

# MTT RAPORTTI 90

## Liiketoiminnan kehittämistarpeet maatilayrityksissä

- viljelijäkyselyn tuloksia

Pasi Rikkonen, Heini Toikkanen, Minna Väre



---

**Liiketoiminnan  
kehittämistarpeet  
maatilayrityksissä**

---

**- viljelijäkyselyn tuloksia**

**Pasi Rikkonen, Heini Toikkanen, Minna Väre**

**ISBN:** 978-952-487-443-4 (verkkajulkaisu)

ISSN 1798-6419

**www-osoite:** <http://www.mtt.fi/mttraportti/pdf/mttraportti90.pdf>

**Copyright:** MTT

**Kirjoittajat:** Pasi Rikkonen, Heini Toikkanen, Minna Väre

**Julkaisija ja kustantaja:** MTT Jokioinen

**Julkaisuvuosi:** 2013

**Kannen kuva:** Janne Lehtinen / MTT:n arkisto

---

# Liiketoiminnan kehittämistarpeet maatilayrityksissä – viljelijäkyselyn tuloksia

---

**Rikkonen, Pasi<sup>1)</sup>, Toikkanen, Heini<sup>2)</sup> ja Minna, Väre<sup>1)</sup>**

<sup>1)</sup> MTT, Taloustutkimus, Lönnrotinkatu 5, 50600 Mikkeli, etunimi.sukunimi@mtt.fi

<sup>2)</sup> MTT, Taloustutkimus, Latokartanonkaari 9, 00790 Helsinki, etunimi.sukunimi@mtt.fi

## Tiivistelmä

Liiketoimintaosaamisella käsitetään yrittäjän kykyä asemoida yrityksen liiketoiminta toimintaympäristöön proaktiivisesti, toimintaympäristön muutos ennakoiden. Siihen liittyy vahvasti omien menestystekijöiden tunnistaminen suhteessa muihin kilpailijoihin sekä kyky rakentaa oma liiketoiminta toimintaympäristössä kilpailuetua tuottavaksi yrityksen johtamis- ja ansaintamalliksi. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tilan johtamisen kehittämistarpeita sen eri kehitysvaiheissa. Hankkeen keskeisenä tavoitteena on edistää maatilayritysten kilpailukykyä etsimällä kestäviä ja käytännönläheisiä ratkaisuja sekä aloittavien että yritystoimintaansa kehittävien viljelijöiden liikkeenjohdon tueksi. Esimerkiksi sukupolvenvaihdoksen yhteydessä maatalon toimintaa usein muutetaan, laajennetaan tai kehitetään muulla tavoin. Näillä kehittämistoimilla on ratkaiseva merkitys tilan toiminnan kannattavuudelle, jatkamisedellytyksille ja kilpailukyvyille tulevaisuudessa.

MTT:n toteuttamassa yrittäjäkyselyssä kartoitettiin erikokoisten ja elinkaaren eri vaiheessa olevien maatalojen harjoittaman liiketoiminnan esteitä ja rajoitteita, tilan taloudellisen aseman kehitysnäkymiä, tilan toiminnan tavoitteita sekä tulevaisuuden kehittämistarpeita. Aikajänteenä tarkasteltiin tilan toimintaa 10 vuotta taaksepäin, nykytilannetta sekä tulevaisuutta viiden vuoden tähtäimellä. Kyselyyn poimittiin maataloja edustamaan yritystoiminnan elinkaaren eri vaiheita ja eri kokoluokkia maatalouden perustuotantosuunnista. Kyselyn otokseen tuli 405 maatilayrittäjää, joista puhelinhaastatteluun vastanneita 226 tilaa. Vastausprosentiksi muodostui 55,8. Kyselyosio toteutettiin Liike-maa hankkeessa tammi-maaliskuun aikana vuonna 2012.

Kyselytulosten mukaan maatilayritysten tulevaisuuden haasteena on yhteistyöverkkojen lisääminen, uusien asiakkaiden hakeminen ja paikallismyynnin kasvattaminen. Käytännössä parempaa tulosta on saatavissa yhteiskoneista, työnvaihdossa tilojen kesken ja lannanlevityssopimuksista. Paikallismyynnin kasvuun on halua erityisesti lähiruoan kysynnän jatkuvasti kasvaessa. Osaamisen kehittämisen tueksi tilat tarvitsevat sparraus- ja vertaistukea. Lähes neljännes maatilayrityksistä ilmoitti, että heillä ei ole sparraus- tai vertaistukiverkostoa ja haluaisi sparrausta erityisesti tilan pitkän aikavälin tavoitteiden pohdintaan. Tärkeimpiä tilojen näkemistä oman toiminnan vahvistettavista kohteista olivat osaamisen kehittäminen erityisesti tulevaisuuden tarpeita ennakoiden, tiedonhankinta tilan toiminnan suuntaamiseksi ja kehittämiseksi, neuvonta- ja konsultointi-palveluiden tuki tulevaisuuden vaihtoehtojen ja uusien mahdollisuuksien kartoituksessa, tulevien teknologiavalintojen ja investointien vaihtoehtojen ennakointi ja arviointi sekä viidentenä tilan talouden ennakointi 3-5 vuoden aikavälillä. Tulevaisuuden tavoitteissa yritystoiminnan kannattavuus on selkeästi tärkein tavoite, mutta siinä tilat eivät olleet kokeneet onnistuneensa. Liiketoiminnan kasvua ja kasvattamista ei niinkään nähty tärkeänä tavoitteena, mutta siinä yrittäjät kokivat kuitenkin onnistuneensa parhaiten.

Kyselyn mukaan toimintaansa aloittavien tilojen kehittämistä rajoittavat eniten lisä-maan huono saatavuus ja korkea hinta sekä niistä johtuva liian pieni tilakoko. Lisäpellon huono saatavuus on ongelman erityisesti isommilla tiloilla sekä tiloilla, jotka ovat jo laajentaneet tuotantoaan. Toiseksi eniten tila kehittämistä rajoittavat korkea kustannustaso, alhaiset tuottajahinnat sekä niistä aiheutuva tuotannon huonon kannattavuus. Kolmanneksi tärkeimmäksi tilan kehittämistä rajoittavaksi tekijäksi nousivat rahoitukseen hankkimiseen ja investointeihin liittyvät tekijät. Työvoiman saatavuuden tai oman jaksamisen ei sen sijaan nähty rajoittavan tilan kehittämistä kovin merkittävästi. Tilanpidon aloittajista noin neljännes oli lisännyt oman tai viljelijäperheen työpanoksen käyttöä tilalla. Samoin ulkopuolisen urakoitsijan käyttöä oli lisännyt tilanpidon aloittamisen jälkeen reilulla neljänneksellä tiloista. Sen sijaan vain vajaa viidesosa vastaajista oli lisännyt ja melkein 10 prosenttia vähentänyt ulkopuolisen työvoiman käyttöä tilallaan.

## Avainsanat:

*liiketoimintaosaaminen, maatilayritys, monialainen tila, strateginen suunnittelu*

---

# Alkusanat

---

Tulevaisuuteen suuntaavat, kasvuhakuiset ja toimintaansa jatkuvasti kehittävät maatalous- ja maaseutuyrittäjät tarvitsevat päätöksentekonsa tueksi kattavaa ja toimintaympäristön muutoksen huomioon ottavaa tietoa toimintansa kehittämiseksi. Yritysrakenteen polarisoituessa ja erilaistuessa tarpeet liikkeenjohdon ja tuotannonohjauksen kehittämisessä eriytyvät ja vaativat yhä räätälöidympiä ratkaisuja. Siten on selvää, että maatilojen ja monialaisten yritysten liikkeenjohdon, erityisesti tietojohtamisen tukemiseen tarvitaan kehittyneitä, helppokäyttöisiä ja tuotantoprosesseihin hyvin integroituvia johtamisen ja tuotannonohjauksen työvälineitä.

Uuden tiedon ja osaamisen tarpeet muuttuvat jatkuvasti. Tekniset tarpeet ovat entistä monimutkaisempia ja myös biologinen osaaminen vaativaa. Yritysten koon kasvaessa liikkeenjohdollinen osaaminen ja työkyvyn ylläpito tulevat entistä tärkeämmiksi. Liiketoimintaosaamisen kokonaisuuden kehittämiseksi, joka huomioi niin tilan talouden ja tuotannon kehittämisenäkökohdat kuin laajemmin yhteiskunnan ja kuluttajien muuttuvat tarpeet ja liiketoimintaa ohjaavan politiikan, on tänä päivänä selkeä tarve.

Tätä vasten käynnistettiin myös vuonna 2010 maa- ja metsätalousministeriön makera-rahoituksella hanke ”Liiketoimintaosaamisen kehittäminen maatilayrityksessä (LIIKE-MAA)”. Tutkimushankkeessa on tarkasteltu maatilojen liiketoiminnan esteitä ja rajoitteita, tilan taloudellisen aseman kehitysnäkymiä, tilan toiminnan tavoitteita sekä tulevaisuuden kehittämistarpeita eri yrityskokoluokissa sekä kehitetty yksikkökustannuslaskentajärjestelmää tilan talousjohtamiseen.

Tutkimus toteutettiin yhteistyössä MTT Taloustutkimuksen, ProAgria Keskusten liitto, ProAgria Uusimaan ja Helsingin yliopiston taloustieteen laitoksen kanssa. MTT koordinoi hanketta. Hanke on saanut rahoitusta maa- ja metsätalousministeriön maatilatalouden kehittämisrahastosta (Makera). Tutkimusryhmä kiittää hankkeen ohjausryhmää, rahoittajaa, hankkeen eri vaiheisiin osallistuneita asiantuntijoita sekä kyselyihin vastanneita maatilayrittäjiä hyvästä yhteistyöstä.

Pasi Rikkonen

Erikoistutkija, KTT, MMM(agr.)

LIIKE-MAA hankkeen vastuullinen johtaja

MTT taloustutkimus

---

# Sisällysluettelo

---

1 Johdanto .....	6
1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet.....	6
1.1.1 Alku aina hankalaa –ensimmäiset kymmenen vuotta maatilayrittäjänä .....	7
1.1.2 Maatilan liiketoiminnan tulevaisuuden suunnittelu .....	8
2 Aineisto ja menetelmät.....	10
2.1 Kyselyn tausta .....	10
2.2 Kyselyn toteutus.....	10
2.3 Kyselyn katoanalyysi .....	11
3 Tulokset ja tuloksen tarkastelu .....	13
3.1 Maatilan investointihalukkuus .....	13
3.2 Maatilan työvoiman tarve ja sen kehitys.....	15
3.3 Maatilan toiminnan esteet ja rajoitteet .....	16
3.4 Maatilan taloudellinen asema.....	17
3.5 Uudet yrittäjät .....	19
3.6 Liiketoiminnan tavoitteet .....	21
3.7 Maatilojen tulevaisuuden kehittämistarpeet.....	22
4 Yhteenveto .....	27
5 Kirjallisuus .....	29
6 Liitteet .....	31

---

# 1 Johdanto

---

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Maaseudulla on tapahtumassa nopeaa sosio-ekonomista muutosta. Maaseutu tarvitsee kehittyäkseen menestyvää yritystoimintaa. Monissa kehittyneissä maissa erityisesti maaseutuyritysten kenttä on nopeassa muutoksessa. Suuri osa tästä meneillään olevasta muutoksesta johtuu nimenomaan siitä, että maatalous on murroksessa. Maatilat ovat yrityksinä kasvaneet ja muuttuneet, joukon sisällä on voimakkaasti kasvaneita tiloja ja toisaalta tiloja, jotka ovat monialaistaneet toimintaansa maatalouden ulkopuolelle, osa maataloista on myös luopumassa kokonaan tuotannostaan. Tässä tilanteessa viljelijöiltä tarvitaan aivan uudenlaista näkemystä ja osaamista yrityksen johtamisesta ja kehittämisestä. Liiketoimintaosaamisella käsitetään yrittäjän kykyä asemoida yrityksen liiketoiminta toimintaympäristöön proaktiivisesti, toimintaympäristön muutos ennakoiden. Siihen liittyy vahvasti omien menestystekijöiden tunnistaminen suhteessa muihin kilpailijoihin sekä kyky rakentaa liiketoiminta toimintaympäristössä kilpailuetua tuottavaksi yrityksen johtamis- ja ansaintamalliksi.

Taloudellisen toimintaympäristön muutosten aikaansaama kilpailun kiristyminen on tuonut uudenlaisia haasteita maatalojen ja muiden maaseudulla toimivien, alkutuotantoon sidoksissa olevien, mikroyritysten johtamiselle sekä yrittäjien liiketoimintaosaamiselle. Suurten, usein osakeyhtiötyyppisten yritysten johtamisen tueksi on kehitetty johtamisteorioita ja liiketoimintamalleja, joista merkittävimmät sisältävät johtamisen eri osa-alueet eli strategisen suunnittelun, tuotantotoiminnan, tulosten seurannan ja kehittämisen. Erityisesti uusien yritysten syntyminen sekä perheyriyten sukupolvenvaihdokset ovat elintärkeitä maaseudun työpaikkojen ja sitä kautta elinvoimaisuuden säilymiselle (Diwisch ym. 2007). Yritystoiminnan aloittamista tuetaan erilaisin politiikkatoimin sekä maaseudun kehittämistoiminnan avulla. Esim. aloitustuilla ja viljelijöiden luopumistukijärjestelmillä on ratkaiseva merkitys sukupolvenvaihdosten toteutumisen kannalta (Väre ja Pietola 2001, Hirvi 2004) ja vastaavasti uusia yrityksiä tuetaan erilaisilla järjestelmillä, kuten aloituslainoilla ja starttirahajärjestelmällä.

Yritysten elinkaarimallien mukaan yritys kehittyy ns. murrosvaiheiden kautta, josta sukupolvenvaihdos on tyypillinen esimerkki. Sukupolvenvaihdoksessa myös usein aloitetaan uusia toimintoja tai muutetaan vanhojen toimintojen keskinäisiä suhteita (Rantamäki-Lahtinen 2007). Näillä kehittämistoimilla on ratkaiseva merkitys yritystoiminnan kannattavuudelle, jatkamisedellytyksille ja kilpailukyvyille. Monet aloittelevia viljelijöitä tarkastelevat tutkimukset ovat kuitenkin keskittyneet sukupolvenvaihdoksiin sekä niiden toteutumiseen tiloilla (esim. Kimhi ja Lopez 1999). Siitä, miten maatilat tai muut yritykset toimintansa alkuvuosina menestyvät tai mitkä seikat edistävät ja mitkä heikentävät niiden mahdollisuuksia on olemassa melko vähän tutkittua tietoa. Maatalojen sukupolvenvaihdokset ovat viime vuosina myös jatkuvasti vähentyneet. Koska toimintaympäristö on jatkuvassa ja yhä nopeammassa muutoksessa, yrittäjät tarvitsevat uusia välineitä johtamiseen ja erityisesti strategiseen suunnitteluun. Tässä tutkimuksessa pyritään tuottamaan uutta tietoa erityisesti toimintansa alkuvaiheessa oleville, mutta myös toimintaansa aktiivisesti kehittäville yrittäjille.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan maatilayritysten menestymiseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen tavoitteena on edistää yritysten kilpailukykyä sekä yrittäjien liiketoimintaosaamista tarkastelemalla yritystoiminnan elinkaariseen kehitykseen ja tulevaisuuden tavoitteisiin liittyviä kehittämiskohteita. Pyrkimyksenä on löytää käytännönläheisiä keinoja yritystoimintaansa aloittavien ja yrityksensä toimintaa kehittävien sekä tuotantoaan uudelleen suuntaavien yrittäjien avuksi. Keskeisenä tavoitteena on maaseudun yritystoiminnan toimintaedellytysten ja kehittämismahdollisuuksien ennakointi sekä toimintaansa aktiivisesti kehittävien sekä monialaistavien maatalojen erityispiirteiden analysointi. Tutkimus kohdistuu yritystasolle.

### 1.1.1 Alku aina hankalaa –ensimmäiset kymmenen vuotta maatilayrittäjänä

Tilan kehittämiseen liittyvät suunnitelmat ovat vahvasti kytköksissä tilan elinkaaren vaiheeseen sekä sukupolvenvaihdoksen toteutumiseen tulevaisuudessa. Nuoremmat viljelijät ovat luonnollisesti kaikkein aktiivisimpia tilansa kehittämisessä (Mäkinen 2010, Vehkamäki ym. 2011, Rantamäki-Lahtinen ja Väre 2012). Tilanpidosta luopumista suunnittelevien viljelijöiden kehittämis-suunnitelmien taas on todettu riippuvan erityisesti tilanpidon jatkajan olemassaolosta (Gasson ja Errington 1993, Mäkinen 2010). Esimerkiksi vuosina 2004-2008 sukupolvenvaihdoksen tehneistä tiloista noin 18 % vaihtoi päätuotantosuuntaansa. Useimmiten näillä tiloilla on luovuttu koti-eläintuotannosta ja keskitytty kasvintuotantoon (63 % tuotantosuuntaa vaihtaneista tiloista) (Väre 2010). Vastaavasti Mäkisen (2010) tulosten mukaan tilat, joilla jatkaja oli tiedossa, suunnittelivat muita useammin maidontuotannosta luopumista sekä uuden tuotantosuunnan tai toimialan aloittamista tilallaan. Tilat joilla jatkajaa ei ole, taas jatkavat todennäköisimmin toimintaansa kuten ennenkin (Mäkinen 2010, Wheeler ym. 2012).

Littunen ym. (2008) ovat tarkastelleet uusien yritysten menestymistä sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. Heidän tutkimuksessaan ensimmäisten kolmen vuoden oletettiin olevan kriittisiä yrityksen jatkuvuuden kannalta. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan aloitusvaiheen suunnittelu, ja sitä kautta myös yrittäjän ominaisuudet, vaikuttavat ratkaisevasti yritystoiminnan menestymiseen tai epäonnistumiseen. Samoin Goldberg (1996) on todennut alan lyhyen –ja pitkän aikavälin näkymien lisäksi myös jatkajan taustalla ja kokemuksella olevan merkitystä. Goldberg (1996) myös toteaa tehokkaiden sukupolvenvaihdosjatkajien hyötyvän monipuolisista verkostoistaan (konsultit, neuvojat, perheenjäsenet). Paitsi paremmat verkostot, nuoremmilla viljelijöillä on myös parempi koulutus. Näin heillä on myös muuten vanhempia kollegojaan paremmat edellytykset tilojensa kehittämiseen (mm. Vehkamäki ym. 2011 sekä Rantamäki-Lahtinen ja Väre 2012). Toisaalta nuoremmat viljelijät kokivat Rantamäki-Lahtisen ja Väre (2012) tarkastelussa saavuttaneensa taloudelliset tavoitteensa huominkin kuin vanhemmat yrittäjät.

Tilan kasvuun panostavat aloittavat viljelijät tekevät usein myös investointeja. Investointipäätös on aina uniikki ja se tehdään vain kerran. Siten myös sen lopputulos on hyvin merkittävä. Yrittäjän täytyy olla varma, että yritys selviää mahdollisesta poikkeamasta odotetuista arvoista. (Lunneryd 2003). Suuremmat investointipäätökset eivät normaalisti toistu lyhyellä aikavälillä (esimerkiksi alle vuodessa). Tilanne ja investointitarve voivat myös olla päätöksentekijälle ennestään tuntemattomia, mikä tekee toimintavaihtoehtojen etsimisen, tiedon keräämisen, oppimisen ja seurausten arvioinnin vaikeaksi. Kasasen ym. (1993) mukaan investoinnin kohde vaikuttaa päätösprosessin luonteeseen. Strategisten investointien kohteen etsiminen ja päätöksen valmistelu, kriteerit ja valvonta on erilaista kuin operatiivisten investointien ja yleensä myös päätöksentekomekanismeissa on eroja. Kun strategiset investoinnit luovat uusia toimintaedellytyksiä, operatiiviset investoinnit puolestaan tehostavat nykyistä toimintaa annetuissa puitteissa.

Teorioissa investoinnin seurauksia arvioidaan yleensä taloudellisin perustein ja teoria olettaa yrityksen pyrkivän voiton maksimointiin. Maatilayritys on kuitenkin kokonaisuus, jossa yrittäjän arvot ovat korostuneesti yritystoiminnan perusta. Voiton maksimointi voi olla ristiriidassa viljelijäperheen hyödyn maksimoinnin kanssa. Ensisijainen tavoite on yleensä taata perheen ja maatilallaan olemassaolo ja selviytyminen (Rantamäki-Lahtinen 2004). Merkittävää on myös esimerkiksi hyvä elämisen laatu ja työn itsenäisyys. Hyvä työympäristö on oleellinen tekijä elämän laatua mitattaessa (Sonkkila 2002). Jatkuvuus ja usein tilan siirtäminen elinkelpoisena sukupolvelta toiselle on tärkeää.

Tämän tutkimuksen yritystoiminnan alkuvaihetta koskevan osion tavoitteena on selvittää millaisia yritystoimintaa koskevia kehittämis- ja investointipäätöksiä aloittelevat yrittäjät ovat tehneet, mitkä tekijät näihin päätöksiin ovat vaikuttaneet sekä miten yritysten taloudellinen menestyminen on ensimmäisten kymmenen vuoden aikana kehittynyt. Tutkimusta tehdään sekä perusmaatalouden, että monialaisten tilojen osalta.

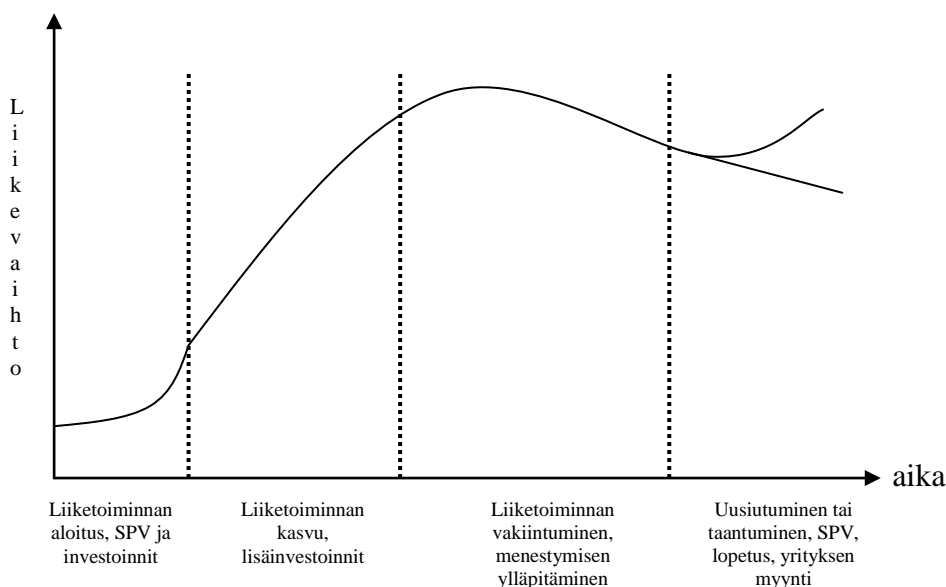
Koska sekä aloittavien viljelijöiden että kaikkien maamme viljelijöiden keski-ikä on jatkuvasti noussut, otetaan tarkastelussa huomioon paitsi viljelijän ikä, myös tilan hallinta-aika. Vastaavan tapaista menettelyä ovat aiemmin käyttäneet mm. Ondersteijn ym. (2003) sekä Rantamäki-Lahtinen ja Väre (2012) jotka ottivat tilan elinkaaren vaihetta määriteltessään huomioon viljelijän iän lisäksi hänen kokemuksensa maataloudesta.



## 1.1.2 Maatilan liiketoiminnan tulevaisuuden suunnittelu

Maatilan menestymistä ohjaa yhtenä tärkeänä taitona liiketoimintaosaaminen. Yrityskoon kasvaessa tarve liiketoimintaosaamisen lisäämiseen kasvaa. Osaamista vaaditaan päivittäisen, kasvukauden, tulevan vuoden, tulevaisuuden kehityksen ja tilan koko elinkaaren toiminnan suunnitteluun ja osaamiseen. Toimintaympäristön paineessa strategian muotoileminen ja liikkumavaran säilyttäminen liiketoiminnan kehittämisessä on avainasemassa; pitää joko tehostaa ja laajentaa, investoida uusimpaan teknologiaan ja uusiin, kannattavampiin tuotteisiin, tai sitten keskittyä ydintoimintaan ja ulkoistaa osa tai jopa viipaloida liiketoimintaa. Näiden vaihtoehtoisten strategioiden ja eri aikajänteellä vaikuttavien päätösten perustaksi tarvitaan tietoa, joka pitäisi saada jäsennellyssä muodossa juuri oikeaan aikaan ja tarpeeseen (Rikkinen ym. 2008, Mattila ym. 2008).

Yritysten menestymistä arvioitaessa on otettava huomioon, että ne ovat toisiinsa nähden usein erilaisessa vaiheessa elinkaarellaan (kuvio 1). Sukupolvenvaihdos voi olla juuri tehty ja mahdollisesti on panostettu suurilla investoinneilla yrityksen kasvutavoitteeseen. Elinkaaren loppuvaiheessa toimintaa tehdään vaille suurta investointitaakkaa ja nautitaan työuran loppuvaiheesta pienemmällä velkamäärällä tai kokonaan ilman velkaa. Myös kasvun rajaaminen on strateginen valinta, vaikka edellytyksiä kasvuun olisikin (Rikkinen ja Mäkinen 2008).



**Kuvio 1.** Yrityksen elinkaari.

Kun yrityskoko kasvaa, muuttuvat myös kriittiset menestystekijät. Yhdenmiehen yritys perustuu yrittäjän osaamiseen ja ahkeruuteen, perheyritys jo yhteistyön toimivuuteen. Pienyrityksessä johtamisen rooli korostuu ja mentäessä keskisuuriin ja suuriin yrityksiin muodollinen organisaatio, toimenkuvat ja johtamisjärjestelmät ovat välttämättömiä. Liiketoimintaosaamisen merkitys siten kasvaa myös yhä suurenevilla maataloilla. Liiketoimintaosaaminen nähdään yleisesti laaja-alaisena käsitteenä, jossa korostuu yrityksen toiminnan näkeminen kokonaisuutena ja toimintaympäristöön kytkeytyneenä. Se sisältää sekä toiminnan operatiivisen (myynnin, markkinoinnin, laskentatoimen) että strategisen johtamisen. Liiketoimintaosaamisella ohjataan ja kehitetään yrityksen ansaintalogiikkaa sekä kykyä johtaa liiketoimintaa toteuttavien ihmisten osaamista. Visionäärinen johtaminen tuo tähän lisänä tulevaisuuden ennakoitavuuden (Holstius ja Malaska 2003, Rikkinen ym. 2008, Rikkinen & Tapio 2009).

Yrityksen tulevaisuuden tavoitteiden toteutumista toisin sanoen menestymistä voidaan mitata monista eri näkökulmista ja eri tavoin. Menestystä voidaan tarkastella puhtaasti taloudellisena menestymisenä, mutta myös laajemmin näkökulmasta, miten hyvin asetetut tavoitteet ovat toteutuneet ja miten yrittäjä kokee menestymisensä. Menestymiseen vaikuttaa yrityksen sisäisen toiminnan onnistumisen lisäksi koko toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset niin ulkoisessa toimintaympäristössä (mm. makrotaloudelliset

tekijät, politiikanmuutokset) kuin välittömässä toimintaympäristössä (markkinat, yritysten välinen kilpailu, asiakkaat, neuvotteluvoima). Tässä kokonaisuudessa liiketoimintaosaamisen merkitys ja toimintaympäristön aikaisempaa aktiivisempi muutosten ennakointi ovat korostuneet viime vuosina. Liiketoimintaosaamisella käsitetäänkin yrittäjän kykyä asemoida yrityksen liiketoiminta toimintaympäristöön proaktiivisesti, toimintaympäristön muutos ennakoiden (Näsi & Neilimo 2006, Rikkinen ym. 2008).

Yrityksen toimintaympäristö voidaan jakaa 1) sisäiseen toimintaympäristöön, jonka tekijöitä voidaan suoraan ohjata ja kontrolloida, 2) välittömään toimintaympäristöön, jonka tekijöihin voidaan vaikuttaa, sekä 3) ulkoiseen toimintaympäristöön, jonka tekijät ovat enemmän tai vähemmän annettuja. Yrityksen toimintaympäristö muodostuu siis yleisistä toiminnan kehittymisen puitteista sekä toisaalta kilpailuympäristöstä, mihin yrityksen on sopeuduttava (Eriksson 1995). Ulkoinen ja välitön toimintaympäristö vaikuttavat yrityksen sisäisen toimintaympäristön ohjaamiseen. Se, miten yrityksen resursseja johdetaan suhteessa toimintaympäristöönsä, riippuu asete-tuista tavoitteista. Vaikka taloustieteessä yrityksen toiminnan tavoitteeksi mielletäänkin voiton maksimointi, maatilayrityksessä tavoitteet asetetaan yleensä perheyrityksen jäsenten arvoihin pohjautuviksi (Mäkinen & Ylätaalo 2008). Yrityksen strategisella johtamisella voidaan tunnistaa mahdollisuudet ja uhat ulkoisesta sekä välittömästä toimintaympäristöstä kuin myös vahvuudet ja heikkoudet sisäisestä toimintaympäristöstä. Yritystä kehitetään strategian avulla siten, että voidaan päästä asetettuihin tavoitteisiin (Ansoff 1987, ref. Rantamäki-Lahtinen 2008).

Mannermaa (1999) jakaa tulevaisuuteen asennoitumisen neljään eri lähestymistapaan. Passiivisesti muutokseen asennoituvalla yrittäjällä toimintaympäristön muutokset eivät vaikuta suunnitteluun. Reaktiivista asennoitumista kuvaa parhaiten palomies, joka toimii sitten, kun vahinko on jo tapahtunut. Muutoksiin reagoidaan tällöin suunnitelmia tarkentamalla. Preaktiiviset ja proaktiiviset yrittäjät sen sijaan hyödyntävät toimintaympäristöstä saatavaa tietoa ennakoiden. Preaktiivinen lähestymistavassa ennakointi kohdistuu vallitsevaan liiketoimintaan, kun taas proaktiivisuudessa korostetaan vahvemmin uusien liiketoimintamahdollisuuksien etsimistä ja yrityksen uusiutumista.

Aiemmissä tutkimuksissa on tarkasteltu maatilayritysten tulevaisuuden ennakoinnin lähestymis-tapoja (Rikkinen ym. 2008, Mäkijärvi 2011, Mäkijärvi ja Rikkinen 2012). Tällöin tarkastelussa oli tilojen tulevaisuuden suunnittelun nykytila sekä se, miten erilaiset tulevaisuusotteet näkyvät yrityksen menestymisessä niin talouden ja tilarakenteen kuin toiminnan suunnittelussa sekä toteumassa. Ulottuvuuksina on tarkasteltu mm. ennakoinnin aikaperspektiiviä yrityksissä, ennakoinnin lähestymistapaa (onko lähestymistapa passiivinen, reaktiivinen, preaktiivinen vai proaktiivinen), ennakoinnin kohteita, työkaluja ja sisältöjä (missä ja miten) liiketoiminnassa sekä ennakoititiedon hyödyntämistä liiketoiminnan suunnittelussa.

Tässä tutkimuksessa kyselyn toisessa osiossa oli tarkoituksena selvittää käytännönläheisemmin maaseudulla toimivien maatilayritysten (perustuotantotilojen ja monialaisten maatilojen) liiketoiminnan tulevaisuuden tavoitteita sekä tulevaisuuden kehittämistarpeita ja -suuntia. Tutkimuksen empiirisessä osassa siis selvitetään, minkälainen tulevaisuuden suunnitteluote maatilayrityksellä on ja miten tila itse näkee oman liiketoimintansa kehittämistarpeet tulevaisuudessa. Kehittämistarpeita jäsenetään tilan toimintaympäristön vaikuttamismahdollisuuksien mukaan (sisäinen, välitön ja ulkoinen toimintaympäristö).

---

## 2 Aineisto ja menetelmät

---

### 2.1 Kyselyn tausta

MTT:n toteuttamassa yrittäjäkyselyssä kartoitettiin erikokoisten ja elinkaaren eri vaiheessa olevien maatilojen harjoittaman liiketoiminnan esteitä ja rajoitteita, tilan taloudellisen aseman kehitysnäkymiä, tilan toiminnan tavoitteita sekä tulevaisuuden kehittämistarpeita. Aikajänteenä tarkasteltiin tilan toimintaa 10 vuotta taaksepäin, nykytilannetta sekä tulevaisuutta viiden vuoden tähtäimellä. Kyselyyn poimittiin maataloja edustamaan yritystoiminnan elinkaaren eri vaiheita ja eri kokoluokkia maatalouden perustuotantosunnista.

Liike-maa hankkeen viljelijäkysely toteutettiin vuonna 2012 tammi-maaliskuun aikana puhelinhaastatteluna. Aineiston keräys tilattiin Taloustutkimus Oy:ltä. Kyselyyn tilattiin TIKEn Maatalouslaskennan aineistosta otospohja seuraavasti:

**Taulukko 1.** Otoksen kriteerit.

yritystoiminnan vaihe/koko	aloitus/kasvu	vakiintunut	jäähdyttely	yhteensä
<b>pieni</b>	45	45	45	<b>135</b>
<b>keskikokoinen</b>	45	45	45	<b>135</b>
<b>iso</b>	45	45	45	<b>135</b>
<b>Yhteensä</b>	<b>135</b>	<b>135</b>	<b>135</b>	<b>405</b>

Koska erilaiset tilat toimivat erilaisten strategioiden mukaan, valintaperusteista toinen pohjautuu yrityskokoon. Liiketoiminnan kehittämismahdollisuuksien näkökulmasta yrityskoko on tärkeä mittari ja eri tuotantosuntaerot huomioiden yrityskokoa määrittämään käytettiin tässä tutkimuksessa henkilötyövuosikertymää (HTV, h). Toinen yrityksen investointeihin ja tuotantotoiminnan kehittämiseen vaikuttava tekijä on tilan kehitysvaihe. Siten toisena otoksen määräävänä kriteerinä oli tilan elinkaari ja sen vaikutus tilan toimintaan. Tällöin kyselyyn valittiin tiloja eri elinkaaren vaiheista, joka määritettiin tilan hallinta-ajan mukaan (vuosia).

### 2.2 Kyselyn toteutus

Kyselyn otokseen tuli mukaan 405 maatilayrittäjää, joista puhelinhaastatteluun vastanneita 226 tilaa. Siten vastausprosentiksi muodostui 55,8. Kokonaisuudessaan kyselyosio toteutettiin tutkimushankkeessa tammi-maaliskuun aikana vuonna 2012.

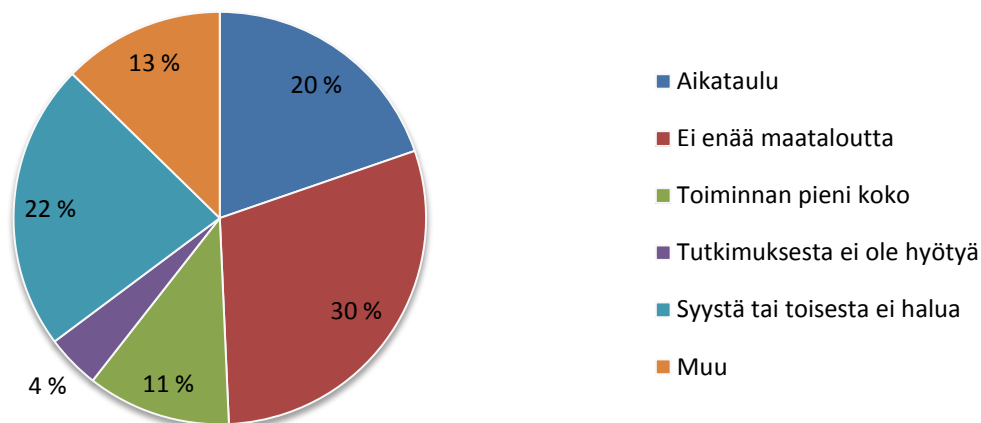
Kyselyssä kartoitettiin eri kokoluokkia edustavien ja elinkaaren eri vaiheessa olevien maatilojen harjoittaman yritystoiminnan kehittämistä yritystoiminnan johtamisen eri näkökulmista. Kyselyn teemoina olivat muutokset tilan toiminnassa, investoinnit, työvoiman käyttö, kehittämisen esteet ja rajoitteet, liiketoiminnan tavoitteet sekä tulevaisuuden suunnittelun painopisteet.

Perusjoukkoon tehtiin tietoisesti tiettyjä rajauksia. Joukosta jätettiin pois puhtaat puutarhatilat, sillä ne ovat hyvin erilainen, muusta massasta erottuva joukko. Perusjoukkoon ei myöskään otettu mukaan maataloja, joiden juridinen muoto on valtio, kunta, seurakunta tai säätiö eikä niitä tiloja, joiden henkilötunnusta ei ollut saatavilla. Valintakriteereistä johtuen joukosta jätettiin ulkopuolelle myös ne tilat, jotka eivät ole ilmoittaneet, mistä lähtien tila on ollut viljelijän hallinnassa.

## 2.3 Kyselyn katoanalyysi

Koko otoksesta kyselyyn jätti vastaamatta 179 tilaa, joista 72 tavoitettiin ja 107 ei tavoitettu lainkaan. Tavoitetuilta tilallisilta pyrittiin kysymään syytä siihen, miksi he eivät halunneet osallistua tutkimukseen. Suurimmiksi syiksi vastaamisesta kieltäytymiseen nousi se, että tavoitettu henkilö ei enää harjoita maataloutta (30 %), heillä ei ole aikaa (20 %) tai he eivät syystä tai toisesta halua (22 %). Muita kieltäytymisen syitä olivat toiminnan pieni koko (11 %) sekä tunne siitä, että kyselystä ei ole hyötyä kuitenkaan (4 %).

### Miksi et halua vastata kyselyyn?



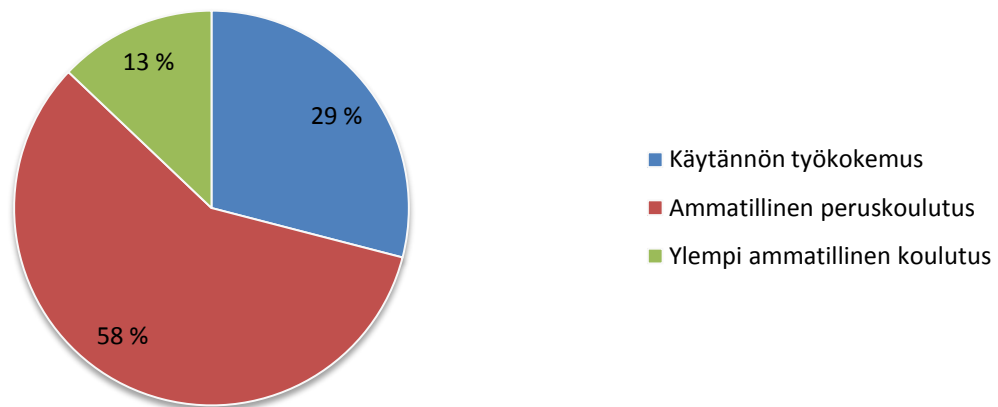
**Kuvio 2.** Kyselyn vastaamattomuuden syyt.

Viljelijäkyselyyn vastanneiden joukko edustaa varsin hyvin koko otosta. Vastanneista kasvinviljelytiloja on 60 % ja kotieläintiloja 40 %. Tuotantosuuntien osalta kyselyyn vastanneiden joukko edustaa melko samassa suhteessa eri tuotantosuuntia kuin koko otoskin. Puutteena ovat sikatilat, joita ei otokseen tullut. Tämä johtui otantakriteereistä, jossa valintapainotuksena oli tilan hallinta-aika ja tilakoko tehtynä työnä (henkilötyövuodet). Kyselyyn vastanneet ovat alueellisesti samalla tavalla jakautunutta koko otoksen kanssa. Jatkotarkasteluissa tuotantosuunnittaista tarkastelua ei ole tarkoituksenmukaista laajemmin käyttää, vaan tarkastelu perustuu pääosin jaotteluun 1) kotieläintuotanto ja 2) kasvintuotanto (ml. puutarhatilat).

**Taulukko 2.** Kyselyyn vastanneet tuotantosuunnittain.

Tuotantosuunta	Frekvenssi	Prosentti
Lypsykarjatalous	52	23,0
Lihautojen kasvatusta	11	5,3
Muu nautatalous	1	0,4
Lammastalous	3	1,3
Hevostalous	14	6,2
Viljanviljely	105	46,5
Erikoiskasvintuotanto	15	6,6
Puutarha avomaa	4	1,8
Muu kasvintuotanto	20	8,8
Total	226	100

Kyselyyn vastanneista viljelijöistä 40 prosentilla ei ole maatalous- tai puutarha-alan koulutusta lainkaan, 45 prosenttia on suorittanut alan peruskoulutuksen ja 15 prosenttia alan ylemmän koulutuksen. Maatalouslaskennan mukaan peräti 56 prosentilla koko Suomen maataloista yrityksen hoidosta vastaavalla henkilöllä ei ole alan koulutusta lainkaan, vaan heidän ammattiosaamisensa perustuu käytännön työkokemukseen, 35 prosentilla on alan peruskoulutus ja alle kymmenen prosenttia on suorittanut ylemmän tutkinnon. Kyselyyn vastanneet viljelijät eroavat siis koulutuksen osalta merkittävästi koko maan viljelijöistä. Vasta-alkaneilla viljelijöillä koulutustaso on muita korkeampi. Kyselyyn vastanneista alle kymmenen vuotta sitten tilanpidon aloittaneista viljelijöistä 70 prosentilla on alan perus- tai ylempi tutkinto. Monialaisten ja perustuotantotilojen viljelijöiden välillä ei ole eroa koulutuksessa.



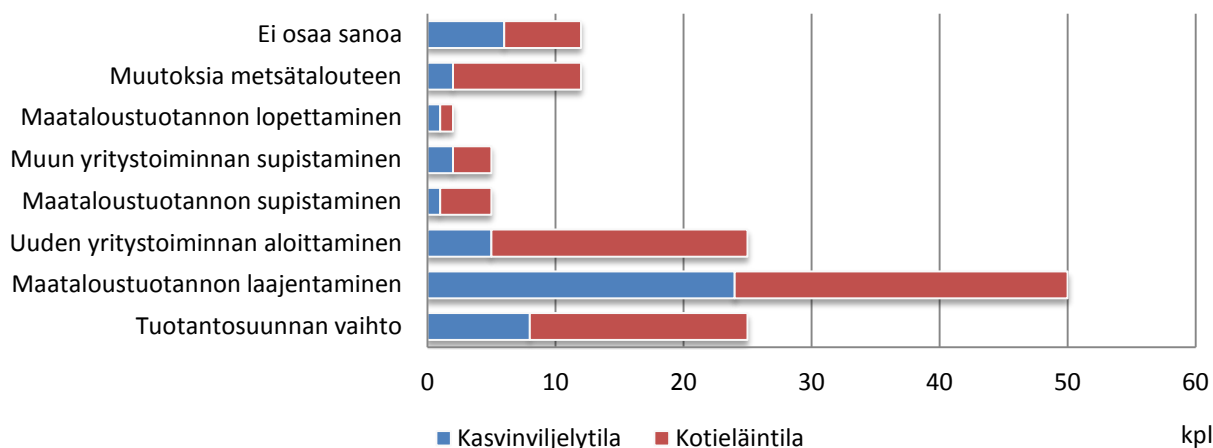
**Kuvio 3.** Tilanhoidosta vastaavan henkilön koulutus alle kymmenen vuotta tilanpitoa harjoittaneilla tiloilla.

Vaikka otannassa on viljelijän iän sijaan käytetty kriteerinä tilan hallinta-aikaa, kyselyyn vastanneiden viljelijöiden ikäjakauma vastaa koko maan viljelijöiden ikäjakaumaa. Kyselyyn vastanneiden viljelijöiden keski-ikä on 51 vuotta, vanhimman ollessa 80- ja nuorimman 25-vuotias. Alle kymmenen vuotta yrittäjinä toimineiden viljelijöiden keski-ikä erottuu perusjoukosta. Tämän vasta-alkajien joukon keski-ikä on 39 vuotta.

## 3 Tulokset ja tuloksen tarkastelu

### 3.1 Maatilan investointihalukkuus

Yleisin muutos maatilayrityksissä on maataloustuotannon laajentaminen, jota ilmoitti suunnittelevansa tai jo toteuttaneensa 35 prosenttia kysymykseen vastanneista (kuvio 4). Yli sadan hehtaarin tiloista peräti 45 prosenttia suunnittelee maataloustuotannon laajentamista. Vain viisi prosenttia vastaajista ilmoitti suunnittelevansa maataloustuotannon lopettamista tai supistamista. Viidennes vastaajista kertoi suunnittelevansa uuden yritystoiminnan aloittamista. Kotieläintilalliset suunnittelevat kasvinviljelytiloihin verrattuna yleisemmin uuden yritystoiminnan aloitusta. Muutoksia metsätalouteen suunnittelee (tai on jo tehnyt) 10 prosenttia vastanneista. Tuotantosuunnan muutoksen on tehnyt tai on tekemässä lähivuosina 20 prosenttia maatilayrittäjistä. Näistä 70 prosenttia on kotieläintiloja. Vain kaksi vastaajaa ilmoitti lopettavansa maatalouden eikä näistä kumpikaan lopeta sukupolvenvaihdoksen vuoksi.

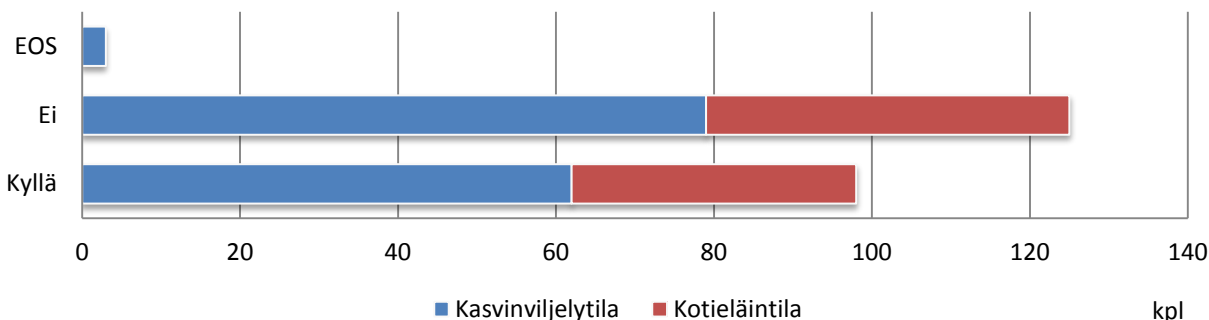


**Kuvio 4.** Kyselyyn vastanneiden tilojen suunnittelemat muutokset tilan toimintaan.

Viljelijäkyselyssä 60 prosenttia kaikista viljelijöistä kertoo, että tilalla ei olla tekemässä suuria investointeja seuraavan viiden vuoden aikana (kuvio 5). Kasvi- ja kotieläintilojen investointien määrässä ei ole eroa (kyselyssä yli 30 000 euroa). Tiloilla, joilla harjoitetaan maatalouden lisäksi myös muuta yritystoimintaa, investointihalukkuus on keskimääräistä suurempaa; 55 prosenttia monialaisista maataloista on tehnyt tai suunnittelevat tekevänsä merkittäviä investointeja seuraavan viiden vuoden aikana. Eniten investointeja suunnittelevat alle kymmenen vuotta sitten tilanpidon aloittaneista, joista 65 prosenttia ilmoittaa suunnittelevansa investointeja.

Edellisten tekijöiden lisäksi tilanpidosta vastaavan koulutustausta vaikuttaa tilan investointihalukkuuteen. Pelkän työkokemuksen omaavista viljelijöistä vain kolmannes suunnittelee investointeja lähitulevaisuudessa. Ammatillisen perustutkinnon tai ylemmän tutkinnon suorittaneista yli puolet (55 %) suunnittelee merkittäviä investointeja seuraavan viiden vuoden aikana. Viimeisen kymmenen vuoden aikana tehdyistä investoinneista 65 prosenttia ovat olleet uusinta- ja 35 prosenttia korvausinvestointeja. Merkittävimpiä investointeja ovat olleet uudet navetat, joiden kustannukset ovat nousseet yli miljoonan euron. Lisäksi on tehty hyvin merkittäviä lisämaahankintoja sekä kokonaisia koneketjuja on uusittu. Korvausinvestoinneista yleisimpiä ovat olleet eri peltoyökonet.

## Oletteko suunnitelleet tekevänne suuria investointeja seuraavan viiden vuoden aikana? (N=226)



**Kuvio 5.** Maatilyrittäjien investointihalukkuus.

Kasvinviljelytiloilla kone- ja rakennusinvestoinnit ovat suurimmassa roolissa (kuvio 6). Koneinvestoinneista tavallisimpia ovat traktori ja puimuri sekä erilaiset metsätyökoneet ja koneurakointipalvelun tuottamiseen hankitut työkonet. Rakennusinvestoinneissa nousi esille kone- ja korjaushallit. Myös lomamökkejä vuokrauskäyttöön on rakennettu ja niiden rakentamista myös suunnitellaan. Vaikka tiloilla on tehty jo hyvinkin merkittäviä lisämaahankintoja, lisää peltoa ja/tai metsää suunnittelee hankkivansa kasvinviljelytiloista 20 prosenttia. Uusiutuvien energianlähteiden käyttöön liittyviä investointeja suunnitteli yksi kymmenestä viljelijästä.

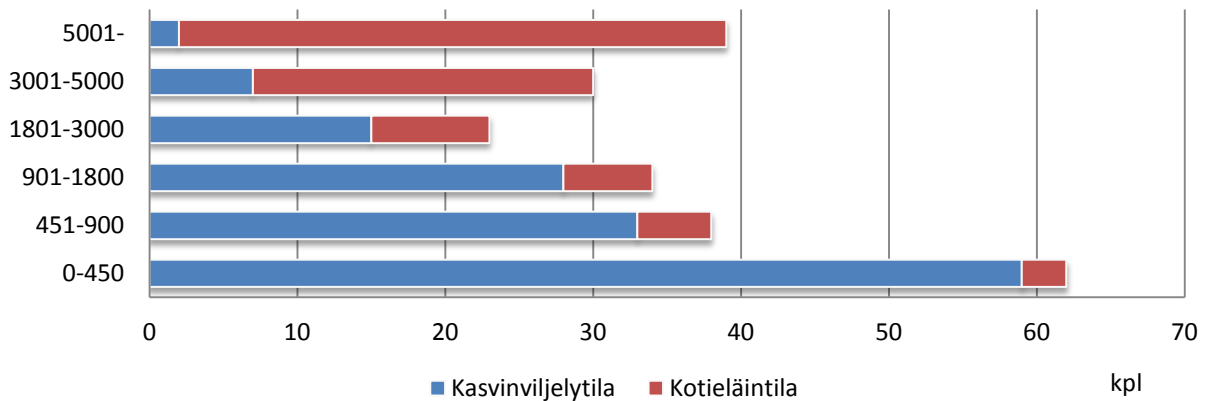
Erilaiset rakennusinvestoinnit ovat olleet selkeästi suurimpia ja yleisimpiä kotieläintiloilla. Tähän sisältyy peruskorjaukset, laajentaminen, uusien tuotantorakennusten rakennus sekä käyttötarkoituksen muutostyöt. Rakennusinvestointeja on myös suunnitteilla, mutta investointitiheys on hieman laantumassa. Koneinvestoinneissa esille nousivat lypsyrobotti sekä erilaiset päivittäistä työtä helpottavat pienkoneet, kuten apevaunu, ja koko säilörehukorjuuketjun uudistus. Lisäksi korvausinvestoinneilla pyritään pitämään konekanta ajantasaisena. Lisämaan lisäksi eläinmäärän kasvattaminen on ajankohtaista pienellä osalla kyselyyn vastanneista (kuvio 6).



**Kuvio 6.** Kasvinviljely- ja kotieläintilojen investoinnit tilan kertomana.

## 3.2 Maatilan työvoiman tarve ja sen kehitys

Kyselyyn vastanneet maatilayritykset työllistävät maatalouslaskennan tietojen mukaan keski-määrin 2294 tuntia vuodessa. Tämä tarkoittaa käytännössä 1,3 henkilön vuosityömäärää henkilön työskennellessä vuoden aikana kahdeksan tuntia päivässä viitenä päivänä viikossa 11 kuukauden ajan. Alle viidesosa tiloista työllistää yli 5000 tuntia vuodessa. 60 prosenttia tiloista työllistää vähemmän kuin yhden henkilön vuosittain ja näistä 90 prosenttia on kasvinviljelytiloja. Kotieläintiloilla työllistävyys on selkeästi suurempaa kuin kasvinviljelytiloilla. 85 prosenttia kotieläintiloista työllistää enemmän kuin yhden henkilön vuosittain (kuvio 7).



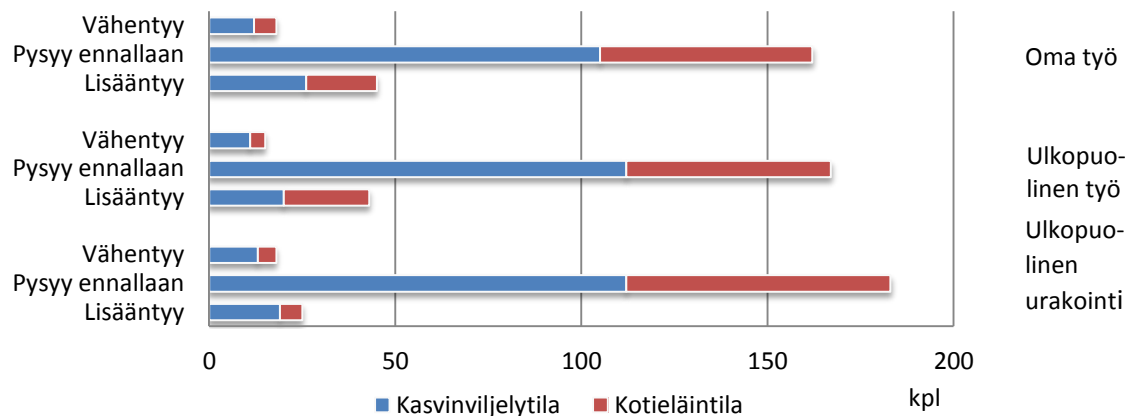
**Kuvio 7.** Maatilayritysten työllistävyys tuntia per vuosi (N=226).

60 prosenttia viljelijäkyselyyn vastanneista ilmoittaa metsätöiden olevan osa tilan työllistävyttä. Näistä 63 prosenttia ovat vuosittaiselta tuntimäärältään melko vaatimattomia; alle 150 tuntia vuodessa, joka tarkoittaa vähemmän kuin yhden kuukauden työmäärää. 15 prosentilla tiloista metsätöitä kertyy vuosittain yli 300 tuntia. Vain kahdella metsätyöt kuitenkin työllistävät kokonaisia henkilötyövuosia (1800 h).

Kyselyssä viljelijöitä pyydettiin arvioimaan tilansa työvoiman tarpeen kehitystä oman työvoiman, ulkopuolisen työvoiman sekä ulkopuolisen urakoinnin osalta (kuvio 8). 70 prosenttia kyselyyn vastanneista viljelijöistä arvioi, että oman ja ulkopuolisen työn tarve tilalla on pysynyt viimeisen kymmenen vuoden aikana ennallaan. Hieman alle viidennes viljelijöistä kokee, että työn tarve on joko vähentynyt tai lisääntynyt. Työn tarpeen väheneminen on yleisempää yli kymmenen vuotta toimineilla kasvinviljelytiloilla. Lisääntynyt työtarve korostuu tuoreilla maatilayrittäjillä tuotantohaarasta riippumatta. 33 prosenttia viljelijöistä ilmoittaa, että urakointipalveluiden määrä on lisääntynyt viimeisen kymmenen vuoden aikana, 55 prosentilla käyttö on pysynyt ennallaan ja vain 12 prosentilla vähentynyt. Urakointipalveluiden lisääntynyt tarve on korostunut alle kymmenen vuotta toimineilla maataloilla. Suurta eroa eri tuotantohaarojen välillä ei ole.

80 prosenttia viljelijöistä uskoo, että työvoiman tarve pysyy ennallaan seuraavan viiden vuoden aikana (kuvio 8). Vain joka kymmenes viljelijä arvioi oman työn määrän lisääntyvän seuraavan viiden vuoden aikana. Viidennes vastaajista kuitenkin uskoo, että sekä tilan ulkopuolisen työvoiman että urakointipalveluiden tarve tulee kasvamaan. Vain pieni osa vastaajista (alle 10 prosenttia) uskoo oman työn, ulkopuolisen työn ja/tai urakoinnin tarpeen vähenevän seuraavan viiden vuoden aikana. Työvoiman tarpeen kasvu kohdistuu voimakkaimmin viljelijäperheen ulko-puolelle. Kotieläintiloilla työvoiman tarpeen kasvu on suhteellisesti suurempi. Monialaiset tilat eivät erotu omana ryhmänään työvoiman kehityksen suhteen. Suurista, yli sadan hehtaarin tiloista, jopa 35 prosenttia uskoo urakointipalveluiden kysynnän kasvavan seuraavan viiden vuoden aikana. Ylemmän ammattitutkinnon suorittaneet tilalliset arvioivat muita useammin ulkopuolisen työvoiman tarpeen kasvavan seuraavan viiden vuoden aikana.





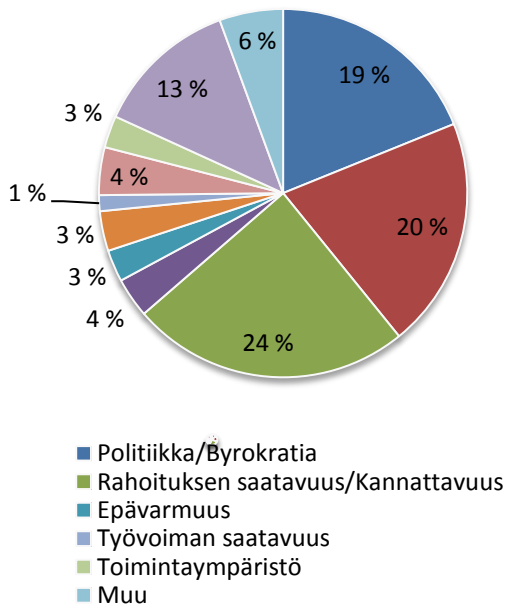
**Kuvio 8.** Maatilayrittäjän arvio työvoiman tarpeen kehittymisestä seuraavan viiden vuoden aikana kolmen työntekijäryhmän osalta.

### 3.3 Maatilan toiminnan esteet ja rajoitteet

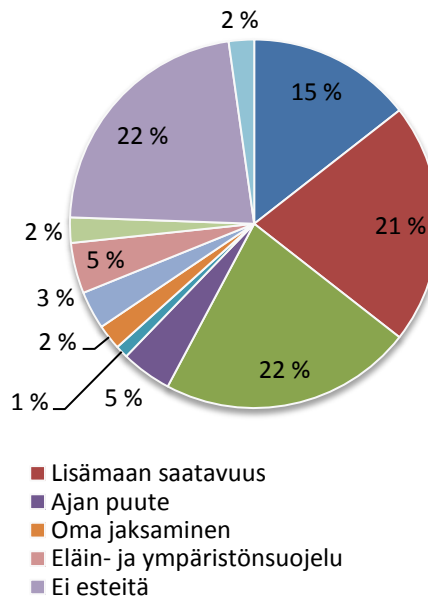
Viljelijäkyselyssä tiedusteltiin avoimella kysymyksellä niitä tekijöitä, joiden yrittäjä kokee olevan tilan kehittämisen esteenä (kuviot 9). Yleisimmiksi syiksi nousivat erilaiset taloudelliset tekijät (24 %), lisämaan saatavuus (20 %) sekä maatalouspolitiikka ja siihen liittyvä byrokratia (19 %). Kehittämistä rajoittavia taloudellisia tekijöitä ovat muun muassa toiminnan heikko kannattavuus, rahoituksen saatavuus, tuotteista maksetut alhaiset hinnat ja tuotantopanosten korkeat hinnat. Lisämaan saatavuus on toiminnan laajenemisen kannalta merkittävässä roolissa. Lisäksi vaikka maata olisi myynnissä, sen hinta on liian korkea. Joissakin tapauksissa toimintaympäristö asetti rajoituksia. Toimintaympäristön rajoituksia ja esteitä (3 %) olivat muun muassa tilan syrjäinen tai liian taajamaläheinen sijainti ja alueen yleinen ilmapiiri viljelijöitä tai yrittäjiä kohtaan. Pieni osa yrittäjistä (4 %) piti ympäristö- ja/tai eläinsuojelulainsäädäntöä kohtuuttoman tiukkana. Joillakin tiloilla kehittämisen esteeksi nousee oma jaksaminen (3 %) tai oman ajan riittävyys (4 %). 13 prosenttia viljelijöistä kokee, että tilan toiminnan kehittämiseksi ei ole esteitä.

Viidennes tiloista, joilla harjoitetaan muuta yritystoimintaa, ilmoittaa, että kehittämiseksi ei ole esteitä eikä rajoitteita. Tämä on selvästi perustiloja enemmän. Monialaisilla tiloilla kuitenkin osaavan työvoimaan liittyvät rajoitukset korostuvat hieman. Näitä ovat oman ajan puute, oma jaksaminen ja ulkopuolisen työvoiman saatavuus. Monialaiset tilat eivät koe maatalouspolitiikkaa ja siitä johtuvaa byrokratiaa niin suureksi ongelmaksi kuin perustilat.

### Tilan kehittämisen esteet, perustilat



### Tilan kehittämisen esteet, monialaiset tilat

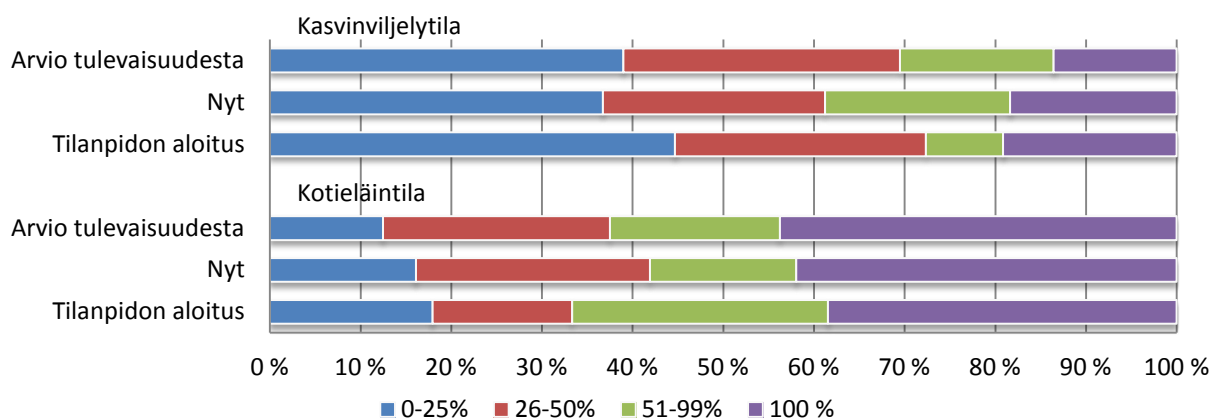


Kuvio 9. Tilan kehittämisen esteet perustuotantotiloilla ja monialaisilla tiloilla.

## 3.4 Maatilan taloudellinen asema

Kyselyssä kartoitettiin tilojen taloudellista asemaa monen eri tekijän avulla. Viljelijöiltä tiedusteltiin maataloustulon osuutta perheen kokonaistuloista, pyydettiin arvioimaan kannattavuutta, nettotulosta sekä rahoituksen saatavuutta ja kartoitettiin tilojen maksuvalmiutta. Maataloustulon osuus viljelijäperheiden kokonaistuloista on kyselyn mukaan kotieläintiloilla suurempi kuin kasvinviljelytiloilla (kuviot 10). Viljelijäkyselyn tulosten perusteella 42 prosentilla kotieläintiloista maatalous on ainoa tulonlähde. Viljelijöiden arvion mukaan maatalous vahvistaa asemaansa kotieläintilojen tulonlähteenä tulevaisuudessa. Kasvinviljelytiloilla maataloudesta saatavan tulon osuus viljelijäperheen kokonaistuloista on huomattavasti vähäisempi. Vain 18 prosentilla kasvinviljelytiloista ilmoittaa ainoaksi tulonlähteekseen maatalouden ja tulevaisuudessa tämä osuus tulee yhä vähenemään. Lähes 40 prosentilla kasvinviljelytiloista maataloustulon osuus kokonaistuloista on alle neljännes.

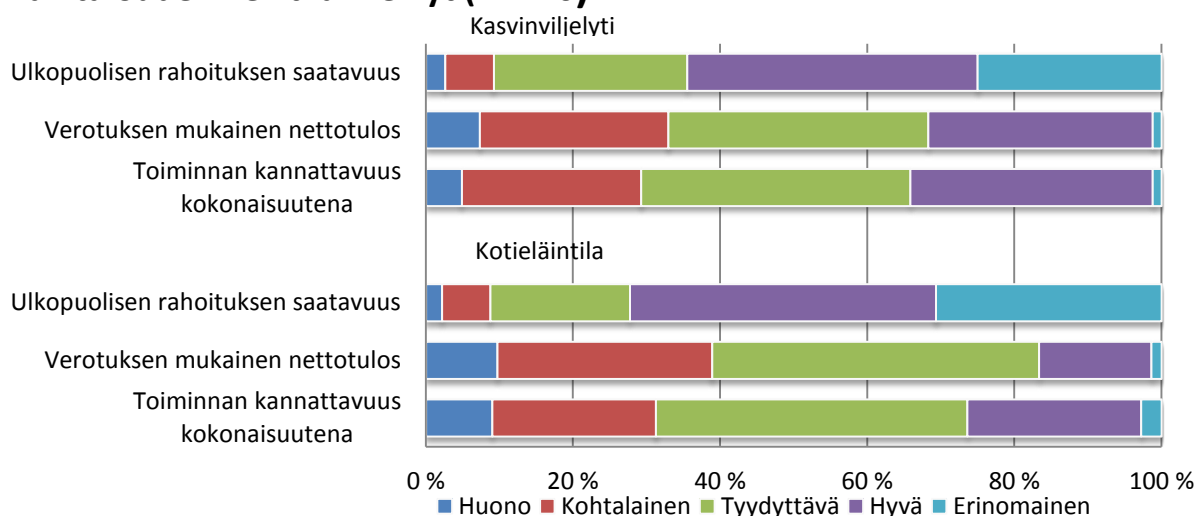
### Maataloustulon osuus kokonaistuloista



Kuvio 10. Maataloustulon suhteellinen osuus perheen kokonaistuloista.

Vajaa kymmenes viljelijöistä arvioi, että heidän tilansa toiminta on kannattamatonta, ja 35 prosenttia arvioi, että tilan verotuksen mukainen nettotulos on heikko tai kohtalainen (kuvio 11). Suurta eroa eri tuotannonhaarojen välillä ei ole, mutta sekä kannattavuus että nettotulos ovat keskimääräisesti kotieläintiloilla hieman heikompaa kuin kasvinviljelytiloilla. Sen sijaan koti-eläintilat kokevat, että ulkopuolisen rahoituksen saaminen on hieman helpompaa. Alle kymmenen vuotta tilanpitoa harjoittaneet arvioivat, että heidän tilansa toiminnan kannattavuus ja verotuksen mukainen nettotulos ovat nousseet toiminnan aloittamisen jälkeen. Vasta-alkaneilla viljelijöillä toiminnan kannattavuus on keskimääräistä parempi. Viljelijät, jotka ovat harjoittaneet maataloutta yli kymmenen vuotta, puolestaan arvioivat, että tilan kannattavuus sekä nettotulos ovat hieman heikentyneet. Kannattavuus ja verotuksen mukainen nettotulos on suurilla, yli sadan hehtaarin suuruisilla maataloilla, pysynyt kutakuinkin ennallaan. Monialaisten maatilojen toiminnan kannattavuus ja verotuksen mukainen nettotulos ei erotu perustiloista. Kuitenkin monialaisilla tiloilla koetaan ulkopuolisen rahoituksen olevan helpommin saatavissa.

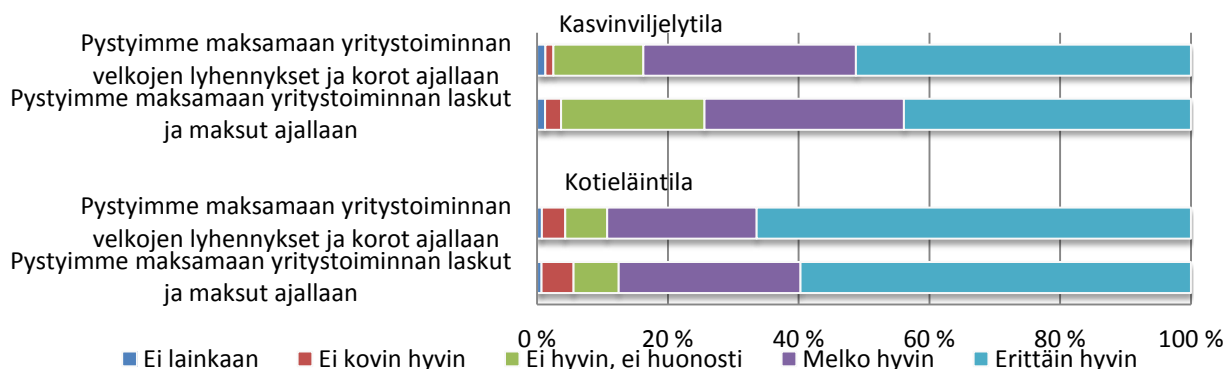
## Tilan taloudellinen tilanne nyt (N=226)



**Kuvio 11.** Kasvinviljely- ja kotieläintilojen taloudellinen tilanne eräillä mittareilla viljelijöiden oman arvion mukaan.

Viljelijäkyselyn tulosten mukaan tilojen maksukyky on verrattain hyvä. Vain murto-osa vastaajista ilmoitti, että he eivät pysty maksamaan laskuja ja maksuja tai velkojen lyhennyksiä ja korkoja ajallaan (kuvio 12). Yli 80 prosenttia viljelijöistä kykenee maksamaan laskut ja velan lyhennykset ajallaan. Kotieläintilat ilmoittivat maksukykynsä erinomaiseksi hieman useammin kuin kasvinviljelytilat. Sataa hehtaaria suuremmilla tiloilla selvittää taloudellisista velvoitteista pienempiä tiloja paremmin. Yli kymmenen vuotta viljelijöinä toimineiden maksukykyssä ei tulosten mukaan ole tapahtunut muutosta. Alle 10 vuotta viljelijöinä toimineiden maksuvaikeudet ovat aavistuksen kasvaneet. Monialaisista tiloista joka kymmenennellä on vaikeuksia maksaa lainojen lyhennykset ja korot sekä laskut ajallaan. 80 prosentilla monialaisista tiloista maksukyky on hyvä.

## Tilan taloudellinen tilanne nyt (N=226)



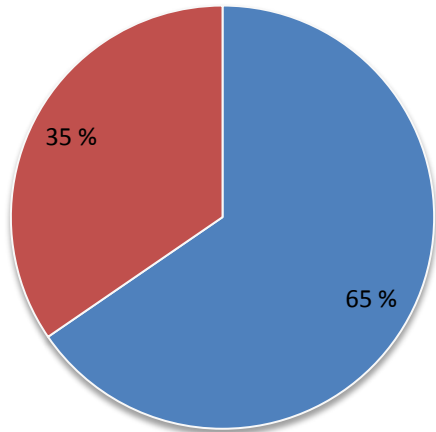
Kuvio 12. Tilan taloudellinen tilanne viljelijän itse arvioimana.

### 3.5 Uudet yrittäjät

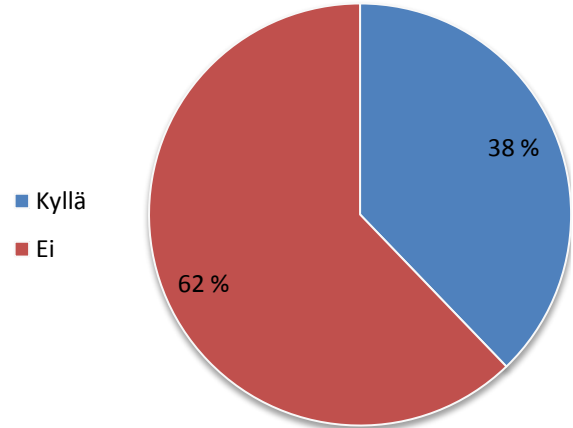
Maatalouslaskennan tietojen mukaan alle kymmenen vuotta tilanpitoa harjoittaneiden osuus on noin 20 prosenttia koko maan viljelijöistä. Nyt tehtyyn kyselyyn vastanneista viljelijöistä 36 prosenttia on harjoittanut toimintaansa korkeintaan kymmenen vuoden ajan. 43 prosentilla näistä tiloista harjoitetaan maatalouden lisäksi muuta yritystoimintaa, joten monialaisuus on vasta-alkajien keskuudessa hieman koko joukkoa yleisempää. Toisaalta taas keskiarvoa harvempi vasta-alkavista yrittäjistä suunnittelee uuden yritystoiminnan aloittamista. Tavallisimmin suunnitellaan urakointipalvelun perustamista.

Alle 10 vuotta sitten aloittaneista viljelijäperheistä 27 prosentilla ainoa tulonlähde on maatalous. Heistä 42 prosenttia on tehnyt merkittäviä investointeja viimeisen 10 vuoden aikana. Investoinneista peräti 75 prosenttia on ollut uusintainvestointeja. Selvästi suurimpia investointeja ovat kotieläinrakennusten uusintainvestoinnit sekä niiden laajennusprojektit. Mittavin rakennusprojekti viimeisen 10 vuoden aikana on ollut miljoonan euron arvoinen kotieläinrakennus ja pienin kymmenen tuhannen euron arvoinen kotieläinrakennuksen laajennus. Lisämaan osto ja raivaus on myös ollut merkittävää. Koneinvestoinneissa esiin nousi koneurakointi, jota varten tilat ovat tehneet mittavia uusintainvestointeja. Alle 10 vuotta viljelijänä toimineista vastaajista 65 prosenttia ja alle viisi vuotta toimineista viljelijöistä 64 prosenttia kertoo suunnittelevansa investointeja seuraavan viiden vuoden aikana. Päätoimisista alle 10 vuotta toimintaa harjoittaneista viljelijöistä peräti 64 prosenttia suunnittelee investointeja seuraavan viiden vuoden aikana. Rakennus-investoinnit ovat tulevaisuudessakin merkittävässä roolissa, mutta niiden laajuus on edellisiä vuosia maltillisempaa. Suurimpia rakennusinvestointeja tulevat olemaan kustannusarvioltaan sadan tuhannen euron arvoiset peruskorjaus- ja laajennusinvestoinnit. Lisäksi pienimuotoisia, lähinnä tuotantoa tukevia, rakennusprojekteja on suunnitteilla. Tulevaisuuden koneinvestointeja leimaa hyvin olemassa olevan konekannan ylläpito. 35 prosenttia päätoimisista nuorista viljelijöistä ei suunnittele investointeja seuraavan viiden vuoden aikana, mutta heistä lähes puolet on tehnyt varsin mittavia panostuksia liiketoimintaansa viimeisen kymmenen vuoden aikana.

### Suunnittelellaanko tilallanne investointeja seuraavan viiden vuoden aika?



### Onko tilallanne tehty merkittäviä investointeja viimeisen kymmenen vuoden aikana?

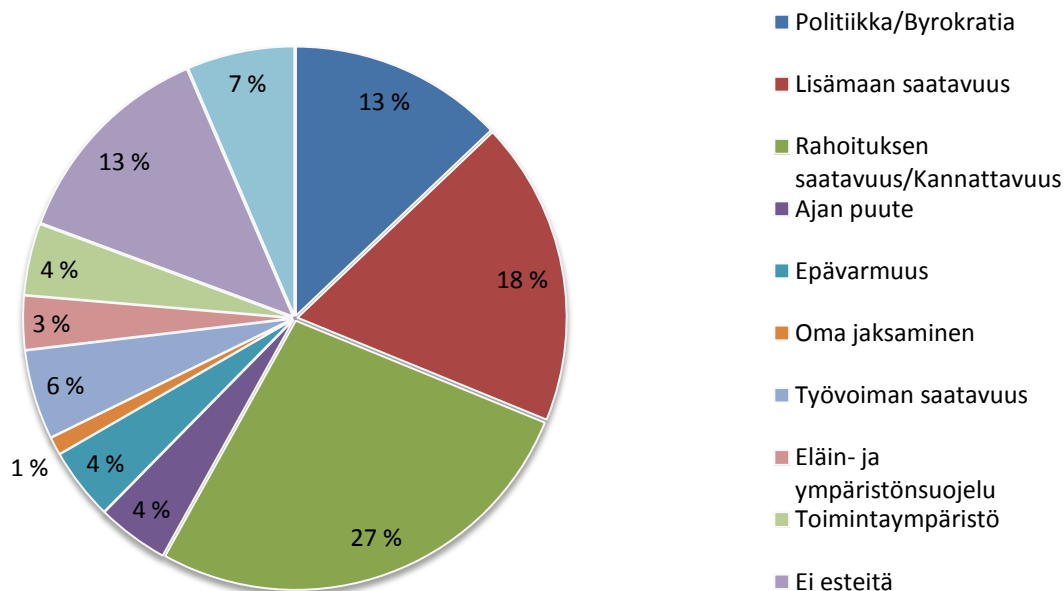


**Kuvio 13.** Investoinnit alle 10 vuotta tilanpitoa harjoittaneissa maatilayrityksissä.

Alle kymmenen vuotta tilanpitoa harjoittaneiden oman arvion mukaan, tilan toiminnan kannattavuus on parantunut. Tilanpidon aloitushetkellä kannattavuutta piti huonona tai kohtalaisena 40 prosenttia vastanneista ja kyselyn hetkellä 30 prosenttia. Nettotulokseen tyytyväisiä oli 60 prosenttia vastaajista eikä tässä ole tapahtunut muutosta viimeisen viiden vuoden aikana. Ulkopuolisen rahoituksen saatavuus on hieman heikentynyt, mutta edelleen puolet alle viisi vuotta tilanpitoa harjoittaneista ja peräti 65 % alle kymmenen vuotta tilanpitoa harjoittaneista arvioi rahoituksen saamismahdollisuudet hyväksi tai erinomaiseksi.

Viljelijäkyselyn tulosten mukaan lähes jokainen alle viisi vuotta yrittäjänä toiminut viljelijä piti maksuvalmiuttaan hyvänä tai erittäin hyvänä yritystoiminnan alussa. Vaikka alle viisi vuotta tilanpitoa harjoittaneiden maksukyky on heikentynyt, heistä 80 prosenttia arvioi tämän hetken maksukyvyn edelleen hyväksi tai erinomaiseksi. Alle kymmenen vuotta tilanpitoa harjoittaneiden viljelijöiden maksukyky oli tilanpitoa aloittaessa hieman edellistä heikompi, mutta edelleen verrattain hyvä; 80 prosenttia viljelijöistä arvioi maksukyvyn olleen tilanpidon aloitushetkellä hyvä tai erinomainen. Tässäkin viljelijäryhmässä maksukyky on hiukan laskenut.

Työvoiman tarve tulee kasvamaan voimakkaimmin tiloilla, joiden toiminta on alkanut alle viisi vuotta sitten. Alle kymmenen prosenttia vähemmän kuin viisi vuotta toimineista tiloista arvioi työvoiman tarpeensa vähentyvän tulevan viiden vuoden aikana. 20 prosenttia arvioi oman työn tarpeen kasvavan ja 25 prosenttia uskoo ulkopuolisen työvoiman merkityksen kasvavan tulevaisuudessa. Myös alle kymmenen vuotta toimineilla tiloilla työvoiman tarve tulee kasvamaan, mutta kasvu on aavistuksen pienempää.



**Kuvio 14.** Tilan kehittämisen esteet alle kymmenen vuotta tilanpitoa harjoittaneilla tiloilla.

Alle kymmenen vuotta tilanpitoa harjoittaneet kokevat taloudelliset esteet muita merkittävämmäksi esteeksi tilan kehittämisen kannalta (kuvio 14). Toisaalta taas vähemmän aikaa viljelleet eivät koe maatalouspolitiikan ja sen byrokratian eikä lisämaan puutteen olevan niin suurina rajoitteina. Tuoreilla viljelijöillä on huomattavasti suurempi tarve ulkopuoliselle työvoimalle, joka näkyy myös tilan toiminnan kehittämisen esteenä; kuusi prosenttia heistä kokee osaavan työvoiman saatavuuden merkittäväksi esteeksi tilan toiminnan kehittämiseksi.

### 3.6 Liiketoiminnan tavoitteet

Viljelijäkyselyssä kartoitettiin erikokoisten ja elinkaaren eri vaiheessa olevien maatilojen harjoittaman liiketoiminnan tavoitteita sekä tulevaisuuden kehittämistarpeita ja -painopisteitä. Aikajänteenä vastaajia pyydettiin arvioimaan tulevaisuutta viiden vuoden tähtäimellä. Aikaisemmassa Liike-maa hankkeen kyselytutkimuksessa tilojen tulevaisuustavoitteet (Mäkijärvi 2011, Mäkijärvi ja Rikkinen 2012) oli tyypitelty seuraavanlaisiin tavoitekokonaisuuksiin:

**Kannattavuus** = Yritystoiminnassa hyvä kannattavuus, toimeentulo ja pääomille tuleva tuotto ovat tärkeitä

**Kasvu ja kehittäminen** = Yritystoiminnan kasvu, jatkuva kehittäminen ja investoinnit ovat minulle tärkeitä tulevaisuuden menestykseen tähdätessä

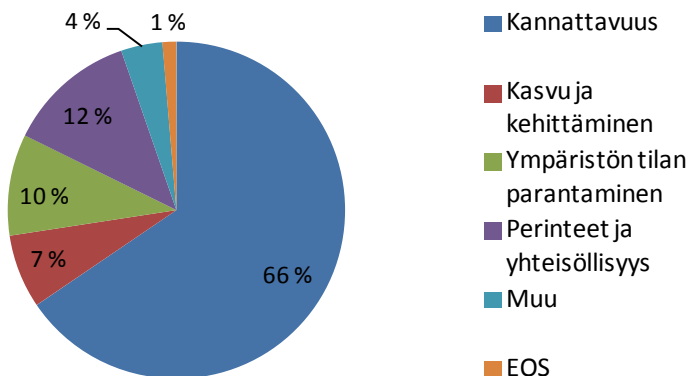
**Ympäristön tilan parantaminen** = Ympäristövaikutusten vähentäminen, ympäristöarvojen vahvistaminen yrityksen toiminnassa ja maaseudun luonnonarvoista ja monimuotoisuudesta huolehtiminen ovat minulle tärkeitä arvoja

**Perinteet ja yhteisöllisyys** = Tilanpidon perinteet ja maaseudun yhteisöön kuuluminen ovat minulle tärkeitä arvoja

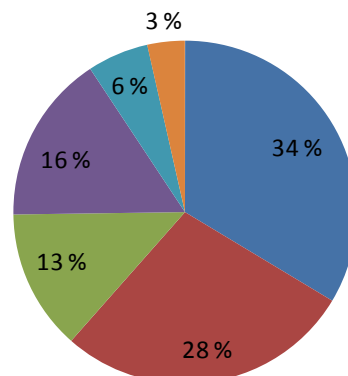
Viljelijöiden mielestä tulevaisuuden kannalta selkeästi tärkein tavoite on kannattavuus (66 %). Seuraavaksi tärkeimmiksi asioiksi nousivat perinteet ja yhteisöllisyys (12 %) ja ympäristön tilan parantaminen (10 %). Tilan tulevaisuuden kannalta vähiten merkitykselliseksi asiaksi osoittautui kasvu ja kehittäminen (7 %). Tavoitteiden ja niissä onnistumisen välillä on kuitenkin ristiriita. Vaikka kannattavuus koetaan selkeästi tärkeimpänä tekijänä tulevaisuuden kannalta, tilat eivät koe siinä onnistuneensa. Sen sijaan viljelijöiden näkemyksen mukaan vähiten tärkeässä tekijässä, kasvussa ja

kehittämisessä, viljelijät kokevat onnistuneensa varsin hyvin. Monialaisilla tiloilla liiketoiminnan kannattavuus on onnistuttu saavuttamaan perustiloja paremmin.

### Tilan tulevaisuuden kannalta tärkein tekijä



### Missä näissä olette onnistuneet parhaiten



**Kuvio 15.** Tilojen tulevaisuustavoitteiden tärkeys sekä arvio siinä onnistumisesta.

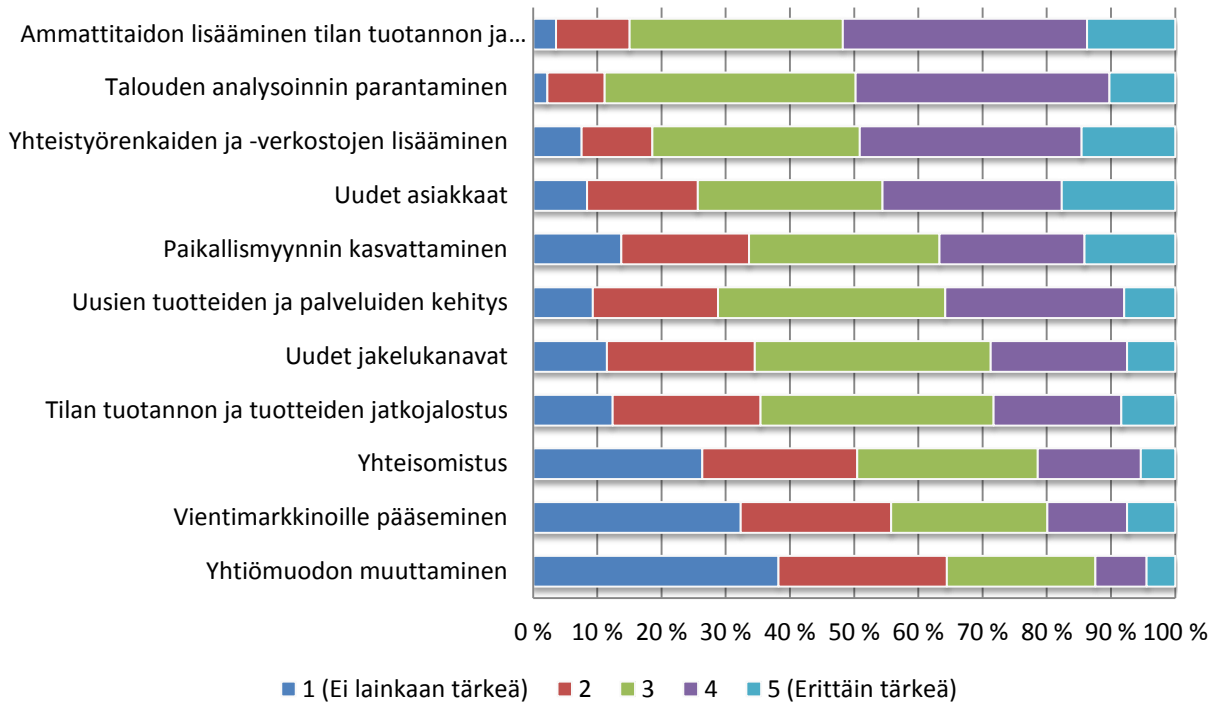
Kasvinviljelytiloilla ympäristön tilan parantaminen sekä kasvu ja kehittäminen nähtiin tärkeämpänä kuin kotieläintiloilla. Toisaalta kotieläintiloilla kannattavuus sekä perinteet ja yhteisöön kuuluminen näyttely suuremmassa roolissa kuin kasvinviljelytiloilla. Monialaisten ja perustilojen välillä ei ole eroa. Perinteiden ja yhteisöllisyyden merkitys korostuu tiloilla, joiden toiminnasta vastaavalla henkilöllä ei ole alan koulutusta lainkaan.

## 3.7 Maatilojen tulevaisuuden kehittämistarpeet

Tilan toiminnan kehittämistarpeita katsottiin myös toimintaympäristön eri tasojen näkökulmasta. Osa muutoksista on sellaisia, joihin yrittäjä voi vaikuttaa ja osa sellaisia, jotka enemmän tai vähemmän tulevat annettuna. Toimintaympäristön muutoksen tarkastelu jaetaan yleensä kolmeen osaan; laajimmillaan 1) ulkoisen toimintaympäristön muutoksiin, kuten makrotaloudelliseen, politiikan ja teknologian muutoksiin, 2) yrityksen välittömään toimintaympäristöön eli yrityksen vallitsevaan markkinatilanteeseen ja -asemaan sekä kolmantena yrityksen sisäiseen toimintaympäristöön, joka on suoraan yrityksen kontrolloitavissa ja kehitettävissä. Se, miten yrityksen resursseja johdetaan suhteessa toimintaympäristönsä, riippuu asetetuista tavoitteista. Aikaisempien tutkimusten pohjalta on havaittu, että maatilayrityksessä tavoitteet asetetaan yleensä perheyrityksen jäsenten arvoihin pohjautuviksi.

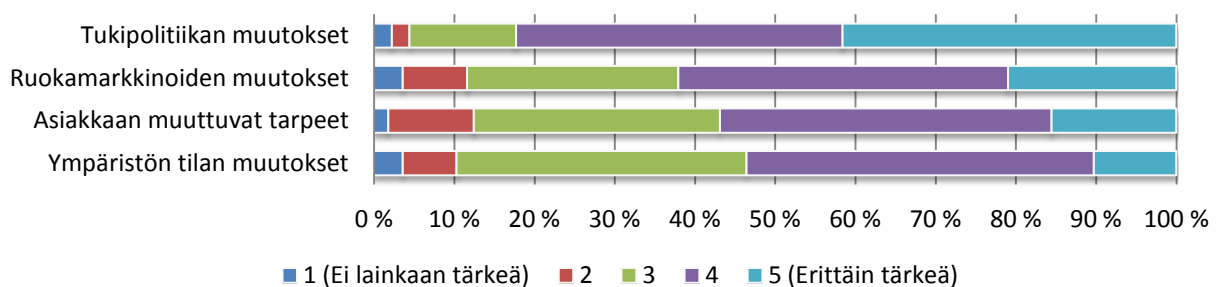
Tärkeimpiä kehittämistarpeita tilan omassa toiminnassa sekä asiakas- ja sidosryhmäsuhteissa ovat ammattitaidon lisääminen tilan tuotannon ja teknologian hallinnassa, talouden analysoinnin parantaminen sekä yhteistyöverkkojen ja -verkostojen lisääminen. Kasvinviljelytiloilla yhteis-työverkkojen ja -verkostojen lisääminen nähtiin tärkeämpänä kuin kotieläintiloilla. Seuraavina tulivat uusien asiakkaiden löytäminen sekä paikallismyynnin kasvattaminen. Kotieläintiloilla nämä nähtiin tärkeämpänä kuin kasvinviljelytiloilla. Yhteisomistuksen lisäämistä tai yhtiömuodon muuttamista ei juurikaan koettu tärkeäksi. Kuitenkin 25 prosenttia kasvinviljelytiloista pitää yhteisomistuksen lisäämistä tärkeänä kehittämiskohteenä. Selvästi tärkeimpänä ennakoitavista ulkoisista tekijöistä viljelijät näkivät tukipolitiikan muutokset. Paikallismyynnin kasvattamisen tärkeys korostuu maataloilla, joiden tärkein tulevaisuuden tavoite on ympäristön tilan parantaminen tai perinteiden ja yhteisöllisyyden ylläpitäminen. Perinteitä ja yhteisöllisyyttä korostaville maataloille yhteistyöverkkojen ja -verkostojen lisääminen on hieman keskimääräistä tärkeämpää. Uusien asiakkaiden löytämisen merkitys korostuu puolestaan kasvuhakuisilla maatilayrityksillä.

## Kehittämistarpeet tilan toiminnassa sekä tilan asiakas- ja sidosryhmäsuhteissa (N=226)



**Kuvio 16.** Tilan sisäisten kehittämistarpeiden ja tilan asiakas- ja sidosryhmätoiminnan tekijöiden ennakoinnin tärkeysarvio.

## Ulkoisten tekijöiden ennakoinnin tärkeys (N=226)



**Kuvio 17.** Tilan ulkoisten tekijöiden muutosten ennakoinnin tärkeys.

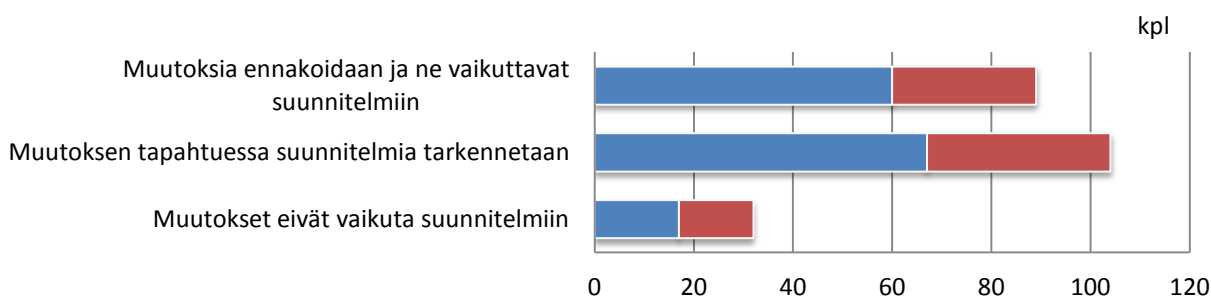
Viljelijäkyselyssä pyrittiin selvittämään myös yrittäjien suhtautumista toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin, kuten muutoksiin markkinoilla, tukipolitiikassa, hinnoissa tai teknologiassa (kuvio 17). Kymmenes kyselyyn vastanneista kertoo, että toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset eivät vaikuta tilan suunnitelmiin, 45 prosenttia vastaajista tarkoittaa suunnitelmia muutosten tapahtuessa ja 40 prosenttia kertoo ennakoivansa muutoksia aktiivisesti. Tulosten mukaan jokaisella yli sadan hehtaarin suuruisella tilalla toimintaympäristön muutoksiin reagoidaan. Suhteellisesti suurempi osuus kotieläintiloista (20 %) kertoo, etteivät toimintaympäristön muutokset vaikuta tilan suunnitelmiin. Monialaisten mautilojen ja perustilojen suhtautumisessa toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin ei ole merkittävää eroa.



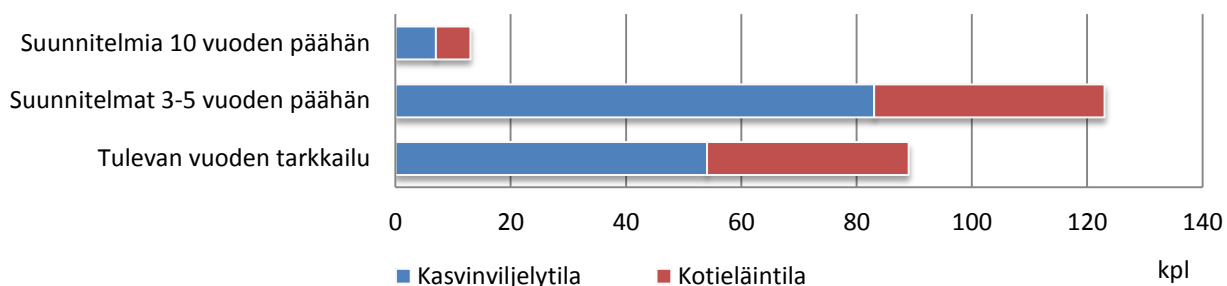
Tilat, joiden mielestä kasvu ja kehittäminen ovat tärkein tekijä tulevaisuuden kannalta, pitävät toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten ennakkointia keskimääräistä tärkeämpänä. Tässä korostuvat erityisesti markkinoilla tapahtuvat muutokset sekä muutokset asiakkaiden tarpeissa. Ympäristön tilan muutokset ovat keskimääräistä tärkeämpiä niille maataloille, jotka ovat ilmoittaneet tärkeimmäksi tavoitteekseen ympäristön tilan parantamisen. Asiakkaan muuttuvien tarpeiden arviointi korostuu erityisesti tiloilla, joiden tärkein tulevaisuuden tavoite on perinteet ja yhteisöllisyys.

Monialaisilla tiloilla kehitystarpeet keskittyvät omien asiakassuhteiden kehittämiseen. Monialaisilla tiloilla koetaan perustiloja tärkeämmäksi uusien asiakkaiden löytäminen ja paikallismyynnin kasvattaminen. Sidosryhmäsuhteetkin koetaan monialaisilla tiloilla tärkeämmäksi kehittämiskohteiksi kuin perustiloilla. Uudet jakelukanavat ja vientimarkkinoille pääseminen koetaan tärkeämmäksi kuin perustiloilla. Yrityksen sisäisten toimintojen kehittämistarpeet ovat samanlaisia kuin perustiloillakin; suurimmaksi kehittämistarpeeksi nousee tilan talouden analysoinnin parantaminen sekä ammattitaidon lisääminen tilan tuotannon ja teknologian hallinnassa. Uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen koetaan sen sijaan tärkeämmäksi monialaisilla kuin perustiloilla. Vaikka monialaisilla tiloilla koetaan asiakas- ja sidosryhmäsuhteiden kehittäminen perustiloja tärkeämmäksi, yrittäjien suhtautumisessa ulkoisten tekijöiden ennakkoinnin tärkeydessä ei ole suurta eroa.

### Suhtautuminen äkillisiin ulkoisiin muutoksiin (N=225)



### Toiminnan suunnittelu (N=225)



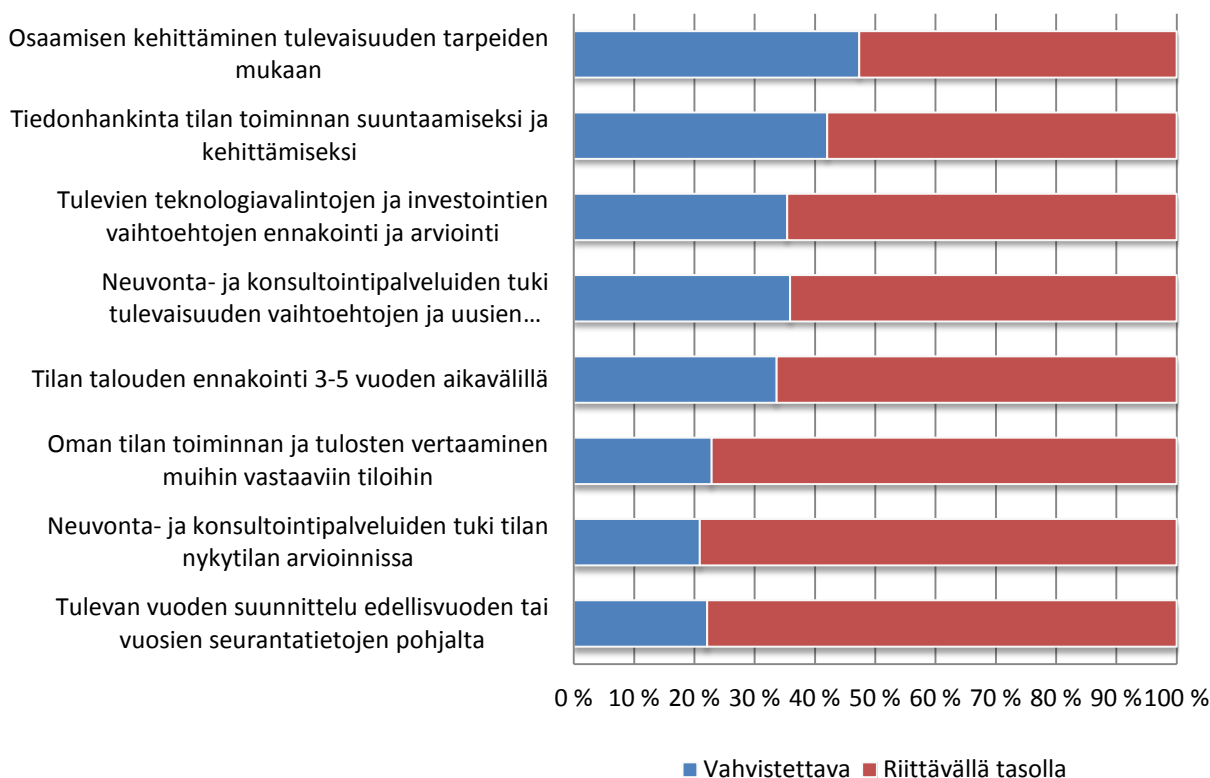
**Kuvio 18.** Viljelijöiden suhtautuminen toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin ja tilan toiminnan suunnittelu.

Kyselyssä kartoitettiin myös, millä aikajänteellä yrittäjät suunnittelevat toimintaansa (kuvio 18). Alle kymmenellä prosentilla tiloista on pitkän aikavälin suunnitelmia yritystoiminnan kehittämiseksi. Valtaosa tiloista suunnittelee toimintaansa jatkuvasti 3-5 vuoden tähtäimellä. Kuitenkin 40 prosenttia vastaajista kertoo suunnittelevansa toimintaansa vain seuraavaa vuotta silmällä pitäen. Kotieläintiloilla pitkän aikavälin suunnittelu ei ole yhtä yleistä kuin kasvinviljelytiloilla. Kotieläntiloilla ja tiloilla, joiden tärkein tulevaisuuden tavoite on ympäristön tilan parantaminen, suunnittelu jää suhteellisesti useammin seuraavan vuoden toiminnan suunnitteluksi. Yli sadan hehtaarin maatilat eivät eroa muista tiloista. Monialaisilla tiloilla suunnittelu on aavistuksen perustiloja pitkäjänteisempää. Kaikki kasvuhakuisen tilat suunnittelevat toimintaansa vähintään 3-5 vuoden aikajänteellä, 35 prosentilla on suunnitelmia 10 vuoden päähän.

Puolet viljelijöistä kokee, että osaamisen kehittämistä tulevaisuuden tarpeiden mukaan on vahvistettava. 40 prosenttia arvioi, että tiedonhankintaa tilan toiminnan suuntaamiseksi ja kehittämiseksi on nykytilaan nähden vahvistettava. Tulevien teknologiavalintojen ja investointien vaihtoehtojen ennakointi- ja arviointitaito tarvitsee vahvistusta 35 prosentilla tiloista. Yhtä suuri osuus viljelijöistä kokee tarvitsevansa vahvistusta tilan talouden ennakoinnissa 3-5 vuoden aikavälillä. Neuvonta- ja konsultointipalveluiden tuki tulevaisuuden vaihtoehtojen ja uusien mahdollisuuksien kartoituksessa koetaan riittämättömänä. Sen sijaan neuvonta- ja konsultointipalveluiden katsotaan onnistuneen paremmin tuessaan tilojen nykytilan arvioinnissa. Parhaiten viljelijät kokevat onnistuneensa tulevan vuoden suunnittelussa edellisvuoden tai vuosien seurantatietojen pohjalta. Myöskään mahdollisuutta verrata oman tilan toiminnan tuloksia muihin vastaaviin tiloihin viljelijät eivät pidä vahvistettavana asiana.

Kasvun ja kehittämisen tiloilla koetaan, että tiedonhankinta tilan toiminnan suuntaamiseksi ja kehittämiseksi sekä osaamisen kehittäminen tulevaisuuden tarpeiden mukaan ovat keskimääräistä useammin vahvistettavaksi taidoksi. Myös tulevien teknologiavalintojen ja investointien arviointi sekä ennakointi vaativat vahvistusta keskimääräistä useammin. Lisäksi kasvuhakuisilla maataloilla korostuu enemmän neuvontatarve tilan nykytilan arvioinnissa kuin tulevaisuuden vaihtoehtojen kartoituksessa.

Monialaisilla maataloilla esiin nousevat samat seikat kuin perustiloillakin. Toiminnan kehittämisen apuvälineissä kuitenkin korostuu perustiloja enemmän tulevaisuus ja pidemmän tähtäimen tuen tarve. Vielä perustilojakin enemmän koetaan vahvistamisen tarvetta oman osaamisen kehittämisessä tulevaisuuden tarpeita silmällä pitäen, tukea tiedonhankinnassa tilan toiminnan suuntaamisessa ja kehittämisessä sekä investointivaihtoehtojen ennakoinnissa ja arvioinnissa. Neuvonta- ja konsultaatiopalveluiden tarve keskittyy vielä voimakkaammin tulevaisuuden vaihtoehtojen ja uusien mahdollisuuksien kartoitukseen.



**Kuvio 19.** Toiminnan kehittämisen apuvälineet (N=226).

Vertaistukiverkostot, joita voivat olla esimerkiksi järjestöt ja paikallisyhteisöt, puuttuu 25 prosentilta kyselyyn vastanneilta tiloilta. Viidennes tiloista kokee, että keskusteluita omassa vertailutukiverkostossa tulisi lisätä niin tilan menneen kehityksen nykytilan kuin tulevaisuuden tavoitteidenkin osalta. Kotieläintiloilla vertaistukiverkostojen puuttuminen tai riittämättömyys on hieman kasvinviljelytiloja suurempi ongelma. Kolmannes monialaisista tiloista kertoo, että heillä ei ole vertaistukiverkostoa ja 35 prosenttia toivoisi vahvempaa tukiverkostoa ympärilleen. Kasvuhakuisilla maataloilla vain vajaa 40

prosenttia kokee vertaistukiverkoston olevan riittävä nykyisellään. Kun tukiverkostoja verrataan tilojen tulevaisuuden tavoitteisiin, huomataan, että tilat, joiden tavoitteena on ympäristön tilan parantaminen, ovat jääneet useimmin täysin ilman tukiverkosta. Toisaalta taas viljelijät, jotka ovat ilmoittaneet tärkeimmiksi tulevaisuuden tavoitteekseen perinteet ja yhteisöllisyyden, ovat rakentaneet myös vahvoja tukiverkostoja. Kuitenkin myös näistä viljelijöistä kolmannes kokee, että vertaistukiverkostoista saatavia hyötyjä tulisi vahvistaa.

---

## 4 Yhteenveto

---

MTT:n toteuttamassa yrittäjäkyselyssä kartoitettiin erikokoisten ja elinkaaren eri vaiheessa olevien maatilojen harjoittaman liiketoiminnan esteitä ja rajoitteita, tilan taloudellisen aseman kehitysnäkymiä, tilan toiminnan tavoitteita sekä tulevaisuuden kehittämistarpeita. Aikajänteenä tarkasteltiin tilan toimintaa 10 vuotta taaksepäin, nykytilannetta sekä tulevaisuutta viiden vuoden tähtämellä. Kyselyyn poimittiin mukaan maatiloja edustamaan yritystoiminnan elinkaaren eri vaiheita ja eri kokoluokkia maatalouden perustuotantosuunnista.

Kyselyn taustalla oli tarve saada ajankohtaista tietoa yritystoiminnan aloittamiseen liittyvistä päätöksistä, tilojen tekemistä investoinneista, taloudellisesta menestymisestä sekä tulevaisuuden toiminnan suuntaamisesta ja kehittämistarpeista. Samoin tavoitteena oli tarkastella yrityksen elinkaaresta kehitystä ja erityisesti keskittyä aloittavien yritysten kehittämisen näkökulmiin. Toisena tärkeänä tavoitteena oli selvittää maatilayritysten tulevaisuuden ennakoinnin tarvetta ja kohteita sekä sitä, miten tilan toimintaa on tarkoitus kehittää tulevaisuudessa.

Neljänneksellä kyselyyn vastanneista tiloista maatalous on perheen ainoa tulonlähde. Kotieläintiloista 40 prosentilla ainoa tulon lähde on maatalous. Maatalous tulee vahvistamaan asemaansa kotieläintilojen tulonlähteenä myös tulevaisuudessa. Vain viidennes kasvinviljelytiloista harjoittaa maataloutta päätoimisesti ja maataloustulon osuus viljelijäperheiden kokonaistuloista tulee vähenemään myös jatkossa. Kolmannes maataloista kokee, että toiminnan kannattavuus ja verotuksen mukainen nettotulos on heikko tai kohtalainen. Yli kymmenen vuotta tilanpitoa harjoittaneilla tiloilla kannattavuus on heikentynyt. Ulkopuolisen rahoituksen saatavuus koetaan kaiken kaikkiaan hyväksi. Yli 80 viljelijöistä kykenee maksamaan laskut ja lainan lyhennykset ajallaan. Kotieläintilojen maksukyky on aavistuksen kasvinviljelytiloja parempi.

Kyselyyn vastanneista viljelijöistä 60 prosenttia suunnittelee muutoksia tilansa toimintaan. Kotieläintiloilla suunnitellaan muutoksia kasvinviljelytiloja aktiivisemmin. Yleisimmin suunnitelmissa on maataloustuotannon laajentaminen, tuotantosuunnan vaihto tai uuden yritystoiminnan aloittaminen. 40 prosenttia viljelijöistä suunnittelee merkittäviä investointeja lähitulevaisuudessa. Investointeja suunnittelevat yleisemmin monialaiset maatilat sekä tilat, joiden toiminta on kestänyt alle kymmenen vuotta. Kasvinviljelytiloilla yleisimpiä investointikohteita ovat koneet, koti-eläintiloilla rakennukset. Kasvi- ja kotieläintilojen investointihalukkuudessa ei ole eroa. Viljelijöistä valtaosa arvioi, että työvoiman tarpeessa ei ole tapahtunut eikä tule tapahtumaan suuria muutoksia. Alle kymmenen prosenttia vastaajista uskoo työvoiman tarpeen vähenevän tulevaisuudessa. Lisääntynyt työvoiman tarve korostuu sekä suurilla yli sadan hehtaarin suuruisilla että alle kymmenen vuotta toimineilla maataloilla. Työvoiman tarpeen kasvu korostuu hieman kotieläintiloilla. Tarve tullaan täyttämään pääasiassa urakointipalveluita hyödyntämällä.

Koska maatalon kehittymisen esteitä ja rajoituksia kysyttiin avoimella kysymyksellä, voidaan vastauksia pitää melko totuudenmukaisina. Odotetusti suurimmiksi esteiksi nousivat erilaiset taloudelliset tekijät (kuten rahoituksen saatavuus, heikko kannattavuus ja panos-tuotos hintasuhteet), maatalouspolitiikka sekä lisämaan saatavuus. Maatalouspolitiikan vaikutus tilan kehittymiseen on suurinta yli kymmenen vuotta toimineilla perusmaataloilla, suhteellisesti vähiten sen kokivat esteenä monialaiset maatilat.

Tilan tulevaisuuden kannalta tärkeimmäksi tekijäksi koettiin hyvä kannattavuus ja toimeentulo. Kyselyn mukaan viljelijät eivät kuitenkaan koe tässä onnistuneensa. Sen sijaan viljelijät kokevat onnistuneensa yritystoiminnan kasvattamisessa ja kehittämisessä. Kasvinviljelytilat näkivät useammin tärkeimpänä tavoitteenaan kasvun ja kehittämisen sekä ympäristön tilan parantamisen. Kotieläintilat puolestaan korostivat perinteiden ja yhteisöllisyyden merkitystä. Kyselyn tulosten perusteella viljelijät reagoivat toimintaympäristössään tapahtuviin muutoksiin melko hyvin. Vain yksi kymmenestä viljelijästä ei reagoi toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin ja lähes puolet pyrkii aktiivisesti ennakoimaan niitä. Suurilla tiloilla toimintaympäristön muutoksiin kiinnitetään pienempiä tiloja suurempaa huomiota. Ulkoisista tekijöistä tärkeimpinä pidetään tukipolitiikan muutosten ennakoimista. Hyvin harvalla tilalla on pitkän aikavälin suunnitelmia. Valtaosa tiloista suunnittelee tilan toimintaa 3-5 vuoden aikajänteellä, mutta jopa 40 prosenttia tiloista ei suunnittele toimintaansa seuraavaa vuotta pidemmälle.

Tärkeimpiä kehittämistarpeita tilan toiminnassa sekä tilan asiakas- ja sidosryhmäsuhteissa ovat tuotannon ja talouden hallinnassa tarvittavan ammattitaidon lisääminen, talouden analysoinnin parantaminen, yhteistyöreikoiden ja –verkostojen lisääminen sekä uusien asiakkaiden löytäminen. Jotta maatilayrittäjät voisivat kehittää toimintaansa, he kaipaavat erityisesti tukea oman osaamisen kehittämiseen tulevaisuuden vaatuksia vastaavaksi, tilan toiminnan suuntaamiseen tarvittavan tiedon hankinnassa, sekä teknologiavalintojen ja investointien arvioinnissa. Kyselyn mukaan neuvonta- ja konsultaationpalvelut ovat onnistuneet tukiessaan tilan nykytilan arviointia. Viljelijät eivät myöskään näe tarpeellisenä kehittää lyhyen tähtäimen tuotannosuunnittelua. Neuvonta- ja konsultaatiopalveluiden tulisi kuitenkin selkeästi vahvistaa tukeaan tulevaisuuden vaihtoehtojen ja uusien mahdollisuuksien kartoituksessa. Puutteet pidemmän aikavälin suunnittelussa näkyvät myös tilan kehittämiskohteissa. Useampi kuin joka kolmas kyselyyn vastanneista kokee tarvitsevänsä tukea talouden ennakkoinnissa 3-5 vuoden aikajänteellä. Neljänneksellä tiloista ei ole lainkaan vertaistukiverkostoja. Tiloilla, joilta tukiverkosto löytyy, koetaan, että keskusteluja voisi kehittää. Vertaistukiverkostojen puutteellisuus on kotieläintiloilla hieman kasvinviljelytiloja suurempi ongelma.

Kyselyn yksi keskeisistä tavoitteista oli selvittää, kuinka äskettäin tilanpidon aloittaneet viljelijät menestyvät. Alle kymmenen vuotta sitten tilanpidon aloittaneiden viljelijöiden investointihalukkuus on muita korkeampi. Päätoimiset, alle kymmenen vuotta sitten toimintansa aloittaneet, tilat suunnittelevat investointeja osa-aikaisia tiloja useammin. Vasta-alkajien keskuudessa investointihalukkuus on sitä matalampi, mitä vähemmän aikaa tilanpidon aloittamisesta on. Vaikka usealla alle kymmenen vuotta sitten tilanpidon aloittaneella tilalla on tehty mittavia investointeja, toiminnan kannattavuus on aavistuksen kasvanut ja kannattavuus on kaiken kaikkiaan aavistuksen muita tiloja parempi. Ulkopuolisen rahoituksen saatavuus on puolestaan hieman hankaloitunut ja maksuvaikkeudet aavistuksen kasvanneet. Äskettäin toimintansa aloittaneista tiloista valtaosa pitää maksukykyään hyvänä, vaikkakin pientä maksukyvyyn heikkenemistä on havaittavissa. Äskettäin toiminnan aloittaneilla tiloilla myös nähdään työvoiman tarpeen kasvavan seuraavan viiden vuoden aikana. Erityisesti urakointipalveluiden kysyntä tulee kasvamaan. Työvoiman tarve tulee olemaan suurinta alle viisi vuotta toimineilla tiloilla. Muita viljelijäryhmiä suurempi osuus vasta-alkajista kokee myös, että työvoiman saatavuus tai erilaiset taloudelliset esteet ovat tai tulevat olemaan tilan kehittymisen esteenä. Maatalouspolitiikkaa alle kymmenen vuotta tilanpitoa harjoittaneet taas eivät koe yhtä suurena ongelmana kuin pidempään tilanpitoa harjoittaneet.

Vasta-alkajien lisäksi omana ryhmänään tarkasteltiin tiloja, joilla harjoitetaan maatalouden lisäksi myös muuta yritystoimintaa. Kyselyn tiloista 40 prosentilla harjoitettiin muuta yritystoimintaa ja viidennes vastaajista suunnitteli uuden yritystoiminnan aloittamista. Monialaisten tilojen investointihalukkuus oli selvästi muita tiloja korkeampi. Tutkimuksen mukaan monialaisten tilojen taloudellinen tila ei erotu muista maataloista. Sen sijaan monialaisten tilojen ja perustuotantotilojen kokemukset tilan kehittämisen esteistä eroavat toisistaan. Selvästi suurempi osa monialaisista tiloista kokee, ettei tilan kehittämiseksi ole mitään esteitä. Tilan kehittämisen esteinä monialaisilla tiloilla korostuvat osaavan työvoiman saanti sekä ajan puute. Monialaisten tilojen toiminnan suunnittelu on perustiloja pitkäjänteisempää. Lisäksi tilat, joilla harjoitetaan maatalouden lisäksi muuta yritystoimintaa, kaipaavat perustiloja kipeämmin vertaistukiverkoston tuomaa sparrausta. Kuitenkin jopa kolmannekselta vertaistukiverkosto puuttuu kokonaan.

Tulevaisuuden tavoitteiden perusteella tilat, jotka ilmoittivat tärkeimmäksi tavoitteekseen kasvun ja kehittämisen, erottuvat muista tiloista. Kasvuhakuisista tiloista kaikki suunnittelevat toimintaansa vähintään 3-5 vuoden päähän ja yli kolmanneksella on suunnitelmia kymmenen vuoden päähän. Näillä kasvuhakuisilla tiloilla korostuvat neuvonta- ja konsultaatiopalveluiden tarve tulevaisuuden vaihtoehtojen ja uusien mahdollisuuksien kartoituksessa. Tukipolitiikan muutosten sijaan kasvuhakuiset tilat korostavat ulkoisten tekijöiden ennakkoinnissa ruokamarkkinoilla tapahtuvia muutoksia sekä muutoksia asiakkaiden tarpeissa.

---

## 5 Kirjallisuus

---

- Ansoff, I. 1987. Corporate strategy. Revised edition. Bungay, UK: Richar Clay Ltd. 284 s.
- Diwisch, S., Voithofer, P. & Weiss, C. 2007. The 'Shadow of Succession'-A Non-Parametric Matching. Approach. Discussion Paper No. 13. Wirtschaftsuniversität Wien. 19 p. <http://epub.wu-wien.ac.at>
- Eriksson, S. 1995. Yrityksen toimintaympäristön arviointimalli. Pohjois-Suomi pkt-yritysten toimintaympäristönä. Oulun Yliopiston taloustieteen osaston tutkimuksia. No. 35. 211 s.
- Gasson, R. & Errington, A. 1993. The Farm Family Business. CAB International. 290 s.
- Goldberg, S.D. 1996. Research Note: Effective Successors in Family-Owned Businesses: Significant Elements. Family Business Review, vol. 9, no. 2: 185–197.
- Hirvi, T. 2004. Aktiivitulojen viljelijöiden mielipiteitä investointituesta ja nuorten viljelijöiden aloitustuesta. MTT:n selvityksiä 79 (2004). 60 s.
- Holstius, K. & Malaska, P. 2004. Advanced Strategic Thinking - Visionary Management. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A 8/2004.
- Kimhi, A. & Lopez, R.A. 1999. Note on Farmers' Retirement and Succession Considerations: Evidence from a Household Survey. Journal of Agricultural Economics 50: 154–162.
- Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. (toim.) 2002. Tulevaisuuden tutkimus – perusteet ja sovellukset. Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran Toimituksia 896. Helsinki: Kirjakas/Tallprint.
- Kasanen, E., Virtanen, K., Laine, J. & Matinpalo, I. 1993. Investointitapahtuma. Helsingin Kauppakorkeakoulun Julkaisuja D 185.
- Littunen, M., Storhammar, E. & Nenonen, T. 1998. The survival of firms over the critical first years and the local environment. Entrepreneurship & Regional Development, 10; 189–202.
- Lunneryd, D. 2003. Unique Decision Making with Focus on Information Use The case of converting to organic milk production. Uppsala, Sweden: Swedish University of Agricultural Sciences, Department of Economics. 214 s.
- Mannermaa, M. 1991. Evolutionaarinen tulevaisuudentutkimus: Tulevaisuudentutkimuksen paradigmojen ja niiden metodologisten ominaisuuksien tarkastelua. Helsinki: VAPK-Kustannus.
- Mattila, T., Manninen, M., Rikkinen, P. & Kymäläinen, H-R. 2008. Management of investment processes on Finnish farms. Agricultural and Food Science 17, 1: 18–30.
- Mäkijärvi, E. 2011. Tulevaisuuden ennakointi osana maatalan strategista suunnittelua. Erilaisten tulevaisuustavoitteiden vaikutus taloudelliseen menestymiseen ja rakenteelliseen kehitykseen. MTT Raportti 31: 68 s.
- Mäkijärvi, E. & Rikkinen, P. 2012. Maatilayritysten tulevaisuusstrategiat - empiirinen tarkastelu tilojen tulevaisuustavoitteista, taloudellisesta menestymisestä ja rakenteellisesta kehityksestä. Teoksessa: Maataloustieteen Päivät 2012, 10.-11.1.2012, Viikki, Helsinki: esitelmät, posterit / (toim.). Schulman, N.. Suomen maataloustieteellisen seuran tiedote 29: s. 81.
- Mäkinen, H. 2010. Maatilojen menestyminen ja kehittämisstrategiat. Maataloustieteen päivät 2010. Julkaisussa: Hopponen, A. (toim.). Maatalousteiteen päivät 2010. Suomen maataloustieteellisen seuran julkaisuja no 26. Saatavissa internetistä: <http://www.smts.fi>
- Näsi, J. & Neilimo, K. 2006. Mitä on liiketoimintaosaaminen. Juva: WS Bookwell Oy. 261 s.
- Ondersteijn, C.J.M, Giesen, G.W.J. & Huirne, R.B.M. 2003. Identification of farmer characteristics and farm strategies explaining changes in environmental management and environmental and economic performance of dairy farms. Agricultural Systems 78: 31-55.

- Rantamäki-Lahtinen, L. 2004. Maatilojen monialaistaminen - Empiirinen analyysi monialaisuuteen vaikuttavista tekijöistä. *Maa- ja Elintarviketalous* 50: 1–131.
- Rantamäki-Lahtinen, L. 2007. Hajauttamisen pitkän aikavälin vaikutukset monialaisilla tiloilla - vertailututkimus Suomesta ja Englannista. Julkaisussa: Juntti, L. & Rantamäki-Lahtinen, L. 2007. Monialaisuus maaseutuyrityksen mahdollisuutena. MTT:n selvityksiä 145. Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus. 62 s. (verkkajulkaisu).
- Rantamäki-Lahtinen, L. & Väre, M. 2012. Strategic objectives and development plans of beginning farmers. *Agricultural and Food Science* 21: 430–439.
- Rikkinen, P., Harmoinen, T. & Teräväinen, H. 2008. Maatilayrityksen menestystekijät. *Tieto Tuottamaan* sarja 123. 96 s.
- Rikkinen, P. & Mäkinen, H. 2008. Maatilan menestystekijät. *Teho* 5/2008: 34–36.
- Rikkinen, P. & Tapio, P. 2009. Future prospects of alternative agro-based bioenergy use in Finland - constructing scenarios with quantitative and qualitative delphi data. *Technological forecasting and social change* 76, 7: 978–990.
- Sonkkila, S. 2002. Farmers' decision-making on adjustment into the EU. Helsinki: Department of Economics and Management, University of Helsinki. Publications No. 34 nro 34. 160 s.
- Vehkamäki, S., Ylätaalo, M., Mäkinen, H., Latava-Kyyry, M. & Ryhänen, M. 2011. Some Entrepreneurial Characteristics and Resource Use on Dairy Farms in South Ostrobothnia, Finland in 2003 and 2009. *Economic Science for Rural Development* No 24.
- Väre, M. & Pietola, K. 2001. Viljelijöiden luopumistukijärjestelmät ja luopumispäätökset. Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus Taloustutkimus (MTTL). Tutkimuksia 251. Helsinki. 40 s.
- Väre, M. 2010. Sukupolvenvaihdokset ja Lutu-järjestelmä. Julkaisussa: Maataloustieteen Päivät 2010. Suomen Maataloustieteellisen Seuran julkaisuja no 26. (toim.). Hopponen, A. Saatavissa internetistä: <http://www.smts.fi>
- Wheeler, S., Bjornlund, H., Zuo, A. & Edwards, J. 2012. Handing down the farm? The increasing uncertainty of irrigated farm succession in Australia. *Journal of Rural Studies* 28: 266–275.



### PUHELINHAASTATTELUN ALKUJOHDANTO

Soitan teille MTT taloustutkimuksen toimeksiannosta maatalan yritystoiminnan kehittämistarpeita käsittelevän kyselyn vuoksi. Kysely tehdään valituille maatilayrittäjille.

Vastaamalla annatte hyödyllistä tietoa maatalousyrietysten johtamisen kehittämiseen ja menestymiseen tulevaisuudessa.

Vastaukset käsitellään nimettöminä sekä ehdottoman luottamuksellisina. Kenenkään yksittäisen vastaajan tiedot eivät paljastu tuloksista.

Tutkimukseen vastaamiseen kuluu aikaa noin xx minuuttia.

Vastanneiden kesken arvotaan Holiday clubin kylpylälahjakortti sekä kahdet metsurin turvasaappaat. Lisäksi kaikille vastanneille lähetetään Suomen maatalous 2012 julkaisu.

Lisätietoja tutkimuksesta antaa MTT taloustutkimuksesta erikoistutkija Pasi Rikkonen, 040 703 7777

Kysely toteutetaan osana **maa- ja metsätalousministeriön** maatilatalouden kehittämisrahaston (Makera) rahoittamaa tutkimushanketta ”Liiketoimintaosaamisen kehittäminen maatilayrityksissä”.



## Kysely liiketoiminnan nykytilanteen kehittämistarpeista ja tulevaisuuden tavoitteista maatilayrityksissä

### KYSELYOSIO I:

Tässä osiossa kartoitetaan tilan elinkaaren vaihetta

#### **K1 Minä vuonna olet aloittanut viljelijänä tai maatilayrittäjänä?**

- 1 Vuonna 2001 tai myöhemmin (1-10 vuotta sitten)
- 2 Ennen vuotta 2001 (Yli 10 vuotta sitten)

#### **K2 Onko tilallasi tehty tai oletko tekemässä suuria investointeja tai muutoksia toimintaan? Ajattele asiaa koko maatilayrityksesi kannalta eli laske mukaan maa- ja puutarhatalous, metsätalous sekä muu tilalla harjoitettava yritystoiminta)**

- 1 En ole tehnyt enkä tekemässä suuria muutoksia sen toiminnan aikana (SIIRRY KYSYMYKSEEN 4)
- 2 Olen tehnyt tai tekemässä muutoksia tilan toimintaan

#### **K3 Mitä seuraavista muutoksista toimintaan olet tehnyt tai tekemässä?**

- 1 Olen vaihtanut tuotantosuuntaa
- 2 Olen laajentanut tai laajentamassa maataloustuotantoa
- 3 Olen aloittanut tai aloittamassa muun toimialan yritystoimintaa tilallani
- 4 Olen supistamassa tai supistanut maataloustuotantoa
- 5 Olen supistamassa tai supistanut muun toimialan yritystoimintaa tilallani
- 6 Olen lopettamassa maataloustuotannon
- 7 Olen tehnyt muutoksia tilan metsätalouteen

Kysytään, jos K3=1

#### **K3A Mistä mihin ja milloin olet vaihtanut/vaihtamassa tuotantosuuntaa?**

AVOIN

Kysytään, jos K3=2

#### **K3B Miten ja milloin olet laajentanut/laajentamassa maataloustuotantoa?**

AVOIN

Kysytään, jos K3=3

#### **K3C Minkä toimialan yritystoiminnan olet aloittanut/aloittamassa ja milloin?**

AVOIN

Kysytään, jos K3=4

#### **K3D Miten ja milloin olet supistanut/supistamassa maataloustuotantoa?**

AVOIN

Kysytään, jos K3=5

#### **K3F Miten ja milloin olet supistanut/supistamassa muun toimialan yritystoimintaa tilallasi?**

AVOIN

Kysytään, jos K3=6

#### **K3G Oletteko lopettamassa maataloustuotannon tilalle tehtävän sukupolven vaihdoksen vuoksi vai muusta syystä?**

- 1 Sukupolven vaihdoksen vuoksi
- 2 Lopettaminen muusta syystä

Kysytään, jos K3G=1

**K3H Milloin sukupolven vaihdos tehdään ja miten valmistaudutte siihen?**

AVOIN

Kysytään, jos K3I=2

**K3I Miksi ja milloin lopetatte maataloustuotannon?**

AVOIN

**K3J Minkälaisia muutoksia olet tehnyt metsätalouteen ja milloin?**

AVOIN

**K4 Kysyisin vielä tarkemmin investoinneista. Mitä merkittäviä investointeja olet tehnyt viimeisen 10 vuoden aikana? (MERKITTÄVÄ INVESTOINTI ON > 30 000 EUROA, ILMAN ARVONLISÄVEROA)**

Kustakin kirjataan ylös:

- kohde
- vuosi
- eurot
- onko korvaus- vai uusintainvestointi?

**K5 Aiotko investoida tilaan seuraavien viiden vuoden aikana?**

**1 Kyllä**

**2 Ei**

Kysytään, jos K5=1

**K5A Mitkä ovat tärkeimmät tulevat investointikohteet? Milloin se tehdään ja kuinka suuri kustannuksiltaan?**

AVOIN

### **KYSELYOSIO II: Esteet ja rajoitteet (edut, haitat)**

Seuraavaksi kysyn mielipidettäsi maatilasi yritystoiminnan esteistä ja rajoitteista.

**K6 Mitä esteitä tai rajoitteita olet kokenut tilasi kehittämisessä?**

AVOIN (KOITA ONKIA MYÖS MUITA VAIHTOEHTOJA KUIN MAATALOUSPOLITIikka)

### **KYSELYOSIO III: Tilan taloudellisen aseman näkymä**

Nyt seuraa muutamia kysymyksiä tilan taloudellisen aseman kehitysnäkymistä

Kysytään, jos K1=1

**K7A Kuinka suuri (prosentuaalinen) osuus perheesi kokonaistuloista tuli maa- ja metsätaloudesta aloittaessanne tilanpidon?**

\_\_\_\_\_ %

Kysytään, jos K1=2

**K7 Kuinka suuri (prosentuaalinen) osuus perheesi kokonaistuloista tuli maa- ja metsätaloudesta 10 vuotta sitten?**

\_\_\_\_\_ %

**K8 Entä nykyään?**

\_\_\_\_\_ %

**K9 Entä mikä on arvionne maa- ja metsätaloudesta tulevasta tulo-osuudesta viiden vuoden päästä?**

\_\_\_\_\_ %

**Onko tilasi työvoiman käyttö lisääntynyt, pysynyt ennallaan vai vähentynyt viimeisen 10 vuoden aikana seuraavien työntekijäryhmien osalta?**

**K10A Oman/viljelijäperheen työn käyttö**

- 1 lisääntynyt
- 2 ennallaan
- 3 vähentynyt

**K10B Ulkopuolisen työvoiman käyttö**

- 1 lisääntynyt
- 2 ennallaan
- 3 vähentynyt

**K10C Ulkopuolisen urakoitsijan käyttö**

- 1 lisääntynyt
- 2 ennallaan
- 3 vähentynyt

**Entä arvionne työvoiman käytön kehityksestä seuraavien 5 vuoden aikana?**

**K11A Oman/viljelijäperheen työn käyttö**

- 1 lisääntyy
- 2 ennallaan
- 3 vähentyy

**K11B Ulkopuolisen työvoiman käyttö**

- 1 lisääntyy
- 2 ennallaan
- 3 vähentyy

**K11C Ulkopuolisen urakoitsijan käyttö**

- 1 lisääntyy
- 2 ennallaan
- 3 vähentyy

**Kysytään, jos K1=1**

**K12A Arvioisitko seuraavilla mittareilla, millainen tilan taloudellinen tilanne oli silloin, kun aloititte (viljelijänä tai maatilayrittäjänä). Käytä asteikkoa 1-5, jossa 1=huono ja 5=erinomainen.**

	1 huono	2	3	4	5 erinomainen
Toiminnan kannattavuus kokonaisuutena	1	2	3	4	5
Verotuksen mukainen nettotulos ("mitä jää viivan alle")	1	2	3	4	5
Ulkopuolisen rahoituksen saatavuus	1	2	3	4	5

**Kysytään, jos K1=2**

**K12B Arvioisitko seuraavilla mittareilla, millainen tilan taloudellinen tilanne oli 10 vuotta sitten. Käytä asteikkoa 1-5, jossa 1=huono ja 5=erinomainen.**

	1 huono	2	3	4	5 erinomainen
Toiminnan kannattavuus kokonaisuutena	1	2	3	4	5
Verotuksen mukainen nettotulos ("mitä jää viivan alle")	1	2	3	4	5
Ulkopuolisen rahoituksen saatavuus	1	2	3	4	5

**K13 Entä millainen tilan taloudellinen tilanne on nyt (näillä samoilla mittareilla)?**

	1 huono	2	3	4	5 erinomainen
Toiminnan kannattavuus kokonaisuutena	1	2	3	4	5
Verotuksen mukainen nettotulos ("mitä jää viivan alle")	1	2	3	4	5
Ulkopuolisen rahoituksen saatavuus	1	2	3	4	5

Kysytään, jos K1=1

**K14A Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat tilannettanne, kun aloitit toiminnan? Arvioi väittämiä asteikolla 1-5, jossa 1= ei kuvaa lainkaan, 5=kuvaa erittäin hyvin.**

	1 Ei kuvaa lainkaan	2	3	4	5 Kuvaa erittäin hyvin
Pystyimme maksamaan tilan toiminnan laskut ja maksut ajallaan	1	2	3	4	5
Pystyimme maksamaan tilan toiminnan velkojen lyhennykset ja korot ajallaan	1	2	3	4	5

Kysytään, jos K1=2

**K14B Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat tilannettanne 10 vuotta sitten? Arvioi väittämiä asteikolla 1-5, jossa 1= ei kuvaa lainkaan, 5=kuvaa erittäin hyvin.**

	1 Ei kuvaa lainkaan	2	3	4	5 Kuvaa erittäin hyvin
Pystyimme maksamaan yritystoiminnan laskut ja maksut ajallaan	1	2	3	4	5
Pystyimme maksamaan yritystoiminnan velkojen lyhennykset ja korot ajallaan	1	2	3	4	5

**K15 Entä miten nämä väittämät kuvaavat tilannettanne nykyisin?**

	1 Ei kuvaa lainkaan	2	3	4	5 Kuvaa erittäin hyvin
Pystymme maksamaan yritystoiminnan laskut ja maksut ajallaan	1	2	3	4	5
Pystymme maksamaan yritystoiminnan velkojen lyhennykset ja korot ajallaan	1	2	3	4	5

## **KYSELYOSIO IV: Liiketoiminnan tavoitteet ja suunnittelu**

Tässä viimeisessä osiossa kartoitamme liiketoiminnan tavoitteita sekä tulevaisuuden suunnittelun painopisteitä tilan toiminnassa.

**K15 Mikä seuraavista kolmesta vaihtoehdosta kuvaa parhaiten suhtautumistasi äkillisiin muutoksiin markkinoilla, hinnoissa, tukipolitiikassa tai teknologiassa?**  
HAASTATTELIJA, TARVITTAESSA AUTA HAASTATELTAVAA: ULKOISET MUUTOKSET = MM. MARKKINOIDEN, HINTOJEN, TUKIPOLITIIKAN, TEKNOLOGIAN JNE. MUUTOKSET

- |   |
|---|
| a) Ulkoiset muutokset eivät vaikuta tilan suunnitelmiin                     |
| b) Muutoksen tapahtuessa suunnitelmia tarkennetaan                          |
| c) Muutoksia ennakoidaan aktiivisesti ja ne vaikuttavat tilan suunnitelmiin |

**K16 Mikä seuraavista väittämistä kuvaa tilasi toiminnan suunnittelua parhaiten?**

- |  |
|--|
| Keskitymme tilan toiminnassa pääasiassa tulevan vuoden tarkkaan suunnitteluun        |
| Suunnittelemme jatkuvasti toimintaa 3-5 vuoden tähtäimellä                           |
| Meillä on suunnitelma, minkälaista yritystoimintaa haluamme tehdä 10 vuoden kuluttua |

**K17 Kuinka tärkeiksi koette seuraavat tekijät tilanne tulevaisuuden kannalta? Arvioi tekijöiden tärkeyttä asteikolla 1-5, jossa 1=ei lainkaan tärkeä ja 5 =erittäin tärkeä.**

	Ei lainkaan tärkeä					Erittäin tärkeä
Hyvä kannattavuus ja hyvä toimeentulo	1	2	3	4	5	
Tilan kasvu, jatkuva kehittäminen ja investoinnit	1	2	3	4	5	
Ympäristön tilan parantaminen	1	2	3	4	5	
Tilanpidon perinteet ja maaseudun yhteisöön kuuluminen	1	2	3	4	5	

**K18 Mikä näistä tekijöistä on mielestäsi tärkein?**

- 1 Kannattavuus
- 2 Kasvu ja kehittäminen
- 3 Ympäristön tilan parantaminen
- 4 Perinteet ja yhteisöllisyys
- 5 Jokin muu, mikä? AVOIN

**K18A Miksi se on teille tärkein?**

AVOIN

**K19 Missä edellä mainituista tekijöistä olet mielestäsi onnistunut parhaiten?**

- 1 Kannattavuus
- 2 Kasvu ja kehittäminen
- 3 Ympäristön tilan parantaminen
- 4 Perinteet ja yhteisöllisyys
- 5 Jokin muu asia? AVOIN

**K20 Kuinka tärkeänä näet seuraavien tilan omaan toimintaan liittyvien toimintojen kehittämisen seuraavien 5 vuoden kuluessa? Käytä jälleen arviointiasteikkoa 1-5, jolla 1= ei lainkaan tärkeä ja 5 = erittäin tärkeä**

	Ei lainkaan tärkeä				Erittäin tärkeä
Tilan talouden analysoinnin parantaminen	1	2	3	4	5
Ammattitaidon lisääminen tilan tuotannon ja teknologian hallinnassa	1	2	3	4	5
Uusien tuotteiden tai palveluiden kehitys	1	2	3	4	5

**K21 Entä kuinka tärkeänä näette seuraavien tilan asiakas- ja sidosryhmäsuhteisiin liittyvät kehittämistarpeet 5 vuoden kuluessa? Arviointiasteikko: 1= Ei lainkaan tärkeä, 5=Erittäin tärkeitä**

	Ei lainkaan tärkeä				Erittäin tärkeä
Uudet asiakkaat	1	2	3	4	5
Tilan tuotannon ja tuotteiden jatkojalostus	1	2	3	4	5
Yhteistyöverkkojen ja –verkostojen lisääminen (esim. yhteiskoneet, työnvaihto, lannanlevityssopimukset)	1	2	3	4	5
Yhteisomistus	1	2	3	4	5
Yhtiömuodon muuttaminen	1	2	3	4	5
paikallismyynnin kasvattaminen (esim. lähiruoka)	1	2	3	4	5
Vientimarkkinoille pääseminen	1	2	3	4	5
Uudet jakelukanavat	1	2	3	4	5

**K22 Entä kuinka tärkeänä näette seuraavien ulkoisten tekijöiden ennakkoinnin seuraavien 5 vuoden kuluessa?**

	Ei lainkaan tärkeä				Erittäin tärkeä
Tukipolitiikan muutokset	1	2	3	4	5
Ruokamarkkinoiden muutokset	1	2	3	4	5
Ympäristön tilan muutokset	1	2	3	4	5
Asiakkaan muuttuvat tarpeet ja arvot	1	2	3	4	5

**K23 Ovatko seuraavat kehittämiskohteet vahvistettavia vai nykytilanteessa riittävällä tasolla tilanne toiminnan kehittämisessä?**

Tulevan vuoden talouden suunnittelu edellisvuoden tai vuosien seurantatiedon pohjalta	Vahvistettava	Riittävällä tasolla
Tilan talouden ennakointi 3-5 vuoden aikavälillä	Vahvistettava	Riittävällä tasolla
Oman tilan toiminnan ja tulosten vertaaminen muihin vastaaviin tiloihin	Vahvistettava	Riittävällä tasolla
Tiedonhankinta tilan toiminnan suuntaamiseksi ja kehittämiseksi	Vahvistettava	Riittävällä tasolla
Neuvonta- ja konsultointipalveluiden (esim. tuotannon, talouden) tuki tilan nykytilan arvioinnissa	Vahvistettava	Riittävällä tasolla
Neuvonta- ja konsultointipalveluiden (tuotannon, talouden) tuki tulevaisuuden vaihtoehtojen ja uusien mahdollisuuksien kartoituksessa	Vahvistettava	Riittävällä tasolla
Tulevien teknologiavalintojen ja investointien vaihtoehtojen ennakointi ja arviointi	Vahvistettava	Riittävällä tasolla
Osaamisen kehittäminen tulevaisuuden tarpeiden mukaan	Vahvistettava	Riittävällä tasolla

Keskustelut tilan omassa vertaistukiverkostossa (esimerkiksi järjestöt, paikallisyhteisöt yms.) menneestä kehityksestä ja nykytilanteesta	Vahvistettava	Riittävällä tasolla	Ei ole vertaistukiverkostoa
Vertaiskeskustelut tilan pitkänajan tavoitteista	Vahvistettava	Riittävällä tasolla	Ei ole vertaistukiverkostoa

Kysytään kustakin, johon vastasi "Vahvistettava"

**K23A-J Kuinka aiot vahvistaa XXX:aa?**

AVOIN

**Tässä olivat kaikki kysymyksemme. Kiitos tutkimusavustasi!**

**K24 Onko vielä jotain, mitä haluaisit kertoa MTT:lle kyselystä tai sen aihealueista?**

AVOIN

**Lopuksi pyytäisin vielä yhteystietosi palkkioarvontaa varten:**

MTT TEKEE TIETEESTÄ ELINVOIMAA

# MTT RAPORTTI<sub>90</sub>

[www.mtt.fi/julkaisut](http://www.mtt.fi/julkaisut)

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

MTT, 31600 Jokioinen.

Puh. 029 5300 700, sähköposti [julkaisut@mtt.fi](mailto:julkaisut@mtt.fi)

