

Sami Ala-Mäyry

# **Liiketoimintaosaaminen eräillä kasvinviljelytiloilla Etelä-Pohjanmaalla**

Opinnäytetyö

Kevät 2017

SeAMK Elintarvike ja maatalous

Agrologi

**SeAMK** 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Elintarvike ja maatalous

Tutkinto-ohjelma: Agrologi (AMK)

Tekijä: Sami Ala-Mäyry

Työn nimi: Liiketoimintaosaaminen eräillä kasvinviljelytiloilla Etelä-Pohjanmaalla

Ohjaaja: Jyrki Rajakorpi

Vuosi: 2017

Sivumäärä: 39

Liitteiden lukumäärä: 2

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee eräiden kasvinviljelytilojen liiketoimintaosaamista Etelä-Pohjanmaan alueella. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää yrittäjien liiketoimintaosaamista sekä pää- ja sivutoimisten yrittäjien osaamisen eroja.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja haastateltavia yrittäjiä oli yhteensä kahdeksan. Neljä haastateltavista oli sivutoimisia ja neljä päätoimisia yrittäjiä.

Haastatteluiden ja tutkimusten perusteella kasvinviljelytilojen liiketoimintaosaaminen oli kohtuullisen hyvällä tasolla. Taloudellista laskentaa olisi tarpeen lisätä yrityksissä. Haastatteluissa selvisi, että mitä suurempi yritys on, sitä enemmän yrittäjät panostavat yritykseen ja myös laskentaan käytettiin enemmän aikaa. Sivu- ja päätoimiset yrittäjät toimivat pääasiassa samalla tavalla, mutta erojakin tutkimuksessa selvisi.

Avainsanat: liiketoimintaosaaminen, kasvinviljely, maatalous

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: School of Food and Agriculture

Degree programme: Agriculture and Rural Enterprises

Author: Sami Ala-Mäyry

Title of thesis: Business Know-How in some Farms in Southern Ostrobothnia

Supervisor: Jyrki Rajakorpi

Year: 2017

Number of pages: 39

Number of appendices: 2

---

This thesis deals with the business know-how of a few selected crop farms in Southern Ostrobothnia. The aim of the study was to find out the agricultural entrepreneurs' business know-how and the differences between the full- and part-time entrepreneurs.

The research was carried out as a qualitative research. A theme interview was used as a research method. The interviews were executed as individual interviews and the number of interviewed entrepreneurs was eight. Four interviewees were part-time and four full-time entrepreneurs.

Based on the interviews and surveys, the business know-how of the farms was at a moderate level. Economic calculations should be used more effectively in the enterprises. During the interviewing process, it became clear that the larger the farm, the more entrepreneurs are investing in the business, and the more time is spent on accounting. Part-time and full-time entrepreneurs work quite similarly, but there were also some minor differences.

Keywords: business know-how, crop farming, agriculture

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	1
Thesis abstract.....	2
SISÄLTÖ.....	3
1 JOHDANTO.....	5
1.1 Tutkimuksen tausta.....	5
1.2 Tutkimuksen tavoitteet.....	5
2 LIIKETOIMINTAOSAAMINEN.....	7
2.1 Strategia.....	7
2.2 Markkinat ja maatalouspolitiikka.....	9
2.2.1 Maataloustukien haku ja velvoitteet.....	11
2.3 Tuotannon suunnittelu.....	11
2.3.1 Kustannuslaskenta.....	12
2.3.2 Kirjanpito.....	13
2.3.3 Tunnusluvut.....	14
2.4 Investoinnit.....	15
2.5 Rahoitus.....	16
2.6 Riskienhallinta.....	18
3 TUTKIMUS LIIKETOIMINTAOSAAMISESTA KASVINVILJELYTILOILLA.....	21
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	23
4.1 Vastaajien taustatiedot.....	23
4.2 Kysymysten vastaukset.....	23
4.2.1 Strategiat ja tulevaisuuden näkymät.....	23
4.2.2 Kehittäminen.....	24
4.2.3 Suunnittelu.....	25
4.2.4 Talous.....	27
4.2.5 Riskit.....	28
5 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	31
6 POHDINTA.....	35
LÄHTEET.....	36

LIITTEET.....	39
---------------	----

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimuksen aihe valikoitui oman kiinnostuksen ja samaan aiheeseen perustuvien tutkimusten vähäisen lukumäärän perusteella. Maatalousyrittäjän pitää nykyaikana osata liiketoiminnan kannalta monia osa-alueita, ja tämä asettaa haasteita liiketoimintaosaamiseen. Kasvinviljelytilojen liiketoimintaa ei ole tutkittu paljoakaan, ja halusin itse selvittää, mistä yrittäjien liiketoimintaosaaminen muodostuu.

Maatalousyriyten toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Tukipolitiikka aiheuttaa omat haasteensa, mutta viime aikoina esimerkiksi alhaiset tuottajahinnat ovat olleet myös iso taloudellinen haaste. Tilakoot kasvavat, ja kasvu tulee jatku-  
maan myös tulevaisuudessa. Kasvinviljelytilat eroavat esimerkiksi lypsykarjataloista siinä, että huomattava osa kasvinviljelytiloista toimii sivutoimisena yrityksenä. Sivutoimisen yrityksen liiketoiminta eroaa usein päätoimisena toimivan yrityksen toiminnasta.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Liiketoimintaosaamisen selvittäminen kasvinviljelytiloilla on tutkimuksen päätavoite. Suomessa kasvinviljelytilat ovat suurin maatalouden tuotantosuunta. (Luonnonvarakeskus, [viitattu 7.5.2017].). Kasvinviljelytiloista suurin osa on sivutoimisesti toimivia yrityksiä ja yrittäjän pääelanto tulee jostain muusta työstä. Viljelyala on kasvanut viime vuosina joka vuosi ja kaikkien alojen maatalousyriyten keskikoko on nyt noin 45 hehtaaria (Luonnonvarakeskus, [viitattu 7.5.2017].) Liiketoimintaosaamisesta puhutaan nykyään paljon, ja myös maatalousyrittäjiltä sitä vaaditaan aiempaa enemmän, muun muassa kilpailun koventumisen ulkomaisen ruoan johdosta sekä maatalousyriyten talouden tiukentuessa.

Työssä käsitellään liiketoimintaosaamista eri näkökulmista ja pyritään selvittämään, kuinka yrittäjät tietävät liiketoimintaosaamisesta ja kuinka hyvin he käyttävät sitä

hyödykseen. Haastatteluista pyritään saamaan myös selville, eroavatko sivutoimisesti ja päätoimisesti toimivat yritykset toiminnoiltaan. Lopuksi selvitetään myös, millaisena yrittäjät näkevät yrityksensä tulevaisuuden. Opinnäytetyö tehdään laadullisella tutkimusmenetelmällä ja työhön haastatellaan kahdeksaa yrittäjää. Jokaiselle haastateltavalle esitetään 16 kysymystä (LIITE 2) liiketoimintaan liittyen.

## 2 LIIKETOIMINTAOSAAMINEN

Liiketoimintaosaamisella tarkoitetaan valmiutta käsittää ja hallita yritystoimintaa kokonaisuutena. Tämä onnistuu tuntemalla yrityksen erilaiset osa-alueet, niiden kytkeytymisen toisiinsa ja lisäksi taitoa yhdistää ne toisiinsa. (Viitala & Jylhä 2013, 10.) Liiketoimintaosaaminen käsitteenä on monialainen. Siihen liittyy paljon osaamista eri osa-alueista ja osaamisen tarve riippuu siitä, missä toimintaympäristössä yritys toimii. Maataloudessa toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja se asettaa koko ajan uusia haasteita liiketaloudelliselle osaamiselle. Osaamista vaaditaan maatalousyrityksen liiketoiminnan suunnitteluun pitkälle tulevaisuuteen. Yrityksen toimintaa täytyy sopeuttaa kulloinkin vallitsevaan toimintaympäristöön sopivaksi. (Rikkonen ym. 2008, 9.)

Liiketoiminnan suunnittelu auttaa maatalousyrittäjää päätöksenteossa ja yrityksen perustamisessa tai kehittämisessä (Heikkilä 2001, 20). Maatalousyrittäjä tarvitsee strategiaa ja liiketoimintaa pohdittaessa päätöksentekoa varten luotettavaa tietoa. Yrittäjä voi kokonaisvaltaisen tiedon avulla valmistautua liiketoiminnan tulevaisuuden haasteisiin, uhkiin ja mahdollisuuksiin. (Rikkonen ym. 2008, 9–10.) Suunniteltaessa liiketoimintaa yrittäjä hakee tietoa muun muassa toimialasta, markkinoista, asiakkaista ja kilpailijoista. Suunnitteluun kuuluu myös laatia toiminnalle tavoitteet, valita toimintatavat, arvioida riskejä ja suunnitella käytännön toimenpiteet. Liiketoimintasuunnitelma kertoo, miten yrittäjä aikoo toteuttaa yrityksensä toiminnan ja kehittämisen. (Heikkilä 2001, 20.)

Opinnäytetyöhön on otettu mukaan maatalousyritysten liiketoiminnan suunnittelun kannalta keskeisiä osa-alueita. Erilaisten osa-alueiden tarkastelun avulla saadaan luotua käsitystä siitä, millaisella tasolla liiketoimintaosaaminen on kasvinviljelyä harjoittavissa maatalousyrityksissä.

### 2.1 Strategia

Strategia tähtää yrityksen kilpailuedun saavuttamiseen ja sen säilyttämiseen (Kuhmonen 2012, 8). Strategia on punainen lanka eli näkemys siitä, mihin maatalousyri-



tyksen tulee toiminnassaan keskittyä ja mihin suuntaan sitä tulee kehittää. Käytännössä tämä tarkoittaa valintojen tekemistä, johdonmukaisuutta ja pitkälle vievää suunnitelmallisuutta. Yrityksellä ei ole voimavaroja kaikkeen, joten yrittäjän tulisi löytää menestymisen kannalta tärkeimmät asiat ja keskittää voimavarat niihin. Maatalousyrityksen toimintaa pitää verrata strategiaan, sekä pitkän että lyhyen aikavälin tekemisiä. Strategian luonti antaa hyvän pohjan maatalousyrityksen määrätietoiselle kehittämiselle ja johtamiselle. (Kuisma & Kallio 2009, 118.)

Strateginen johtaminen muodostaa pohjan koko yrityksen johtamiselle. Se keskittyy menestyksen kannalta tärkeimpiin asioihin. (Pellinen & Enroth 2008, 27.) Hyvin luodun strategian avulla yrittäjä pystyy sitoutumaan yritystoimintaan pitkäjänteisesti ja kehittämään yritystä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Strategiseen johtamiseen kuuluu tavoitteiden asettaminen yritykselle. Tavoitteiden tulisi olla mitattavia, tarkkoja, aikaan sidottuja, yhdessä asetettuja ja vaikeita, mutta realistisia. (Kuisma & Kallio 2009, 118 – 119.) Maatalousyritykselle on olemassa kolme perustrategiaa, joiden avulla se voi saavuttaa kilpailuetua ja menestystä. Ne ovat kustannustehokkuus, tuotteiden erilaistaminen ja keskittyminen. (Heikkilä 2001, 46.)

Kustannustehokkuusvaihtoehdossa yritys keskittää voimavaransa muita paremman hintakilpailukyvyyn saavuttamiseen. Tällaisen strategian valinneessa yrityksessä on yleensä massatuotantoa. Yrityksen on hyödynnettävä kaikki mahdolliset kustannusedun lähteet. (Heikkilä 2001, 46.) Kustannustehokkuutta haettaessa esimerkiksi tilayhteistyöllä ja ulkoistamisella voidaan saavuttaa taloudellista sekä muuta etua, muun muassa tuotantopanosten ja koneiden hankinnassa sekä oman työmäärän keventämisessä. (Karttunen, Tuure & Kaila 2008, 48 – 49.) Yleensä maatalousyrityksen on rajoitetuista resursseista ja pienestä koostaan johtuen hankala käyttää massatuotantoa tai suurtuotannon etuja (Kuisma & Kallio 2009, 121).

Toinen vaihtoehto strategialle on tuotteiden erilaistaminen. Se tarkoittaa, että yritys kehittää tuotteita tai palveluja, jotka ovat jotenkin erilaisia kuin kilpailijoilla (Heikkilä 2001, 47). Tämä tarkoittaa esimerkiksi tuotteen erinomaista laatua, josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan korkeampaa hintaa tai ympäristöystävällisiä tuotteita (Kuisma & Kallio 2009, 121). Kilpailuasema perustuu asiakkaan kokemaan lisäarvoon, johon yritys pystyy vastaamaan kilpailijoita paremmin. (Heikkilä 2001, 47.)

Maatalousyritykset, jotka käyttävät erilaistamisstrategiaa ovat usein menestyksellisempiä kuin muita strategioita käyttävät (Kuisma & Kallio 2009, 121).

Kolmas perusstrategiavaihtoehto yritykselle on keskittyminen. Tämän strategian kilpailuetu perustuu toiminnan keskittämiseen tarkasti valittuun asiakassegmenttiin. Kilpailuetua antaa myös osittain mahdollinen kustannusetu. (Heikkilä 2001, 47.) Toiminta voi perustua esimerkiksi kapeaan markkina-alueeseen tai hyvin erityiseen tuotteeseen (Kuisma & Kallio 2009, 121).

## **2.2 Markkinat ja maatalouspolitiikka**

Maatalousyrittäjällä ja maataloustuotteilla on nykyään asiakkaana sirpaloitunut sekä valikoiva kuluttajakunta. Kuluttajat kiinnittävät yhä enemmän huomiota tuotantotapaan ja -olosuhteisiin. (Kuisma & Kallio 2009, 30.) Kuluttajat myös vaikuttavat entistä enemmän välillisesti maatalousyrityksen tuotantosuuntiin sekä -tapoihin (Haapanen, Heikura & Leino 2004, 42). Iso osa vaikuttavista uusista kulutustarpeista kehittyy keskuksissa ja kaupungeissa. Tämän vuoksi maatalousyritysten on seurattava ja opittava ymmärtämään tätä asiakaskuntaa, jotta ne voivat huomata ja kehittää uusia sopivia ideoita sekä tuotteita. (Heikkilä 2001, 14.)

Euroopan unioni on tuonut kansainvälistä kilpailua yhä enemmän Suomeen (Kuisma & Kallio 2009, 30). Tämän myötä myös Suomen elintarvikearvoketjujen omistus on kansainvälistynyt. Kauppojen kansainvälistyminen vaikuttaa myös tuotteiden hankintaan ja tuotteiden tuonti on lisääntynyt. Kasveista ja eläintuotteista valmistetut maataloustuotteet ovat kovassa kansainvälisessä kilpailuympäristössä ja tämä on asettanut tehokkuusvaatimuksia suomalaiseen elintarvikeketjuun. (Haapanen ym. 2004, 43 – 44.)

Alan teollisuus on kansainvälistymisen lisäksi keskittynyttä (Haapanen ym. 2004, 43). Vähittäiskaupan rakenne on myös keskittynyt kauan ja kahden suuren ketjun, S-Ryhmän ja Keskon, markkinaosuus on jo lähes 80 prosenttia vuonna 2014 (Jansik 2015, 42). Teollisuuden ja kaupan keskittyminen antaa isoille toimijoille paljon neu-

votteluvaltaa ja tuottajien neuvotteluasema on heikko suhteessa näihin. Vähittäiskaupan tilannetta tuottajien ja teollisuuden kannalta heikentää vielä Keskon toteuttama Suomen Lähikauppa Oy:n ostaminen (Kesko 2016 [viitattu 9.3.2017]).

Viimeisten vuosien aikana maataloustuotemarkkinoilla on ollut nopeita muutoksia. Vuosien 2007 – 2008 aikana viljan hinta heilahteli todella voimakkaasti ja hinnat nousivat lähes kaksinkertaiseksi. Nousun jälkeen hinnat laskivat nopeasti, jonka jälkeen oli nousua vuoteen 2012 asti. Sen jälkeen viljan hinnat ovat laskeneet tasaisesti ja helmikuussa 2015 vehnän hinta oli 40 prosenttia pienempi kuin elokuussa 2012. Maailman viljan kokonaiskulutus ja -tuotanto ovat nousseet viimeisen 10 vuoden aikana lähes 25 prosenttia. (Niemi 2015, 22 – 23.) Tuotantopanosten hinnat ovat nousseet pitkään nopeammin kuin tuottajahinnat. Tämä on lisännyt maatalousyritysten kustannuksia ja heikentänyt kannattavuutta. Taloudellinen taantuma on hillinnyt panosten nousua viime vuosina, mutta etenkin energian ja lannoitteiden hinnat ovat nousseet reilusti. (Rantala & Tauriainen 2015, 60 – 61.) Markkinoiden nopeat ja välillä epäsuotuisat muutokset asettavat maatalousyrittäjän päätöksenteon haasteita.

Euroopan unionin maatalouspolitiikan kehittyminen on keskeisin muuttuva tekijä maatalousyrityksen toimintaympäristössä. Maatalous on tärkeä osa unionin politiikkaa. (Haapanen ym. 2004, 30.) Poliitiikan perustan tällä hetkellä muodostaa Suomessa tukimuodot, joita ovat luonnonhaittakorvaus, maatalouden ympäristökorvaus ja unionin kokonaan rahoittamat suorat tuet. Edellä mainittujen lisäksi maataloutta tuetaan Suomessa kansallisilla tuilla ja eräillä muilla tukimuodoilla. Maataloustuilla on iso merkitys maatalousyritysten toimintaan EU:n alueella ja keskimäärin maataloustuki vastaa yli kolmannesta yritysten tuloksesta. Suomessa maatalousyritykset saavat tukea keskimäärin 12 663 euroa yritystä kohden ja lisäksi myönnetään investointitukia. Investointitukea ovat muun muassa korkotuet ja avustukset. (Liesivaara 2015, 49 – 57.) Suomalainen maatalousyrittäjä joutuu tekemään ratkaisuja, vaikka maatalouspoliittisia päätöksiä ja seurauksia on haastavaa ennakoida. Muuttuvan ja epävarman poliittisen ympäristön vuoksi maatalousyrityksen yrityssuunnittelu ja liiketoimintaosaaminen korostuvat. Maatalousyrityksen on kyettävä muuttamaan toimintaympäristön muuttuessa. (Haapanen ym. 2004, 31 – 32.)

### 2.2.1 Maataloustukien haku ja velvoitteet

Maatalousyrittäjä hakee maataloustukea joka vuosi yleensä kesäkuun puoleen väliin mennessä. Tuet haetaan sähköisesti tai paperilla. Hakijan täytyy olla luonnollinen henkilö, oikeushenkilö tai luonnollisten henkilöiden tai oikeushenkilöiden ryhmä. Tukea maksetaan Suomessa sijaitsevalle maatilalle. Kansallisissa tuissa viljelijän on oltava 18-vuotias, mutta maataloustuille ei ole yläikärajaa. Tähän alaikärajaan on tiettyjä poikkeuksia. Maatalousyrittäjä(t) voi valtuuttaa myös ulkopuolisen henkilön, esimerkiksi neuvojan, tekemään tukihaun. (Hakuopas 2016, 8 – 12 [Viitattu 10.3.2017].)

Käytännössä peltopinta-alaa täytyy olla vähintään 5 hehtaaria tukia haettaessa. Yrittäjän on maataloustukea haettaessaan sitouduttava tukien täydentäviin ehtoihin. Täydentävät ehdot ovat hyvän maatalouden ja ympäristön vaatimuksia sekä lakisääteisiä hoitovaatimuksia. Hoitovaatimukset liittyvät muun muassa ympäristöasioihin ja kasvien terveyteen. Täydentäviä ehtoja ovat muun muassa hukkakauran torjunta, typpilannoituksen enimmäismäärät ja kasvinsuojeluaineiden käyttökirjanpito. (Täydentävät ehdot 2017, 5 – 42.) Maatalousyrittäjä joutuu tukien puitteissa tekemään lisäksi esimerkiksi vuosittain viljelysuunnitelman, josta selviää muun muassa lohkot, kasvit ja lannoitus, peltomaan laatutestin ja teettää lohkoistaan viljavuustutkimukset (Päätukihaun tuet 2016, 31 – 32).

Maatalousyritys, joka hakee maataloustukea, joutuu Suomessa Maaseutuviraston järjestämään valvontaan. Valvonnassa tarkastetaan tuen ehtojen noudattamista. Vuosittain valvontaa tehdään paikan päällä tukea hakeneissa maatiloissa vähintään 5 prosenttia. Lisäksi kaikki tukihakemukset tarkastetaan ja niitä valvotaan hallinnollisesti. Tarkastuksessa tarkastetaan esimerkiksi lohkojen pinta-alat, viljelytapa ja tukiehtojen noudattamista. Jos maatilalla huomataan virheitä, maataloustukea voidaan vähentää. (Hakuopas 2016, 44 – 47.)

### 2.3 Tuotannon suunnittelu

Liikeidea, yritystoiminnan päätavoitteet ja strategiset valinnat antavat pohjan tuotannon suunnitteluun. Tuotannon suunnittelussa selvitetään muun muassa, mitä

teknologiaa käytetään tai mitä palveluja ostetaan urakoitsijalta. Tuotannon päälinjojen ollessa selvät, suunnitellaan seuraavaksi tilojen ja koneiden sekä laitteiden resurssitarpeet. Tuotantovälineet on saatava vastaamaan toiminnan suorituskykyä ja tuotannolle asetetaan tehokkuustavoitteita, kuten koneiden käyttöaste. Tuotannon suunnittelun tavoitteena on löytää tuotantovaihtoehto, joka on yrityksen kannalta paras. Teknisten ja taloudellisten tekijöiden lisäksi joudutaan entistä enemmän ottamaan suunnittelussa huomioon lainsäädäntö ja asiakkaiden asettamat vaatimukset, kuten ympäristökysymykset. (Heikkilä 2001, 82 – 83.)

### **2.3.1 Kustannuslaskenta**

Liiketoimintaan liittyvien kustannusten tietäminen on tärkeää, sillä se luo perustan taloudellisesti viisaiden päätösten tekemiseen. Kannattavuuden parantamiseen tähtäävän suunnitelman laatimisessa auttaa tieto siitä, mikä osa toiminnoista on kannattavaa ja mikä tappiollista. Kustannuslaskennan järjestämiseen on erilaisia vaihtoehtoja ja kustannuksia voidaan mitata monin tavoin. (Pellinen & Enroth 2008, 13.) Kustannuslaskennan järjestämisessä pienyrityksissä taulukkolaskentaohjelma on kätevä apuväline. Laskennassa tarvittavia tietoja löytyy kirjanpidosta ja yrityksen muista seurantajärjestelmistä esimerkiksi viljelymuistiinpanoista. Kirjanpitoa voi käyttää laskennassa hyödyksi vain, jos muistiinpanoja tehdään riittävällä erittelytarkkuudella. (Pellinen & Enroth, 16.)

Taloudellisia laskelmia tehdessä vaikeaa on laskentakohteen määrittely. Maatalousyritys on usein suuri toimintakokonaisuus ja huomio kannattaa kohdistaa päätösten kannalta keskeisiin tekijöihin. Laskelmat voidaan rajata kasvinviljelytiloilla esimerkiksi vehnälle vaihtoehtoisten viljelykasvien odotettavissa olevaan tuottoon. (Pellinen & Enroth 2008, 16 – 17.) Kustannuslaskentajärjestelmiä suunniteltaessa tuloksena tuleva tieto tulee olla mahdollisimman käyttökelpoista ja selkeää. Yleisesti käytettäviä kustannuslaskelmamenetelmiä ovat katetuotto- ja toimintolaskennat. (Pellinen & Enroth, 20.)

Katetuottolaskenta on lyhyen aikavälin kannattavuustavoitteiden perustan työkalu. Lyhyenä aikavälinä pidetään usein vuotta tai lyhyempää aikaa. Katetuottolaskennassa kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Katetuotto tulee

tuotteen tuottojen ja muuttuvien kustannusten erotuksena. Vuoden aikana yrittäjä kiinnittää huomion siihen, että katetuottoa syntyy riittävästi. (Pellinen & Enroth 2008, 20.)

Katetuottolaskenta voi olla lyhyen aikavälinsä johdosta ongelmallista. Toimintolaskenta rakentuu osin katetuottolaskennan päälle. Tässä laskennassa tuotteille kohdistetaan maatalousyrityksen kiinteitä kustannuksia tuotteiden arvoidun aiheuttamien kustannusten verran. (Pellinen & Enroth 2008, 23.)

Päätöksiä tehdessään maatalousyrittäjä käyttää apuna kustannuslaskentajärjestelmän tietoa, mutta päätöksiin vaikuttaa usein muutekin asiat. Kustannustietoa voidaan käyttää apuna tuotteiden hinnoittelussa, myynnissä ja toiminnan uudelleenjärjestämisessä. Toiminnan kannattavuuden näkökulmasta yrittäjän on muodostettava myytävällä tuotteella sopiva käsitys tuotteen hinnalle. Jos hintaa ei ole mahdollista saada, yrittäjä voi pohtia tuotannonalan vaihtamista tai kustannusten sopeuttamista. (Pellinen & Enroth 2008, 27.)

Kustannuslaskentaa hyödynnetään myös toiminnan optimoinnissa ja taloudellisten valintojen tekemisessä. Maatalousyrittäjät ovat tottuneet tekemään kaikki asiat itse. Nykyään tavoitteena pidetään kumminkin yrityksen keskittymistä entistä vähempiin asioihin ja kustannustehokkaaseen tekemiseen. Kustannuslaskentaa voidaan käyttää apuna myös suunniteltaessa sitä, kannattaako jotain toimintoa, kuten ruisku- tusta, tehdä itse vai ostaa se ulkopuoliselta tekijältä. (Pellinen & Enroth 2008, 30.)

### **2.3.2 Kirjanpito**

Maatalousyritysten taloushallinnon muodostaa kirjanpito. Maataloudenharjoittajien eikä maatalousyhtymien tarvitse pitää kirjanpitolain mukaista kirjanpitoa. Maatalouden muistiinpanojen tulee noudattaa niille asetettuja omia vaatimuksia ja kirjanpito on maksuperusteista eli yhdenkertaista. Kirjanpidon tarkkuus ja tekotapa suositellaan suunniteltavaksi siten, että se palvelee veroilmoituksen lisäksi yrityksen suunnittelua ja seurantaa. Kirjanpito on tärkeää tietoa moneen tarkoitukseen. (Pellinen

& Enroth 2008, 54.) Jos maatalousyritys on avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö, osakeyhtiö tai osuuskunta, on yrityksen pidettävä kirjanpitolain mukaista suoriteperusteista kirjanpitoa eli kahdenkertaista kirjanpitoa (Verohallinto, [viitattu 30.4.2017]).

Pelkästään maatalouden veroilmoituksesta ei pystytä laskemaan oikeita ja varsinaisia kannattavuuden tunnuslukuja. Avuksi tarvitaan taselaskelmat, jotka tehdään vuosittain. Taseen avulla määritetään tuotantoon sitoutunut pääoma ja tarkasteluajanjaksolla tapahtuvat varastomuutokset, jotta voidaan muodostaa kannattavuuden tunnuslukuja. Maatalousyritykselle tehtävästä tuloslaskelmasta selviää liikevaihto, kokonaistuotto, käyttökate, liiketulos, nettotulos ja yrittäjän voitto. Tuloslaskelmasta on olemassa suositus maatalouden oikaistuksi tuloslaskelmaksi niille, jotka haluavat laskea kannattavuuden tunnuslukuja, mutta tekevät kirjanpidon maksuperusteisena. Suoriteperusteisessa kirjanpidossa tuloslaskelma lasketaan suoraan. (Pellinen & Enroth 2008, 58 – 61.)

### **2.3.3 Tunnusluvut**

Maatalousyritysten maatalouden tunnusluvuiksi on laadittu tärkeimpiä yleisen yritystoiminnan lukuja ja perinteisiä maatalouden lukuja. Näitä lukuja käytetään nykyään maatalouden talousseurantajärjestelmissä. Maataloudessa on käytössä erityisiä yrittäjän palkkavaatimukseen sekä saamaan tuloon liittyviä tunnuslukuja, joita ei käytetä yleensä muun yritystoiminnan luvuissa. Näitä ovat muun muassa kannattavuuskerroin ja yrittäjätulo. (Pellinen & Enroth 2008, 67.)

Kannattavuuden tunnusluvut jaetaan usein kahteen luokkaan. Euromääräiset tunnusluvut, kuten yrittäjätulo, kertovat kannattavuudesta euroissa. Suhteelliset tunnusluvut, kuten kannattavuuskerroin, kertovat saatujen tuottojen suhteen tuotantoon sitoutuneeseen pääomaan. Kannattavuutta arvioitaessa on syytä käyttää useampaa tunnuslukua, jotta saadaan parhaiten tietoa ulos yrityksen tilanteesta. Eniten käytettyjä tunnusluku maatalousyritysten seurannassa ovat oman pääoman tuotto-%, kannattavuuskerroin ja yrittäjätulo. (Pellinen & Enroth 2008, 68.)

## 2.4 Investoinnit

Liiketaloustieteessä investointi-käsitteellä tarkoitetaan menoa, josta odotetaan saavan hyötyä pitkällä aikavälillä. Investoinneille on tyypillistä, että ne aiheuttavat ison yksittäisen kustannuksen ja niiden tuottama hyöty tulee esille investoinnin pito- ja käyttöaikana. (Mattila ym. 2007, 8.) Maatalousyriyten toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa ja yritysten kehittäminen on siksi välttämätöntä. Kehittäminen vaatii usein investointeja esimerkiksi tuotantovälineisiin ja koulutukseen. Investoinnin onnistuminen vaatii yrittäjältä perehtymistä. (Mattila ym. 2008, 82.) Investoinnit ovat pitkälinen prosessi ja edellytyksenä niillä on, että sijoitetun rahan avulla saataisiin myöhemmin tuloa vuosienkin ajan. Investointia suunniteltaessa valitaan käytännössä eri vaihtoehtojen välillä ja päätökset voivat olla isoja sekä vaikeita. (Pellinen 2008, 42.)

Maataloudessa investoinneilla ja niiden suunnittelulla on erityisen iso merkitys. Investointeihin sidotun pääoman osuus liikevaihdosta on montaa muuta toimialaa suurempi. Investointien seurauksena yritykselle tulee pääomakustannuksia ja maatilalla näiden kustannusten osuus voi olla jopa yli 50 prosenttia kaikista kustannuksista. (Haapanen ym. 2004, 156 – 157.) Investoinnit voidaan jakaa kahteen erilaiseen kategoriaan, strategiseen ja operatiiviseen investointiin. Strategiset investoinnit luovat uutta toimintaa, vaikuttavat toiminnan painopisteisiin, voivat muuttaa strategiaa ja sitä suunniteltaessa käytetään pitkänajan suunnitelmia. Operatiiviset investoinnit tehostavat nykyistä toimintaa, ovat strategian mukaisia ja suunnitteluun käytetään erilaisia laskelmia. (Mattila ym. 2008, 84.)

Yrittäjä asettaa investointikohteille yleensä useita vaatimuksista, joista tarpeen lisäksi tärkeimpiä ovat rahoitus ja kannattavuus (Haapanen ym. 2004, 157). Investointilaskelmat ovat keskeisimpiä taloudellisia työkaluja, joilla vertaillaan eri investointivaihtoehtojen edullisuutta (Mattila ym. 2008, 88). Investointilaskelmat tulee olla kunnollisia, sillä puutteellisuus voi tulla ongelmaksi haettaessa rahoitusta. Laskelmat ovat myös valintojen ja päätösten tuki. Laskelmia tehdessä perusajatuksena on investoinnin tuomien tulojen ja menojen vertailu. (Haapanen ym., 157 – 158.)



Investointien suunnitteluun on tehty useita laskemismenetelmiä, joista yleisimmät ovat nykyarvo-, annuiteetti-, takaisinmaksuajan ja sisäisen korkokannan menetelmät. Erilaiset laskentamenetelmät täydentävät toisiaan ja eri laskelmien käyttö riippuu myös yrityksen tilanteesta (Haapanen ym., 160).

Nykyarvomenetelmässä on tarkoitus saada eriaikaiset tulot ja menot vertailukelpoiksi keskenään. Eriaikaiset suoritukset muutetaan laskentakoron avulla samaan vertailuajankohtaan esimerkiksi nykyhetkeen. Vaihtoehtoja vertailtaessa paras vaihtoehto on, kun menojen ja tulojen nykyarvojen erotus on kaikista suurin. Annuiteettimenetelmässä investoinnin hankintakustannus muutetaan investointiajanjakson eri vuosille saman suuruiseksi vuosimaksuiksi. Menetelmä ei ota huomioon jäännösarvoa, joten muun muassa ajoneuvoille sopivaa laskentaa varten on kehitetty oma kalustomenetelmä. Takaisinmaksuajanmenetelmässä selvitetään missä ajassa investointi maksaa itsensä takaisin. (Haapanen ym. 2004, 159 – 160.) Takaisinmaksuajalla kuvataan aikaa, jonka kuluessa hankintameno saadaan katetuksi investoinnin tuottamilla tuloilla. Laskumenetelmä on helppo, mutta menetelmän heikkoutena on, ettei se ota huomioon takaisinmaksun jälkeisiä rahavirtoja ja takaisinmaksuvaatimuksen asettaminen on usein haasteellista (Rikkonen ym. 2008, 90). Sisäisen korkokannan menetelmässä etsitään korkokanta, jota käyttämällä tulojen nykyarvo on yhtä suuri kuin menojen nykyarvo. Korkokannan ollessa yhtä suuri tai suurempi, kuin pääomalle asetettu tuottovaatimus, investointi on kannattava. (Haapanen ym., 160.)

## 2.5 Rahoitus

Rahoituksella tarkoitetaan investoinnin toteuttamiseksi vaadittavan pääoman hankintaa (Ylätalo, Mäkinen & Alander 2004, 96). Maatalousyrityksessä rahoituksen suunnittelulla on poikkeuksellisen suuri merkitys, sillä investoinneilla on iso vaikutus liiketoimintaan ja tuotteiden myynti on monessa tapauksessa kausiluonteista. (Haapanen ym. 2004, 165.) Maatalousyrittäjän investoinnit ja niiden rahoitus vaikuttavat suuresti tulevaisuuden menestykseen. Menestyjät hakevat tietoa rahoitusmarkkinoista ja ennakoivat muutoksia. Myös yleinen taloustilanne vaikuttaa rahoitusmarkkinoihin ja maatalousyrittäjän täytyy seurata myös yleistä kansantalouden kehitystä

tehdessään parhaat mahdolliset ratkaisut. (Ryhänen & Pyykkönen 2011, 28.) Yleisimpiä investoitavia ja rahoitusta vaativia kohteita maatalousyrittäjissä ovat rakennukset, kalusto, maan hankinta ja muu yrityksen kehittäminen. Muuttuvia kuluja voidaan myös joutua rahoittamaan epäsäännöllisten tulojen takia kuten esimerkiksi lannoitteiden, rehujen ja siementen ostoa. (ProAgria, [viitattu 4.3.2017].) Myös kokonaisen maatalousyrittäjän ostoa, esimerkiksi sukupolvenvaihdostilanteessa, varten voidaan tarvita rahoitusta (Kuisma & Kallio 2009, 100).

Rahoitusmarkkinat ovat koko ajan muutoksessa ja ne reagoivat nopeasti toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Maatalousyrittäjien täytyy ymmärtää rahoitusmarkkinoiden toiminnan periaatteet järjestääkseen parhaan mahdollisen rahoituksen. Maatalousyrittäjän rahoittamiseen on olemassa monia erilaisia vaihtoehtoja. Rahoitusmarkkinoiden seuraamisella on vaikutusta varsinkin investoinneille, sillä esimerkiksi korkotason nousulla voi olla huomattavia negatiivisia vaikutuksia yritystoiminnalle. Tärkeää on tietää, miten markkinat toimivat ja miten esimerkiksi mahdollisilta korkojen nousulta voidaan suojautua. (Ryhänen & Pyykkönen 2011, 28.)

Investointeja varten yrittäjän tulee laatia tarkka rahoitussuunnitelma. Suunnitelmassa otetaan huomioon muun muassa investoinnin tulot ja menot sekä muut investoinnin vaikutukset tuotantotoimintaan. (Ylätalo ym. 2004, 96.) Lisäksi rahoitussuunnitelmassa selvitetään vaadittavan pääoman saantimahdollisuudet ja ehdot sekä mahdollisimman edullinen rahoitustapa. Investoinnin tuotto, eri rahoituslähteiden osuudet ja niistä aiheutuvat kustannukset on saatava sellaisiksi, ettei maksuvaikeuksia pääse syntymään. Rahoitus tapahtuu usein myös käyttämällä useita eri rahoituslähteitä. (Ylätalo ym. 2004, 96.)

Rahoituslähteitä investoinneille ovat pääomarahoitus, yritystoiminnasta kertyvä turorahoitus sekä mahdolliset tuet ja avustukset. Pääomarahoitus jakaantuu kahteen eri osioon. Vieraaseen pääomaan eli esimerkiksi pankkilainaan ja omaan pääomaan eli esimerkiksi omaan rahaan ja työhön. Vieras pääoma jakaantuu vielä lyhytaikaiseen ja pitkäaikaiseen. Lyhytaikaista on alle vuoden takaisinmaksuajalliset lainat ja pitkäaikaista yli vuoden mittaisella takaisinmaksuajalla olevat lainat. (Kuisma & Kallio 2009, 101 – 102.)

Yritystoiminta on pitkällä aikavälillä saatava kannattavaksi niin, että se toimii niillä tuloilla, joita se saa myynnistä. Vieraan pääoman käyttäminen on hyödyllistä silloin, kun sen avulla saatava tuotto on suurempi kuin vain omaa päämaa käyttämällä saisi. Tätä kutsutaan vipuvaikutukseksi. Yrityksen tuottaessa hyvin vieraan pääoman avulla voi moninkertaistaa oman pääoman tuoton. Tappiollisessa tilanteessa sen vaikutuksesta tappion suuruus voi nousta. (Kuisma & Kallio 2009, 102.)

## 2.6 Riskienhallinta

Yritystoimintaan liittyy ennalta arvaamattomia tekijöitä, joita kutsutaan yleensä riskeiksi. Riskillä tarkoitetaan epävarmuutta, menetyksen, taantumisen tai vahingon aiheuttamaa uhkaa. Riskit voivat olla yrityksen ulkopuolisia, jotka tapahtuvat tulevaisuudessa tai yritystoiminnan sisäisiä. Ulkoisia voivat olla esimerkiksi viljan hinnan dramaattinen lasku ja sisäisiä henkilöiden vakava sairastuminen. (Heikkilä 2001, 92.)

Maatalousyrittäjän työssä ja yritystoiminnassa on monenlaisia riskejä. Maatalousyri-tysten kasvaminen, investoinnit, teknologian kehittyminen, kilpailun lisääntyminen ja maatalouspolitiikka luovat uusia mahdollisuuksia sekä haasteita yrittäjille. Nämä muutokset luovat uusia riskejä ja vaativat aiempaa enemmän riskienhallintaa. Osa maatalouden riskeistä ovat saman tyyppisiä kuin kaikissa pienyrityksissä, mutta mukana on myös juuri maatalousyrittäjille keskeisiä riskejä. Esimerkiksi ympäristöolo- suhteet ja maatalousyri-tysten tyypillinen kytkeytyminen kotiin luovat hyvin erilaisia riskejä juuri maatalousyri-tyksiin. (Leppälä ym. 2008, 10.)

Erilaisten riskien tiedostaminen ja oman yritystoiminnan tunteminen sekä analysointi ovat pohjana systemaattiselle riskienhallinnalle. Merkittävimpiä maatalousyri-tysten riskejä ovat esimerkiksi tuotanto- ja henkiloriskit. Jokainen riskitekijä on myös taloudellinen riski, sillä ne vaikuttavat maatalousyri-tyksen talouteen. Riskienhallinta voidaan esittää neljänä vaiheena. Ensimmäisenä riskit tunnistetaan. Toisena niiden haittojen merkittävyys ja todennäköisyys arvioidaan. Kolmantena arvioidaan ja vali- taan toimenpiteet. Toimenpiteitä ovat muun muassa riskin välttäminen, riskin pie- nentäminen ja siirtäminen vakuuttamalla. Neljäntenä ja viimeisenä vaiheena toi- menpiteet toteutetaan. (Leppälä & Jokipii 2005, 12 – 13.)

Riskit jaetaan yleisesti liike- ja vahinkoriskeihin (Ylätalo ym. 2004, 124). Liikeriski on taloudellinen, sosiaalinen, poliittinen tai tekninen. Vahinkoriski sen sijaan on omaisuuden ja henkilön vahinko, tietoriski, toiminnan keskeytys tai sopimusriski. (Kuisma & Kallio 2009, 56.) Maataloudessa käytetään myös yleisesti riskien jaottelua useampaan luokkaan (Ylätalo ym., 124). Seuraavassa esitetään keskeisimpiä erilaisia riskiluokkia.

Tuotannollinen riski aiheutuu maatalouden tuotannon sidonnaisuudesta biologisiin tekijöihin. Riskejä ovat esimerkiksi taudit, tuholaiset ja sää. Maataloudessa tuotannolliset riskit ovat merkittävässä roolissa. (Ylätalo ym. 2004, 124.) Esimerkkeinä näistä riskeistä ovat rankkasateet ja kuivuus. Luonnonilmiöihin varautuminen on haastavaa ja vaatii pitkäjänteistä työtä (Tolonen 2005, 91). Varautua voi esimerkiksi pellon kasvukunnosta huolehtimalla ja satovakuutuksilla. Teknologinen riski johtuu teknologian kehityksestä ja luotettavuudesta. Esimerkiksi vanhan teknologian käyttö voi merkitä tehotonta tuotantoa, mutta toisaalta uuden teknologian käyttö liian aikaisin voi muodostaa riskin.

Markkinariskillä tarkoitetaan tuotteisiin sekä tuotantopanoksiin liittyviä hinta-, menekki- ja saatavuusriskejä. Lisääntynyt hintojen vaihtelu on kasvattanut maatalousyritysten liiketoimintariskiä. Markkinariskit ovat nykyään tärkeä osa normaalia yritystoimintaa maatalousyrityksissä. Markkinariskeiltä voi suojautua muun muassa kororiskien hallinnalla, markkinoihin sovitetulla tuotannolla, kiinteähintaisella sopimus- tuotannolla ja varastojen hyödyntämisellä. (Jaakkola 2013, 28–31.)

Taloudellinen riski johtuu vieraasta pääomasta. Vieraan pääoman rakenne vaikuttaa oleellisesti riskiin ja muut sitoumukset. Vieraan pääoman osuus on kasvanut maatalousyrityksissä ja tämä on kasvattanut taloudellista riskiä, varsinkin velkaantuneissa maatalousyrityksissä. (Ylätalo ym. 2004, 125.) Esimerkkejä taloudellisesta riskistä ovat korkojen nousu ja maataloustukien muutokset.

Lainsäädännöllinen ja poliittinen riski on tullut entistä merkittävämmäksi. Se johtuu eri instituutioiden ja yhteiskunnan kiinnostuksesta maatalouteen. Riski näkyy esimerkiksi veromuutoksina, lupa-asioissa ja maataloustuissa. (Ylätalo ym. 2004, 125.)

Henkilöriskit maatalousyrityksissä liittyvät yleensä työntekijöiden työturvallisuuteen ja työsuojeluun. Maatalousyrittäjillä vakavien tapaturmien riski on monia muita aloja

korkeampi. Henkilöriskeille altistavia tekijöitä ovat muun muassa puutteelliset työtavat, laitteiden ja koneiden huono kunto, kiire, torjunta-aineet ja melu. Pienyrityksissä mahdollinen yrittäjän työkyvyn menetys on vakava riski. (Leppälä ym. 2008, 19 – 21.) Henkilöriskien hallintaan on kolme vaihetta. Riskien tunnistaminen, riskien suuruuden arviointi ja riskien torjunta. Näillä keinoilla riskiä voidaan lieventää, vähentää ja poistaa. (Eskola, Louhelainen & Pyykkönen 2005, 23.)

### 3 TUTKIMUS LIIKETOIMINTAOSAAMISESTA KASVINVILJELYTILOILLA

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskiössä on todellisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161). Kvalitatiiviselle tutkimukselle on yleistä, että se on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa ja tutkimus tehdään oikeissa ja luonnollisissa tilanteissa. Haastattelupaikkana oli haastateltavien koti tai työpaikka, jolloin tilanne oli luonnollinen. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Kohdejoukko valitaan tässä tutkimusmenetelmässä tarkoituksenmukaisesti, eikä satunnaisotolla kuten kvantitatiivisissa eli määrällisessä tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.) Haastateltavat valittiin eri puolilta Etelä-Pohjanmaalta. Tutkimukseen haluttiin erikokoisia yrityksiä sekä pää- ja sivutoimisia yrittäjiä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa laaditaan yksityiskohtaisia kysymyksiä, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoituksena saada vastauksia kysymykseen: ”Mistä tässä on kyse?” (Kananen 2014, 16).

Opinnäytetyössä käytettiin hyödyksi teemahaastattelua. Teemahaastattelussa keskitytään tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48). Teemahaastatteluille on yleistä, että haastattelun aiheet ovat tiedossa. Kysymykset ja niiden järjestys voivat kuitenkin vaihdella keskustelun mukaan (Hirsjärvi ym. 2009, 208). Haastatteluissa seurattiin luotuja kysymyksiä, mutta kysymykset ja keskustelu elivät haastattelun mukaan. Teemahaastattelu oli luonnollinen valinta tutkimusmenetelmäksi, sillä haastattelut ovat kvalitatiivisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä (Kananen 2014, 71). Laadullinen tutkimus teemahaastatteluineen oli paras vaihtoehto tämän aiheen tutkimiseen, sillä otanta oli pieni ja tutkimuksessa haluttiin saada haastateltavista enemmän asiaa irti. Määrällisessä tutkimuksessa vastaukset saattavat jäädä melko pinnallisiksi.

Tutkimuksen kysymykset muodostettiin teoria-aineiston ja tutkimuksen tavoitteen perusteella. Liiketoimintaosaaminen on laaja käsite ja tutkimuksessa haluttiin ottaa huomioon kaikki osa-alueet. Haastateltavat valikoituivat oman ja ohjaavan opettajan verkostojen avulla. Haastattelut nauhoitettiin ja ne litteroitiin jälkikäteen kirjalliseksi. Taustatietokysymysten (LIITE 1) vastaukset kirjoitettiin haastattelun aluksi paperille.

Litteroinnin jälkeen vastaukset käytiin läpi ja vastauksissa esiin tulleita pääkohtia kirjattiin ylös. Näistä pääkohdista muodostettiin teemat, joiden pohjalta alettiin kirjoittaa tuloksia. Tulosten kirjoittamisen jälkeen tehtiin johtopäätöksiä vastauksista.

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 4.1 Vastaajien taustatiedot

Haastateltavien henkilöiden yritysten pinta-alat vaihtelivat noin 20 hehtaarista vaajaan 400 hehtaariin. Keskipinta-ala oli 133 hehtaaria. Omaa peltoa yrityksillä oli keskimäärin 58 prosenttia kokonaispinta-alasta ja loput vuokrapeltoa. Kaikki yritykset omistivat myös metsää, keskimäärin 86 hehtaaria.

Vastaajien keski-ikä oli 41 vuotta ja heidän yrityksensä sijaitsivat eri puolilla Etelä-Pohjanmaata. Yritysten keskimääräinen kasvinviljelystä koostuva liikevaihto oli noin 154 000 euroa. Kaikki yritykset olivat yritysmuodoltaan yksityisiä elinkeinoharjoittajia. Kaikki yrittäjät viljelivät viljoja, mutta osa lisäksi öljykasveja ja heinää. Yksi haastateltavista yrittäjistä oli erikoistunut luomuviljan tuotantoon.

Haastateltavien koulutustausta vaihteli. Vastaajista muutama oli koulutukseltaan agrologi (AMK). Kaksi oli käynyt maa- ja metsätalouskoulun, kaksi peruskoulun ja yksi oli levyseppähitsaaja. Kaikki vastaajat tekivät enemmän tai vähemmän muuta työtä kasvinviljelyn lisäksi. Töitä olivat rekan ajo, kettujen nahoitus, maaseutuasiemiehenä ja myyntipäällikkönä toimiminen, metallityöt, metsätyöt, ja koneurakointi. Neljää yrittäjää voidaan sanoa päätoimiseksi, sillä heidän muut työt olivat niin vähäisiä. Kahdessa yrityksessä ei työskennellyt yrittäjän lisäksi muita työntekijöitä. Muissa yrityksissä oli yksi tai kaksi osa-aikaista työntekijää, jotka olivat joko ulkopuolisia tai samaan perheeseen kuuluvia henkilöitä.

### 4.2 Kysymysten vastaukset

#### 4.2.1 Strategiat ja tulevaisuuden näkymät

Kaikki vastaajat tunsivat jotenkin strategian käsitteen, jokainen vähän eri tavalla. Lähtökohtaisesti strategiaa pidettiin tulevaisuuteen sijoittuvana suunnitteluna ja toimintatapoina:



Se on perinpohjainen suunnitelma mun tietääkseni. Omalla kohdalla se ohjaa tilan kehittämistä. Jonkinlainen strategia pitää olla mitä kohti tavallaan mennään. Sitä myötä sitten toiminnot ja investoinnit ynnä muut kattoo sitä mukaan. (Haastateltu B.)

Muutama vastaaja näki strategian tarkkana ja pitkän tähtäimen suunnitelmana. Kolmelle yritykselle ei oltu luotu tai ajateltu lainkaan strategiaa. Loput vastaajista olivat miettineet strategiaa päässään ja muutama oli miettinyt suhteellisen tarkasti yrityksen tulevaisuutta. Kukaan haastateltavista ei ollut kuitenkaan tehnyt strategian suunnittelua kirjallisena, eikä strategian toteutumista seurattu yrityksissä.

Tulevaisuuden näkymät yrityksissä olivat erilaiset. Kaikki vastaajat aikoivat jatkaa yrityksen pitoa toistaiseksi. Muutamalla oli aikomus jatkaa tällä hetkellä yritystoimintaansa samanlaisena, muilla haastateltavilla oli mielessä muutoksia toimintaansa. Tulevaisuuteen vaikuttivat useamman vastaajan mielestä ulkoiset tekijät kuten maatalouspolitiikka, tuotteiden hinnat ja pellon saatavuus. Kuudella yrityksellä oli tarkoitus kasvattaa peltopinta-alaa tulevaisuudessa, jos ulkoiset tekijät, kuten pellon saatavuus, sen sallivat. Yksi vastaajista mietti tuotteiden jatkojalostusta yrityksessä. Yritysten talous oli tiukentunut viimeisten vuosien aikana parin vastaajan mukaan. Yhdellä vastaajalla oli tulevaisuuteen montakin visiota riippuen eri tekijöistä, kuten pellon saatavuudesta ja päätoimisen työn jatkuvuudesta. Näitä visioita olivat muun muassa toiminnan jatkaminen samanlaisena, pinta-alan reilu kasvattaminen tai päätoimiseksi yrittäjäksi ryhtyminen. Yksi vastaaja sanoi, että tulevaisuus näyttää ihan valoisaalta ja ihmisten pitää tulevaisuudessakin syödä joka päivä, jolloin maatalousyrityksiä tarvitaan.

#### **4.2.2 Kehittäminen**

Yritystoiminnan kehittämiseen tarvittavan tiedon hankintaan haastateltavat olivat käyttäneet montaa eri kanavaa. Moni piti internetiä tärkeimpänä tiedon lähteenään ja kaikki yhtä lukuun ottamatta käyttivät sitä tiedon hakemiseen. Pari vastaajaa mainitsi erikseen internetistä sosiaalisen median, jossa vaihdetaan tietoa tuttujen ja tuntemattomien kanssa ympäri Suomen. Muutama vastaaja mainitsi samalla alalla työskentelevät tutut tärkeäksi tiedonlähteeksi. Lehdistä mainittiin eniten Maaseudun

tulevaisuus, Maatilan Pellervo ja Käytännön Maamies. Myös Ilkka -sanomalehti ja alan yritysten mainokset sekä lehdet mainittiin tiedon lähteeksi.

Vastaajista lähes kaikki kävivät maatalous- ja konenäyttelyissä, kuten Farmarissa ja KoneAgriassa. Moni kävi erilaisissa pakollisissa ja vapaaehtoisissa koulutuspäivillä. Pari henkilöä mainitsi myös muun muassa viljelyillat ja peltopäivät:

Maatalousnäyttelyissä ja vastaavissa. Ylistarossa esimerkiksi toissa viikolla se oli se peltopäivät. Oli kyllä hyvä paikka. Tuli lippalakkiasia kerralla kuntoon. (Haastateltu A.)

Yksi vastaaja oli kierrellyt tutun porukan kanssa maatiloilla Euroopassa ja messuilla. Viron ja Ruotsin peltopäivät olivat yhdellä vastaajalla tulevina kohteina. Yksi vastaajista ei ollut kokenut tarpeelliseksi käydä kuin pakollisissa koulutuksissa.

Liiketaloudellisten käsitteiden tuntemisessa vastaajat jakaantuivat. Kolme vastaajaa kertoi tuntevansa käsitteet heikosti tai ei juuri ollenkaan. Keskimukaisesti ja kohtuullisesti tietävänsä arvioi kolme vastaajaa. Pari kertoi tietävänsä käsitteet omasta mielestään hyvin. Yksi haastateltavista kertoi opiskelleen käsitteitä vuosien saatossa. Toinen haastateltava totesi, että käsitteiden tuntemisessa olisi parantamisen varaa.

### **4.2.3 Suunnittelu**

Viljelysuunnittelun ja tukihaun teki kolmelle yritykselle ProAgria. Yksi teki suunnitelmat ja tukihaun itse WebWisu-viljelysuunnitteluohjelmistolla. Lopuille vastaajista viljelysuunnittelun teki joko puoliso, oma lapsi tai muu tuttu henkilö. Varmuus ja luotettavuus mainittiin syyksi ulkopuolisella teetettyihin suunnitelmiin. Yksi haastateltava mainitsi suunnittelun hinnan olevan niin kohtuullinen, 200 – 300 euroa vuodessa, että se kannattaa luotettavuuden vuoksi teettää ammattilaisella. Kaikki mainitsivat toteuttavansa tehtyä suunnitelmaa lähes kokonaan.

Yritysten välillä yhteistyön tekeminen vaihteli suuresti vastaajien välillä. Muutamalla yrityksellä yhteistyö muiden yritysten kanssa oli vähäistä tai sitä ei ollut juuri lainkaan. Näissä yrityksissä oli yhteistyötä mietitty ja laskettu, mutta sen puutteeseen

mainittiin syyksi muun muassa intressien kohtaamattomuus, välillä epäreiluus ja se, että itsellä on kaikki koneet. Talkoohengestäkin keskusteltiin:

No ennen tehtiin enemmänkin. Tuossa jeesailtiin toinen toista. Mutta ei enää oikein. Se kökkähenki on vähän kadonnut maaseudulta. Että ei oikein enää oo yhteistyötä. (Haastateltu B.)

Yhteistyötä tehdään paljolti kotieläintilojen kanssa. Kolme vastaajaa otti vastaan lantaa pelloilleen. Muuta kotieläintilojen kanssa olevaa yhteistyötä olivat nurmen myynti, viljan myynti ja nurmen sadon korjaaminen omalta pellolta. Koneyhteistyötä yrityksillä oli vaihtelevasti. Muutamalla oli vain vähäistä kärryjen lainaamista tai muuta pientä koneyhteistyötä. Muutamalla vastaajista koneyhteistyötä oli enemmänkin. Oli yhteisiä koneita, kuten puimuri, kuivaaja ja lautasmuokkain. Lisäksi oli urakointiyhteistyötä puolin ja toisin. Muutama vastaajista ilmoitti, että yhteistyö lisääntyy todennäköisesti tulevaisuudessa. Ne vastaajat, jotka tekivät yhteistyötä, pitivät sitä hyödyllisenä ja toimivana.

Urakointiyritysten palveluita vastaajat käyttivät suhteellisen vähän. Urakointiyrityksiä käytettiin lähinnä harvakseltaan tiloilla tehtäviin töihin, kuten kaivinkonetöihin, heinänsiemenen kylvöön, lannoitteiden pintalevitykseen ja salaojitukseen. Moni vastaajista ei ollut edes harkinnut tai laskenut kannattaisiko urakointia käyttää. Kaksi vastaajaa kertoi tulevaisuudessa ehkä käyttävänsä urakointia enemmän. Syiksi he mainitsivat hyvän mahdollisuuden yhteistyöhön sekä käyttötuntien tarvitsemisen koneisiin, jolloin koneen itselle ostaminen ei ole välttämättä kannattavaa.

Kasvilajien valintaan vaikutti haastateltavien yrityksissä moni tekijä. Tuotteiden markkinat sekä hinnat vaikuttivat suurimman osan vastaajien valintaan. Kasvikoh-  
taisia katelaskuja, edes karkeasti laskettuna, teki viisi vastaajista. Viljelykierron vaikutuksen kasvilajien valintaan mainitsi kaksi haastateltavaa ja kasvin viljelyn helppouden kaksi vastaajista. Kasvilajien valinnasta mainitsi yksi vastaaja näin:

Tähän asti se on ollut niin notta, mikkä on ollut helppoja viljellä, kun viljelee sivutoimisesti. Se helppous siinä on ollut tietysti tähän asti. Ja sitten nyt on vähän katsottu tukien optimointia ja sellasta. (Haastateltu C.)

Kahdelle vastaajista kasvilajien valintaan vaikuttivat läheiset kotieläintilat ja niiden tarpeet. Muita vaikuttavia yksittäisiä tekijöitä olivat paras tulos, hukkakauran esiintyminen pelloilla, yrityksen pieni pinta-ala, riskit ja maalajit.

Haasteltavilta nousi esille monia erilaisia paikkoja, mihin tuotteita myydään. Myyntipaikan valintaan vaikuttivat monet eri tekijät. Suurimman osan vastaajien mielestä hinta oli ratkaisevin tekijä valittaessa myyntipaikkaa. Toinen tärkeä myyntipaikan valintaperuste monelle vastaajalle oli läheiset kotieläintilat. Muita myyntipaikkoja olivat Altia, Helsingin Mylly, A-Rehu, Kinnusen Mylly, Laihian Mallas, Hankkija, Suomen rehu ja K-Maatalous. Kaksi vastaajista halusi myydä tuotteet mieluiten suoraan toiselle tilalle ilman välikäsiä. Muita valintaperusteita olivat ostajan sijainti, toimintusehdot ja kotieläintilojen tarve.

#### **4.2.4 Talous**

Kaikilla yrityksillä oli käytössä yhdenkertainen kirjanpito. Yksi mainitsi, että kun siirrytään osakeyhtiömuotoon, niin sitten pitää tehdä kirjanpito kahdenkertaisena. Muutama vastaaja ei oikein osannut sanoa itse heti, onko heillä yhden- vai kahdenkertainen kirjanpito. Kaksi vastaajaa tekee kirjanpidon ja verotuksen itse. Loput vastaajista olivat ulkoistaneet verotuksen teon ulkopuoliselle taholle, kuten tilitoimistolle tai yksityishenkilölle. Ne jotka olivat ulkoistaneet kirjanpitonsa, kertoivat erilaisia syitä ulkoistukselle. Muutama mainitsi ajanpuutteen ja tilitoimiston ammattilaisuuden sekä varmuuden. Lisäksi kiinnostuksen puute ja tilitoimiston käyttämisen helppous olivat perusteita. Kaksi henkilöä sanoi tutustuvansa vain vähän verotukseen ja kirjanpitoon itse. Yksi vastaaja kertoi tekevänsä itse välitilinpäätöksen, mutta lopullisen tekee tilitoimisto. Kaksi itse verotuksensa tekevää kertoivat saaneensa osaamisen koulusta ja oppimalla itse sekä isän avustuksella.

Investointien suunnittelussa käytettiin apuna laskelmia vaihtelevasti. Kaksi vastaajaa ilmoitti, ettei juurikaan hyödynnä laskelmia apuna investoinneissa. Toinen heistä sanoi, että yhteiskoneet on pyritty pitämään suhteellisen uutena, jotta vaihdossa väliraha olisi kohtuullinen. Toinen taas totesi, että laskelmat ovat helppoja, kun katsoo mitä on kukkarossa. Yksi vastaaja sanoi, että konehankinnoissa tehdään hieman

laskelmia, joissa käsitellään muun muassa vuotuista käyttömäärää ja kuoletusai-  
kaa. Loput vastaajista tekivät enemmän tai vähemmän laskelmia. Suurin osa heistä  
teki laskelmia itse, mutta yksi kertoi käyttävänsä ProAgria:a laskujen tekemiseen.  
Laskelmissa käsiteltiin muun muassa lainan kuukausierien suuruutta, mitä traktori-  
tunti maksaa ja velan maksukykyä. Yksi vastaaja mainitsi, että laskelmat tehdään  
totuuden mukaisiksi, sillä niissä on helppo huijata itseä. Yksi kommentoi kysymyk-  
seen seuraavasti:

ProAgria ne aina tekee ja pankki ne aina haluaa. Kyllä mä aina ittekin  
laskekelen, et en mä nyt kumminkaan joudu velanmaksuissa aivan  
ahdingolle. Mutta pankki on kuitenkin kaikista tärkein, kun se haluaa ne.  
(Haastateltu E.)

Investointien rahoitukseen haastateltavat kertoivat käyttävänsä lainaa, omaa rahoi-  
tusta sekä metsästä saatua rahaa. Kaikki vastaajat yhtä lukuun ottamatta, käyttivät  
rahoitukseen lainaa. Yksi vastaaja rahoitti kaikki investoinnit omalla rahalla. Oma  
rahoitusta käytettiin vain vähän. Moni ei käyttänyt sitä oikeastaan ollenkaan. Yksi  
vastaaja mainitsi pankkilainan ja rahoitusyhtiöiden rahoitukset erikseen. Muutama  
vastaaja mainitsi käyttävänsä maatalouden investointeihin myös metsästä saatuja  
tuloja. Metsärahoitusta mainittiin otettavan vain, kun puusto on hakkuukunnossa.

Yrityksen tunnuslukujen seurannasta kysyttäessä, vastaukset jakaantuivat. Puolet  
vastaajista kertoi, etteivät he seuraa tunnuslukuja tai seuraa vain vähän esimerkiksi  
liikevaihtoa ja tulosta. Syyksi mainittiin harrastuspohjainen viljely, tunnuslukujen  
seuraamisen vaikeus, tottumattomuus ja tiedon puute. Pari näistä vastaajista totesi,  
että tunnuslukuja pitäisi kyllä seurata. Loput seurasivat tunnuslukuja ja osa myös  
laski niitä itse. Yksi sanoi olevansa kannattavuuskirjanpitotilallinen ja yksi kertoi, että  
on tullut hänen yrittäjäaikanaan tehtyä jo viisi vai kuusi erilaista laskelmaa, joissa on  
tunnuslukuja.

#### **4.2.5 Riskit**

Riskeistä kysyttäessä vastauksia tuli monenlaisia:

Mettäs puut heiluu. (Haastateltu A.)

Se täs ehkä tulee, et kun on yhteiskuivuri, niin siellä pystyy pitää varastos viljaa odotellen sitä nousua mitä ikään ei tuu. Mut ei sillai oikeen minkäänlaista varustautumista oikein kunnollista oo. Toisaalta tää on tällaista pientä harrastelutoimintaa et ei suuntaan tai toiseen oo suurta merkitystä. (Haastateltu F.)

Muutama vastaaja ei ole varautunut hintariskeihin paljoakaan. Yksi ei nähnyt viljanviljelyssä suuria riskejä muun muassa saatavien maataloustukien vuoksi. Toisen vastaajan mielestä hänen harrasteluviljelyssä ei ole niin suurta merkitystä puoleen tai toiseen. Kaksi vastaajaa mainitsi säästämisen hintariskeihin varautumisena, toinen tarkensi säästöjen olevan pankin rahastoissa. Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että nykyään ei viljanviljelyn pienillä katteilla pysty juurikaan säästämään, sillä muuten ei yritystä voi kehittää. Muita hintariskeihin varautumiskeinoja yrityksissä olivat laadun tuottaminen, varastot, varovaisesti eläminen, hinnan kiinnitys etukäteen ja laskeeminen, mikä tuottaa parhaiten.

Tapaturmien varalle kaikki vastaajat mainitsivat ottaneensa tapaturmavakuutukset ja kaksi mainitsi hankkineensa mahdollisimman hyvät/kattavat sellaiset. Kaksi vastaajista mainitsi turvalliset työtavat. Toinen vastaaja tarkensi, ettei kannata alkaa kiirehtiä varsinkaan väsyneenä ja toinen kertoi, että väsyneenä hän ei työskentele. Yksi vastaaja mainitsi myös turvalliset työpaikat ja -tilat, kuten turvakaiteet kuivaajalla.

Tulipaloihin kaikki yritykset olivat myös varautuneet vakuutuksilla. Yksi vastaaja mainitsi, että hänellä on sammuttimet tulipaloherkissä paikoissa kuten kuivaajalla ja leikkuupuimurissa. Muutama vastaaja kertoi ottaneensa konerikkovakuutuksia koneisiin. Yksi vastaaja mainitsi koneiden olevan sen verran vanhoja, ettei niihin saa rikkovakuutuksia. Keskeytysvakuutuksia oli kahdella yrityksellä.

Suuri osa vastaajista ei ollut varautunut sadon menetyksiin juuri ollenkaan. Satovakuutuksista moni mainitsi, mutta kukaan ei ollut sellaista ottanut. Kaksi vastaajaa sanoivat, ettei ole nähnyt sitä kannattavana. Ehtojen tulisi muuttua vakuutuksessa, että se olisi kannattavaa. Yksi vastaaja ei ollut varma, kuuluiko satovakuutus hänen vakuutuskokonaisuuteensa. Satovakuutuksen ottoa mietti yksi vastaaja. Peltojen

hyvä kunto ja kunnossa olevat ojitukset olivat yhden vastaajan varautumiskeino sadon menetyksiin. Yksi vastaaja jätti siemenviljaa hieman varastoon, jos syksyllä ei saisikaan puitua siemenviljaa ollenkaan.

Muista riskeistä ja niihin varautumisesta kysyttäessä muutama mainitsi kuoleman ja siihen liittyvät vakuutukset. Kuolemaan tai sairastamiseen hankituilla vakuutuksilla haluttiin turvaa läheisille. Yksi vastaaja mainitsi myös testamentin. Yksi vastaaja kommentoi riskejä seuraavasti:

Sehän on sellainen juttu, että silloin kun oli sun ikäinen (25), niin ei silloin ajatellutkaan, että sairaaksi tulis tai mitään. Mutta kun ikää tulee lisää, niin koko ajan ajattelee et sitä voi tulla joku tapaturma tai sairaus tai jotain. Et ei meekkään aina niin kuin strömssöös. Mutta en tiää, onko siihen sitten paremmin varautunut. (Haastateltu B.)

Konerikoista yksi vastaaja mainitsi, että koneet pystytään korjaamaan kaikki itse ja Maatalousyrittäjien eläkelaitoksen vakuutukset tarvitsee joka tapauksessa maksaa. Yksi vastaaja mietti tilannetta, jossa olisi sängyn pohjalla kevät- tai syksysesongin aikaan. Tällöin olisi hankala selvitä, mutta tähän riskiin ei mainittu varautumiskeinoja.

Maksuvalmiuden säilyttämiseen oli vastaajilla erilaisia keinoja. Kaksi vastaajista sanoi tekevänsä päässä laskelmointia ja budjettia. Toisen mielestä ne olisi hyvä kyllä tehdä paperille. Muutama sanoi, että pitää kassassa jonkin verran rahaa yllättäviä menoja varten. Yksi vastaajista sanoi seuraavasti:

Se onkin hyvä kysymys. Ainakin pitämällä tuon velanoton kohtuullisena. Et ei oteta velkaa niin paljon, kun pankista saa. Siinä vaiheessa, kun tuleekin se hätätilanne, niin ei saa käydä niin et pankissa on velat tapissa. Pitää jättää niin kun särkymävaraa et sieltä pankista saa sitten helpolla sitä halpaa luottoa ettei käy niin, että pankista sanotaan ehdot. (Haastateltu D.)

Metsä mainittiin kerran jonkinlaisena turvana, josta on tarvittaessa apua maksuvalmiuden säilyttämisenä. Yksi vastaaja sanoi, että jos on hiljaisempaa työrintamalla, niin pyrkii etsimään jotain työtä saadakseen kassavirtaa ja toinenkin vastaaja mainitsi kassavirran seurauksen. Yhdessä yrityksessä pyrittiin pitämään koneen hyvässä kunnossa, jotta ei tulisi yllättäviä menoja. Tässä yrityksessä traktorin hajoaminen nähtiin suurimpana maksuvalmiusriskinä.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa tarkastelen tutkimustuloksia ja kerron tekemiäni johtopäätöksiä, sekä vastaan tutkimuksen tavoitteeseen. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää maatalousyrittäjien liiketoimintaosaamista ja sitä, eroaako sivutoimisesti ja päätoimisesti toimivat tilat toiminnoiltaan. Mielestäni sain hyvin tutkimustavoitteen täytettyä.

Haastateltavat tunsivat strategia-käsitteen, mutta strategian luonti yrityksille oli mielestäni heikkoa. Muutama haastateltava mietti yrityksen tulevaisuutta pitkälle, mutta kukaan ei tehnyt strategiaa kirjallisena. Tällöin tavoitteiden seuranta ja samassa linjassa pysyminen on haasteellista. Isommat yritykset miettivät tulevaisuutta tarkemmin kuin pienemmät. Todennäköisesti suurempien tilojen yrittäjät panostavat yritykseen enemmän, sillä heillä on yritykseen kiinnitettynä enemmän rahaa ja sen johdosta miettivät tulevaisuuttakin enemmän.

Tulevaisuuden näkymät yrityksissä olivat kaksijakoiset. Kaikki aikoivat jatkaa yritystoimintaa, mutta monella haastateltavalla oli havaittavissa hieman odottava tunnelma. Tunnelmaan vaikuttivat erityisesti maatalouspolitiikka ja tuotteiden alhaiset hinnat tällä hetkellä. Taloudellisen tilanteen heikentyminen viime aikoina edellä mainituista syistä nousi myös keskusteluissa esille, samoin tämän hetkinen tukipolitiikka. Suurella osalla haastateltavista oli tarkoitus tulevaisuudessa kasvattaa peltopinta-alaa, joka mielestäni kertoo uskosta tulevaisuuteen ja yrityksen kehittämisen haluun. Omasta mielestäni tilojen keskikoko kasvaa entisestään tulevaisuudessa ja haastattelujen jälkeen tämä mielikuva vahvistui.

Tiedonhankinta oli mielestäni haastateltavilla monipuolista. Internet oli tärkein lähde, mutta yhtä lailla lehdet ja alalla työskentelevät tutut olivat tärkeitä tiedonlähteitä. Haastateltavat kävivät monissa näyttelyissä, koulutuksissa ja muissa vastaa- jissa. Mielestäni nämä asiat kertovat kiinnostuksesta yritystä ja maatalousalaa kohtaan. Haastateltavat ovat siis kiinnostuneita kehittämään itseään ja samalla yritystään. Sen sijaan liiketaloudellisten käsitteiden tuntemissa haastateltavilla olisi parantamisen varaa, sillä vain kaksi vastaajaa arvioi tietävänsä käsitteet hyvin. Päätoimiset yrittäjät erottuivat positiivisesti joukosta käsitteiden tuntemisessa. Liiketoimintaosaamisen näkökulmasta käsitteistä olisi hyvä olla tietämystä, jotta yrityksen



toimintaa pystyttäisiin tarkastelemaan paremmin ja vertaamaan muihin alan yrityksiin.

Viljelysuunnittelun teki itse vain yksi vastaajista ja lopuille teki joku muu. Tämä vastaa jo entuudestaan olevaa käsitystäni, että moni on jättänyt hieman monimutkaisen viljelysuunnittelun ulkopuoliselle ammattilaiselle. Tällä ulkoistetaan riskiä, sillä ammattilaisilla on vakuutukset virheiden varalle ja usein hyvä tietotaito esimerkiksi maataloustukipolitiikasta. Mielestäni ulkoistaminen on monessa tapauksessa järkevää, mutta viljelysuunnitteluun tulisi silti itse tutustua tarkasti ja olla tiiviissä yhteistyössä tekijän kanssa. Tässä kohtaa joillain haastateltavilla olisi ymmärtääkseni hieman parantamisen varaa.

Yhteistyön tekeminen on monessa tapauksessa järkevää monessakin suhteessa, mutta siihen vaikuttaa moni asia. Suurin osa haastateltavista näki yhteistyön tekemisen järkevänä ja mielekkäänä. Yhteistyötä tehtiin paljon kotieläintilojen kanssa ja se on mielestäni hyödyllistä sekä kasvi- että kotieläintiloille. Tällöin yritysten väliltä jää yksi välikäsi pois. Koneyhteistyön laajuudessa huomasin selvän eron pää- ja sivutoimisten yrittäjien välillä. Päätoimisilla yrittäjillä yhteistyötä oli selvästi vähemmän kuin sivutoimisilla. Tähän vaikuttaa varmasti päätoimisten yritysten suurempi keski- koko, mutta uskoakseni myös ajan käyttö. Päätoimisilla on enemmän koneille käyttöä, joten koneiden käyttöaste pysyy tyydyttävällä tasolla ja koneyhteistyötä ei ole välttämätöntä tehdä. Sivutoimiset taas käyttävät ajan ja rahan säästämiseksi enemmän koneyhteistyötä. Mielestäni kaikenlaisen yhteistyön lisääminen yritysten välille olisi suotuisaa kehitystä, mutta se vaatii hieman muutosta totutuissa tavoissa. Urakointipalveluita yritykset eivät käyttäneet erityisen paljon. Moni ei ollut edes harkinnut tai laskenut käytön kannattavuutta, mutta moni kertoi käyttävänsä tulevaisuudessa urakointia mahdollisesti enemmän. Urakointipalveluiden tarjonta on viime vuosina lisääntynyt ja monessa tapauksessa se olisi taloudellisesti järkevämpää kuin työn tekeminen itse. Moni haastateltava olikin tietoinen tästä hyödystä ja tulevaisuudessa urakointipalveluiden käyttö todennäköisesti yleistyy.

Kasvilajien valintaan vaikuttaa suuresti haastateltavien omat tarpeet ja näkökulmat. Raha ei ole aina tärkein tekijä, mutta katelaskujen tekeminen olisi mielestäni vertailun kannalta tarpeellista. Niiden tekeminen oli haastateltavilla heikohkoa. Muuten haastateltavat katsoivat kasvilajien valintaa monelta eri kannalta, joka on hyvä asia.

Tuotteet myydään lähtökohtaisesti sinne, mistä paras hinta saadaan. Toinen tärkeä peruste oli läheiset kotieläintilat. Kotieläintiloille myynti todennäköisesti auttaa myös yhteistyön tekemisessä muissa toiminnoissa. Keskusteluista jäi sellainen käsitys, että päätoimiset yrittäjät viljelevät enemmän elintarvikekelpoisia viljoja kuin sivutoimiset yrittäjät. Tähän vaikuttaa todennäköisesti rehuviljojen viljelyn helppous suhteessa elintarvikekelpoisiin lajeihin.

Riskienhallinta oli joltain osin mielestäni kunnossa, mutta osin löytyisi parantamisen varaa. Hintariskeihin ei muutama ollut juurikaan varautunut, mutta monella oli erilaisia keinoja suojautua tuotteiden hintojen alentumisen varalta. Mielestäni tukipolitiikka tuo varmuutta hintariskeiltä suojautumiseen, jolloin varsinkaan pienemmillä satotasoilla varautumisen ei välttämättä tarvitse olla merkittävää. Tapaturmien varalle oli otettu hyvin vakuutuksia, mutta vain kaksi mainitsi turvalliset työtavat. Voi olla, ettei niitä ei huomattu mainita, mutta tapaturmiin kannattaisi ehkä varautua muutenkin kuin vain vakuutuksilla. Esimerkiksi jalka kipsissä on vaikea tehdä töitä kevätseisongin aikaan ja tällaista ei monikaan ollut miettinyt. Tällaisen tilanteen varalle voisi olla hyvä olla mietittynä tilapäinen työntekijä. Tulipaloihin ja konerikkoihin oltiin varauduttu mielestäni asianmukaisesti ja yrityksen tarpeiden mukaisesti. Sadon menetyksiin sen sijaan oltiin varauduttu heikosti. Vakuutukset nähtiin huonoina, mitä ne voivatkin kyllä olla. Mutta esimerkiksi hyvän pellon kunnan ja ojituksen mainitsi vain yksi vastaajista. Maataloustuet kyllä tarjoavat turvaa sadon menetyksiä vastaan, mutta mielestäni siihen tulisi kuitenkin kiinnittää huomiota enemmän varsinkin säiden ääri-ilmiöiden yleistyessä. Kuolemaan moni varautui hyvin otetuilla vakuutuksilla, joilla pyritään turvaamaan läheisten tilanne vakavassa tapauksessa.

Maksuvalmiuteen varauduttiin erilaisilla keinoilla. Kirjallisia laskelmia kukaan ei kuitenkaan tehnyt. Kaksi päätoimista yrittäjää kyllä tekivät päässään laskelmia ja budjetointia. Kukaan ei pitänyt keskustelun perusteella maksuvalmiuden suurta heikkenemistä kovinkaan isona riskinä. Metsä mainittiin, kuten etukäteen ajattelinkin, jonkinlaisena turvana. Mielestäni maksuvalmiuslaskelmia kannattaisi kuitenkin tehdä kirjallisena enemmän, jolloin voitaisiin välttyä ikäviltä tilanteilta helpommin.

Suurin osa oli ulkoistanut kirjanpitoonsa, se nähtiin varmana ja helppona ratkaisuna. Muutamalla vastaajista verotukseen tutustuminen oli heikkoa. Suurin osa ulkoista-

neista kyllä tutustui siihen suhteellisen tarkasti, mutta muutamalla olisi tässä parantamisen varaa. Investointilaskelmien tekemisessä oli mielestäni puutteita. Niitä kyllä tehtiin jonkun verran erityisesti omassa päässä, mutta kirjallisten laskelmien tekeminen ja suunnittelu olivat vähäistä. Päätoimiset yrittäjät tekivät enemmän investointilaskelmia kuin sivutoimiset. Investointien rahoitukset hoidettiin pääosin lainarahalla. Lainaraha on oikein käytettynä järkevää, sillä näin yritys voi kehittyä nopeammin ja saada kustannusetua verrattuna pelkkää omaa rahoitusta käyttämällä. Metsästä mainittiin otettavan rahaa vain silloin, kuin se on metsän kestävän käytön kannalta järkevää.

Tunnuslukujen seurannassa ja tietämyksessä olisi hieman parantamisen varaa. Tässäkin kohtaa huomasi sen, ettei laskelmien tekemiseen, varsinkaan kirjallisena, olla yrityksissä totuttu. Moni vastaaja sanoikin suoraan, ettei seuraa tai laske tunnuslukuja, kuten kannattavuuskerrointa tai omavaraisuusastetta. Syyksi mainittiinkin monesti tottumattomuus, tiedon puute ja harrastuspohjainen viljely. Tunnuslukuja laskelmalla ja seuraamalla voisi saada monenlaista hyötyä oman yrityksen kehittämiseen.

## 6 POHDINTA

Mielestäni kasvinviljelytilojen liiketoimintaosaaminen oli kohtuullisella tasolla. Laskelmien, kuten katelaskujen, investointi- ja maksuvalmiuslaskelmien, tekemiseen tulisi käyttää vielä enemmän aikaa. Monet yrittäjät ajattelevat kyllä hyvin tuotantoprosesseja ja yrityksen kehittämistä, mutta taloudellinen ajattelu jää mielestäni monella hieman taka-alalle. Nykyisen kaltaiset maataloustuet eivät ainakaan kannusta tehokkuusajatteluun ja monelle henkilölle maatalousyrityksestä saatavat tulot eivät ole ainoa tulonlähde, jolloin panostus yritykseen ei välttämättä ole parhainta mahdollista. Lähtökohtaisesti tutkimuksesta kävi ilmi, että mitä suurempi yritys on, sitä enemmän yritykseen panostettiin ja myös laskelmiin käytettiin enemmän aikaa. Eri-tyisesti laskelmien tekemisessä huomasin eroa päätoimisten ja sivutoimisten yrittäjien välillä. Tästä voisi karkeasti päätellä, että yritysten pinta-alojen kasvaessa myös yritykseen panostaminen kasvaa. Sivutoimisissa yrityksissä sen sijaan käytettiin enemmän hyödyksi koneysteistyötä kuin päätoimisissa yrityksissä, mikä on positiivista.

Opinnäytetyön tekeminen sujui mielestäni hyvin. Yrittäjät olivat halukkaita haastatteluihin, eikä kukaan kieltäytynyt haastattelukutsusta. Työtulokseen olin tyytyväinen. Haastattelut olivat mielekkäitä tehdä ja niiden aikana syntyikin monia mielenkiintoisia keskusteluita maataloudesta ja maatalousyrityksistä. Haastatteluita analysoitaessa huomasin jotain asioita, joita olisi voinut kysyä eri tavalla tai esittää lisäkysymyksiä, mutta mitään suuria puutteita ei ollut. Esimerkiksi riskienhallintaan liittyvät kysymykset olisi voinut muotoilla eri lailla, jotta niistä olisi muodostunut syvällisempiä vastauksia. Tutkimusta tehdessä opin paljon lisää liiketoimintaosaamisesta ja haastateltavien kanssa keskustelut olivat antoisia. Tutkimusta olisi voinut jalostaa pidemmälle luomalla vielä tarkempia kysymyksiä ja tehdä haastattelu useammalle. Kaiken kaikkiaan tutkimuksen tekeminen oli mielenkiintoista ja kasvinviljelytilojen liiketoimintaosaamiseen saatiin mielestäni hyvin vastauksia.

## LÄHTEET

- Eskola, E., Louhelainen, K. & Pyykkönen, M. 2005. Henkilöriskienhallinta. Teoksessa: J. Helin, H. Teräväinen & P. Jokipii. (toim.) Maatilan riskienhallinta. Keuruu: ProAgria Maaseutokeskuksen Liiton julkaisuja nro 1017.
- Haapanen, M., Heikura, J. & Leino, K. 2004. Maatila liikeyrityksenä. Helsinki: WSOY.
- Hakuopas 2016. 2016. Maaseutuvirasto. [Verkojulkaisu]. [Viitattu 10.3.2017] Saatavana: <http://maaseutuvirasto.mobiezine.fi/zine/175/pdf>
- Heikkilä, H. 2001. Yrittämällä tuloksiin – Maaseutuyrityksen liiketoiminnan kehittämispas. Keuruu: Maaseutukeskusten Liiton julkaisuja nro 965. Tieto tuottamaan 93.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. p. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Jaakkola, T. 2013. Markkinariskien hallintakeinot. Teoksessa: S. Vuori, S. Peltonen & P. Tuovinen. (toim.) Markkinariskien hallinta maatilalla. Porvoo: ProAgria Keskusten Liitto. ProAgria Keskusten Liiton julkaisuja nro 1132.
- Jansik, C. 2015. Elintarvikemarkkinat. Teoksessa: J. Niemi & J. Ahlsted (toim.) Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2015. Helsinki: Luonnonvarakeskus, 39 – 45.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karttunen, J., Tuure, V. & Kaila, E. 2008. Maatilan töiden organisointi. Teoksessa: P. Rikkinen, T. Harmoinen & H. Teräväinen. (toim.). Maatilayrityksen menestystekijät. Porvoo: ProAgria maaseutukeskusten Liiton julkaisuja nro 1056, 45 – 53.
- Kesko on toteuttanut Suomen Lähikaupan oston - Siwat ja Valintatalot muuttuvat K-marketeiksi. 2016. [Verkojulkaisu] Kesko Oyj. [Viitattu 9.3.2017]. Saatavana: <http://www.kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/2016/kesko-on-toteuttanut-suomen-lahikaupan-oston---siwat-ja-valintatalot-muuttuvat-k-marketeiksi/>

- Kirjanpito, tilikausi ja verovuosi. [Verkkojulkaisu]. Verohallinto. [Viitattu 30.4.2017]. Saatavana: [https://www.vero.fi/fi-FI/Yritys\\_ ja\\_ yhteisoasiakkaat/Liikkeen\\_ ja\\_ ammatinharjoittaja/Perustaminen/Kirjanpito\\_ tilikausi\\_ ja\\_ verovuosi\(9362\)](https://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ ja_ yhteisoasiakkaat/Liikkeen_ ja_ ammatinharjoittaja/Perustaminen/Kirjanpito_ tilikausi_ ja_ verovuosi(9362))
- Kuhmonen, T. 2012. Maatilayritysten strategiat ja innovaatiot. [Verkkojulkaisu]. Turku: Turun yliopisto. [Viitattu 27.2.2017]. Saatavana: [https://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/julkaisut/tutu-julkaisut/Documents/Tutu\\_2012-1.pdf](https://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/julkaisut/tutu-julkaisut/Documents/Tutu_2012-1.pdf)
- Kuisma, A. & Kallio, J. 2009. Yrittäminen maatilalla. Helsinki: Opetushallitus.
- Leppälä, J. & Jokipii, P. 2005. Maatilan johtaminen ja riskienhallinta. Teoksessa: J. Helin, H. Teräväinen & P. Jokipii. (toim.) Maatilan riskienhallinta. Keuruu: ProAgria Maaseutukeskuksen Liiton julkaisuja nro 1017.
- Leppälä, J., Murtonen, M., Suokannas, A., Lehto, M., Sinisalo, A. & Suutarinen, J. 2008. Maatilan turvallisuuden johtaminen – maatilan riskien tunnistamisen ja arvioinnin kehittäminen. [Verkkojulkaisu]. Vihti: MTT. [Viitattu 11.3.2017]. Saatavana: <http://www.mtt.fi/met/pdf/met126.pdf>
- Liesivaara, P. 2015. Maatalouspolitiikka. Teoksessa: J. Niemi & J. Ahlsted (toim.) Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2015. Helsinki: Luonnonvarakeskus, 49 – 57.
- Maatalous- ja puutarhayritysten rakenne 2016. 2017. [Verkkosivu]. Luonnonvarakeskus. [Viitattu 07.05.2017]. Saatavana: [http://stat.luke.fi/maatalous-ja-puutarhayritysten-rakenne-2016\\_fi](http://stat.luke.fi/maatalous-ja-puutarhayritysten-rakenne-2016_fi)
- Maatilan rahoituksen suunnittelu. Ei päiväystä. [Verkkojulkaisu]. ProAgria. [Viitattu 4.3.2017]. Saatavana: [https://www.proagria.fi/sites/default/files/attachment/maatilan\\_ rahoituksen\\_ suunnittelu\\_ jalo\\_ lehtovaara.pdf](https://www.proagria.fi/sites/default/files/attachment/maatilan_ rahoituksen_ suunnittelu_ jalo_ lehtovaara.pdf)
- Mattila, T., Rikkonen, P., Karhula, T. & Enroth, A. 2008. Onnistuminen investoinneissa. Teoksessa: P. Rikkonen, T. Harmoinen & H. Teräväinen. (toim.) Maatilayrityksen menestystekijät. Porvoo: ProAgria maaseutukeskusten Liiton julkaisuja nro 1056, 82 – 94.
- Mattila, T., Taipalus, S., Rikkonen, P. & Suutarinen, J. 2007. Investointiprosessien hallinta ja niiden kriittiset vaiheet maatalousyriyksissä. [Verkkojulkaisu]. Vihti: MTT. [Viitattu 15.1.2016]. Saatavana: <http://www.mtt.fi/mmts/pdf/mmts143.pdf>
- Niemi, J. 2015. Maailmanmarkkinoiden kehitys. Teoksessa: J. Niemi & J. Ahlsted (toim.) Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2015. Helsinki: Luonnonvarakeskus, 22 – 24.
- Pellinen, J. & Enroth, A. 2008. Kustannuslaskenta. Teoksessa: J. Pellinen, A. Enroth & T. Harmoinen. (toim.) Kannattava maatilayritys. Keuruu: ProAgria Maaseutukeskusten liiton julkaisuja nro 1060, 13–42.

- Pellinen, J. & Enroth, A. 2008. Strateginen suunnittelu ja budjetointi. Teoksessa: J. Pellinen, A. Enroth & T. Harmoinen. (toim.) Kannattava maatilayritys. Keuruu: ProAgria Maaseutukeskusten liiton julkaisuja nro 1060, 48 – 53.
- Pellinen, J. & Enroth, A. 2008. Talouden seuranta. Teoksessa: J. Pellinen, A. Enroth & T. Harmoinen. (toim.) Kannattava maatilayritys. Keuruu: ProAgria Maaseutukeskusten liiton julkaisuja nro 1060, 54 – 85.
- Pellinen, J. 2008. Investointivaihtoehtojen arviointi. Teoksessa: J. Pellinen, A. Enroth & T. Harmoinen. (toim.) Kannattava maatilayritys. Keuruu: ProAgria Maaseutukeskusten liiton julkaisuja nro 1060, 48 – 53.
- Päätukihaun tuet 2016. 2016. Maaseutuvirasto. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 10.3.2017]. Saatavana: <http://maaseutuvirasto.mobiezone.fi/zine/192/pdf>
- Rantala, O. & Tauriainen, J. 2015. Maatalous- ja puutarhayritysten tulos- ja kannattavuuskehitys. Teoksessa: J. Niemi & J. Ahlsted (toim.) Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2015. Helsinki: Luonnonvarakeskus, 60–65.
- Rikkonen, P., Tuure, V., Meriläinen, P., Suutarinen, J. Leppälä, J., Sinisalo, A. & Jokipii, P. 2008. Liiketoimintaosaaminen ja tiedonhallinta. Teoksessa: P. Rikkonen, T. Harmoinen & H. Teräväinen (toim.) Maatilayrityksen menestystekijät. Porvoo: ProAgria maaseutukeskusten Liiton julkaisuja nro 1056, 9 – 25.
- Ryhänen, M. & Pyykkönen, P. 2011. Rahoitus. Teoksessa: M. Ryhänen & K. Nissinen. (toim.) Kilpailukykyä maidontuotantoon. [Verkkajulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen Ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja. A. Tutkimuksia 8. Saatavana: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/31305/A8.pdf?sequence=1>
- Tolonen, K. 2005. Ympäristöriskienhallinta. Teoksessa: J. Helin, H. Teräväinen & P. Jokipii (toim.) Maatilan riskienhallinta. Keuruu: ProAgrian Maaseutukeskusten Liiton julkaisuja nro 1017.
- Täydentävät ehdot 2017. 2017. Maaseutuvirasto. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 10.3.2017]. Saatavana: <http://maaseutuvirasto.mobiezone.fi/zine/320/pdf>
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Publishing Oy.
- Ylätalo, M., Mäkinen, H. & Alander, A. 2004. Maatilatalouden investoinnit, rahoitus ja maksuvalmius. Helsinki: Opetusmoniste.

## **LIITTEET**

Liite 1. Taustatietokysymykset

Liite 2. Haastattelukysymykset



**Liite 1 Taustatietokysymykset**

Tilan sijainti:

Yrittäjän/yrittäjien iät:

Pinta-ala (omaa/vuokrattavaa):

Metsän pinta-ala?

Tuotantosunta (viljat, erikoiskasvit?):

Yrittäjän/yrittäjien koulutus:

Yrityksen yhtiömuoto:

Yrityksen vuotuinen liikevaihto:

Työskenteleekö yrityksessä muita henkilöitä yrittäjän/yrittäjien lisäksi?

Teetkö muuta työtä kasvinviljelyn ohella?

## LIITE 2 Haastattelukysymykset

1. Mitä ymmärrät strategialla?
  - a. Jos on, millainen strategia on ja seurataanko sen toteutumista?
2. Mistä haette markkinatietoa, tietoa uudesta teknologiasta/kasveista, tutkimustietoa jne.?
3. Käyttekö järjestetyissä koulutuksissa, tutkimuspäivillä, näyttelyissä jne.?
  - a. Millaisissa?
4. Teettekö itse kirjanpidon/verotuksen ja onko tilalla käytössä yhden vai kahdenkertainen kirjanpito?
  - a. Jos ette tee, miksi ja tutustutteko kirjanpitoon? Kuka tekee?
  - b. Jos teette, miten olette hankkineet osaamisen?
5. Miten teette viljelysuunnittelun ja tukihaun?
  - a. Jos ei tee itse, miksi ja toteutetaanko suunnitelmaa?
6. Teettekö yhteistyötä muiden maatalousyriyten kanssa? (Hitaasti, jaottelu, esim lannan levitys?)
  - a. Jos ette, miksi? Onko harkittu tai laskettu kannattaisiko käyttää?
  - b. Jos teette, millaista yhteistyö on?
7. Käytättekö urakointiyriyten palveluita?
  - a. Jos ette, miksi? Onko harkittu tai laskettu kannattaisiko käyttää?
  - b. Jos käytätte, mitä ja miksi?
8. Millä perusteella valitsette viljeltävät kasvit?
  - a. Käytättekö kasvikohtaisia katelaskelmia apuna ja seuraatteko markkinoita?

9. Teettekö laskelmia suunniteltaessa uusia investointeja? (esim. konehankinnat, maan osto jne.)
- Jos teette, millaisia ja teettekö itse?
  - Jos muu tekee, kuka?
  - Jos ette, miksi?
10. Miten investoinnit rahoitetaan? (laina, oma rahoitus, metsä?)
11. Minne myytte tuotteet?
- Millä perusteella?
  - Käytättekö etukäteissopimuksia tuotteiden hinnoista tms.?
12. Miten olette varautuneet riskeihin...? (Jaottelu)
- Hintariskeihin?
  - Tapaturmiin?
  - Tulipaloihin tai rikkoutumisiin?
  - Sadon menetyksiin?
  - Muihin riskeihin?
13. Kuinka huolehditte maksuvalmiuden säilymisestä? (esim. seuraatteko kasvavirtoja?)
14. Tunnetteko mielestänne hyvin liiketaloudellisia käsitteitä?
15. Seuraatteko maatalousyrityksenne tunnuslukuja?
- (esim. kannattavuuskerroin, liikevaihto, omavaraisuusaste, maataloustulo)
  - Jos seuraatte, mitä tunnuslukuja?
  - Jos ette, miksi?

16. Millaisena näette maatalousyrittöksenne tulevaisuuden?