat tekevät valintansa yhä useammin oman hyvinvointinsa lisäksi myös koko maapallon, muiden ihmisten ja eläinten hyvinvoinnin perusteella. (Mäkelä 2002.) Elintarvikkeiden aistinvarainen miellyttävyyden tunne määrittelee, kuinka paljon kuluttaja pitää elintarvikkeen mausta, koostumuksesta, ulkonäöstä ja hajusta, kun hän on nauttinut elintarviketta (Mustonen, Vehkalahti & Tuorila 2005). Hyvätkään ulkoiset tekijät eivät saa kuluttajaa ostamaan elintarviketta toistamiseen, jos tuote ei ole aistinvaraisesti miellyttävä. Myös markkinointi, pakkaus ja hinta vaikuttavat ostopäätökseen (Lawless & Heymann 1998).

Tutkimusten mukaan kuluttajaryhmistä löytyy kahdenlaisia karitsan lihan kuluttajia. Toinen ryhmä pitää parempana ruohon makua kun taas toiset toivovat lihan olevan enemmän väkirehun tai maidon makuista. (Sañudo ym. 2007; Font I Furnols ym. 2008.) Kuluttajatutkimuksen mukaan eniten kuluttavat kahden keski-ikäisen työssä käyvän huoltajan lapsiperheet. Selkeästi esille nousevia ryhmiä olivat kotitalouksien ylin luokka ja ylimmät toimihenkilöt. (Tilastokeskus 11.3.2009.) Tuotekehityksessä on hyvä huomioida kuluttajaryhmissä tapahtuvat jatkuvat muutokset ja sen myötä tuotteiden ja palvelujen asiakaslähtöisyys. Maaseutuyritysten tuotantokapasiteetti on usein pieni, minkä takia yrittäjien tulee valita yritykselleen sopivat kuluttajaryhmät eli asiakassegmentit, joiden yksilöllisiin tarpeisiin yritys vastaa omalla strategiallaan.

Kesällä 2012 Maalaispirssi-markkinatapahtumassa, Paraisilla KnowSheep-hanke järjesti kyselyn, jossa kysyttiin, mitä asioita he pitivät tärkeinä käsityötuotteissa. Kyselyyn vastasi 47 asiakasta. Kyselyn perusteella maaseudun markkinatapahtumissa vierailevat asiakkaat arvostavat käsityötuotteissa eniten kotimaisuutta ja korkeaa laatua. Kyselyyn vastannut asiakasryhmä arvosti merkittävän paljon ympäristöystävällisyyttä, kestävästä kehitystä ylläpitävää liiketoimintaa ja ekologisuutta. Kyselyn perusteella maaseudun markkinatapahtumista tullaan ostamaan usein paikallisia ja yksilöllisiä tuotteita, jotka on valmistettu luonnon raaka-aineista. Tutkimuksen mukaan asiakkaat eivät aina edellytä tuotteelta edullisuutta, brändiä tai trendikkyyttä, jos tuote on laadukas tai siinä on muita tärkeitä ominaisuuksia, joita asiakas arvostaa. Käyttötavarat osoittautuivat markkinatapahtumassa järjestetyssä kyselyssä asiakkaille tärkeämmäksi tuoteryhmäksi kuin koriste-esineet.

6.2 Vastuullisuus

Yritysten yhteiskunnallinen vastuu on nykypäivän tietoyhteiskunnassa yksi liiketoiminnan menestystekijä. Vastuullisesta liiketoiminnasta on tullut maailmanlaajuisesti pysyvä ilmiö. Yrityksiltä vaaditaan eettistä, moraalista ja avointa käyttäytymistä (Dawkins & Lewis 2003). Yrityksen avoin viestintä nähdään vastuullisen toiminnan peruslähtökohtana. Yritykset ovat raportoineet 2000-luvulla ympäristövastuun lisäksi myös taloudellisesta ja sosiaalisesta vastuusta (Panapanaan ym. 2003).

"Kestävä kehitys on kehitystä, joka tyydyttää nykyhetken tarpeet viemättä tulevilta sukupolvilta mahdollisuutta tyydyttää omat tarpeensa (Brundtland 1987)." Kestävä kehitys sisältää kolme vastuullisuuden ulottuvuutta: ympäristö, ihmiset ja talous. Yrityksissä vastuullisuuden osa-alueet nivoutuvat toisiinsa. Vastuullisen toiminnan kautta yritykset vastaavat kestävä kehityksen haasteeseen, mitä yhä useammat kuluttajat edellyttävät yrityksiltä ostopäätöksiään tehdessään. Ihmisiin kohdistuva sosiaalinen ja kulttuurinen vastuullisuus takaa hyvinvoinnin edellytysten siirtymisen sukupolvelta toiselle. Se käsittää henkilöstön hyvinvoinnin, koulutuksen ja motivoinnin, tuoteturvallisuuden (terveys, turvallisuus ja raaka-aineen alkuperän varmistaminen) ja kuluttajansuojan sekä yhteistyön yritysverkoissa. Siihen kuuluvat myös avoin vuorovaikutus eri sidosryhmien kanssa sekä hyvien toimintatapojen ja yhteistyön edistäminen.

Taloudelliseen vastuuseen kuuluvat yrityksen kannattavuudesta ja kilpailukyvästä huolehtiminen. Kestävällä pohjalla oleva talous luo hyvät olosuhteet hyvinvoinnille. Ekologisen kestävyuden eli ympäristö vastuullisuuden edellytyksenä on biologisen monimuotoisuuden ja ekosysteemien toimivuuden säilyttäminen sekä luonnonvarojen kuluttamisen sopeuttaminen luonnon kestokykyyneen. Se sisältää luonnonvarojen kestävä (säästeliään) käytön, ympäristöhaittojen pitämisen mahdollisimman pieninä (vesien, ilman ja maaperän suojelu, ilmastonmuutoksen hallinta) ja jätteiden määrän vähentämisen (materiaalien tehokas käyttö koko tuotantoketjussa). (EK. 2006.)

Matkailuala on yksi nopeimmin kasvavista elinkeinoaloista. Matkailuala on altis sekä luonnon voimille että luonnon säilymiselle. Kestävä matkailun kehitys toimii taloudellisesti kannattavasti eikä tuhoa alueen ympäristöä eikä paikalliskulttuuria. Kestävässä matkailussa ympäristön laatu säilyy, kulttuuri- ja luonnonperintö säilyvät, ekologiset prosessit toimivat, paikallinen väestö hyötyy ja matkailijat viihtyvät.

Kansainvälisesti on laajalti hyväksytty yhteiskuntavastuun raportoinnin ohjeisto (Global Reporting Initiative, GRI). Esimerkiksi matkailualan taloudellisen vastuun tunnusluvut kuvaavat sen pohjalla yrityksen liikevaihtoa, asiakasmäärää tai majoitusvuorokautta sekä välillisistä vaikutuksista asiakkaiden jakaumaa, maksettuja palkkoja sekä materiaali- ja palveluhankintoja. Ympäristövastuun tunnuslukuja ovat energian- ja vedenkulutus sekä jätemäärät. Sosiaalista vastuuta kuvaavat henkilöstöä koskevat asiat, esimerkiksi poissaolot, tapaturmat ja koulutuspäivät. Matkailualalla merkittävänä tekijänä pidetään asiakastytyvyyttä.

6.3 Tuotteistaminen

Käsityötoimialalla on läheisiä yhteyksiä muotoiluun, kestäväan kehitykseen ja hyvinvointiin sekä pien- ja naisyrityksyyteen ja elinkeinotoimintaan maaseudulla. Käsityöyritykset eivät pyri useinkaan kasvattamaan kokoaan, vaan ne pyrkivät kannattavaksi esimerkiksi yritysten välisellä yhteistyöllä. Käsityöyrityksyyden vaatii monipuolista osaamista: suunnittelutaitoa, työtekniikoiden hallintaa, liiketoimintaosaamista, yhteistyötaitoja ja asiakaslähtöisyyttä. Ammattitaidon ylläpitämiseen liittyy myös uudistuvien materiaalien ja kehittyvän teknologian tunteminen sekä kuluttajakäyttäytymisen ymmärtäminen. Käsityön tulevaisuuden avaimiksi katsotaan muotoilu, taso, laatu ja saatavuus. (KTM 2006.)

Tuotteistamisen perusajatuksena on uuden tuotteen tai palvelun kehittäminen markkinoille. Kilpailukykyinen tuote edellyttää vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa, jonka avulla tuote tai palvelu voidaan kehittää käyttäjän tarpeita vastaavaksi. Asiakasyhteistyöstä saadaan arvokasta tietoa tuotekehitykseen, tuotteelta odotettavaan laatuun sekä hintatasoon. Yritystoiminnan osaamista tulee kehittää niin, että tarvittava osaaminen hallitaan yritystoiminnassa joko resurssija hankkimalla tai verkostoitumisen avulla.

Tuotteistamisen kautta määritellään, mitä määrätty tuote tai palvelu kattaa. Tuotteistamisen kautta määritellään myös kenelle, miten, koska ja millä ehdoilla tuote tai palvelu on saatavissa. Tuotteistamisella pyritään vakioimaan tuote tai palvelu ja määrittelemään sen tuotanto- ja hallintaprosessit, toimitus sekä markkinointi. Lopputuloksena on asiakaslähtöinen tuote, joka saa nimen ja erilaisia kuvauksia tuotantoympäristöstä, -prosesseista sekä tuotteesta. Tuotteeseen tai palveluun liitetty tarina voi antaa lisäarvoa, mikä auttaa tuotteen markkinoinnissa.

6.4 Innovaatiot

Innovaatioiden kautta syntyy kilpailuetu, mikä perustuu osaamiselle. Kilpailuedulla pyritään parempaan kilpailukykyyn ja kasvuun yrityksissä. Innovaatioita ovat esimerkiksi uudet tuotteet, palvelut, liiketoimintamallit, uudenlainen muotoilu tai brändi. Uutta teknistä ratkaisua, tuotantoprosessia ja uutta organisaatio- tai johtamismallia voidaan luokitella myös innovaatioksi. (Tem 2012.) Innovaatiotoiminnan avulla parannetaan tuotteiden laatua tai laajennetaan tuotevalikoimaa, lisätään tuotannon tehokkuutta tai parannetaan sen joustavuutta. Innovaatiotoiminnan kautta voidaan myös kehittää entistä ympäristöystävällisempiä tuotteita, tuotantotapoja ja palveluja. (EK 2011.)

Kyselytutkimukseen vastanneista suomalaisista kaksi kolmasosaa ja virolaisista lähes kaikki olivat kiinnostuneita osallistumaan kestävän kehityksen tai ekotuotteistamisen koulutuksiin. Yritystoiminnan ympäristöystävällisyys koettiin yhdeksi merkittäväksi lisäarvoksi yritystoiminnalle rannikko- ja saaristoalueella. Toisaalta moni yrittäjä hallitsi perinteiset toimintatavat. Innovaatiotoiminnan lisääminen rannikko- ja saaristoalueella on tarpeellista, jotta arvokasta kulttuuriperintöä osattaisiin hyödyntää myös liiketoiminnassa.

7 Johtopäätökset

Suomen ja Viron rannikko- ja saaristoalueelta saadut tutkimustulokset tukevat aikaisempia tutkimuksia. Ympäristötekijät vaikuttavat huomattavasti maaseutuyrityksien mahdollisuuksiin ja yrityksen asettamiin tavoitteisiin. KnowSheep-hankkeessa tehty tutkimus toi esille, kuinka ympäristön erikoisolosuhteet voivat sekä rajoittaa maaseutuyrityksen kasvua että antaa mahdollisuuksia palvelujen erilaistamiseen.

Maatalouteen liittyvät tuet ovat välttämätön edellytys lammastalouden kannattavuuden varmistamiseksi. EU-tukien avulla on mahdollista turvata lammastalouden tulevaisuus ja sen osalta ruokaturvaan liittyvä omavaraisuus. Lampaiden avulla tehty maiseman hoito on etenkin rannikko- ja saaristoalueilla erittäin merkittävää. Ranta-alueiden maisemien sulkeutumista tulee estää ennakolta, koska uudelleen raivaus vuosien hoitamattomuuden jälkeen on tulevaisuudessa lähes mahdoton työ. Maisemanhoito eläinten avulla edellyttää jokapäiväistä eläinten hyvinvoinnin tarkistamista, eläinten siirtämistä laitumille, aitaamista ja usein myös alueiden kunnossapitoa, esim. raivaamistöitä, mihin eläimet eivät pysty. Ongelmana on, kuinka yrittäjät voisivat saada julkishyödykkeiden tuottamisesta riittävästi korvausta työlleen. Maisemahoitotyöhön kohdistetut tuet ovat perusteltuja, koska luontoarvot ovat yleishyödyllisiä ja hoidetusta maisemasta ei voida velottaa kuluttajia. Metsässä, niityillä ja saarissa laiduntava lammas ei vaadi tehotuotantoa vaan se hoitaa maisemaa, tuo maatalouden lähemmäksi matkailijoita ja on samalla ekologinen valinta ruokana.

Monille toimijoille monialainen maaseutuyrittäjyys on ainoa vaihtoehto riittävään toimeentuloon rannikko- ja saaristoalueella, koska peltoalaa ei ole useinkaan mahdollista hankkia lisää. Monialayrittäjyys edellyttää monen toimialan osaamista ja usean eri toimialan säädösten noudattamista. Laajan työkuvan, maataloustuotannon heikon kannattavuuden ja byrokratian kuormittavuuden takia yrittäjät kamppailevat jaksamisen ja ajan riittämättömyyden kanssa. Monialaisten maaseutuyrittäjien jaksaminen on koetuksella. Siihen tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota, koska monialayrittäjät eivät useinkaan kuulu minkään lomitusjärjestelmän piiriin.

Pienien yritysten toimintaan kohdistuva byrokratia tulisi muuttaa enemmän tapauskohtaiseen riskinarviointiin perustuvaksi, koska olemassa olevat standardit ja vaatimukset, jotka ovat usein mitoitettu suurille yrityksille, heikentävät pienien yritysten asemaa ja vievät työn mielekkyyttä liiallisten vaatimusten takia. Pienien yritysten merkitys rannikko- ja saaristoalueella on merkittävä, samoin kuin muillakin maaseutualueilla, koska maaseutuyritykset pitävät maaseudun elävänä tarjoamallaan palveluilla.

Rannikko- ja saaristoalueen yrittäjät ovat hyvin koulutettuja, joten taitoa monialaiseen yrittäjyyteen on olemassa. Yritystoiminnan pienimuotoisuuden takia yritykset eivät pysty kilpailemaan edullisella hinnalla. Erilaistaminen ja keskittäminen ovat tavanomaisimpia kilpailukeinoja pienelle yritykselle, kun resursseja on vähän käytössä. Tuotteita ja palveluja on mahdollisuus kehittää asiakkaiden tarpeisiin vastaamalla ja pyrkimällä kasvattamaan asiakkaan tuotteista tai palveluista saamaa lisäarvoa.

Lammastaloudessa etsitään uusia liiketoimintamalleja ja ideoita yritystoimintaan yhä aktiivisemmin. Lampaan trendikkyys luo uudenlaista kysyntää markkinoille, mikä luo mahdollisuuden uusille innovaatioille. Alueen monialayrittäjät ovat halukkaita laajentamaan yritystään verkostoitumisen ja yhteistyökumppaneiden avulla sekä hankkimalla lisää tuotantoresursseja. Verkostoitumisen kautta saavutetaan monia hyötyjä, ja siihen tulisikin panostaa entistä enemmän.

KnowSheep-tutkimuksen perusteella yritysten kilpailukyvyyn perustana ovat erikoistuminen, laadukkuus, puhtaus, ekologisuus sekä paikallisuus. Asiakkaat ovat entistä laatu tietoisempia, joten laadun kehittämiseen, toimivaan jalostusketjuun, jäljitettävyyteen ja kuluttajaviestintään tulee kiinnittää yhä enemmän huomiota. Rannikko- ja saaristoalueen aineelliset ja aineettomat voimavarat ovat tärkeitä kilpailukyvyille ja ne mahdollistavat alueen hyvinvoinnin ja toimeentulon luomisen. Rannikko- ja saaristoalueella on myös merkittävä tehtävä kulttuuriperinnön ja luonnon monimuotoisuuden säilymisen kannalta. Näitä ar-

voja, etenkin ekologisuutta ja eettisyyttä tulee nostaa entistä voimakkaammin rannikko- ja saaristoalueella.

Yritysten välinen tiiviimpi verkostoituminen tuo mahdollisuuksia volyymien kasvattamiseen ja kustannustehokkuuteen. Yritystoiminnan laajentuessa ja tuotteiden määrän lisääntyessä tarvitaan useampia eri kanavia tuotteiden saamiseksi markkinoille. Yhteismarkkinointi tuo lisää mahdollisuuksia esimerkiksi kustannussäästöjen ja näkyvyyden tehostamisen kautta. Yhteismarkkinoinnissa on tärkeää huomioida tuotteiden ja palvelujen tasalaatuisuus, jotta verkostosta syntyvään mielikuvaan voidaan luottaa. Yhteiselle markkinointiportaalille on tarvetta, jotta tuotteista ja palveluista saataisiin keskitetysti tietoa yhden kanavan kautta. Internet antaa täysin uusia mahdollisuuksia yritysten tunnettavuuden parantamiseksi, tarvittavan tiedon saavuttamiseksi ja yhteistyön tiivistämiseksi eri tahojen kanssa.

Vastuullinen liiketoiminta on myös nykyajan trendi, joka tulee toteuttaa yritystoiminnan suunnittelussa. Uusia innovaatioita ja design-tuotteita on mahdollisuus kehittää eri toimialojen yhteistyön kautta. Yrityksen kannattavuuden tae ei ole aina tuotteiden määrä vaan ainutlaatuinen tuote, joka on kohdistettu oikealle asiakasryhmälle. Nykypäivänä asiakkaat ovat segmentoituneet ja pienien maaseutuyrittäjien pienet tuoteräät voivat riittää erikoisasiakasryhmille. Markkinointitoimenpiteissä tulisi korostaa enemmän alueen vahvuuksia ja ainutlaatuisuutta sekä tuotteiden ja palvelujen lisäarvotekijöitä. Toimintaympäristönä rannikko- ja saaristoalue antaa yrityksille ihanteelliset puitteet kokonaisvaltaisten palvelujen kehittämiseksi.

Maaseudun yritystoiminnan mahdollisuuksia tulee edelleen parantaa ja yritystoimintaa tulee kehittää mm. liiketoimintataitoja parantamalla. Yrittäjä voi onnistua yritystoiminnassaan, kun hän ymmärtää toimintaansa vaikuttavat taustatekijät, tiedostaa ne, asettaa yritystoiminnalleen tavoitteet ja käyttää hyödykseen sekä aineelliset että aineettomat resurssinsa. Silloin kun pienellä yrittäjällä on vain rajalliset resurssit käytettävissä, hänen kannattaa keskittyä omaan osaamisalueeseensa ja tuottaa tuotteita sekä palveluja tarkkaan kohdistetulle asiakasryhmälle. Hyvin suunnitellussa yritystoiminnassa tarjonta vastaa kysyntään.

Raportin haluamme päättää erään KnowSheep-kyselyyn vastanneen yrittäjän sanoin. Hän kuvasi rannikko- ja saaristoalueen lammastaloutta seuraavasti:

“Lammas, tämä Luojan ihmiselle luoma hieno eläin on niin monipuolinen, että saa etsiä vertaista!

Maatilan ylläpitämiseksi on koko ajan keksittävä sen ympärille sivutuloja, ainakin täällä saaristossa,

jossa pellot ovat postimerkin kokoisia plänttejä.

Kivee ja kallioo on huono syödä.

Tulevaisuuden näkymissä:

enemmän lähiruokaa,

myös sitä sielunruokaa,

hyvää oloa ja rauhaa maaseudulla niille,

jotka vain unelmoivat siitä.”

8 Kirjallisuus

Ahlstedt, L. 1992. Pienyritykset ja niiden yhteistoimintaverkot. Teoksessa: Jahnukainen (toim.) Uudistuva pienyritys. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä. 317–325 s.

Ansoff, H. I. & E.J. McDonnell. 1989. Strategia 2000. Oy Rastor Ab/Rastor-Julkaisut. Gummerus Oy. Jyväskylä.

Alsos, G., Ljunggren, E. & Pettersen, L. 2002. What triggers the start-up of business activities? An empirical investigation within agriculture. RENT XVI, Entrepreneurship and small business conference proceedings. Vol. 1. Barchelona, Spain: Universitat Autònoma de Barcelona. 465–483 s.

Bridge, S., O'Neill, K. & Cromie, S. 2003. Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business. New York, Palgrave Macmillan. 520 s.

Brinberg, D., Axelson, M.L., Price, S. (2000). Changing food knowledge, food choice, and dietary fiber consumption by using tailored messages. *Appetite* 35, 35–43.

Brundtland 1987; World Commission on Environment and Development.

Day, G. S. 1994. The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*. Vol. 58, No. 4 (Oct., 1994), pp. 37–52.

Dawkins, J. & Lewis, S. 2003. CSR in Stakeholder Expectations: And Their Implication for Company Strategy. *Journal of Business Ethics* 44: 185–193.

Dubé, L., Cantin, I. (2000). Promoting health or promoting pleasure? A contingency approach to the effect of informational and emotional appeals on food liking and consumption. *Appetite*, 35, 251–262.

Deliza R. & MacFie, H. 2001. *Food, People and Society*. Springer.

EK 2006. Vastuullinen yritystoiminta –käytäntöjä suomalaisissa yrityksissä. Viitattu 22.11.2012. Saatavissa Internetistä:

http://www.hpl.fi/businessforums/EKjulkaisu_vastuullinen_yritystoiminta/fi/kolme_ulottuvuutta.php

EK 2011. Innovaatiot käytännössä. Viitattu 22.11.2012. Saatavissa Internetistä:

http://www.ek.fi/ek/fi/innovaatiot_ym/innovaatiot/innovaatiot_kaytannossa/index.php

Evira 2011. Lammas – eläinsuojelulainsäädäntöä koottuna. Viitattu 22.1.2013. Saatavissa Internetistä:

<http://www.evira.fi/portal/fi/tietoa+evirasta/julkaisut/?a=view&productId=310>

Foss.fi. 2011. Saaret. Viitattu 22.11.2012. Saatavissa Internetistä: <http://www.foss.fi/suomen-saaret/saaret/>

Forsman, S. 1999. Erilaistaminen ja hintastrategiat elintarvikealan maaseutuyrityksissä. Helsinki: MTT julkaisu 93.

Forsström H. 2010. Euro RSCG 4D. Viitattu 22.8.2012. Saatavissa Internetistä:

<http://www.eurorscg.fi/ilmiot-trendit-2011/>

Font I Furnols M, Realini CE, Guerrero L, Oliver MA, Sañudo C, Campo MM, Nute GR, Cañeque V, Alvarez I, San Julián R, Luzardo S, Brito G & Montossi F. Acceptability of lamb fed on pasture, concentrate or combinations of both systems by European consumers. Meat Sci. 2009 Jan; 81(1):196–202. Epub 2008 Jul 26.

Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. Journal of Consumer Research, 24, 343–373.

Gasson, R. & Errington, A. 1993. The farm family business. CAP International. 290 s. Oxon, UK.

Grunert, K., Brunsø, K., Bredahl, L., Bech, A. (2001). Food-Related Lifestyle: A Segmentation Approach to European Food Consumers. Teoksessa Food, People and Society. A European Perspective of Consumers' Food Choices, toim. Frewer, L. J. and E. Risvik, Germany:Springer.

Haapanen, M., Heikura, J. & Leino, K. 2004. Maatila liikeyrityksenä. WS Bookwell Oy.

Haavio-Mannila, E., Jallinoja R. & Strandell H. 1984. Perhe, työ ja tunteet, ristiriitoja, ratkaisuja. WSOY. Juva.

Haines, M. & Davies, R. 1987. Diversifying the farm business. UK: BSP Professional Books. 304 s. ISBN 0-632-01822-4.

Haksever, C. 1996. Total Quality Management in the Small Business Environment. Vol 39, nro 2 33–40 s.

Hirvonen U., Niemitalo, V. ja Eerikäinen T. 2010. Tuotannon optimointi – opas pienille elintarvikeyrityksille. 1.painos. Sisä-Savon seutuyhtymä. Viitattu 22.11.2012. Saatavissa Internetistä: http://www.sisa-savonseutuyhtyma.fi/www/fi/materiaalit_ja_julkaisut/elintarvikekehitys/tuotannon_optimointi.pdf

Kamensky, M. 2004. Strateginen johtaminen. Gummerus Oy, Jyväskylä.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen menestyksen timantti. 2. tarkistettu painos. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Koiranen, M. 1998. Perheyrityksen huomioita suku- ja perheyrityksistä. Konetuumat Oy.

Kuratko, D. F. & Hodgetts, R. M. 2001. Entrepreneurship a contemporary approach. Fifth edition. USA: South-Western.

KTM 2006. Käsillä yrittäminen. Käsityöalan yrittäjyyden kehittämisstrategia 2007–2013. KTM Julkaisuja. 36/2006. Viitattu 20.11.2012. Saatavissa Internetistä: [http://julkaisurekisteri.ktm.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/E2A6A8ACB8F13A00C225720C0020C7C0/\\$file/jul36_2006_netti.pdf](http://julkaisurekisteri.ktm.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/E2A6A8ACB8F13A00C225720C0020C7C0/$file/jul36_2006_netti.pdf)

Kälviäinen, M.(toim.) 2005. Käsityö – yrittäjyys – hyvinvointi. Uusia liiketoimintapolkuja. D'Art Muotoilun palvelukeskus. KTM Julkaisuja 9/ 2005.

Laaksonen, M., Forsman, S. & Immonen, H. 2004. Kokonaisvaltaisen suorituskyvyn mittausjärjestelmän rakentaminen elintarvikealan pienyrityksen käyttöön. MTT:n selvityksiä 64.

Larikka, M. ja Pohjasmäki, J. 1995. Jatkuva parantaminen. 100 käytännön esimerkkiä. MET. Tekninen tiedotus 3/95. Tammer-Paino Oy, Tampere.

Lawless, H., Heymann, H. (1998). Sensory Evaluation of Food. Principles and Practices. Chapman & Hall. New York.

- Lehtonen, P. (Toim.) 1999. Kauppakaari. Strateginen yrittäjyys. WSOY. Helsinki.
- Lith, P. 2005. Käsityöyrittäjyys Suomessa 2000-luvulla. Yritykset ja alan keskeiset kehityslinjat. KTM Julkaisuja 10/2005. Elinkeino-osasto.
- McClure, S.M., Li, J., Tomlin, D., Cypert, K.S., Montague, K.S., Montague, P.R. (2004). Neural correlates of behavioral preference for culturally familiar drinks. *Neuron*, 44, 379–387.
- Mäkelä, J. (2002). Syömisen rakenne ja kulttuurinen vaihtelu. Kauhavan kirjapaino. Kauhava.
- Mäkinen, H., Rantamäki-Lahtinen, L., Ylätaalo, M. & Vehkamäki, S. 2009. Measuring the success of Finnish family farms. *Food Economics. Acta Agricult Scand C*, 6, 185–196 s.
- Mustonen, S., Vehkalahti, K., Tuorila, H. (2005). Mieltymysten ja hyväksyttävyyden mittaaminen. Teoksessa: Elintarvikkeiden aistinvaraiset tutkimusmenetelmät. Tuorila, H. ja Appelbye, U. (toim). Yliopistopaino, Helsinki.
- Niittykangas, H. 2003. Yrittäjä ja yrityksen toimintaympäristö. Jyväskylän yliopisto, Taloustieteen tiedekunta. Julkaisu N:o 134/2003. ISBN 951-39-1477-1. Jyväskylä. 294 s.
- Panapanaan, Virgilio M., Linnanen, Lassi, Karvonen, Minna-Maari & Phan, Vinh Tho 2003. Roadmapping Corporate Social Responsibility in Finnish Companies. *Journal of Business Ethics*, No. 44, pp. 133–148.
- Peltola, A. 2000. Viljelijäperheiden monitoimisuus suomalaisilla maataloilla. MTT:n julkaisuja 96. ISBN 951-687-074-0. Vammala: MTT. 280 s.
- Porter, M. E. 1988. Kilpailuetu. Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. Weilin & Göös. Espoo.
- Pyysiäinen, J. (toim.) & Vesala, K. M. 2008. Understanding entrepreneurial skills in the farm context. Frick: Research Institute of Organic Agriculture (FiBL). 485 s.
- Rantamäki-Lahtinen, L. 2008. Maaseudun tiede. Liite 13.10.2008. 65. vuosikerta. Nro 3.
- Rantamäki-Lahtinen, L. 2009. The success of the diversified farm – resource-based view. MTT. Viitattu 5.8.2011. Saatavissa Internetistä:
<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/20926/thesucce.pdf?sequence=1>.
- Riusala, K. & Sirilä, H. 2009. Monialayrittäjyys maaseudun mahdollisuutena. Vaasan yliopisto Levon-instituutti. Vaasa.
- Sañudo C, Alfonso M, San Julián R, Thorkelsson G, Valdimarsdottir T, Zygoiannis D, Stamataris C, Piasentier E, Mills C, Berge P, Dransfield E, Nute GR, Enser M, Fisher AV. Regional variation in the hedonic evaluation of lamb meat from diverse production systems by consumers in six European countries. *Meat Sci*. 2007 Apr;75(4):610–21. Epub 2006 Nov 13.
- Schane, S. 2003. A General Theory of Entrepreneurship. The Individual – Opportunity Nexus. Great Britain.
- Schane, S. & Verkataraman, S. 2000. The promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review* 25(1): 217–226.
- Schulman, A. 2007. Perinnebiotooppien hoitokortti 10 – Tuottoa perinnebiotooppien hoitamisesta.

Piirroksat ja ulkoasu Vappu Ormio. Paino Erweko Painotuote Oy 2007. Viitattu 22.8.2011. Saatavissa Internetistä:

http://www.mmm.fi/attachments/mmm/tutkimus/lumottu/5uUFXiSp8/Perinnebiotooppi_hoitokortti.pdf

Scott-Bruce 1987, teoksessa Niittykangas, H. 2003. Yrittäjä ja yrityksen toimintaympäristö. Jyväskylän yliopisto, Taloustieteen tiedekunta. Julkaisu N:o 134/2003.

Sinkula, J. M., Baker, W. E. & Noordewier T. 1997. A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and behaviour. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol 25(4): 305–318 s.

TEM 2012. Innovaatiot. Viitattu 21.12.2012. Saatavissa Internetistä:

<http://www.tem.fi/index.phtml?s=2069>

Tainio, R. 1992. Pienyritysten moni-ilmeinen luonne. Teoksessa: Jahnukainen, I. (toim.) Uudistuvapienyrittäjä. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy. s. 28–38.

Tarkkila, S. (2004). Markkinointiosaamisen kehittäminen pk-yrityksessä. Asiakassuhteiden hallinta kehittämisen apukeinona – Case Polyno Oy. Markkinoinnin pro gradu-tutkielma. Vaasan yliopisto.

Tike 2009. Tilastokeskus 11.3.2009.

Timonen, R. 2000. Yrittävyys, liikkeenjohto ja menestyminen maatilayrityksissä. Julkaisuja nro 28, Maatalouden liiketaloustiede, Helsingin yliopisto, Taloustieteenlaitos.

TNS-Gallup 2011a. Viitattu 22.11.2011. Saatavissa Internetistä:

<http://www.tns-gallup.fi/uutiset.php?aid=14769&k=13637>

TNS-Gallup 2011b. Viitattu 22.11.2011. Saatavissa Internetistä:

<http://www.tns-gallup.fi/uutiset.php?aid=14767&k=13637>

TNS-Gallup 2011c. Viitattu 22.11.2011. Saatavissa Internetistä:

<http://www.tns-gallup.fi/uutiset.php?aid=14753&k=13637>

TNS-Gallup 2011d. Viitattu 22.11.2011. Saatavissa Internetistä:

<http://www.tns-gallup.fi/uutiskirje2011/11/otsikko2>

Toivola, T. 2006. Verkostoituvaa yrittäjyyttä - strategiana kumppanuus. Helsinki, Edita Prima Oy.

Tsupari, P., Nissinen, T., Urrila, P. 2003. Kohti strategisia yritysverkostoja. Osa-raportti II:

Lisääarvoa luovat verkostot. Viitattu 30.3.2012. Saatavissa Internetistä:

<http://www.ek.fi/arkisto/ekarchive/20030905-101622-2360.pdf>

Valkokari, K., Airola, M., Hakanen, T., Hyötyläinen, R., Ilomäki, S., Salkari, I. 2006.

Yritysverkoston strateginen kehittäminen. VTT Tiedotteita 2348. Espoo, Otamedia Oy.

Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 1995. Liiketoiminta ja johtaminen. ISBN 951-96629-4-4. Keuruu.

Vesalainen, J., 2002. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Tampere, Public Design Oy.

Vihtonen T. & Haverinen, T. 1995. Monialaisen maatilayrityksen tuloslaskenta. MTTL:n tiedonantoja 202. Helsinki MTTL. 110 s. ISBN 952-9538-57-X.

Virtanen T., Sahlström L. & Lyytikäinen, T. 2012. Suomalaiset lammas- ja vuohituotantotilat. Viitattu 28.11.2012. Saatavissa Internetistä:

http://www.smts.fi/Posteri_Elaintenhoito/Virtanen_Suomalaiset%20lammas.pdf

Voutilainen, O., Vehmasto, E. & Vihinen, H. 2008. Verkostoituminen maatalojen monialaistumisen edistämässä - Liperin ja Mäntyharjun tapaustutkimus. ISBN 978-952-487-158-7. MTT:n selvityksiä 154. Viitattu 22.11.2012. Saatavissa Internetistä: <http://www.mtt.fi/mtts/pdf/mtts154.pdf>

WWF 2013. Viitattu 5.7.2013. Saatavissa Internetistä:

<http://wwf.fi/jarjesto/viestinta/uutiset-ja-tiedotteet/Ekologiselle-ja-eettiselle-luonnonlaidunlihalle-yhtenaiset-tuotantokriteerit-1780.a>

Zaltman, G. 1997. "Breaking Out of the Box: Meaning and Means", in NA - Advances in Consumer Research Vol. 24, eds. Merrie Brucks and Deborah J. MacInnis, Provo, UT : Association for Consumer Research, Pages: 12–14.

Äyväri A. & Luutonen M.(toim.) 2002. Käsien tehty tulevaisuus. Näkökulmia käsityörittäjyyteen. Sitran raportti 24. Helsinki. Viitattu 22.10.2012. Saatavissa Internetistä:

<http://www.sitra.fi/julkaisut/raportti24.pdf>

9 Liitteet

Liite 1. Kyselylomake



EUROPEAN UNION
EUROPEAN REGIONAL DEVELOPMENT FUND
INVESTING IN YOUR FUTURE



CENTRAL BALTIC
INTERREG IV A
PROGRAMME
2007-2013

Hyvä maaseutuyrittäjä!

Teemme tutkimusta Itämeren alueen lammastalouslyrittäjyydestä. Selvitämme pienimuotoisen lammastalouden nykytilannetta ja kehitysmahdollisuuksia rannikko- ja saaristoalueilla. Alueen lammastaloutta on tutkittu vähän ja tässä mittakaavassa ei koskaan aikaisemmin. Toimintaympäristön haasteista ja mahdollisuuksista ei ole muuten saatavilla tietoa, joten Teidän antamanne tiedot ovat arvokkaita ja ne vaikuttavat suoraan tutkimustuloksiin.

Hankkeen tavoitteena on Itämeren alueella harjoitettavan lammaselinkeinon kehittymismahdollisuuksien parantaminen sekä paikallisten laatutuotteiden ja -palvelujen tuotteistaminen. Vastauksien pohjalta rakennamme saaristoalueelle lammastalousstrategiaa. Vastaukset käsittelemme luottamuksellisesti eikä yksittäistä vastaajaa pystytä tunnistamaan tutkimuksen tuloksissa. Osoitetietonne olemme saaneet Eviran ylläpitämästä lammasrekisteristä.

Kesäkiireistä huolimatta toivomme, että Teillä olisi hetki aikaa vastata kyselylomakkeeseemme. Vastauksia toivomme kaikilta, jotka hyödyntävät lampaista yritystoiminnassaan. Ystävällisesti pyydämme teitä palauttamaan lomakkeen 30.6.2011 mennessä. Vastaajien kesken arvotaan yhden vuorokauden lahjakortti kahdelle hengelle Haikon kartanossa sekä tuotepalkintoja (MTT, Kesko). Kiitos ajastanne jo etukäteen.

Ystävällisin terveisin

Professori Sirpa Kurppa
Tutkimuksen vastaava johtaja

Palautusosoite / lisätiedot:

KnowSheep-hanke

Projektikoordinaattori Raija Räikkönen

raija.raikkonen@mtt.fi

puh. 040 6856932

MTT/ Biotekniikka ja elintarviketutkimus

Latokartanonkaari 9, 00790 Helsinki

PERUSTIEDOT

1. Vastaajan syntymävuosi _____

2. Vastaajan sukupuoli Nainen Mies

3. Yrittäjien peruskoulutus

Emäntä Peruskoulu Keskikoulu Ylioppilas

Isäntä Peruskoulu Keskikoulu Ylioppilas

4. Ammatillinen koulutus,

Emäntä Ei ole Kursseja Ammattikoulu Opistotason koulutus
 Yliopisto tai korkeakoulu

Isäntä Ei ole Kursseja Ammattikoulu Opistotason koulutus
 Yliopisto tai korkeakoulu

5. Liittyykö ammatillinen koulutus yritystoimintaan

Ei, mitkä koulutukset _____
 Kyllä, mitkä koulutukset _____

6. Miten muuten olette hankineet keskeistä osaamista yritystoimintaanne varten

Ammattilehdet Internetin kautta Opintoretket
 Kurssit Alan koulutus Muu, mikä _____

7. Oletteko osallistuneet kestäväkehityksen / ekotuotteistamisen koulutuksiin /kursseihin

En
 Kyllä. Jos kyllä, niin mihin _____

8. Jos kestäväkehityksen / ekotuotteistamisen koulutuksia tullaan järjestämään

En ole kiinnostunut osallistumaan koulutukseen
 Osallistun koulutukseen

Tähän voitte kirjoittaa toivomuksia / ideoita mahdollisten kurssien/koulutusten suunnittelijoille

YRITYSTIEDOT

9. Yritystoiminnan aloittamis- tai perustamisvuosi _____

10. Osallistuuko perheenne yritystoimintaan?

- Puoliso Perheenjäsen Muu Ei kukaan

11. Tilan toiminnassa mukana olevien työpanos _____ henkilötyökuukausia/ vuosi

12. Yritystoimintanne verotusmuoto:

- elinkeinoverolain mukaan maatalouden tuloverolain mukaan

13. Kuinka paljon on lammastalouteen liittyvän yritystoimintanne liikevaihto (myyntitulot + tuet)?
n. arvio _____

14. Mitkä ovat tulonlähteet ja niiden % -määräinen osuus
yritystoiminnan/yrittäjän nettotuloista (yhteensä 100 %)

	2010	Arvio 2013
Lammastalous		
Metsätalous		
Muu maa- ja puutarhatalous		
Matkailu		
Muu yritystoiminta esim. jatkojalostus, suoramyynti		
Pääomatulot		
Palkkatyö		
Eläke		
Muu, mikä?		
	Yhteensä 100 %	Yhteensä 100 %

LAMMASTALOUS

15. Tilanne lammasrotu/rodut:

- Suomenlammas Ahvenanmaanlammas Kainuunharmas
 Gotlanninlammas Vironmaatiainen Oxford down
 Texel Rygja
 Muu, mikä? _____

16. Tilanne uuhien määrä:

1.1.2010 _____ kpl

1.1.2011 _____ kpl

1.1.2015 (arvio) _____ kpl

**17. Miksi tilallenne on valittu kyseinen rotu käyttöön:
(Kaksi tilanne lukumäärältään suurinta rotua)**

Lammasrotu: _____

- Villa
- Liha
- Turkis/talja
- Risteytys
- Rodun säilyttäminen
- Kulttuuriset näkökohdat
- Maisemanhoito
- Oma mieltymys
- Lemmikiksi/ harrasteeksi
- Muu syy, mikä? _____

Lammasrotu: _____

- Villa
- Liha
- Risteytys
- Turkis/talja
- Rodun säilyttäminen
- Kulttuuriset näkökohdat
- Maisemanhoito
- Oma mieltymys
- Lemmikiksi/ harrasteeksi
- Muu syy, mikä? _____

18. Missä muodossa hyödynnätte lampaidenne tuottamia raaka-aineita:

- | | | |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> Lihaa | <input type="checkbox"/> Villaa/lankaa | <input type="checkbox"/> Taljoja |
| <input type="checkbox"/> Saippuaa | <input type="checkbox"/> Luukoruja | <input type="checkbox"/> Koiralle luita/lihaa |
| <input type="checkbox"/> Lemmikkejä | <input type="checkbox"/> Maiseman hoitajia | <input type="checkbox"/> Paimennus/koirankoulutus |
| <input type="checkbox"/> Muuta, mitä? _____ | | |

19. Kuinka paljon tilallanne on käytettävissä laidunta?

Tilan omaa laidunta _____ ha
Tilalle vuokrattua laidunta _____ ha
Laiduntamissopimukset _____ ha

20. Mitä laidunmaihinne kuuluu? (Merkitse kaikki tilalla olevat)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Saaria | <input type="checkbox"/> Natura 2000- alueita |
| <input type="checkbox"/> Vesistön suojavyöhykkeitä | <input type="checkbox"/> Monimuotoisuuden edistämisalueita |
| <input type="checkbox"/> Perinnebiotoopiksi hyväksyttyä aluetta | <input type="checkbox"/> Luonnon niittyjä |
| <input type="checkbox"/> Metsälaidunta | <input type="checkbox"/> Rantaniittyjä |

21. Tilanne omavaraisuusaste lampaiden rehustuksessa (ei sisällä laidunta)?

- | | |
|--|---------|
| <input type="checkbox"/> Karkearehut | _____ % |
| <input type="checkbox"/> Väkiarehut | _____ % |
| <input type="checkbox"/> Kokonaisuudessaan | _____ % |

**22. Lammastalouteenne liittyvät merkittävimmät investoinnit vuosina 2006–2010:
(arvio yhteissummasta 5 vuoden aikana)**

- | | |
|---|---------|
| <input type="checkbox"/> Lampola | _____ € |
| <input type="checkbox"/> Tuotannon koneistaminen | _____ € |
| <input type="checkbox"/> Tuotantotilat jatkojalostukselle | _____ € |
| <input type="checkbox"/> Tuotantoympäristön muokkaaminen | _____ € |
| <input type="checkbox"/> Eläinten hankinta | _____ € |
| <input type="checkbox"/> muu, mikä? _____ | _____ € |

23. Lammastalouteenne liittyvät merkittävimmät tulevat investoinnit vuosina 2011–2015 arvio:

- | | |
|--|---------|
| <input type="checkbox"/> Lampola | _____ € |
| <input type="checkbox"/> Tuotannon koneistaminen | _____ € |
| <input type="checkbox"/> Tuotannon laajentaminen | _____ € |
| <input type="checkbox"/> Tuotantoympäristön muokkaaminen | _____ € |
| <input type="checkbox"/> Eläinten hankinta | _____ € |
| <input type="checkbox"/> muu, mikä? _____ | _____ € |

**24. Millainen lampola teillä on käytössänne tällä hetkellä:
(Uuhienne lukumäärä jos lampoloita useampia)**

- | | |
|--|-----------------|
| <input type="checkbox"/> Tuotantoa varten rakennettu halli | uuhia _____ kpl |
| <input type="checkbox"/> Tuotantoa varten muokattu halli | uuhia _____ kpl |
| <input type="checkbox"/> Kasvihuonelampola | uuhia _____ kpl |
| <input type="checkbox"/> Vanha navetta/sikala | uuhia _____ kpl |
| <input type="checkbox"/> Muu, mikä? _____ | uuhia _____ kpl |
| <input type="checkbox"/> Muu, mikä? _____ | uuhia _____ kpl |

25. Mitä mieltä olette seuraavista väittämistä. (Ympyröikää numero, mikä kuvaa parhaiten näkemystäsi.)

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Lammastuotannon tulevaisuus näyttää positiiviselta	1	2	3	4	5
Lammastalouteen kohdistuva tuet ohjaavat tilanne toimintaa	1	2	3	4	5
Lammastuotannon ympäristöystävällinen imago ulospäin on tärkeää	1	2	3	4	5
Lammastuotanto on ympäristöystävällistä	1	2	3	4	5
Luonnon monimuotoisuuden säilyttäminen on minulle henkilökohtaisesti tärkeä asia	1	2	3	4	5
Yritystoiminnassani kiinnitän tällä hetkellä huomiota ympäristön kuormituksen minimoimiseen	1	2	3	4	5
Tulevaisuudessa tulen parantamaan yritystoimintani ekotehokkuutta	1	2	3	4	5
Tuottamani tuotteiden ekologisuus on tärkeää	1	2	3	4	5
Voin hyödyntää ympäristöystävällisyyttä tuotteitteni markkinointiin	1	2	3	4	5
Jos yritys toimii kestävä kehityksen toimintatavan mukaisesti, se tuo yritykselle lisäarvoa	1	2	3	4	5

26. Mitkä tuet ohjaavat merkittävästi tilanne toimintaa:

	Ei lainkaan	Hieman	Jonkun verran	Paljon	Erittäin paljon
Uuhipalkkio	1	2	3	4	5
Teuraskaritsan laupalkkio	1	2	3	4	5
Etelä-Suomen kansallinen kotieläintuki	1	2	3	4	5
Ympäristötuki	1	2	3	4	5
Alkuperäisrotujen kasvattaminen	1	2	3	4	5
Luonnonmukainen tuotanto	1	2	3	4	5
Ympäristötuen erityistuet	1	2	3	4	5
Investointituki	1	2	3	4	5
Muu, mikä? :	1	2	3	4	5

27. Tulen jatkamaan lammastaloutta seuraavien 10 vuoden ajan

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Kyllä, jatkamme nykyisessä laajuudessa | <input type="checkbox"/> En, siirryn eläkkeelle |
| <input type="checkbox"/> Kyllä, tuotantoon panostetaan lisää resursseja | <input type="checkbox"/> En, vaihdan alaa |
| <input type="checkbox"/> Kyllä, mutta resursseja siirretään toisaalle | <input type="checkbox"/> En, vaihdan tuotantosuuntaa |

28. Seuraavassa pyydämme Teitä arvioimaan tämän hetkiset taitonne seuraavissa asioissa

	Ei lainkaan osaamista	Vähän osaamista	Kohtalaiset taidot	Hyvät taidot	Erinomaiset taidot
Ihmisten johtaminen	1	2	3	4	5
Taloudellinen seuranta	1	2	3	4	5
Pitkän tähtäimen suunnittelu	1	2	3	4	5
Tuotesuunnittelu	1	2	3	4	5
Myyntityö	1	2	3	4	5
Markkinointi	1	2	3	4	5
Asiakaspalvelu/ neuvottelutaidot	1	2	3	4	5
Laadun hallinta	1	2	3	4	5
Ajan hallinta	1	2	3	4	5
Maatalouspolitiikan ennakointi	1	2	3	4	5
Muu, mikä?	1	2	3	4	5

29. Seuraavassa pyydämme Teitä arvioimaan mihin taitoihin toiminnassanne toivoisitte apua yritystoiminnan kehittämisessä

	Ei ole tärkeää	Hieman tärkeää	jonkun verran tärkeää	tärkeää	Erittäin tärkeää
Ihmisten johtaminen	1	2	3	4	5
Taloudellinen seuranta	1	2	3	4	5
Pitkän tähtäimen suunnittelu	1	2	3	4	5
Tuotesuunnittelu	1	2	3	4	5
Myyntityö	1	2	3	4	5
Markkinointiosaaminen	1	2	3	4	5
Asiakaspalvelu/ neuvottelutaidot	1	2	3	4	5
Laadun hallinta	1	2	3	4	5
Ajan hallinta	1	2	3	4	5
Maatalouspolitiikan ennakointi	1	2	3	4	5
Muu, mikä?	1	2	3	4	5

30. Oletteko asettaneet yritystoiminnallenne tavoitteita?

 Kyllä Ei

31. Oletteko tehneet tilallenne toimintasuunnitelman?

 Kyllä Ei

32. Oletteko tehneet tilallenne toimintaympäristöselvityksiä?

 Kyllä Ei

33. Oletteko tehneet/teettäneet tilallenne markkinaselvityksiä?

 Kyllä Ei

34. Onko tilallanne tai toimintaympäristössänne vajaakäytössä olevia voimavaroja, mitä Teillä olisi mahdollista/ halua hyödyntää paremmin

 Rakennukset, mitkä _____ Osaaminen, mikä _____ Luontoarvot, mitkä _____ Muut, mikä _____

35. Seuraavassa pyydämme Teitä arvioimaan kuinka tärkeitä seuraavat asiat ovat teille yritystoiminnassanne ja kuinka olette onnistuneet siinä

Kuinka olette onnistuneet yritystoiminnassanne

	Ei lainkaan tärkeää	Hieman tärkeää	hyvin tärkeää	erittäin tärkeää
Yrityksen kasvu	1	2	3	4
Kustannus tehokkuus	1	2	3	4
Kannattavuus	1	2	3	4
EU- tuet	1	2	3	4
Voiton maksimointi	1	2	3	4
Tuotekehitys	1	2	3	4
Asiakaskeskeisyys	1	2	3	4
Luonto	1	2	3	4
Vapaus	1	2	3	4
Kiireettömyys	1	2	3	4
Yritystoiminnan siirtäminen seuraavalle sukupolvelle	1	2	3	4
Perheen ja työn yhdistäminen	1	2	3	4
Oma henkinen kasvu	1	2	3	4
jokin muu, mikä?	1	2	3	4

	Heikosti	Kohtalaisesti	Hyvin	Erittäin Hyvin
1	2	3	4	
1	2	3	4	
1	2	3	4	
1	2	3	4	
1	2	3	4	
1	2	3	4	
1	2	3	4	
1	2	3	4	
1	2	3	4	
1	2	3	4	
1	2	3	4	
1	2	3	4	
1	2	3	4	
1	2	3	4	
1	2	3	4	

36. Kuinka seuraatte yritystoimintanne/ maatilanne kannattavuutta?

- Ei mitenkään
- Verokirjanpidon avulla
- Arvioimalla / mutu -tuntumalla
- Tuloslaskelman ja taseen avulla
- Tiliotteen tulojen ja menojen avulla
- Jonkin muun avulla, minkä? _____

37. Haluatteko laajentaa yritystoimintaanne/ kasvattaa tuotantoa

- Kyllä, kuinka
- Tuotantoa tehostamalla
- Laajentamalla (esim. ostamalla resursseja)
- Verkottumisen/ yhteistyökumppaneiden avulla
- En, koska tuotannon esteenä on
- Ajan puute/ liian paljon töitä
- Heikko kannattavuus
- Taloudelliset tekijät
- Ei ole riittävästi osaamista
- Muu syy, mikä _____
- En, koska saan riittävän toimeentulon nykyisestä toiminnasta
- En, koska yritystoiminnalle/tilalle ei ole jatkajaa

TOIMINNAN KEHITTÄMINEN, YHTEISTYÖ JA LOGISTIIKKA

38. Mitkä ovat yrityksenne kolme (3) tärkeintä tuotetta tai palvelua, niiden kolme (3) merkittävintä asiakasta sekä arvioitu liikevaihto? Merkitkää seuraavaan taulukkoon. Jättäkää ruutuja tyhjäksi, mikäli asiakasryhmiä tai tuotteita on vähemmän kuin kolme.

	Tärkein asiakas	Toiseksi tärkein asiakas	Kolmanneksi tärkein asiakas	Arvioitu liikevaihto yhteensä / vuosi
1. tärkein tuote/palvelu, mikä?				
2. tärkein tuote/palvelu, mikä?				
3. tärkein tuote/palvelu, mikä?				

39. Missä tuotteitanne (taloudellisesti merkittäviä) on myytävänä?

- Omalla tilalla
- Kaupassa
- Torilla
- Kauppahallissa
- Kotisivuillanne
- Välittäjän kautta
- Muualla, missä? _____

40. Toimitatteko tuotteita tilauksesta suoraan asiakkaalle?

- Kyllä
- Ei

41. Hoidatteko kuljetuksen yhteistyössä toisen yrittäjän kanssa

- Kyllä
- Ei

42. Kuinka kauaksi tilaltanne toimitatte tuotteitanne? _____ km

43. Kuinka paljon yrityksessänne/ tilallanne on yhteistyötä näiden tahojen kanssa?

	Ei lain- kaan yh- teistyötä	Erittäin vähän yh- teistyötä	Jonkin verran yh- teistyötä	Teemme paljon yh- teistyötä	Erittäin paljon yh- teistyötä
Muut lammastuotantoyritykset	1	2	3	4	5
Tuotteita jalostavat yrittäjät	1	2	3	4	5
Ruokapalveluyrittäjät tai ravintolat	1	2	3	4	5
Matkailupalveluyrittäjät	1	2	3	4	5
Kuljetusyrittäjät	1	2	3	4	5
Edunvalvontajärjestöt	1	2	3	4	5
Kulutuseräjäjärjestöt	1	2	3	4	5
Luonnonsuojelujärjestöt	1	2	3	4	5
Työkonepalveluyrittäjät	1	2	3	4	5
Tuotteita markkinoivat yrittäjät	1	2	3	4	5
Ohjelmapalveluyrittäjät	1	2	3	4	5
Talous- tai veroilmoituspalvelu yrittäjät	1	2	3	4	5
Varastopalveluyrittäjät	1	2	3	4	5
Kehittämisisorganisaatiot/ koulutusorganisaatiot	1	2	3	4	5
Kyläyhdistykset tai kaupunginosayhdistykset	1	2	3	4	5
Muut kansalaisjärjestöt	1	2	3	4	5

44. Missä asioissa yritystoiminnassanne/tilallanne teette yhteistyötä muiden yrittäjien kanssa?

	Ei lain- kaan yh- teistyötä	Vähän yh- teistyötä	En osaa sanoa	Teemme yhteistyötä	Erittäin pal- jon yhteistyö- tä
Laiduntaminen	1	2	3	4	5
Tuotantopanosten (esim. rehujen) yhteishankinta	1	2	3	4	5
Tuotteiden varastointi	1	2	3	4	5
Tuotteiden jatkokäsittely (esim. lihan savustus, villan käsittely)	1	2	3	4	5
Tuotteiden myynti	1	2	3	4	5
Pakkausten suunnittelu tai valmistus	1	2	3	4	5
Kuljetukset	1	2	3	4	5
Teurastus	1	2	3	4	5
Tarjouspyynnöt	1	2	3	4	5
Kilpailuttaminen (esim. sähkön hankinnassa)	1	2	3	4	5
Markkinointi (messuesiintyminen, yhteiset ilmoitukset)	1	2	3	4	5
Asiakasyhteistyö (esim. yhteiset asiakastilaisuudet)	1	2	3	4	5
Yritystoimintaan liittyvät selvitykset	1	2	3	4	5
Kehittämistoiminta (esim. projekti)	1	2	3	4	5
Vastikkeettomatpalvelut:naapuriapu,talkoot	1	2	3	4	5

45. Millaisena arvioitte yrityksenne/ tilanne tai toimintaympäristönne nykytilanteen:

- Mahdollisuudet, mitkä _____

- Vahvuudet, mitkä _____

- Rajoitteet/heikkoudet, mitkä _____

- Uhkat, mitkä _____

46. Kuinka tärkeänä pidätte seuraavia asioita yritystoimintanne/ tuotteenne kehittämisessä?

	Ei lain- kaan tärkeää	Hieman tärkeää	Jokseen- kin tärke- ää	Hyvin tärkeää	Erittäin tärkeää
Kustannusten alentaminen	1	2	3	4	5
Kapasiteetin lisääminen	1	2	3	4	5
Tuotteiden laadun nostaminen ja vakiointi	1	2	3	4	5
Valmistusprosessin nopeuttaminen	1	2	3	4	5
Asiakastoimitusten varmuuden lisääminen	1	2	3	4	5
Toiminnan joustavuuden lisääminen	1	2	3	4	5
Laajempi tuotevalikoima	1	2	3	4	5
Parempi asiakaspalvelu	1	2	3	4	5
Markkinoinnin keskittäminen suppeampaan asiakaskuntaan	1	2	3	4	5
Asiakaskohtainen joustavuus	1	2	3	4	5
Laajemman asiakaskunnan tavoittaminen	1	2	3	4	5
Toimivien markkinakanavien luominen	1	2	3	4	5
Vastuullisuus / ympäristöasiat	1	2	3	4	5

MARKKINOINTI

47. Mitä/ketä ovat tuotteidenne tai palvelujenne pääkohderyhmä?

- Yksityiset asiakkaat Yritykset
 Julkiset palvelut Jatkojalostajat

48. Mitä kautta markkinoitte tuotteitanne/palvelujanne? Valitkaa sopivat vaihtoehdot.

- Kotisivuilla
 Sanomalehdessä
 Puskaradio
 Ilmoitustaululla (esim. lähikaupan, koulujen)
 Matkailuorganisaatioiden kautta (esim. Turku Touringin)
 Paikalliset yrittäjät mainostavat yritystämme asiakkailleen
 Käyttämällä yhteisöpalveluja Internetissä (esim. Facebook, Twitter)
 Erilaisissa yleisötapahtumissa (messut, markkinat)
 En markkinoi lainkaan

49. Mille alueille kohdistatte tuotteidenne markkinoinnin?

- Lähiseutu (oma kunta ja naapurikunnat) Oma maakunta
 Pääkaupunkiseutu Muu Suomi

50. Mille alueille kohdistatte palvelujenne markkinoinnin?

- Lähiseutu (oma kunta ja naapurikunnat) Oma maakunta
 Pääkaupunkiseutu Muu Suomi

51. Ylläpidättekö asiakasrekisteriä

- Kyllä Ei

52. Tarjoatteko asiakkaillenne kanta-asiakasetuja?

- Kyllä Ei

53. Seuraavassa pyydämme Teitä arvioimaan mitkä seuraavista ominaisuuksista lisäävät tuotteidenne kilpailukykyä?

	Ei lisää lainkaan	Lisää hieman	En osaa sanoa	Lisää kilpailukykyä	Lisää kilpailukykyä erittäin paljon
Korkea laatu	1	2	3	4	5
Puhtaat raaka-aineet	1	2	3	4	5
Omaperäisyys	1	2	3	4	5
Trendikkyys	1	2	3	4	5
Ekologisuus	1	2	3	4	5
Edullisuus	1	2	3	4	5
Perinteisyys	1	2	3	4	5
Paikallisuus	1	2	3	4	5
Henkilökohtainen tunnettuuus	1	2	3	4	5
Eläinten hyvinvointi	1	2	3	4	5
Muu, mikä? :	1	2	3	4	5

PAIKALLISET VAHVUUDET

54. Seuraavassa pyydämme teitä arvioimaan, mitkä ovat paikkakuntanne vahvuudet, jotka te koette tärkeiksi?

	Ei lainkaan tärkeää	Hieman tärkeää	Tärkeää	Hyvin tärkeää	Erittäin tärkeää
Ainutlaatuinen luonto	1	2	3	4	5
Turvallisuus	1	2	3	4	5
Rauhallisuus	1	2	3	4	5
Yhteishenki	1	2	3	4	5
Lähellä kaupunkia	1	2	3	4	5
Vireä yritystoiminta	1	2	3	4	5
Lähellä matkailukeskittymää	1	2	3	4	5
Vesistö	1	2	3	4	5
Paljon tapahtumia	1	2	3	4	5
Julkinen liikenne	1	2	3	4	5
Hyvä tieverkosto	1	2	3	4	5
Peruspalvelut	1	2	3	4	5
Aktiiviset asukkaat	1	2	3	4	5
Harrastusmahdollisuudet	1	2	3	4	5
Vanha kyläkulttuuri/ perinteet	1	2	3	4	5
Maalaismaisemat	1	2	3	4	5
Lähellä vapaa-ajan-asutokeskittymää	1	2	3	4	5
Muu, mikä?	1	2	3	4	5

55. Mitä perinteitä tai vanhoja valmistustapoja paikkakunnallanne on, jotka ovat mielestänne säilyttämisen arvoisia?

- Ruokaperinne
- Käsityöperinne
- Markkinat, tapahtumat
- Muu, mikä? _____

56. Seuraavassa pyydämme Teitä arvioimaan, mitkä ominaisuudet mielestänne kuvaavat alueenne yrittäjiä?

	Ei kuvaa lainkaan	Kuvaa hieman	En osaa sanoa	Kuvaa hyvin	Kuvaa erinomaisesti
Omatoiminen ja riippumaton	1	2	3	4	5
Pyrkii toiminnassaan tuloksiin ja tavoitteisiin	1	2	3	4	5
Sopeutuu olosuhteisiin ja joustaa	1	2	3	4	5
Ylläpitää yhteistyötä ja talkoohenkeä	1	2	3	4	5
Kaikissa tilanteissa luotettava	1	2	3	4	5
Ottaa huomioon luonnon kestokyvyn	1	2	3	4	5
Luova, innovatiivinen ja toiveikas	1	2	3	4	5
Suhtautuu asioihin kriittisesti	1	2	3	4	5
Monipuolinen osaaja	1	2	3	4	5
Omaa paljon kokemusta	1	2	3	4	5
On yhteiskunnallisesti aktiivinen	1	2	3	4	5
Omaa laajan tunnettuuden alueen ulkopuolella	1	2	3	4	5
Haluaa kehittää osaamistaan	1	2	3	4	5
Omaa monipuolisen yhteistyöverkoston alueen ulkopuolella	1	2	3	4	5
Kunnioittaa ja ylläpitää perinteitä	1	2	3	4	5
Muu, mikä?	1	2	3	4	5

Kiitos ajastanne ja menestystä yrittöistönne!

Haluan jatkossa tietoa hankkeen tuloksista

Toivon, että minulle lähetetään kutsu yrittäjille järjestettäviin tilaisuuksiin hankkeen aikana

Nimi _____

s- posti _____

Arpalipuke - - - - -
- - - - -

Jos voitan, nimeni saa julkaista hankkeen tiedotuksen yhteydessä

Nimi _____

Lähiosoite _____

Postinumero ja toimipaikka _____

Aineisto ja menetelmät

KnowSheep-hankkeessa MTT:n teki kesällä 2011 strukturaalisen kyselytutkimuksen (Liite 1), joka sisälsi lisäksi muutaman avoimen kysymyksen, esimerkiksi yrityksen ja toimintaympäristön SWOT. Kyselylomake käännettiin hankealueella asuvien äidinkielille: suomen, ruotsin ja viron kielille. Kyselytutkimuksen tarkoituksena oli selvittää lammastalouden nykytilanne, lammastilojen resurssit, osaamistaso, kehitystarpeet ja tavoitteet. Niiden pohjalta hankkeessa valmistellaan Itämeren rannikko- ja saaristoalueelle kehitysuunnitelma seuraavalle 5–10 vuodelle.

Kyselytutkimus lähetettiin Suomessa Ahvenanmaalle, saaristokuntiin ja saaristo-osakuntiin, jotka ovat Varsinais-Suomessa Länsi-Turunmaa eli nykyinen Parainen, Kustavi, Kemiönsaari, Kaarina, Masku, Naantali, Salo, Taivassalo ja Uusikaupunki, Itä-Uusimaalla Loviisa, Porvoo ja Sipoo, Uusimaalla Helsinki, Inkoo ja Raasepori sekä Kymenlaaksossa Kotka ja Pyhtää. Tutkimuksen kohdealueella Suomessa oli vuonna 2011 lammastrekkisterissä 284 tilaa, joista suurimmalla osalla oli lampaita alle 20 kappaletta ja noin kolmanneksella vain muutamia. MTT lähetti kyselyn kaikille niille tiloille, joilla lampaita oli enemmän kuin kolme kappaletta eli 196 tilalle. Vastauksia saatiin Suomesta 63 kpl. Suomessa vastausprosentti oli 32. Vastanneiden lammastuotantoyrittäjien ikä vastasi alueen kaikkien lammasyrittäjien ikäjakaumaa. Nuoret ja iäkkäät yrittäjät vastasivat suhteessa vähiten. Kyselyn tulokset kattoivat kaikki ikäryhmät. Kyselyyn vastanneista naisia oli 37 ja miehiä 26.

Viroon lähetettiin sama kyselylomake 145 lammastuotantotilalle sähköisenä. Sähköpostiosoitteet saatiin ERIA:sta (Estonian Research Institute of Agriculture). Lammastuotantotilat olivat Saarenmaalta, Länsimaalta ja Hiidenmaalta. Kahdeksan henkilöä vastasi, että perhe kasvattaa vain omaksi tarpeekseen lampaita, minkä takia he jättävät vastaamatta kyselyyn. Vain 16 tilaa vastasi kyselyyn. On oletettavaa, että Virossa kysely saavutti vain kehittyneimmät maatilat, joissa lammastalous on päätoimeentulo ja joita kehittämishanke motivoi vastaamaan. Saarenmaalla ja Hiidenmaalla on lukuisia pieniä lammastiloja, jotka eivät ole hankkineet itselleen vielä omaa tietokonetta. Tämän takia kysely ei saavuttanut kaikkia lammastiloja. Virossa on huomattava määrä lampaita, joita kasvatetaan oman perhepiirin tarvetta varten.

Vastaukset kattoivat melko tasaisesti koko alueen, kun verrataan alueen kaikkiin lampaita omistaviin yrittäjiin. Ajankohta ei ollut paras mahdollinen kesäkiireiden ja lomien takia. Samoihin aikoihin lammastuotantoyrittäjät Suomessa saivat useita kyselyitä eri tahoilta, mikä heikensi vastaamismotivaatiota. Suomen ja Viron vastaustulokset eivät poikenneet merkittävästi toisistaan, joten vastauksia käsiteltiin pääosin yhtenäisenä aineistona. Lisäksi on haastateltu useita yrittäjiä vuosien 2011 -2013 aikana, jotka ovat kuvanneet seikkaperäisesti saaristo- ja rannikkoalueen yritystoimintaan liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia.

MTT TEKEE TIETEESTÄ ELINVOIMAA

MTT RAPORTTI

www.mtt.fi/julkaisut

MTT Raportti -verkkojulkaisusarjassa julkaistaan maatalous- ja elintarviketutkimusta sekä maatalouden ympäristötutkimusta käsitteleviä tutkimusraportteja. Lukijoille tarjotaan tietoa MTT:n kaikilta tutkimusaloilta eli biologiasta, teknologiasta ja taloudesta.

MTT, 31600 Jokioinen.

