



POLICY BRIEF 02/2022

Menestyvä maatalousyrittäjä hallitsee riskit ja taitaa talouden

Luken, PTT:n ja TTS:n toteuttama ”Menestyvät maataloustuottajat - Smart Farmers” -hanke selvitti maatalousyrittäjien menestymistä ja sitä selittäviä tekijöitä.

Menestyminen ei ole vain taloudellista kannattavuutta, vaan se on myös työhyvinvointia. Jokainen yrittäjä määrittelee menestyksen omista lähtökohdistaan.

Menestyvät yrittäjät olivat osaavia ja työssään motivoituneita yrityskokonaisuuden järjestelmällisiä johtajia. Menestyjät kehittivät tilaa aktiivisesti, ja heitä yhdisti suunnitelmallisuus, markkinoiden seuranta sekä talouden- ja riskinhallintakyky.

Muuttuva toimintaympäristö haastaa kehittyvät maatilayritykset

Maatalouden rakennemuutoksen myötä maatilojen lukumäärä Suomessa on laskenut, mutta kokonaistuotannon taso ja peltoala ovat pysyneet jotakuinkin ennallaan. Maatalouden rakenteen uudistuminen yhä nopeammin muuttuvassa globaalissa toimintaympäristössä on välttämätöntä, ja sen ohjaaminen on tärkeää, jotta muutos tapahtuu mahdollisimman hallitusti.

Maatilayritykset ovat pk-yrityksiä, joita pitää tukea tekemään liiketoiminnan kannalta oikeita päätöksiä. Maatilayritysten toimintaedellytykset on turvattava entistä epävakaammassa ja vaikeasti ennakoitavassa toimintaympäristössä.

Yrittäjien, tutkimuksen, koulutuksen, neuvonnan, hallinnon, edunvalvonnan sekä koko ruokaketjun suunnitelmallinen ja tavoitteellinen yhteistyö

auttaa maatalousyrittäjiä ja koko alaa

menestymään. Tämän tueksi on

tärkeää tunnistaa, millaiset

maatalousyrittäjät ja -yritykset

onnistuvat menestymään

muuttuvassa toimintaympäristössä ja miten. Mitä muut

voisivat heiltä oppia?

Monenlaiset maatalousyrittäjät voivat menestyä

Rohkaiseva tulos on, että menestyviä maatalousyrittäjiä oli peltoaltaan kaikenkokoisilla tiloilla, kaikissa

maakunnissa ja lähes kaikissa tuotantosuunnissa. Menestyvillä yrittäjillä oli määritelmän mukaisesti

hyvä työkyky ja taloustilanne. He olivat osaavia



ja työssään motivoituneita yrityskokonaisuuden järjestelmällisiä johtajia. Enemmistöllä oli peltoalaltaan keskikokoista suurem-
pi kasvi- tai eläintila.

Menestyvät yrittäjät olivat hieman nuorempia kuin maatalousyrittäjät Suomessa keskimäärin. Menestymistä tuki usein muun muassa yrittäjän aktiivisuus eri tietolähteiden hyödyntämisessä, tilan yritystoiminnan laajentaminen sekä uuden teknologian käyttö peltoviljelyssä. Menestyvät yrittäjät osasivat ottaa myös aikaa itselleen ja palautumiselle. Työn imu oli yhteydessä menestykseen.

Heikosti menestyvillä yrittäjillä oli määritelmän mukaisesti heikompi työkyky ja taloustilanne. Heillä oli haasteita osaamisen, työmotivaation ja johtamisen kanssa. Enemmistöllä oli peltoalaltaan korkeintaan keskikokoinen tila, usein kasvitila. Heikosti menestyvien yrittäjien tilanne oli monin tavoin huolestuttava, ja heidän yritystoimintansa jatkuvuus voi olla vaaka- laudalla. Loput yrittäjät sijoittuivat edellisten välille.

	Edistyskelliset	Ympäristötietoiset	Taloustietoiset	Optimoijat	Jatkuvuuden turvaajat
Prosenttiosuudet: hyvin menestyneet/ keskinkertaisesti menestyneet/ heikosti menestyneet	46 / 48 / 6	52 / 34 / 14	50 / 38 / 13	28 / 47 / 25	38 / 42 / 21
Keskeiset tavoitteet	Teknologian mahdollisimman tehokas hyödyntäminen, toimia alan edelläkävijänä, yrityksen liikevaihdon kasvattaminen.	Ympäristö- ja ilmastoystävälliset käytännöt, luonnon monimuotoisuuden ylläpitäminen.	Yrityksen hyvä tulos, yrittäjän toimeentulon turvaaminen, panos-tuotossuhteen optimointi.	Tuotantokustannusten minimointi, maataloustukien maksimointi.	Tilan siirtäminen elinkelpoisena eteenpäin, jatkaa sukupolvien työtä.
Tyypillistä	Oy-muoto Eläinmäärää ja peltoalaa lisätty Toteutettu kone- ja rakennusinvestointeja sekä automaatioinvestointeja Töiden ulkoistamista lisätty	Luomutila Muuta yritystoimintaa: matkailu, majoitus ja virkistyspalvelut, suoramyyni Ulkopuolinen työvoima Siirretty lyhyempään tarjontaketjuun	Maatalouden ulkopuolisia ansiotuloja käytetään maataloustuotannossa Viljelykasvivalikoimaa lisätty Tilojen välistä yhteistyötä on lisätty	Muuta yritystoimintaa: urakointi Ei ulkopuolista työvoimaa Yhteistyötä työnvaihdon ja tuotantotarvikkeiden yhteishankinnan muodossa	Isoihin investointeihin käytetään metsätuloja Yhteistyötä koneyhteistyöllä Sekä palkkaa saavia että palkattomia perheenjäseniä töissä
Tuotantopäätökseen vaikuttavat tekijät	Tuotteiden ostajien tarpeiden muutos, markkinariskien hallinta, työmenekki	Asiantuntijoiden suositukset, tuotannon ilmasto- ja ympäristövaikutukset, kulutuskysynnän muutos	Kotimaiset ja kv. markkinanäkymät, yrityksen taloudellinen tilanne, eläinten hyvinvointi, omat aikaisemmat kokemukset	Tuottajahinnat, maatalouden tukipolitiikka	
Osaaminen	Teknologia, riskien hallinta	Henkilöstöjohtaminen, myynti ja markkinointi	Talous, tuotanto, strateginen johtaminen		Itsensä johtaminen
Seurataan erityisesti	Kiinteät ja muuttuvat kustannukset sekä maksuvalmius			Tuotantopanosten käyttö	Myyntitulot, tulos, tuottajahinnat sekä esim. maidon laatu, päiväkasvu ja keskisato
Tärkeitä asioita työssä	Haastavuus, vastuuntunto	Yhteiskunnallinen merkitys, mahdollisuus luoda uutta, mahdollisuus verkostoitua uusien ihmisten kanssa	Itsenäisyys, säästäväisyys, mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön		

Taulukko 1. Tärkeimpien tavoitteiden mukaiset ryhmät ja niiden kuvaukset. Tyhjä laatikko tarkoittaa, ettei ko. ryhmän kohdalla mikään muuttujan arvoista korostunut muita ryhmiä enemmän.

Tavoitteet jakoivat maatalousyrittäjät viiteen ryhmään

Menestyminen määritellään usein itselle tärkeiden tavoitteiden saavuttamisena. Tutkimuksessa maatalousyrittäjät jaettiin viiteen ryhmään tärkeimmiksi koettujen tavoitteiden perusteella: Edistyskelliset, Ympäristötietoiset, Taloustietoiset, Optimoijat, Jatkuvuuden turvaajat. Ryhmät, niiden

keskimääräinen menestyminen sekä muita ryhmiä kuvaavia tietoja on esitetty yllä taulukossa 1. Mielienkiintoista analyysissä oli aineiston ryhmittelyn suoraviivaisuus ja ryhmien selkeät erot monien tarkasteltujen tekijöiden suhteen.

Menestyviä maatalousyrittäjiä yhdistävät johtamistaidot sekä onnistuneet kysyntälähtöiset

investoinnit. Menestyjät olivat onnistuneet investoinneilla kehittämään ja tehostamaan tilan toimintaa. Investoinnit olivat tarkasti suunniteltuja ja laskettuja usein monenkin eri tahon toimesta. Menestyviä maatalousyrittäjiä yhdisti talouden- ja riskinhallintakyky.

Menestyvät maatalousyrittäjät olivat erittäin markkinaorientoituneita ja valmiita tekemään tilan tuotantoon isojakin muutoksia, jos markkinoiden kehittyminen ja kysyntä sitä edellyttävät. Markkinoiden ja kysyntätilanteen seuraaminen kuului säännöllisiin työtehtäviin.

Menestyviltä tiloilta voitiin tunnistaa selkeitä johtamiskäytäntöjä. Käytännöissä korostui erityisesti strateginen ja/tai operatiivinen suunnittelu, monipuolinen ja tarkka taloussuunnittelu sekä työntekijöiden vastuuttaminen.

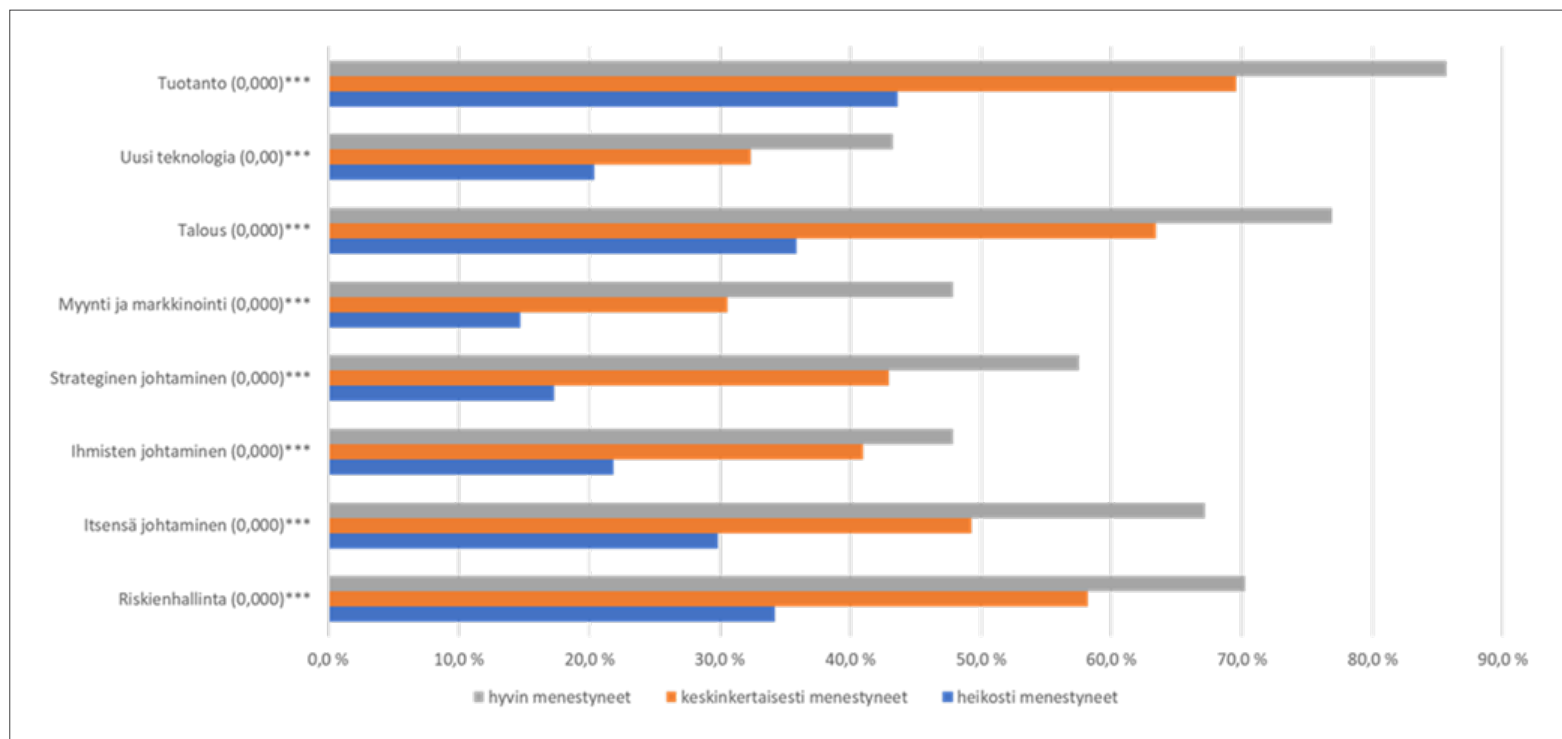
Menestyvillä maatalousyrittäjillä oli myös visio tilan tulevaisuudesta, vaikka visiot eivät useinkaan olleet kirjallisia. Menestyvien maatilayritysten visioiksi voitiin tunnistaa esimerkiksi erilaistaminen, tilan kehittäminen ja laajentaminen, tuo-

tantoresurssien kehittäminen, suunnitelmallinen omistajanvaihdos tilan toiminnan kannattavasta jatkumisesta sekä energiaomavaraisuus.

Tilan ulkopuolisten tahojen neuvoja ja osaamista hyödynnettiin laajasti. Menestyneille tiloille oli muodostunut omannäköisensä verkosto, jonka osaamista päätöksenteossa hyödynnettiin. Tyypillisemmin neuvoja ja osaamista haettiin neuvontaorganisaatioilta tai alan yrityksiltä, koulutusorganisaatioilta ja pankeilta. Tärkein tuki

tuli kuitenkin toisilta maatalousyrittäjiltä: muun muassa WhatsApp- ja Facebook-ryhmät olivat tärkeitä keskustelualustoja.

Alan haasteina maatalousyrittäjät toivat esiin poukkoilevan byrokratian, lyhytjänteisen tukipolitiikan ja epävakaa toimintaympäristön. Tulevaisuuteen liittyvän epävarmuuden koettiin tekevän maatalousliiketoiminnan suunniteltavuudesta lyhytjänteistä ja pitkävaikutteisista investoinneista vaikeita. Motivaatiota ylläpitivät onnistumiset, jot-



Kuvio 1. Onko osaaminen tällä hetkellä hyvää tai erittäin hyvää? Kyllä-vastausten osuudet. Suluissa tilastollinen merkitsevyys ryhmien väliselle erolle (***, erittäin merkitsevä).

ka liittyvät usein hyviin satoihin tai hyvään päiväkasvuun, työn itsenäisyys ja vapaus, halu kehittyä ja testata oma kyvykkyys sekä työn näkeminen elämäntavaksi.

Monipuolista osaamista ja työkykyä ylläpidettävä ja kehitettävä

Maatalousyrittäjien johtamis- ja taloustaitoja sekä muuta osaamista, kuten riskienhallintaa sekä uuden teknologian sekä kirjallisten suunnitelmien ja sopimusten käyttöä, ja työkyvystä huolehtimista tulee ylläpitää ja kehittää. Jatkuva oppiminen on välttämätöntä maatalousyrittäjälle, ja siihen tulee kiinnittää enemmän huomiota alan koulutustarjonnassa.

Tulosten mukaan erot menestyneiden ja heikosti menestyneiden maatalousyrittäjien välillä olivat merkittävimmät nimenomaan osaamisen eri osa-alueilla. Myös menestyvillä yrittäjillä on kehitettävää eri osa-alueiden osaamisessa (Kuvio 1).

Työkyvyn ja työhyvinvoinnin merkitys maatilayrityksen menestystekijänä on suuri. On tärkeää ylläpitää ja tiedottaa säännöllisesti maatalousyrittäjien työhyvinvointia edistävistä verkostoista ja projekteista, jotka voivat toimia matalan kynnyksen ensiapuna erilaisissa vaikeuksissa. Myös muihin maatalousyrittäjien työssä jaksamista tukeviin keinoihin on panostettava aktiivisesti.

Ruokaketju odottaa liiketoimintalähtöisyyttä ja tavoitteellisuutta

Ruokaketjun muut toimijat odottavat maatalousyrittäjiltä monipuolista osaamista niin liiketoiminnan, talouden kuin ihmisten johtamisessa. Toiminnan tulee olla tavoitteellista ja liiketoimintalähtöistä, ja kokonaisuuden ymmärryksen tulee olla kunnossa. Myös itsensä johtamisen tärkeys korostuu muun muassa ajankäytön kannalta. Menestystekijänä nousi esiin tuottavuuden parantaminen, mikä pitkällä aikajänteellä parantaa kannattavuutta ja tukee yrittäjän motivaatiota.

Maatalousyrittäjien menestymistä edistävät erilaiset verkostot ja sidosryhmät, ja menestyvä maatalousyrittäjä voi tehdä yhteistyötä, jonka avulla voidaan saavuttaa suurtuotannon etuja.

Ulkopuolisen työvoiman käyttö mahdollistaa yrittäjän työajan käytön omien vahvuuksiensa mukaan ja antaa yrittäjälle enemmän aikaa keskittyä maatilatoiminnan suunnitteluun ja johtamiseen. Lisäksi verkostotoiminta mahdollistaa laajan tiedonhankinnan ja vertaistuen, mikä vahvistaa riskienhallintaa.

Politiikkasuositukset

- » Toteutettava maatalous- ja elinkeinopolitiikka mahdollistaa ja kannustaa liiketaloudellisesti kannattavaan maataloustuotantoon.
- » Tuotannon laajentamista hankaloittavat tekijät selvitetään, analysoidaan ja poistetaan mahdollisimman tehokkaasti.
- » Lainsäädännössä edellytetään kahdenkertaista kirjanpitoa tietyn liikevaihtorajan ylittyessä.
- » Maatilan yhtiöittämistä tilan toiminnan kehittämiseksi, talouden ja hallinnon selkeyttämiseksi sekä kilpailukyvyyn parantamiseksi tuetaan.
- » Työllistämisen kynnystä madalletaan: yrityksen ensimmäisen työntekijän palkkaamisen helpottamiseksi tarvitaan tukia ja neuvontapalveluja.
- » Niin sanottuja exit-malleja tutkitaan ja niistä viestitään kattavasti, jotta niistä saadaan parhaat käytänteet maatalousyrittäjien käyttöön.

Suosituksset maatalousyrittäjille

- » Maatalousyrittäjällä on tiedossa, mistä apua jaksamiseen – myös ennaltaehkäisevästi – saa ja hän hakee apua matalalla kynnyksellä.
- » Maatilayritys tarvitsee johtajan, joka päättää tilan töiden organisoinnin: mitä tehdään itse, mitä tilayhteistyönä, mitä ulkoistetaan ja mistä kannattaa mahdollisesti luopua kokonaan.
- » Maatilan talouden ja kannattavuuden vahvistamisessa keskeistä on tarkka talousseuranta, johon kahdenkertainen kirjanpito antaa hyvät edellytykset.
- » Maatalousyrittäjä laatii vuosittaisen maksuvalmiusbudjetin ja päivittää sitä tarpeen mukaan satokauden aikana.
- » Maatalousyrittäjä hankkii tarvittavan digitaalisen osaamisen ja ylläpitää sitä.
- » Talous-, henkilö- ja tuotantoriskien hallinta on keskeinen osa maatilayrityksen toimintastrategiaa. Katelaskelmat päivitetään tuotantopanosten hintojen muuttuessa.
- » Kirjalliset sopimukset ja suunnitelmat mukaan lukien riskien hallinta ja hankintojen kilpailutus ovat yritystoiminnan selkäranka.

Suosituksset muille alan toimijoille

- » Lomitusjärjestelmän, työterveyshuollon ja muiden työhyvinvointia ylläpitävien ja edistävien palveluiden kehittämiseen sekä muihin maatalousyrittäjien työssä jaksamista tukeviin keinoihin panostetaan.
- » Maatalousyrittäjät koulutetaan johtajiksi ja maatalousyritystoiminnan kehittäjiksi. Maatalousyrittäjän koulutukseen kuuluu vahva liiketaloudellinen koulutus, toimintaympäristön analyysi ja ennakointi, sekä jatkuva oppiminen. Tämä tarkoittaa eri elinkaarvaiheisiin sidottua koulutustarjontaa.
- » Yrittäjien, tutkimuksen, koulutuksen, neuvonnan, hallinnon, edunvalvonnan sekä elinkeinon tavoitteellinen yhteistyö auttaa maatalousyrittäjiä ja koko alaa menestymään. Huomio kiinnitetään yhteistyötä edistäviin toimintamalleihin sekä yhteiskehittämiseen.
- » Maatalousyrittäjien kattava tavoittaminen edellyttää toistuvaa ja monikanavaista tiedottamista.
- » Vertaistuen vahvistamiseksi olemassa olevat viralliset ja epäviralliset keskustelu- ja tiedonvaihtolustat kartoitetaan sekä niitä kehitetään yhdessä maatalousyrittäjien kanssa. Tärkeää myös tiedottaminen ja käytön opastus.
- » Neuvontaorganisaatiot yhdistävät talouden ja tuotannon yhtäaikaista neuvontaa sekä tukevat yrittäjää kokonaisvaltaisesti strategian ja liiketoiminnan kehittämisessä. Maatalousyrittäjien sparraamiseen ja mentoreiksi tarvitaan alan moniosaajia sekä tiivistä yhteistyötä neuvonnan aloilla.

Näin tutkimus tehtiin

- » Pellervon taloustutkimus PTT:n, Luonnonvarakeskus Luken ja TTS Työtehoseuran Menestyvät maataloustuottajat – Smart Farmers -tutkimuksessa selvitettiin maatalousyrittäjien menestymistä ja sitä selittäviä tekijöitä.
- » Tutkimuksessa toteutettiin loppuvuonna 2020 sähköinen, laaja kysely. Kysely lähetettiin Ruokaviraston viljelijärekisteristä satunnaisesti poimituille 20 000 maatalousyrittäjälle. Kyselyyn vastasi 1 342 yrittäjää (vastausprosentti 6,7).
- » Menestymiselle haluttiin löytää pelkkää taloudellista menestymistä laajempi ja yleisparempi selitys. Yrittäjä luokiteltiin menestyväksi, kun hänen tilansa kuului maataloustuotannon taloudellisen kannattavuuden suhteen parhaaseen viidennekseen, jonka lisäksi hänen tuli kokea menestyneensä yrittäjänä hyvin ja työkykynsä hyväksi.
- » Kyselyaineiston tuloksia täydentämään ja syventämään tehtiin kymmenen maatalousyrittäjähaastattelua. Haastatteluihin valikoitiin kyselyaineiston perusteella menestyviksi luokiteltuja maatalousyrittäjiä eri puolilta Suomea ja eri tuotantosuunnista. Haasteltavat maatalousyrittäjät jakautuivat myös melko tasaisesti yrityksen eri elinkaarivaiheisiin.
- » Hankkeen sidosryhmätyöpajoissa kartoitettiin ruokaketjun eri toimijoiden odotuksia tulevaisuuden maataloustuotannolle ja -yrittäjille sekä törmäytettiin kyselyn ja haastatteluiden tuloksia ruokaketjun asiantuntijoiden, sidosryhmien edustajien sekä maatalousyrittäjien kesken.
- » Huomautus: Smart Farmers -tutkimuksen aineistot kerättiin ennen keväällä 2022 alkanutta Ukrainan sotaa, joka horjuttaa koko globaalin ruokajärjestelmän tasapainoa vakavalla tavalla.
- » Hankkeeseen on saatu rahoitusta Maatilatalouden kehittämisrahastosta.
- » Muuta tutkimusaineistoa on julkaistu Powerpoint-esityksinä täällä: https://www.tts.fi/files/4992/TTS_Karttunen_Tuure.pdf ja täällä: <https://www.ptt.fi/media/liitteet/smart-farmers-diat-100822.pdf>

Tutkimusorganisaatiot



Yhteystiedot



Tutkimusjohtaja
Sari Forsman-Hugg
PTT
sari.forsman-hugg@ptt.fi



Erikoistutkija
Hanna Karikallio
Luke
hanna.karikallio@luke.fi



Erikoistutkija
Janne Karttunen
TTS
janne.karttunen@tts.fi