



# Aloittavien maatalousalan osuuskuntien neuvonnan kehittäminen

Sanna Pitkänen

2025 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Aloittavien maatalousalan osuuskuntien neuvonnan kehittäminen

Sanna Pitkänen  
Tulevaisuuden johtaminen ja asiakaslähtöinen  
palveluliiketoiminta  
Opinnäytetyö  
Maaliskuu, 2026

Sanna Pitkänen

**Aloittavien maatalousalan osuuskuntien neuvonnan kehittäminen**

Vuosi 2026 Sivumäärä 118

Osuustoiminnalla on ollut pitkään olennainen rooli kotimaisen ruokaturvan ja maatalousyrittäjien toimeentulon kehittämisessä, mutta uusia maatalousalan osuuskuntia on perustettu 2000-luvulla vain muutamia. EU-maiden yhteiset maatalouspolitiikan linjaukset korostavat tuottajien yhteistyön merkitystä kilpailuaseman parantamisessa ja kannustavat konkreettisiin toimenpiteisiin maatalousyrittäjien kannattavuuden kehittämiseksi.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaista osuustoimintaan liittyvää neuvontaa maatalousyrittäjät tarvitsevat voidakseen pohtia yrityksensä markkina-aseman kehittämistä osuustoimintamuotoisen yhteistyön kautta. Kohderyhmänä olivat erityisesti maatalousalan yrittäjät ja sellaiseksi pyrkivät, mutta työn tuloksia voidaan hyödyntää myös muilla toimialoilla toimivien yrittäjien osuustoimintaneuvonnassa.

Tutkimuksellisessa kehittämistehtävässä kartoitettiin, millä tavalla Osuuskuntien keskusjärjestö Pellerovo ry voi tukea maatalousyrittäjien osuustoimintaosaamista ja edistää maatalousyrittäjien sekä sellaisiksi haluavien tietoisuutta osuustoimintamallin hyödynnettävyydestä maatalousyrittäjien yhteisenä liiketoimintamuotona ja markkina-aseman kehittäjänä. Tavoitteena oli tuottaa ehdotus toimintamallista, jolla voidaan vastata tuottajien osuustoimintaneuvonnan tarpeeseen käytännönläheisesti ja monikanavaisesti.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentui osuustoiminnastamalliin liittyvistä periaatteista ja sääädöksistä sekä maatalousalan yritysneuvonnan roolista maatalousyrittäjien kehittämisessä sekä liiketoimintamallin kehittämiseen liittyvästä kirjallisuudesta. Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistehtävänä hyödyntäen lähestymistapoina palvelumuotoilua ja konstruktivistista tutkimusta. Aineistonkeruu toteutettiin menetelmätriangulaationa hyödyntäen niin teemahaastatteluja, kyselyitä kuin myös yhteiskehittämisen pilottityöpajoja. Kerätty aineisto analysoitiin laadullisin menetelmin aineistolähtöistä sisällönanalyysia hyödyntäen. Uusi toimintamalli rakennettiin teoreettista viitekehystä hyödyntäen kytkien yhteen aikaisemmat tiedot sekä eri menetelmien kautta saadut tutkimustulokset.

Opinnäytetyö osoittaa, että neuvonnan kehittämisen keskiössä on maatalousyrittäjien osuustoimintatietämyksen lisäämisen lisäksi neuvojan oma osaaminen verkostoitumisen ja yhteiskehittämisen edistäjänä. Neuvontapalveluita tarjoavilla on mahdollisuus vahvistaa rooliaan osuustoimintatietämyksen ja -osaamisen lisääjänä ja edistää osuuskuntamuotoisten maatalousalan osuuskuntien määrän kasvua neuvonnan sisältöjä ja kanavia kehittämällä. Keskeisin tuotos oli maatalousyrittäjien yritysneuvontaa tekeville suunnattu ”Tuottajasta osuuskunnan jäseneksi” -tiekartta, ”Kohti osuustoimintaa” -pienryhmäneuvontamallin runko ja ”Osuustoimintakanvas”-lomakepohja.

Opinnäytetyö toimii esimerkkinä siitä, että yhteiskehittämisen menetelmät sopivat hyvin maatalousyrittäjistä koostuvien ryhmien neuvontaan. Työ korostaa osuustoimintaan liittyvän neuvonnan kehittämistarpeita ja nostaa esiin maatalousyrittäjien yhteistyön ja verkostoitumisen merkityksen maatalousyrittäjien kannattavuuden kehittämisessä. Jatkotutkimuksen kohteiksi nousevat muun muassa osaamistarpeiden ennakointi, osuustoiminnallisten yritysten välisen yhteistyön sekä jäsenarvon synnyttävän vaikuttavan sopimusosaamisen kehittäminen.

Asiasanat: Neuvonta, maatalousyrittäjäyys, osuustoiminta, yhteiskehittäminen

Sanna Pitkänen

**Developing Advisory Services for Emerging Agricultural Cooperatives**

Year

2026

Pages

118

---

The purpose of this thesis was to examine what type of advisory services related to cooperative activity agricultural entrepreneurs need in order to consider strengthening their market position through cooperative forms of collaboration. The primary target group consisted of agricultural entrepreneurs and those planning to become entrepreneurs in the sector, although the results may also be utilised in advisory services related to cooperatives in other industries.

The research-oriented development project explored how the Central Organisation of Finnish Cooperatives, Pellervo Coop Center, can support agricultural entrepreneurs' competence in cooperative activity and promote awareness of the cooperative model as a shared business structure and a means of strengthening market position among agricultural entrepreneurs and those aspiring to become one. The objective was to produce a proposal for an operational model that responds to producers' need for cooperative advisory services in a practical and multi-channel manner.

The theoretical framework of the thesis consists of the principles and regulations related to the cooperative model, the role of agricultural business advisory services in developing agricultural enterprises, and literature related to business model development. The study was conducted as a research-oriented development project, applying service design and constructive research as methodological approaches. Data collection was carried out through methodological triangulation, including thematic interviews, surveys and pilot co-creation workshops. The collected data were analysed using qualitative methods through data-driven content analysis. The new operational model was constructed by combining the theoretical framework with previous knowledge and the research findings obtained through the different methods.

The thesis demonstrates that, in addition to increasing agricultural entrepreneurs' knowledge of cooperative activity, the development of advisory services should also focus on strengthening the advisor's competence as a facilitator of networking and co-creation. Providers of advisory services have the opportunity to strengthen their role in increasing knowledge and expertise related to cooperative activity and to promote the establishment of agricultural cooperatives by developing the content and channels of advisory services. The key outputs of the study were a roadmap titled "From Producer to Cooperative Member" for professionals providing business advisory services to agricultural entrepreneurs, a framework for the "Towards Cooperative Activity" small-group advisory model, and the "Cooperative Canvas" template.

The thesis demonstrates that co-creation methods are well suited for advisory work with groups of agricultural entrepreneurs. The study highlights the need to further develop advisory services related to cooperative activity and emphasises the importance of cooperation and networking among agricultural entrepreneurs in improving the profitability of agricultural businesses.

Keywords: advisory services, agricultural entrepreneurship, cooperatives, co-creation

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Osuustoiminta ja neuvonnan rooli maatalousyrityksen kehittämisessä.....	7
2.1	Yritysneuvonta ja maatalouden neuvontapalvelut .....	8
2.2	Osuustoiminta kollektiivisena yritysmuotona .....	11
2.2.1	Osuuskunnan perustamissopimus, säännöt ja jäsen sopimus.....	12
2.2.2	Jäsenten, osuuksien ja osuuspääoman vaihtuvuus.....	15
2.3	Osuustoiminnassa syntyy jäsenarvoa .....	16
2.3.1	Toimialasta riippumattoman jäsenarvon muodostuminen .....	17
2.3.2	Jäsenarvon muodostuminen tuottajaosuuskunnissa .....	18
2.4	Tietoperustan yhteenveto ja viitekehysten muodostaminen .....	21
3	Maatalousalan osuustoimintaneuvonnan kehittäminen ja mallintaminen .....	22
3.1	Osuustoimintatietämyksen vahvistaminen ja Pellervo.....	22
3.2	Tarkoitus, tavoite ja tutkimusongelma .....	24
3.3	Palvelumuotoilu ja konstruktiivinen lähestymistapa mallinnuksessa .....	25
3.4	Asiakastarpeen kartoittaminen teemahaastattelulla .....	28
3.4.1	Haastattelun suunnittelu ja toteutus .....	29
3.4.2	Haastatteluaineiston analysointi ja tulkinta.....	30
3.5	Pienryhmäneuvontamallin ja -menetelmien innovointi.....	34
3.5.1	Asiakkaan neuvonnasta yhteiskehittämiseen .....	34
3.5.2	Pienryhmäneuvonnan sisällöt .....	35
3.5.3	Jäsenten yhteisten ajatusten dokumentointi liiketoimintamalliksi .....	36
3.6	Mallin ja menetelmien yhteiskehittäminen pilottien avulla .....	40
3.6.1	Yhteistyökumppani tulevan asiakasryhmän osallistamiseksi .....	40
3.6.2	Palvelutarvetta ennakoivan tiedon kerääminen kyselyillä.....	41
3.6.3	Pienryhmäneuvonnan ensimmäinen pilotointi ja mallin kehitys .....	44
3.6.4	Pienryhmäneuvonnan toinen pilotointi ja mallin viimeistely.....	55
3.7	Ehdotus aloittavien maatalousalan osuuskuntien neuvontamalliksi.....	65
3.7.1	Tuottajasta osuuskunnan jäseneksi -tiekartta.....	65
3.7.2	Kohti osuustoimintaa -pienryhmäneuvonta .....	70
3.7.3	Osuustoimintakanvas-lomakepohja .....	73
3.8	Ratkaisun testaus ja soveltuvuuden arviointi markkinatodilla .....	75
4	Johtopäätökset ja pohdinta.....	76
4.1	Johtopäätökset .....	76
4.2	Kehittämisasetelman arviointi .....	79
4.3	Tulosten laajempi hyödynnettävyys .....	82

4.4	Jatkokehittämisaiheet.....	83
4.5	Luotettavuus ja eettisyys .....	84
	Lähteet.....	87
	Kuviot .....	95
	Kuvat .....	95
	Taulukot .....	96
	Liitteet .....	97

## 1 Johdanto

Elintarvikeomavaraisuuden ja kotimaisen ruoantuotannon merkitys korostuu toimintaympäristöön vaikuttavien laaja-alaisten kriisien ja muutosten takia. Samaan aikaan maatalouden rakennemuutoksen tahti kuitenkin kiihtyy ja maatalouden yrittäjätulon voidaan nähdä laskeeneen lähes koko tämän vuosituhannen ajan. Alkutuotannossa, kuten muillakin toimialoilla kestävä liiketoiminta perustuu investointeihin sekä kehittyviin ja kilpailukykyisiin yrityksiin, joita johdetaan ammattitaitoisen liiketoimintaosaamisen, parhaiden käytänteiden ja tuoreimman tutkimustiedon avulla.

Yhteiskuntatieteen tutkimuksissa pyritään tutkimaan ihmisten toimintaa parantavia sosiaalisia järjestelmiä ja tähän tieteenalaan lukeutuvat myös elinkeinoelämään vaikuttavat kauppatieteelliset tutkimukset ja kehitystoimenpiteet (Koskinen, Ruuska & Suni 2018, 12-14). Tämän kehittämistehtävän tausta muodostuu YK:n yleismaailmallisten tavoitteiden sekä Euroopan komission ja Suomen hallituksen maatalouspolitiikan tavoitteiden yhdistämisestä taloudellista menestystä ja yhteisön hyötyä tavoittelevaan liiketoimintamalliin, osuustoimintaan.

Osuustoimintaosaamista tukevan yritysneuvonnan merkitys on tunnistettu maatalousalalla toimivien organisaatioiden toiminnassa, mutta yrittäjien osuustoimintaosaamista tukevan neuvonnan vaikuttavuutta ja toimintamalleja ei ole kuitenkaan tutkittu järjestelmällisesti. Tuottajille suunnatun osuustoimintaneuvonnan toimintamalleja ei ole rakennettu aktiivisesti eikä mahdollisesti neuvontatyössä syntyneitä hyviä käytäntöjä ole juurrutettu pysyväksi osaksi neuvontapalveluja, Osuustoimintamallia koskevan tietämyksen lisääminen voisi vakiinnuttaa sen roolia maatalousyrittäjien toimenpidevalikoimassa.

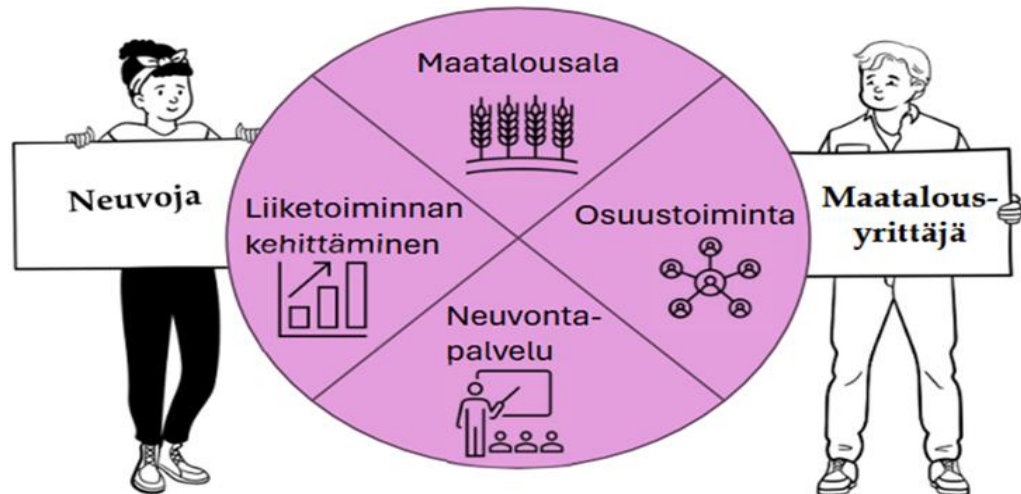
Tämän tutkimuksellinen kehittämistehtävän tavoitteena on selvittää, millaista tietoa ja neuvontaa maatalousyrittäjät eli tuottajat tarvitsevat voidakseen pohtia yrityksensä markkina-aseman kehittämistä osuustoimintamuotoisen yhteistyön kautta. Aihetta käsitellään erityisesti osuuskuntien ja muiden osuustoiminnallisten yritysten edunvalvonta- ja tiedonvälitysyhteisö, Osuuskuntien keskusjärjestö Pellervo Ry:n (Pellervo) näkökulmasta, mutta aihe on tärkeä myös muille neuvontaa antaville tahoille.

## 2 Osuustoiminta ja neuvonnan rooli maatalousyrittäjien kehittämisessä

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu osuustoimintamallin periaatteista, osuustoimintaan liittyvästä lainsäädännöstä ja osuustoiminnassa syntyvästä jäsenarvosta sekä

maatalousalan yritysneuvonnan roolista ja mahdollisuuksista maatalousyrittäjien kehittämisessä (ks. kuva 1).

Uusia osuuskuntia suunniteltaessa on hyvä arvioida osuustoiminnallisten periaatteiden ja Suomen osuuskuntalain (OKL 421/2013) säädösten merkitystä oman olemassa olevan toiminnan kehittämisen sekä uuden yhdessä muiden maatalousyrittäjien suunniteltavan yhteisen toiminnan osalta. Osuuskuntien on noudatettava kansallista lainsäädäntöä, ja osuustoiminnallisia periaatteita voidaan noudattaa vain siltä osin, kun ne eivät ole ristiriidassa pakottavan lainsäädännön kanssa (Pöyhönen 2013, 32). Osuustoiminnan ominaispiirteiden ymmärtäminen suhteessa sijoittajaomisteisiin yrityksiin on erityisen tärkeää neuvojan roolista käsin katsottuna, jotta mahdollisiin eri yritysmuotoja koskeviin kysymyksiin voidaan vastata parhaalla mahdollisella tavalla asiakaspalvelutilanteissa.



Kuva 1: Opinnäytetyön keskeiset käsitteet

## 2.1 Yritysneuvonta ja maatalouden neuvontapalvelut

Tässä alaluvussa tarkastellaan yritysneuvontaa yleisellä tasolla sekä erityisesti maatalousalan yritysten osalta. Yleisellä tasolla yritysneuvonta liitetään kiinteästi yrityksen perustamiseen ja yrityspalvelujen tuottamiseen. Neuvontapalveluilla voidaan auttaa muun muassa liikeyrityksen jalostamisessa, liiketoimintasuunnitelmien laatimisessa, yritysten perustamisessa ja yritystoiminnan suunnittelemisessa. (Kansalliskirjasto 2025.) Kyseessä on kuitenkin palvelu, jonka avulla voidaan auttaa yrittäjää yritystoiminnan kaikissa elinkaaren vaiheissa, aina ensiajatuk- sen tasolta yrityksen purkamiseen, lopettamiseen tai myymiseen asti. Alkavien yrittäjien neuvonta on tunnistettu keskeiseksi osaksi maaseudun elinvoiman ja työllisyyden vahvistamista.

Laadukkaalla neuvonnalla voidaan vähentää yritystoimintaan liittyviä riskejä, parantaa yritysten elinkelpoisuutta sekä tukea kestävästä kasvusta. (Suomen Uusyrityskeskukset ry 2025.)

Maatalousyrittäjillä eli maataloustuotteen tuottajilla on oma paikkansa elintarvikemarkkinoilla. Kansallisella tasolla EU:n yhteistä maatalouspolitiikkaa toteutetaan Suomen yhteisen maatalouspolitiikan strategiasuunnitelman 2023-2027 avulla ja se kuvaa samalla myös suomalaisten viljelijöiden tämänhetkistä roolia kansallisessa ruokaketjussa. Suunnitelmassa arvioidaan viljelijöiden keskittyvän pääsääntöisesti tuottamaan raaka-aineita elintarviketeollisuudelle eikä maataloustuotteita jalosteta tai myydä merkittävässä määrin suoraan maataloilta kuluttajille. (Suomen CAP-suunnitelma 2023-2027.) Vuonna 2024 Suomessa oli yhteensä 40 968 maatilaa. Maatilat luokitellaan toiminnan mukaan eri tuotantosuuntien edustajiksi sen mukaan, mikä on niiden taloudellisesti merkittävin (2/3 tuotteista) tuote ja vuoden 2024 tilaston mukaan 74 prosentilla tiloista tuotantosuuntana oli kasvinviljely ja 20 prosentilla kotieläintalous. Puutarhatilojen määrä oli neljä prosenttia, ja loppuilla tiloista ei ollut yhtä yksittäistä päätuotantosuuntaa. (Luonnonvarakeskus 2025.)

Maatalousalalla yrittäjät aloittavat hyvin harvoin ns. puhtaalta pöydältä. Yritystoiminta on voinut kulkea suvussa useinkin sukupolvena ajan siirtyen toimivine ja ei niin toimivine toimintamalleineen jatkajalta toiselle. Yritystoiminnan kehittämiseen liittyy kiinteästi myös muun muassa yritysmuodon asettamat raamit. Suomalaisista maataloista 84 prosenttia toimii edelleen aiemmin kerrotun mukaisesti perheviljelynä, 9 prosenttia maatalousyhtiönä, neljä prosenttia osakeyhtiönä ja kaksi prosenttia perikuntina (Luonnonvarakeskus 2025). Toimialaan liittyvät seikat vaikuttavat ja ohjaavat luonnollisesti myös yrittäjille annettavaa neuvontaa ja neuvojen työtä.

### **Maatalousyritysten neuvontapalvelut**

Suomen yhteisen maatalouspolitiikan strategiasuunnitelma 2023-2027 muodostaa taustan myös maatalousyrittäjien neuvontapalvelujen sisällölle ja taloudelliselle tuelle. Palvelujen kohderyhmänä ovat viljelijät, tuottajista muodostetut ryhmät ja ympäristöasioiden osalta myös muut maankäyttäjät. Neuvontapalveluja annetaan taloudellisiin, ympäristöllisiin ja sosiaalisiin toimenpiteisiin ja niiden avulla välitetään myös uutta tietoa tutkimuksista ja innovaatioista. Maa- ja metsätalousministeriön määrittelemän neuvonnan tulee olla puolueetonta ja eturistiriidatonta. (Maa- ja metsätalousministeriö 2025.)

Kaikilla suomalaisilla maataloilla on mahdollisuus saada neuvontaa 10 000 euron arvosta vuosien 2023-2027 aikana. Neuvontaa antaa Ruokaviraston neuvojarekisteriin hyväksytyt neuvotajat, jotka ovat sitoutuneet antamaan laadukasta ja luottamuksellista neuvontaa. Neuvontaa voi saada erilaisiin toimenpiteisiin kuten maatalon kehittämiseen ja muutoskestävyyteen liittyen. Palvelut voivat olla esimerkiksi kannattavuus-, tuotantokustannuslaskelmien tai liiketoimintasuunnitelmien laadintaan. (Ruokavirasto 2025a).

Tukea on saatavilla myös vähintään kolmen ja korkeintaan kymmenen maatalon tai maataloustuotteiden jalostajayrityksen yhteistyöhankkeisiin, joissa viljelijäryhmä kehittää toimintaansa sekä yhteisillä kehittämistoimenpiteillä että tarvittaessa maatilakohtaisesti. Hankkeella voidaan tavoitella esimerkiksi työnteon ja tuotannollisen yhteistyön kehittämistä, ja hankkeet voivat olla pilottihankkeita, joissa testataan tuotteen, palvelun tai menetelmän toteutuskelpoisuutta. Viljelijäryhmähankkeen tuki maksetaan hankkeen vastuulliselle toimijalle, kuten neuvontajärjestölle, kehittämissyhtiölle tai muulle vastaavalle julkisoikeudellinen tai yksityisoikeudelliselle yhteisölle. (Ruokavirasto 2026a.)

Ryhmän kokoaminen on jo itsessään arvokasta työtä ja edellä mainitun yritys- tai viljelijäryhmähankkeen valmisteluun on saatavilla valmistelurahaa. Tällä 5000 euron valmistelurahalla voidaan koota ja liittää yhteen yhteistyöhankkeeseen kytkeytyvät toimijat, valmistella myöhemmin alkavaa varsinaista hanketta, laatia hankesuunnitelma tai selvittää, onko suunnitellulle hankkeelle ylipäätään onnistumisen edellytyksiä. Valmistelurahaa voi hakea tietyin edellytyksin julkis- tai yksityisoikeudellinen yhteisö. (Ruokavirasto 2026a.)

Maatalousyrittäjien saatavilla olevan neuvonnan merkitystä ja tasoa on arvioitu Karhisen (2019, 52) raportissa. Neuvonnalla ja saman tuottosuunnan tiloja koskevien vertailutietojen jakamisella on nähty iso merkitys maatalouden yksikkökustannuksien alentamisessa, jolloin tarvetta on erityisesti huipputason talous- ja kustannusneuvonnalle. (Karhinen 2019, 52.) Myös nopeasti etenevä maatalouden rakennekehitys ja kannattavuuden jatkuva heikkeneminen edellyttävät maataloilta uudenlaisia ratkaisuja maatalousyritysten liiketoiminnan järjestämiseksi ja tuotannon organisoimiseksi. Haasteisiin voitaisiin vastata liikkeenjohdollisen ja yritystaloudellisen osaamisen lisäämisellä sekä uuden tutkimustiedon jalkauttamisella käytäntöön. (Karhinen 2019, 77.) Maa- ja metsätalousministeriön määrittelemän ja Ruokaviraston ohjaaman neuvonnan lisäksi maatalousyritykset voivat saada neuvoja myös muilta toimijoilta, kuten kuntien yritysneuvonnalta, alan edunvalvontaorganisaatioilta ja EU:n maaseuturahaston avulla toimivilta Leader-ryhmiltä.

### **Maatalousyrityksen kehittäminen ja neuvontatarpeen arviointi**

Noin puolet maataloilta on kehittänyt toimintaansa hankkimalla neuvontaa esimerkiksi eläinten hyvinvoinnin parantamiseen, kilpailukykyyn kehittämiseen tai tilakohtaisten ilmasto- ja ympäristötoimien suunnitteluun (Ruokavirasto 2025a). Nuoren viljelijän aloitustukea tai maatalouden investointitukea hakevan maatalousyrittäjän tulee kuvata liiketoimintasuunnitelmaan maatalon nykytilanne sekä laatia yksityiskohtainen kehittämissuunnitelma toimenpiteiden ja tavoitteiden voidakseen hakea tukea olemassa olevan tilan jatkamiseen. Toimenpiteissä on otettava huomioon myös aineettomat kehittämistoimenpiteet, kuten koulutus- ja neuvontapalveluiden käyttäminen. (Ruokavirasto 2025b.)

Maatalousyrittäjyyteen liittyvään osaamiseen pätevät samat lainalaisuudet kuin muuhunkin yrittäjyyteen. Jotta voimme tarkastella yritysneuvontaa asiakaslähtöisesti maatalousyrittäjien kehittämisen näkökulmasta, on tärkeää ymmärtää, mitä osaamista maatalousyrittäjillä mahdollisesti on jo ennestään, koulutuksen, neuvonnan ja/tai työn kautta. Yritysneuvonnalla voidaan tukea ja täydentää maatalous yrittäjän omaa osaamista liiketoiminnan eri osaa-alueilla.

Lemetyisen & Toivosen (2004, 62) tutkimuksessa nousi esille, että nuoret maatilayrittäjät arvioivan maatalousyrittäjän tarvitsevan ammattitaitoa, motivaatiota, riskinotto- ja hallintakykyä sekä tiedonhankintataitoja. Samat asiat korostuivat myös vuonna 2021 tehdyssä Tulevaisuuden maanviljelijät -hankkeen kyselytutkimuksessa, jossa kysymykseen ”Millaisia tietoja ja valmiuksia tulevaisuuden maanviljelijät tarvitsevat?” vastatattiin erityisesti johtamis- ja talousosaaminen sekä tulevaisuuden valmiuksiin liittyvät asiat kuten muun muassa ilmastonmuutokseen, digitaalisuuteen sekä tiedonhankintaan ja verkostoitumiseen liittyvät taidot. (Vahtila 2022.)

Tällä hetkellä ammatillisessa koulutuksessa maatalousyrittäjien liiketoimintaosaaminen kuuluu Maatalousalan perustutkinnon (180 osp) kaikille yhteiseen tutkinnon osaan Yhteiskunta- ja työelämäosaaminen (9 osp) nimellä Yrittäjyys ja yrittäjämäinen toiminta (1 osp) (Opetushallitus 2025a). Kaikille yhteisesti tarjolla olevaa yrittäjyysopetusta on siis opintopisteiden valossa tarkasteltuna pienin mahdollinen määrä. Maatalouden perustutkintoa suorittava voi valita ammatillisissa opinnoissa suuntautumisalakseen Maatilatalouden, josta valmistutaan maaseutuyrittäjä-nimikkeellä. Ammatillisten opintojen (145 osp) pakollisiin tutkinnonosiin (80 osp) sisältyy Maaseutuyrittämisen tutkinnonosa, joka on vain 10 osaamispisteen laajuinen. (Opetushallitus 2025a.) Jos aloittavalla, alle 41-vuotiaalla viljelijällä ei ole maatalousalan tutkintoa, nuoren viljelijän aloitustuen saamiseen liittyy muun muassa 10 opintoviikon / 15 opintopisteen talousosaamisen koulutusvaatimus (Ruokavirasto 2025b). Oppilaitokset tarjoavat edellä mainittuja opintoja omien opetussuunnitelmiensa mukaisesti pääsääntöisesti monimuoto-opintoina (Opetushallitus 2025b).

## 2.2 Osuustoiminta kollektiivisena yritysmuotona

Tässä alaluvussa tarkastellaan osuustoimintaa yrittäjien yhteisenä liiketoimintamallina. Troberg (2014, 8) on määritellyt osuustoiminnassa olevan kyse siitä, että tietyn samankaltaisen tarpeen omaavat ihmiset tai yritykset yhdistävät voimansa hankkiakseen paremman aseman markkinoilla. Osuustoiminnan arvomaailmaan kuuluu, että osuustoiminnan jäsenet uskovat rehellisyyteen, avoimuuteen, sosiaaliseen vastuullisuuteen ja toisista huolehtimiseen (International Cooperative Alliance (ICA) 2015, 2). Osuustoimintaa ei siis voi kuvata ilman, että kuvaa yksilöitä ja heidän muodostamiaan yhteenliittymiä.

Osuustoiminta on ennen kaikkea toimintaa. Osuuskunnan perusvoimavarat muodostuvat suurelta osin osuuskunnan jäsenten sitoutumisesta ja yhteiseen käyttöön antamista resursseista, kuten ajasta (Troberg 2014, 11.) Osuuskunnalla on myös taloudellista näkökulmaa laajempi luonne eli kaksoisluonne, sillä se on liiketaloudellista ja jäsentensä hyvinvointia tavoitteleva yhteisö (Troberg 2014, 15.). Edellä mainitusta huolimatta osuuskunnallisen yrityksen toimintaa koskevat samat periaatteet kuin muutakin yritystoimintaa, sillä osuuskunnan toiminnan tulee olla pitkällä aikavälillä tarkasteltuna kannattavaa ja kestävä. Osuuskunnan pitää tavoittaa asiakkaat ja saada nämä hankkimaan osuuskunnan tuotteita ja palveluita. Osuuskunnan perustaminen, kuin myös toiminnan ylläpitäminen ja kehittäminen edellyttää yhteistyötä muiden jäsenten, mahdollisten työntekijöiden, sidosryhmien sekä asiakkaiden kanssa. Erot muihin yritysmuotoihin nousevat esiin osuustoimintaan liittyvien periaatteiden ja omaispiirteiden kautta. (Klén & Tiljander 2018, 18.)

### 2.2.1 Osuuskunnan perustamissopimus, säännöt ja jäsensopimus

Tähän alalukuun on koottu osuuskunnan perustamissopimukseen, sääntöihin ja jäsensopimukseen liittyviä tietoja. Samalla myös selvitetään tarkemmin, miten osuustoiminnan perustamiseen liittyvät tehtävät ja vastuut kulkevat käytännön tasolla. Aineiston osalta tarkastelukohteena ovat viranomaislähteet ja voimassa oleva lainsäädäntö sekä osuustoimintaan liittyvät yleiset periaatteet.

#### **Osuuskunnan perustamissopimus**

Perustamissopimuksessa on mainittava sopimuksen päivämäärä, osuuskunnan nimi, kaikki perustajajäsenet ja kunkin merkitsemät osuudet, osuusmaksun suuruus (merkintähinta), osuuden maksuaika ja osuuskunnan hallituksen jäsenet (OKL 2:2). Lisäksi perustamissopimukseen kirjataan osuuskunnalle mahdolliset valitut tilin- tai toiminnantarkastajat, toimitusjohtaja, hallintoneuvoston jäsenet sekä osuuskunnan mahdolliset osakkeet ja osakkaat. (Suomi.fi 2025a.)

Perustamissopimuksen allekirjoitus määrittelee myös toiminnan alun. Jäsen merkitsee perustamissopimuksen allekirjoituksella itselleen perustamissopimuksesta ilmenevän määrän osuuskunnan osuuksia. Samalla tavalla toimitaan myös osakkeiden merkinnän ja osakkeiden merkitäjän osalta. Perustamissopimuksen allekirjoittaminen määrittelee johdon jäsenten ja tilintarkastajien toimikauden ja tehtävät alkaneeksi. (OKL 2:1.)

Osuuskunnan voi perustaminen on mahdollista yksin tai useamman 18-vuotta täyttäneen henkilön, yrityksen tai muu yhteisön toimesta. Alle 18-vuotias voi olla huoltajan suostumuksella toimivan osuuskunnan jäsen. Huoltajan tulee hakea Digi- ja väestötietovirastolta lupaa

hankkia osuuskunnan osuuksia. Huoltajan suostumusta ei tarvita oppilaitososuuskunnassa toimimiseen. (Suomi.fi 2025b.)

Perustamissopimukseen ja siihen liittyviin ehtoihin sovelletaan sopimusoikeudellisia periaatteita. Kaikki jäsenet allekirjoittavat perustamissopimuksen, ja jos osuuksia tai osakkeita annetaan myös muille kuin jäsenille, niin myös näiden merkitsijöiden tulee allekirjoittaa perussopimus. (OKL 2:1.) Lähtökohtana on, että kaikki osuuskunnan perustajajäsenet tuntevat toinen toisensa. Sopimuksen ehtojen muuttaminen edellyttää yksimielisyyttä, jollei perustamissopimuksessa ole muuta sovittu (HE 185/2012 vp).

### **Osuuskunnan säännöt**

Osuuskunnan säännöt sisällytetään tai liitetään osaksi perustamissopimusta (OKL 2:3). Osuuskunnan sääntöjen pakolliseen sisältöön on kirjattava osuuskunnan toiminimi, kotipaikkana toimiva Suomen kunta sekä valittu toimiala (OKL 3:3). Osuuskunnan jäsenet voivat määrätä osuuskunnan toiminnasta siltä osin, kun säännöt eivät ole OKL:n tai muun lain pakottavan säännöksen vastaisia. Pakottavilla säännöksillä turvataan esimerkiksi osakeyhtiön velkojien ja vähemmistöosakkaiden oikeuksia. (OKL 1:9.) Osuuskunnan päätoimiala ilmoitetaan Tilastokeskuksen viisinumeroisella TOL-luokituksen mukaisella koodilla (Ytj.fi 2026).

Osuuskunnan toiminnan tarkoituksesta säädetään osuuskuntalain 1 luvun 5 §:ssä. Osuuskunnan on harjoitettava taloudellista toimintaa tukeakseen jäsenten taloudenpitoa tai elinkeinon tukemista. Jäsenet voivat hyödyntää osuuskunnan itsensä tuottamia palveluita taikka osuuskunnan tytäryhteisönsä avulla tai muulla tavalla järjestämiä palveluita. Säännöissä voidaan määrätä myös muulla tavoin osuuskunnan toiminnan tarkoituksesta. (OKL 1:5.) Osuuskunnan säännöissä voidaan määrätä osuuskunnan tarkoitukseksi myös voiton tuottaminen jäsenille tai osuuksien taikka osakkeiden omistajille (Immonen, Ossa & Villa 2015, 18).

Esimerkkinä toiminnan tarkoituksesta Kurikan Opasikala-osuuskunnan kaupparekisteriotteessa 12.1.2025 määritelty: ”Osuuskunnan tarkoituksena on jäsenten maa- ja metsätalouden tukemiseksi ja kehittämiseksi hankkia maa- ja metsätaloudessa tarvittavia koneita ja laitteita sekä pitää niitä jäsenten käytettävänä, ostaa jäsenten maataloustuotteita ja markkinoida niitä edelleen sekä harjoittaa kotieläintuotantoa ja -kauppaa. Osuuskunnan palveluksia saavat käyttää hyväkseen, mikäli osuuskunnan kokous ei toisin päättä, muutkin kuin jäsenet.” (Patentti- ja rekisterihallitus 2025a.) Osuustoiminnallisten periaatteiden mukaan jäsenistöön kuulumattomille tapahtuva myynti ei saisi ylittää jäsenien kanssa käytävän kaupankäynnin arvoa (ICA 2015, 13).

### **Osuuskunnan tilikausi**

Osuuskunnan tilikausi ilmoitetaan perustamissopimuksessa tai säännöissä (OKL 2:2). Toiminnan alkamispäivän ja ensimmäisen tilikauden päättymispäivän välinen aika on yrityksen ensimmäinen tilikausi. Ensimmäinen tilikausi voi kestää enintään 18 kuukautta ja se alkaa toiminnan aloittamispäivästä. (Ytj.fi 2026.)

### **Osuuskunnan vastuuhenkilöt ja rekisteröinti**

Osuuskunnan kokous tekee valinnat hallituksen jäseniksi, jollei säännöissä määrätä hallituneuvoston tekevän valinnat (OKL 6:9). Hallitukseen valitaan 1-5 varsinaista jäsentä, jollei osuuskunnan säännöissä toisin määrätä. Jos hallituksessa on vain 1-2 jäsentä, valitaan vähintään myös yksi varajäsen. Useista jäsenistä koostuvan hallituksen tulee valita toimielimelle puheenjohtaja. Puheenjohtajan valinnasta voidaan päättää myös hallitusta valittaessa tai muilla osuuskunnan säännöissä määrättyllä tavalla. (OKL 6:8.)

Hallituksen jäsenten kelpoisuudesta on säädetty OKL:n 6:10 §:ssä ja vaatimukset ovat tiukempia kuin, mitä osuuskunnan jäsenyyteen liittyy. Vähintään yhdellä hallituksen varsinaisella jäsenellä ja yhdellä varajäsenellä on oltava pysyvä asuinpaikka Euroopan talousalueella (ETA). Tätä vaatimusta on noudatettava myös mahdollisesti valitun toimitusjohtajan ja hänen sijaisensa osalta. Muussa tapauksessa heidän pitää pyytää Patentti- ja rekisterihallitukselta lupa toimia osuuskunnan johto- ja vastuutehtävissä (Patentti- ja rekisterihallitus 2025b). OKL:n 6. luvun 20 §:ssä säädetään toimitusjohtajan valinnasta, eroamisesta ja erottamisesta. Toimitusjohtajan valitsee hallitus, mutta osuuskunnan säännöissä voidaan määrätä valinnan tehtävän hallituneuvoston tai osuuskunnan kokouksessa.

Osuuskunta on rekisteröitävä kolmen kuukauden kuluessa perustamissopimuksen allekirjoittamisesta. Muussa tapauksessa perustaminen raukeaa. (OKL 1:8.) Perustamisilmoituksen Y1-lomakeella tekemisestä vastaavat osuuskunnan hallituksen varsinaiset jäsenet (Patentti- ja rekisterihallitus 2026).

### **Jäsenyys ja osuuskunnan päätöksenteko**

Jokaisen jäsenen on otettava osuuskunnasta yksi osuus, jonka lisäksi säännöissä voi olla määräys muista osuuksien ja osakkeiden ottamisvelvollisuuksista (OKL 9:1). Osuuskunnan jäsenyys edellyttää yrittäjämäistä toimintaa eli jäsenen olisi oltava aktiivinen, aloitteellinen, yhteistyökykyinen ja joustava. Jäsenten odotetaan kehittävän yritystä yhdessä, jakavan osaamistaan ja sitoutuvan yhteisiin pelisääntöihin ja laatuksiteereihin. Tätä samaa odotetaan myös osuuskuntaan työsuhteessa olevilta jäseniltä. (Pellervo 2025a.)

Osuuskunnan jäsenyys edellyttää myös osuuskunnan palvelujen käyttämistä. Osuuskunnan jäsenen voi erottaa jäsenyyteen kuuluvan velvollisuuden laiminlyönnin perusteella. Säännöissä

voi olla määräys muista perusteista, joilla jäsen voidaan erottaa. Jäsen voi myös itse erota osuuskunnasta osuuskunnan säännöissä tai lainsäädännössä säädetyillä perusteilla ja tavoilla. (OKL 3:1.)

Osuustoimintaperiaatteiden mukaisesti OKL:ssa säädetään enemmistö- ja yhdenvertaisuus periaatteista. Jäsenet voivat käyttää päätösvaltaansa osuuskunnan kokouksessa. Päätökset vaativat annettujen äänten enemmistön, mikäli OKL:ssa ei ole muuta säädetty tai säännöissä toisin määrätä. (OKL 1:6.) Säännössä voidaan määrätä jäsenten päätösvalan siirtämisestä joko kaikissa tai joissakin asioissa osuuskunnan kokouksen sijasta jäsenten valitsevalle edustajistolle (OKL 5:37). Edustajisto valinnassa noudatetaan suhteellista vaalitapaa, mikäli osuuskunnan säännöissä ole muuta määräystä (OKL 5:38).

Osuuskunnan kaikilla jäsenillä on samat oikeudet. Kaikki osuudet ja osakkeet tuottavat osuuskunnassa yhdenmukaiset oikeudet, jos OKL:ssa tai osuuskunnan säännöissä ei ole muusta määräystä. Osuuskunnan kokous, edustajisto, hallitus, toimitusjohtaja taikka hallintoneuvosto ei saa tehdä päätöksiä tai toimia, joka voivat tuottaa jäsenelle tai muulle taholle epäoikeutettua etua osuuskunnan tai toisten jäsenten tai osuuden tai osakkeen omistajien kustannuksella. (OKL 1:7.)

Osuuskuntaa johdetaan osuuskuntalain sekä osuuskunnan perustamiskirjassa ja säännöissä määräämällä tavalla. Osuuskunnan johtoon kuuluu lakisääteisesti hallitus (OKL 6:1). Perustamissopimuksessa ilmoitetaan, jos osuuskunnalla on toimitusjohtaja, hallintoneuvoston jäsenet, tilintarkastajat ja toiminnantarkastajat (OKL 2:2). Osuuskunnan säännöissä voidaan määrätä hallintoneuvostosta, jonka tehtäviin kuuluu valvoa osuuskunnan hallintoa. Hallinnosta vastaa toimitusjohtajan lisäksi hallitus, jolle hallintoneuvosto voi tarvittaessa antaa ohjeita laajakantoisissa tai periaatteellisen tärkeissä asioissa. (OKL 6:21.)

### 2.2.2 Jäsenten, osuuksien ja osuuspääoman vaihtuvuus

Tässä alaluvussa käydään läpi jäsenyyteen liittyviä teemoja. Osuuskunnan jäsenten rooli suhteessa osuuskuntaan määräytyy osuuskuntalain ja osuuskunnan sääntöjen perusteella (Immonen ym. 2015, 17). Jäsenyys ei ole siirrettävissä, kuten osakeyhtiömuotoisessa yritystoiminnassa. Osuuskunnan jäsenyyden voi siirtää toiselle vain, jos siitä on määrätty säännöissä. Osuuskunnan osakkeet ovat rajoituksitta luovutettavissa ja hankittavissa, jos osuuskunnan säännöissä ei ole muuta määrätty. (OKL 1:4.)

Osuuspääoman lisäksi osuuskunnalla voi olla osakepääoma ja osakkeita. Osuuskunnan varoja voi jakaa vain osuuskuntalaisia säädetyllä tavalla. (Immonen ym. 2015, 17.) Lähtökohtaisesti osuuksilla ja osakkeilla ei ole nimellisarvoa, vaan ainoastaan kirjanpidollinen vasta-arvo (OKL

4:4). Jos osuuskunnan säännöissä ei määrätä osuuden nimellisarvosta, osuuskunnan kokous tai hallitus voi päättää osuuden merkintähinnan (HE 185/2012 vp.). Nimellisarvottomassa järjestelmässä olevalla osuuskunnalla on mahdollisuus korottaa osuuspääomaa tai osakepääomaansa ilman osuuksien tai osakkeiden luovutusta. Ja vastavuoroisesti luovuttaa osuuksia ja osakkeita korottamatta osuus- ja osakepääomaa. (Verohallinto 2024.)

Osuuskunnan erityispiirteenä voidaan pitää myös sitä, että toiminnasta kertynyt kirjanpidollinen voitto eli ylijäämä kuuluu osuuskunnalle itselleen, ellei säännöissä ole muuta määrätty (Immonen ym. 2015, 23). Lisäksi osuuskunta tarvitsee tavoitteidensa ja päämääriensä saavuttamiseksi jäsensukupolvia, jotka jakavat resursseja pitkäjänteisesti ilman spekulatiivista näkökulmaa (ICA 2015, 36). Jos ylijäämää jaetaan, niin jaon tulee perustua osuuskunnan palvelujen käyttämiseen eikä osuuskuntaan sijoitettuun pääomaan tai osuuksiin tai osakkeisiin (Immonen ym. 2015, 106-107). Verohallinnon Syventävissä vero-ohjeissa osuuskunnan ja sen jäsenen verotuksesta määritellään osuuskunnan ylijäämä ja ylijäämänpalautus käsitteet sekä muut jäsenyyden perusteella muodostuvat taloudellisesti mitattavat edut, sekä näiden verotuksellinen kohtelu (Verohallinto 2024).

### 2.3 Osuustoiminnassa syntyä jäsenarvoa

Tässä aluvuossa keskitytään tarkastelemaan osuustoiminnallisten yritysten tavoitteita ja jäsenarvon muodostumista markkinoiden näkökulmasta. Monilla osuuskunnilla on myös havaittu olevan erityistä sitkeyttä erilaisten yhteiskunnallisten ja taloudellisten kriisien aikana (United Nations 2023, 13). Aineistona tässä aluvuossa käytetään sekä osuustoiminnallisia periaatteita, että aiempaa tutkimustietoa yritysten rooliin ja jäsenarvon muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä.

Varhaisimmat osuuskunnat syntyivät Skotlannissa 1760-luvulla, mutta modernin osuustoimintaliikkeen edellä kävijöinä voidaan pitää vuonna 1844 toimintansa aloittanutta 28 käsityöläisen ryhmää. Rochdale Equitable Pioneers Societyn jäsenet lähtivät tuolloin paikkaamaan asemaansa korkeita kuluttajahintoja vastaan perustamalla yhteisen hankintaryhmän peruselintarvikkeiden; jauhojen, kaurahiutaleiden, voin ja sokerin ympärille. Periaatteena oli kohdella jäseniksi tulevia ostajia rehellisesti, avoimesti ja kunnioittavasti. Kertyneet voitot jaettiin oikeudenmukaisesti ja kaikilla oli demokraattinen oikeus vaikuttaa liiketoiminnan kehitykseen. (ICA 2025a.) Vuonna 2023 maailman suuriempien osuuskuntien ja keskinäisten yhtiöiden liikevaihto oli yhteensä 2 788,66 miljardia dollaria, ja näistä 300 yrityksestä 107 eli 35,7 % toimi alkutuotannon ja elintarviketeollisuuden alalla (ICA 2025b, 13). Suomessa oli 9.1.2026 kaupparekisteriin merkittyjä osuuskuntia yhteensä 3 126 kappaletta ja osuuspankkeja 71. Määrä on todella pieni rekisteröityihin osakeyhtiöihin verrattuna, joita oli samaan aikaan 309 714 kappaletta ja lisäksi julkisia osakeyhtiöitä oli 296 kappaletta. (Patentti- ja rekisterihallitus 2026.)

### 2.3.1 Toimialasta riippumattoman jäsenarvon muodostuminen

Jäsenarvon muodostuminen pohjautuu pitkälti osuustoiminnallisten periaatteiden noudattamiseen, sillä kuten aiemmassa luvussa kuvattiin osuustoimintalaki (421/2013) antaa vahvan pohjan osuuskunnan toiminnan tahdonvaltaiseen linjaamiseen ja järjestämiseen. Trobergin (2022) määritelmän mukaan osuustoiminta on liiketoimintamallina vastuullinen ja toimiva. Osuuskunnissa tehdään pitkäjänteistä ja kohtuullista arvonluontia, ja liiketoimintamallina osuustoiminta tukee muun muassa turvallisuutta, ympäristön suojelua ja ihmisoikeuksia.

Osuuskuntien odotetaan tekevän keskinäistä yhteistyötä läpi paikallisten, valtakunnallisten, alueellisten ja kansainvälisten rakenteiden. Tämän viestii osuustoiminnan kaksoisluonteesta taloudellisena ja sosiaalisena toimijana. Jäsenet hyötyvät oman osuuskunnan toiminnasta sekä sen tekemästä yhteistyöstä ja kaupankäynnistä muiden osuuskuntien kanssa. Vaikka joidakin suurempia osuuskuntia on syntynyt fuusioiden ja yritysostojen kautta, yleisen tavan mukaan osuuskunnat tekevät keskenään jatkuvaa yhteistyötä kilpailluilla markkinoilla muodostamalla keskenään osuuskuntia, sekundääriosuuskuntia ja liittoja yhteisen edun toteuttamiseksi ja yhteisen taloudellisen hyödyn luomiseksi. Tämä on myös olennainen ero osuuskuntien välisen yhteistyön ja sijoittajien omistamien yritysten välillä. (ICA 2015, 71.)

Osuustoimintaan liittyy kiinteästi periaate toimintaympäristövastuusta ja osuustoiminnalliset arvot kuten omavastuu, rehellisyys, avoimuus ja toisista huolehtiminen. Periaatteet ja arvot toteutuvat osuustoiminnan syntyessä ja juurtuessa omaan paikalliseen yhteisöön. (ICA 2015, 85.) Osuuskunnan toiminnan pitää olla tasapainossa jäsenten palvelemisen ja yhteisten etujen edistämisen väliltä (Pönkä 2024, 66). Vastuu toimintaympäristöstä liittyy puolestaan kiinteästi markkinoilla toimimiseen ja jäsenarvon muodostumiseen. Osuuskunnan roolina voi olla esimerkiksi työvoiman, raaka-aineiden, tuotteiden tai palvelujen toimittaminen, jolloin myös jäsenarvoa voi syntyä monin eri tavoin, kuten esimerkiksi ansaintamahdollisuuksina, kasvavina tuloina, laskevin kustannuksina tai jopa molempina. Jäsenarvon voi syntyä myös uusien mahdollisuuksien kautta, sillä paikallisesti toimiva osuuskunta voi esimerkiksi tuntee jäsenasiakkaiden tarpeet muita toimijoita paremmin, tai palvella asiakkaita, jotka muuten jäisivät kokonaan palvelujen ulkopuolelle. Osuuskunnan tulisikin toimia juuri niillä markkinoilla, jossa jäsenarvon luominen mahdollista eli markkinoilla, joilla jäsenet toimivat kuluttajina, tuottajina tai työntekijöinä. (Luoma 2018, 25-26.)

Osuustoiminnassa syntyy sen kaksoisluonteen takia monipuolisia etuja ja hyötyjä, mutta näiden mittaaminen voi olla hankalaa. Aineettoman pääoman merkitys ja rooli modernissa arvonnissa jääkin keskeisiltä osin mittaamatta sekä yritysten tilinpäätöksissä että kansantalouden tilinpidossa (Koski, Pajarinen & Rouvinen 2024, 3). Aineetonta pääomaa onkin pääosin luotava ja hyödynnettävä yrityksen sisällä (Koski ym. 2024, 8). Yksi osuuskuntien keskeisistä aineettomista pääomista, inhimillisen pääoman voidaan katsoa olevan osuuskunnan jäsenten

ja siinä työskentelevien ihmisten muodostamassa kollektiivisessa ominaisuudessa. Jäsenten ja avainhenkilöiden siirtyminen muualle ei tarkoita, että osuuskunnan toiminta olisi suoraan koptavissa toiseen organisaatioon (Koski ym. 2024, 4).

Osuustoiminnassa syntyy myös suhdepääomaa. Suhdepääoma liittyy ensisijaisesti organisaation suhteisiin sen ulkopuolisiin tahoihin, kuten asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin. Suhdepääomaa muodostuu verkostoissa, asiakkuuksissa ja yhteistyökumppanuuksissa, ja näihin kytkeytyy erottamattomasti viestinnälliset teemat ja arvot kuten esimerkiksi brändi, imago ja maine. Tämä pääoma auttaa yritystä erottautumaan muista ja edistää samalla uusien suhteiden luomisessa ja olemassa olevien ylläpitämisessä. (Puusa 2015, 32.) Olemassa oleva suhdepääoma mahdollistaa pitkäjänteistä yhteistyön ja arvonnun asiakaan kanssa, joka saattaa vahvistaa myös asiakassuhteen muutoskestävyyttä pitkällä aikavälillä (Lindroos 2015, 10).

Yksittäinen yrittäjä voi kehittää yrityksensä toiminnan eri alueita perustamalla osuuskunnan yhdessä muiden yrittäjien ja yritysten kanssa. Tavoitteena onkin, että osuuskunnan jäsenyys tuottaa yksityisyrittäjän olemassa olevalle yritykselle jotakin selvää lisäarvoa. (Klén 2016, 40.) Yhteinen toiminta voi liittyä esimerkiksi hankintojen keskittämiseen, investointeihin, myyntiin ja markkinointiin, taloushallintoon sekä laatutyöhön. Yhteistyössä järjestetyt toiminnot mahdollistavat jäsenille kustannussäästöjen muodostumisen ja osaamisen jakamisen, jolloin jäsenyritysten kilpailukyky paranee ja verkostot laajenevat. (Suomi.fi 2025c.) Osuustoiminnassa syntyvien hyötyjen saavuttaminen ei edellytä itsenäisyydestä luopumista tai liikesalaisuuksista luopumista, sillä toiminta perustuu yhdessä määriteltyihin sääntöihin. Yrittäjäjäsenellä on edelleenkin oma kirjanpito, ja rahaliikennettä hoidetaan jäsenyrityksen ja osuuskunnan välillä laskuperusteisesti. (Klén 2016, 40.)

### 2.3.2 Jäsenarvon muodostuminen tuottajaosuuskunnissa

Osuuskunta sopii monen eri alalla toimivan yrityksen yritysmuodoksi ja osuuskunnat voidaan ryhmitellä niiden harjoittaman toiminnan ja roolin pohjalta esimerkiksi kuluttajaosuuskuntiin tai tuottajaosuuskuntiin (Immonen ym. 2015, 14). Seuraavaksi tarkastellaan miten yksittäinen tuottaja voi kehittää toimintaansa ja asemaansa markkinoilla tuottajaosuuskunnan jäsenyyden kautta. Aineistona tässä tarkastelussa käytetään erityisesti maaseutualan liittyvää aineistoa ja ohjeistusta sekä kilpailulainsäädäntöä.

Maataloussektorilla tuottajan kilpailukykyyn voidaan katsoa muodostuvan tuotannon kannattavuudesta, tuottavuudesta sekä tuotantopanosten ja maataloustuotteiden välisistä hintasuhteista (Maa- ja metsätalousministeriö 2025). Toimijat, jotka pystyvät parhaiten vahvistamaan omaa tuottavuuttaan ja samalla hallitsemaan kustannusten kehitystä, menestyvät parhaiten myös elintarvikeketjun sisällä erilaisten voimasuhteiden keskinäisessä kamppailussa (Arovuori,

Karikallio & Kinnunen 2024, 32). Italiassa viljelijöiden ja esimerkiksi viljelijäosuuskuntien väli-  
set kiinteähintaiset ennakkomyynti- ja markkinointisopimukset on nähty strategisina keinoina  
hallita hintariskejä vahvistamalla satokauden hinta- tai hinnoittelumekanismi ennen sadonkor-  
juuta (Penone, Gianpietri & Trestini 2024, 2).

Tuottajaosuuskunnan jäsenyys perustuu yleensä jäsenen harjoittamaan elinkeinotoimintaan  
tai maatalouteen (Penttilä & Andersson 2025, 259). Jäsenet voivat tuottaa esimerkiksi mai-  
toa, lihaa, viljaa tai puuta, ja tuottajaosuuskuntia onkin alun perin lähdetty tuottajien tuot-  
teiden jalostamiseksi ja tuottajan katsoman oikeudenmukaisen hinnan saamiseksi (Luoma  
2018, 26). Osuuskunnan tehtävänä voikin olla myydä ja markkinoida jäsenenä olevien maata-  
loustuottajien tuotteita tai hankkia jäsenten elinkeinotoiminnassaan tarvitsemia tuotteita ul-  
kopuolisilta (Penttilä & Andersson 2025, 473). Osuustoiminnan merkittävyys näkyy ruokasekto-  
rilla erityisesti markkinajohtajuudessa, sillä maitotuotteissa osuustoiminnallisten yritysten  
osuus on noin 90 prosenttia ja lihatuotteissa lähes samoin. Myös vihanneksista merkittävä  
osuus tulee osuuskunnista (Huhtala 2025).

Tuottajaosuuskunta voi käyttää jäsenten elinkeinotoimintaa tai maataloutta tukevien palvelu-  
jen tuottamisessa apuna esimerkiksi tytäryhtiötään, ja sen toimintaan saa kuulua muutakin  
toimintaa kuin yksinomaan jäsenten elinkeinon tai maatalouden tarvitsemää (Penttilä & An-  
dersson 2025, 472). Esimerkkinä suomalaisten tuottajien osuuskunnasta voidaan nostaa Valio,  
jonka omistajia ovat alueellisesti toimivat osuustoiminnalliset meijerit. Osuuskuntien ohjauk-  
sessa voi olla myös pörssilistattuja yrityksiä, joista voidaan esimerkeiksi nostaa Atria ja  
HKScan. (Kiskola 2021.)

### **Osuustoiminta mahdollistaa markkina-aseman kehittämisen tuottajaorganisaatioksi hakeu- tumisen kautta.**

EU:n lainsäädännöllä on haluttu korjata tuottajien ja ostajien välistä suhdetta niillä aloilla,  
joilla keskittyminen ei ole tasapainossa. Perinteisten tuottajaosuuskuntien rinnalle on tuotu  
mahdollisuus perustaa tuottajaorganisaatio-statuksella toimiva tuottajien yhteenliittymä,  
joka lisää tuottajien markkinavoimaa teollisuuden ja kaupan kanssa käytävissä neuvotteluissa.  
(HE 144/2016 vp.) Tuottajaorganisaatiojärjestelmä tarjoaa mahdollisuuden vahvistaa lähes  
kaikkien maataloustuotteiden tuottajien asemaa markkinoilla. Tuottajaorganisaatiolle hyväk-  
syttävissä olevat tuotteet ja tuotealat on määritelty asetuksen (EU) N:o 1308/2013 liitteessä  
I. Hyväksytyjä tuotteita tuottavilla tuottajaosuuskunnilla on mahdollisuus hakea toiminnal-  
leen Euroopan unionin käyttöön ottamaa tuottajaorganisaatio-nimikettä. (Ruokavirasto  
2025c.)

Tuottajaorganisaatio on maataloustuotteen tuottajien omasta aloitteestaan perustama rekis-  
teröity yhteenliittymä (esim. osuuskunta tai osakeyhtiö) tai sen osa, joka toteuttaa jäsen-  
tensä määrittelemiä maataloustuotteiden tuotantoon liittyviä tavoitteita. Näitä tavoitteita

voivat olla yhteenliittymän jäsenten auttaminen tuotantoon tai markkinointiin liittyvässä suunnittelussa tai viljelymenetelmiin liittyvässä kehittämisessä. Käytännössä toiminta voi pitää sisällään esimerkiksi yhteisten jakelukanavien kehittämistä, tuotteiden pakkaamista ja jakelua. (Ruokavirasto 2025c.) Lisäksi Huhtalan (2015) mukaan yksi tuottajaosuuskunnan tehtävistä voisi olla auttaa jäsentiloja riskien hallinnassa esimerkiksi investointien, yhtiöittämisten tai rahoitusten osalta.

Olenainen jäsenarvo syntyy yleiseen kilpailulainsäädäntöön tehtyjen poikkeusten vuoksi, jotka mahdollistavat tuottajaorganisaatioille neuvotteluoikeudet erilaisiin sopimuksiin jäsentensä puolesta (Ruokavirasto 2025c). Tuottajaorganisaation jäsenet voivat sopia keskenään hinnoista, tuotantomääristä sekä tuotantotapoihin liittyvistä yksityiskohdista, joka mahdollistaa tuottajien markkina-aseman kehittämisen suhteessa teollisuuteen ja kauppaankin (Karhinen 2019, 29). Yhdessä tuotetut suuremmat tuotantomäärät vahvistavat myös tuottajien neuvotteluasemaa olemassa olevilla markkinoilla, sekä avaavat mahdollisuuksia päästä uusille, isommille markkinoille. Yhdessä toimien ja suunnitellen voidaan pienentää myös toimintaan liittyviä riskejä ja kustannuksia. Sama koskee ostomäärien kasvua, jolloin saadaan yksittäisiä ostoja parempia etuja tuotantopanoksia hankittaessa. (Ruokavirasto 2025c.)

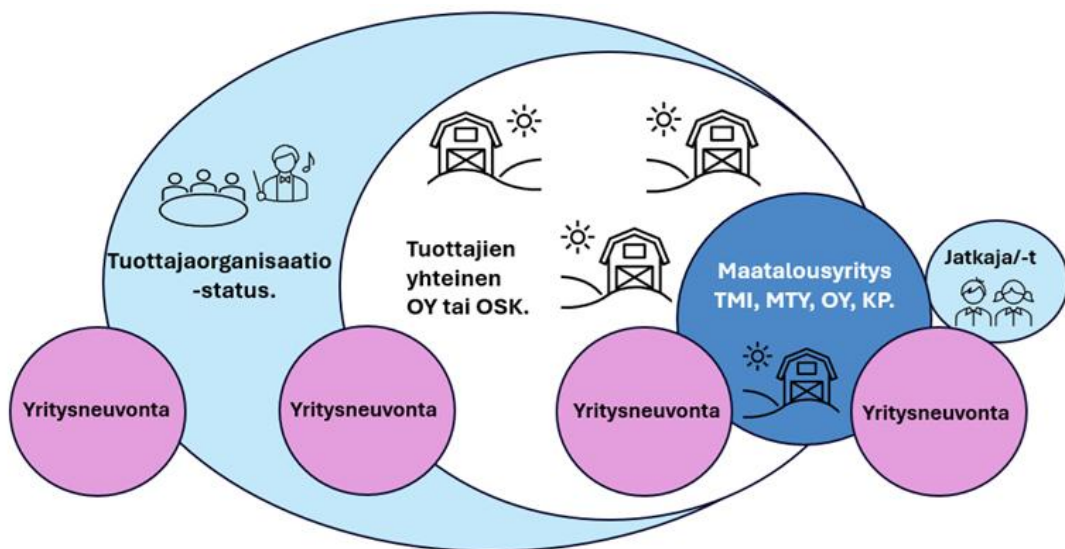
Tuottajaorganisaatioksi hakeutuvalla yhteenliittymällä on oltava vähintään viisi tuottajajäsentä. Toisena vaihtoehtona on, että tuottajien kaupan pidettävien tuotteiden tuotannon arvo on vähintään 500 000 euroa. Hedelmä- ja vihannesalalla toimivien yhteenliittymien on täytettävä molemmat edellä mainitut edellytykset. Statusta hakevan yhteenliittymän jäsenten on harjoitettava samojen tuotteiden tuotantoa, minkä tuottajaorganisaation hyväksymistä haetaan. Ruokaviraston verkkosivulta on saatavissa tarkat ohjeet ja määritelmät jäsenistä ja jäsenyydestä sekä kaupan pidetyn tuotannon arvon laskemisesta. (Ruokavirasto 2025c.) Esimerkiksi tiettyjä peltokasveja, naudanlihaa ja oliiviöljyä koskevia sopimusneuvotteluja säädetään siten, että kyseisiä lajeja tuottava tuottaja voi olla jäsenenä vain yhdessä tuottajaorganisaatiossa kerrallaan (Euroopan parlamentin ja neuvoston asetusta 1308/2013, art. 71, 169 & 170). Vaatimuksena on myös, että tuottajajäsenillä on statusta hakevassa organisaatiossa määräävä asema eli riittävä äänivalta oman etunsa valvontaan yhteenliittymässä ja sen päätöksenteossa. Rekisteröidyllä yhteenliittymällä tulee olla jäsenten keskenään sopimat ja vahvistamat säännöt, jotka vastaavat tuottajaorganisaatiolle asetettuja sisältövaatimuksia. (Ruokavirasto 2025c.)

Esimerkkejä toimivista osuuskunnista, joka ovat myöhemmin hakeutuneet tuottajaorganisaatioksi oli tammikuussa 2026 Ruokaviraston verkkosivulla nimettynä yhteensä 14 kappaletta (Ruokavirasto 2026b). Vuonna 2019 Suomen ensimmäiseksi lammas- ja vuohenliha-alan tuottajaorganisaatioksi hakeutunut Suomen Lammasosuuskunta perustettiin vuonna 1995. Vuoden 2022 lopussa osuuskunnan jäsenistö muodostui 149 tuottajasta ja osuuskunnan jäsenet tuottivat lähes viidesosan koko Suomen lampaan- ja vuohenlihan tuotannosta. Osuuskunta arvioi

tuottajaorganisaatio-statusen lisänsen tuottajien mahdollisuuksia vaikuttaa tuotteestaan maksettavaan hintaan, sopeuttaa tuotantoa, kehittää koko ketjua, kilpailuttaa ostopanoksia sekä kehittää uusia yhteistyömalleja. Yhteistyö vähentää myös vastakkainasettelua ja antaa mahdollisuuksia yhteismarkkinoinnin tekemiseen. Suomen Lammasosuuskunnassa nähdään markkina-aseman kehittämisen edellyttävän riittävää volyymiä, sitoutuneita tuottajia, tiedonvälitystä, motivoituneet tekijöitä, realistista visiota, hyvää strategiaa, resursseja ja luottamusta (Holopainen 2023). Esimerkkejä tuottajaorganisaatioiden toiminnasta ja niiden kehittämisestä voi hakea myös muista EU-maista. Vuonna 2020 hedelmä- ja vihannesalan tuottajaorganisaatioita oli EU:ssa yhteensä 1603 kappaletta, joista suurin osa löytyi Espanjasta (527), Italiasta (289) ja Ranskasta (220). (Jansik 2023.)

#### 2.4 Tietoperustan yhteenveto

Maatalousyrittäjien neuvontapalvelujen sisältöjä ohjaa yleisellä tasolla kansallisen ja kansainvälisen maatalouspolitiikan tavoitteet ja tarkemmalla tasolla asiakaskohtaiset tarpeet. Asiakaiden palvelutarpeeseen vaikuttavat yleisesti hyvin monet asiat, kuten maatalousyrittäjille tarjolla olevat muut kouluttautumismahdollisuudet, kuten ammatilliset opinnot ja niiden sisältö sekä maatalousalan rakennemuutoksen takia kasvaneet investointitarpeet.



Kuva 2: Yritysneuvonta maatalousyritysten kehittämisen tukena

Neuvonta on nostettu esille myös yhtenä kehityskohteena, jolla voitaisiin vaikuttaa maataloustuottajien mahdollisuuksiin oman markkina-asemansa kehittämisen suhteen mm. tuottajien välisen yhteistyön, tuottajaosuuskuntien ja tuottajaorganisaatioiden avulla. Tämä

tarkoittaa, että neuvojilla tulisi olla asiakasta paremmat tiedot tuottajien yhteisen yritystoiminnan suunnitteluun ja käynnistämiseen liittyvissä kysymyksissä. Maatalousyrittäjille suunnatuista neuvontapalveluista ei ole olemassa tarkkaa yhteenvetoa tai palvelupolkua toimijoiden hajanaisuuden ja yrittäjien monialaisten palvelutarpeiden vuoksi (ks. kuva 2).

### 3 Maatalousalan osuustoimintaneuvonnan kehittäminen ja mallintaminen

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöt voivat olla opiskelijan ammattitaitoa ja työelämää kehittäviä tutkimus- tai kehittämishankkeita. Opinnäytetyönä laadittavassa kehittämistehtävässä voidaan tuottaa esimerkiksi uusi tai entistä parempi työtapo, tuote tai menetelmä. Työllä voidaan tavoitella myös muun muassa kehittämissuunnitelmaa tai alaa edistävää selvitystä kehittämis ehdotuksineen. (Laurea 2025.) Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet pitävät sisällään tutkimuksellisen kehittämisen perusluonteen. Tutkimuksellisella kehittämistehtävällä voidaan vastata organisaatiossa havaittuihin kehittämis- tai muutostarpeisiin ja prosessin aikana yleensä ratkaistaan käytännön ongelmia, tuotetaan uusia ideoita sekä suunnitellaan ja toteutetaan uusia tuotteita ja palveluja. (Ojansalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 19-20.)

#### 3.1 Osuustoimintatietämyksen vahvistaminen ja Pellervo

Tämän tutkimuksellisen kehittämistehtävän aiheanalyysivaihe alkoi syksyllä 2024. Tutkimuksellisen kehittämistehtävän aiheanalyysivaiheeseen kuuluvat ilmiön perehtyminen, tiedon hankinta ja käsittely sekä aihevalinnan perustelu. YAMK-opinnäytetyössä aiheen on tarkoitus kytkeytyä kiinteästi opiskelijan omaan henkilökohtaiseen osaamiseen, oman työn, työuran tai työyhteisön kehittämiseen ja sen pitäisi myös luoda uutta tietoa tutkimuksen kohteena olevalle toimialalle. Opinnäytetyön aiheen voi muodostaa eri lähtökohdista, kuten esimerkiksi oppilaitoksen t&k -ohjelmista tai eri organisaatioiden tarpeista. (Laurea 2026.)

Tutkimuksellisen kehitystyön ensimmäisessä vaiheessa haetaan organisaatiota ja toimialaa koskevaa tietoa, jonka pohjalta tehdään kehityskohteen ja alustavien tavoitteiden määrittelyä. Tässä vaiheessa myös linjataan, onko työn luonne ongelma- vai uudistamisperusteinen. Ongelmaperusteisessa kehitystyössä pyritään löytämään ratkaisua käytännössä havaittuun ongelmaan tai haasteeseen. (Ojansalo ym. 2015, 26.) Tämän tutkimuksellisen kehittämistehtävän aiheen valintaa ohjasi kaksi periaatetta, opinnäytetyöllä haluttiin vastata sekä maatalousyrittäjien kokemiin kilpailukyvyn haasteisiin, että vahvistaa myös opinnäytetyön tekijän omaa ammatillista osaamista. Havainnot työelämässä sekä voimassa olevat poliittiset linjaukset toivat ilmi, että osuustoiminnan roolista ja mahdollisuuksista markkinoilla oli tuolloin jo

olemassa perusteltua tietoa, mutta ei niinkään maatalousyrittäjille suunnattuna käytännönläheisessä muodossa.

Elintarvikemarkkinoilla toimivien maatalousyrittäjien kestävä liiketoiminta perustuu investointeihin sekä kehittyviin ja kilpailukyysiin yrityksiin, joita johdetaan ammattitaitoisen liiketoimintaosaamisen, parhaiden käytänteiden ja tuoreimman tutkimustiedon avulla. Neuvonnalla voidaan tukea maatalousalan yrittäjiä kestävä liiketoiminnan kehittämisessä. Kehittämistehtävän taustana on Euroopan unionin maatalouspolitiikan tavoitteet ja huoli matalista maataloustuloista ja tuottajan roolista elintarvikeketjussa. (Euroopan komission ehdotus 139/2024, 6.)

Myös Suomen hallituksen heinäkuussa 2022 asettaman parlamentaarinen maatalouden tulos- ja kehitysnäkymien arviointiryhmän loppuraportti nosti esiin kolme alkutuotannon haastetta; kannattavuus, ilmastomuutos ja huoltovarmuus. Näihin pitäisi vastata elintarvikeketjun toimintaedellytysten parantamisella, ruoantuottajien aseman parantamisella elintarvikeketjussa sekä huoltovarmuuden ja pitkän aikavälin toimintaedellytysten varmistamisella. Yhtenä keinona ruoantuottajien aseman parantamiseen elintarvikeketjussa nähtiin tuottajaorganisaatioiden yleistymisen edistämiseen liittyvät toimet. (Valtioneuvosto 2023, 22-25.) Opinnäytetyön ajankohtaisuus perustuu tässä alaluvussa esiteltyihin kansainvälisiin ja kotimaisiin taustoihin ja niiden alkutuotannon liiketalousjohtamiselle asettamiin osaamistavoitteisiin.

Osuustoiminnan valikoiduttua opinnäytetyön keskeiseksi käsitteeksi oli luonnollista avata keskusteluyhteys opinnäytetyön yhteistyökumppanina toimivaan Pellervoon, joka on valtakunnallisesti toimiva suomalaisten osuuskuntien ja muiden osuustoiminnallisten yritysten edunvalvonta- ja tiedonvälitysyhteisö. Yli toimialarajojen toimivan järjestön jäsenistö muodostuu noin 190 yrityksestä ja yhteisöstä. Järjestön tehtävänä on edistää osuustoiminnan tunnettuutta yritysmuotona, sekä vaikuttaa lainsäädäntötyöhön, talous- ja elinkeinopolitiikkaan niin, että osuuskunnat tulevat niissä riittävästi huomioituksi. Edellä mainittujen lisäksi Pellervo keskittyy muun muassa myös osuustoiminnan opetukseen ja tutkimukseen. (Pellervo 2024.) Organisaatorakenteellisesti tutkimuksellinen kehittämisestä kohdistuu kaikkiin maatalousalalla tapahtuviin Pellervon ja muiden tunnustettujen osuustoimintaneuvontaa antavien toimijoiden yritysneuvonnan palveluihin. Osuustoimintaneuvonnan kehittäminen tukee omalta osaltaan myös Pellervon (2025b) ”Osuustoiminta osaksi talous- ja yrittäjyysopetusta” -vetoomusta kestävä ja monipuolisen talouskasvatuksen puolesta.

Osuustoimintatietämyksen lisääminen kuuluu osuustoiminnallisiin periaatteisiin. Osuuskuntien tulee järjestää jäsenille ja toiminnassa mukana oleville koulutusta, jotta nämä voivat osallistua tehokkaasti osuuskuntiansa kehittämiseen ja huolehtia osuuskunnan liiketoiminnan kilpailukyvyyn edellytyksistä tehokkaasti kilpailla markkinoilla. (ICA 2015, 58-59.) Pellervo palvelee jäseniään puhelimitse, sähköpostitse sekä tapaamisin, joiden lisäksi Pellervon

verkkosivuilla on monipuolisesti yritystoimintaa tukevaa aineistoa vapaasti ladattavassa muodossa. Tämä Pellervon verkkoaineisto tarjoaa tukea myös osuuskunnan perustamiseen ja toiminnan aloittamiseen, ja aineistoon sisältyy myös osuuskunnan mallisäännöt. Näiden mallisääntöjen käyttöä suositellaan perustettavan osuuskunnan sääntöjen pohjaksi. (Pellervo 2025c.)

Molempia osapuolia hyödyttävä yhteistyö mahdollistaa projektin onnistumisen, joten yhteistyökumppanin sitouttaminen projektiin on tärkeää tutkimuksellisen kehittämistehtävän alusta alkaen (Lukka 2001). Liiketoimintamallin tunnettuuden ja osaamisen edistäminen maatalousyrittäjien keskuudessa palveli yhteistyökumppanin osuustoiminnan periaatteisiin kuuluvaa tiedonvälitys- ja koulutustehtävää. Odotin myös oman ammatillisen sidokseni tutkittavaan toimialaan helpottavan saatavilla olevien aineistojen käsittelyä ja tulkintaa.

Kehittämiskohteen tunnistaminen ja alustavien tavoitteiden määrittely tapahtui yhteistyössä yhteistyökumppanin kanssa. Tutkimuksellisen kehittämistehtävän keskeisiin käsitteisiin, teoriaan ja tutkimustiedon kokoaminen talvella 2024 - keväällä 2025 antoi monipuolisen kuvan niin neuvonnan palveluista, kuin maatalousalan nykyisestä ja tulevasta neuvontatarpeesta. Osuustoimintaosaamista tukevan yritysneuvonnan merkitys on tunnistettu maatalousalalla toimivien organisaatioiden toiminnassa. Maatalousyrittäjien osuustoimintaosaamista tukevan neuvonnan vaikuttavuutta ja toimintamalleja ei ole kuitenkaan tutkittu järjestelmällisesti. Tuottajille suunnatun osuustoimintaneuvonnan toimintamalleja ei ole rakennettu aktiivisesti eikä mahdollisesti neuvontatyössä syntyneitä hyviä käytäntöjä ole juurrutettu pysyväksi osaksi neuvontapalveluja. Aiheen tutkimukselliselle kehittämistehtävälle on siis todellista tarvetta.

### 3.2 Tarkoitus, tavoite ja tutkimusongelma

Tutkimuksellisen kehittämistehtävän kohteeksi tuli maatalousalan yrittäjille suunnattu osuustoiminnallinen yritysneuvonta, jonka avulla voidaan kehittää maatalousyrittäjien olemassa olevaa yritystoimintaa sekä asemaa ruokaketjussa. Kehittämistyön tavoitteena oli lisätä neuvojien tietämystä siitä, millaista tietoa ja neuvontaa maatalousyrittäjät tarvitsevat voidakseen pohtia yrityksensä markkina-aseman kehittämistä osuustoimintamuotoisen yhteistyön kautta.

Kehittämistyön tutkimusongelmana oli selvittää, miten neuvonnan avulla voidaan lisätä osuustoiminnan ja sen tuottaman arvonmuodostuksen ml. kilpailuetujen tunnettuutta maatalousyrittäjien keskuudessa.

Tätä tutkimuksellista kehittämistyötä ohjasivat seuraavat kysymykset:

1. Millainen on aloittavien maatalousalan osuuskuntien neuvonnan nykytilanne?

2. Tukeeko tarjolla oleva neuvonta tuottajaosuuskuntien perustamista ja jos tukee, miten?
3. Miten tuottajien osuustoimintaosaamista tukevaa neuvontaa voidaan kehittää ja mallintaa?

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa ehdotus toimintamallista, jolla voidaan vastata tuottajien osuustoimintaneuvonnan tarpeeseen käytännönläheisesti ja monikanavaisesti. Kehitystyönä syntyvän osaamisen avulla halutaan helpottaa ja tehostaa kohdeorganisaatiossa tehtävää neuvontatyötä sekä auttaa myös muita koulutuksen ja neuvonnan toimijoita samassa tehtävässä.

### **Tutkimusetiikka**

Selvitin opinnäytetyöprosessia koskevia annettuja suosituksia eettisestä ja hyvän tieteellisen käytännön mukaisesta prosessista ammattikorkeakouluissa. Näitä suosituksia ohjaavat voimassa oleva lainsäädäntö sekä tiedeyhteisön kansainväliset ja kansalliset tutkimuseettiset periaatteet, linjaukset ja suositukset. (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. 2019.) YAMK-opinnäytetyön tekijän odotetaan hallitsevan hyvän tieteellisen käytännön sekä tutkijan roolin ja vastuut siihen liittyen. Hyvän tieteellisen käytännön loukkaavan toiminnan tunnistaminen ja niihin liittyvien menettelyjen ja seuraamusten ymmärtäminen kuuluvat myös omalta osaltaan osaamisvaatimukseen. Ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen eettiset erityispiirteet tulee ottaa opinnäytetyössä huomioon, kuten myös eettisen ennakoarviointiin liittyvä tarvearviointia ja ennakoarviointimenettely. TKI-toimintaan sovelletaan omaa lainsäädäntöä. Edellä mainittujen lisäksi on myös soveltuvin osin osattava tieteenala- ja ammattialakohtaiset eettiset normistot ja käytännöt. (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. 2019.) Tutkimuksen aikana ei kerätty henkilötietotietoja sisältävää aineistoa, eikä liikesalaisuuksiksi luokiteltavia tietoja. Tutkimusaineistoa kerättäessä arvioitiin käsittelyn tarpeellisuutta ja oikeasuhteisuutta. Tutkimuksen kohderyhmää informoitiin ennen haastattelua ja pilotointia siitä, miten heidän tietojaan tullaan eri vaiheissa käsittelemään ja mitä oikeuksia osallistujilla on tutkimusprosessin aikana. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä hyödynnettiin Laurean opinnäytetöiden tietosuojailmoitus pohjaa. (Liitteet 1-3 ja 5.)

### **3.3 Palvelumuotoilu ja konstruktiiivinen lähestymistapa mallinnuksessa**

Tutkimuksen lähestymistapa kertoo näkökulman, jolla tutkittavaa asiaa lähestytään. Samassa tutkimuksessa voidaan käyttää useita lähestymistapoja, ja kehittämistehtävän tavoitteet ohjaavat mitä lähestymistapoja työssä kannattaa käyttää. (Ojansalo ym. 2015, 36.) Tutkimuksellisen kehittämistehtävän valittava lähestymistapa vaikuttaa työn tutkimuksellisuuteen (Ojansalo ym. 2015, 51). Tämän tutkimuksellisen kehittämistehtävän tavoite oli konkreettinen

tuotos; puolueeton, teoriaan pohjautuva asiakaslähtöinen ja käytännönläheisen toimintamalli, joka on hyödynnettävissä mahdollisesti myös muissa organisaatioissa, ja tämä tavoite ohjasi käyttämään lähestymistapana konstruktivistista tutkimusta ja palvelumuotoilua.

Konstruktivistisella lähestymistavalla pyritään luomaan uudenlaista todellisuutta teoriaan ja nykytilaan liittyvän tutkimustiedon pohjalta vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa. Organisaation ulkopuolisen tutkijan odotetaan rakentavan teoriaan perustuvan, puolueettoman ratkaisun, kuten palvelun, järjestelmän tai toimintamallin käytännön ongelmaan. (Ojasalo ym. 2015, 65-66.) Koska tavoiteltava tuotos liittyy palvelun kehittämiseen, oli lähestymistapana huomioitava myös konstruktivistista lähestymistapaa lähellä oleva palvelumuotoilu. Palvelumuotoilussa palvelua kehitetään puolestaan muotoilun prosessien ja menetelmiä soveltaen, ja sen keskiössä on käyttäjälähtöisyys ja kokemuksellisuus (Ojasalo ym. 2015, 38). Palvelumuotoilulla tavoitellaan käyttäjän kannalta helppokäyttöisiä, hyödyllisiä ja haluttavia palveluja. Palvelun tuottajan kannalta katsottuna palvelua arvioidaan puolestaan vaikuttavuuden, tehokkuuden, kannattavuuden ja erottuvuuden osalta. (Ojasalo ym. 2015, 71-72.)

Tutkimuksen alussa oli syytä määritellä myös kehittämistoiminnan todellisuuskäsitys, joka vaikuttaa ymmärrykseen tutkimuksen kohteesta, prosessista, lähestymistavasta ja tuloksista. Anttilan (2014) mukaan Jürgen Habermasin (1974) ns. intressiteoria pohjautuu näkemykseen, että yhteiskunnassa vaikuttaa työ, kieli ja valta. Kukin näistä tekijöistä ohjaa ja kannustaa omanlaiseensa tutkimukseen. Lukka (2001) tuo esille Habermasin esittämät tiedonintressit (tekninen, käytännöllinen tai emansipatorinen) siten, että nämä kaikki intressit voivat tulla kysymykseen yhdessä ja samassa konstruktivistisessä tutkimuksessa. Yleisin konstruktivistisessä tutkimuksessa esille tuleva yhdistelmä on kuitenkin teknisen ja käytännöllisen tiedonintressin läsnäolo.

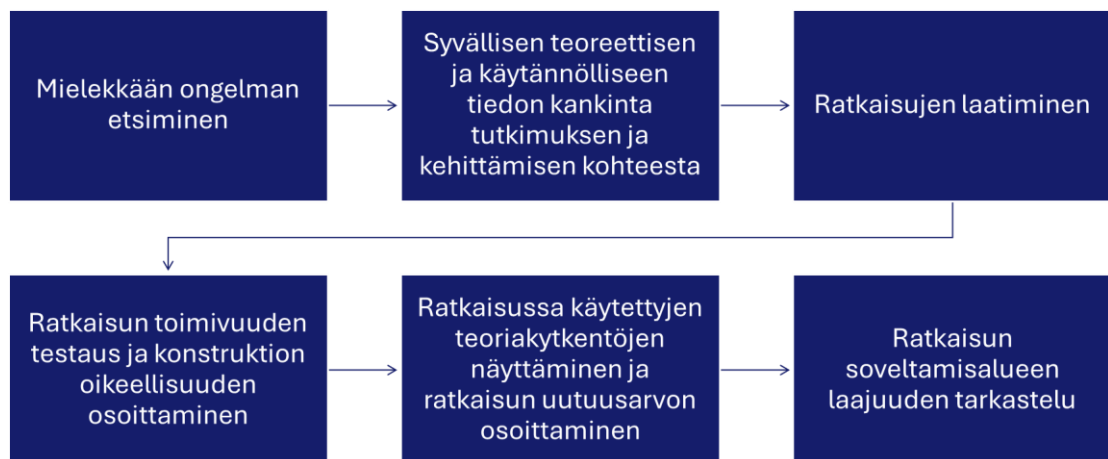
Ongelmanratkaisuun suuntautuneessa tutkimuksessa yleisin tiedonintressi on tekninen, uuden ratkaisun päämääränä on parantaa kykyä ennustaa ja kontrolloida todellisia tapahtumia. Tutkimuksen alkuvaiheessa, jossa tutkija hakee pohjatietoa myöhempää ongelman ratkaisua varten, tiedonintressi voi olla käytännöllinen eli pyritään tulkinnoilla syvälliseen kulttuuristen ilmiöiden ymmärtämiseen ja itsereflektoinnin kykyjen parantamiseen. (Lukka 2001.) Tässä opinnäytetyössä tutkimustiedon odotettiin löytyvän kirjallisuustutkimuksen ja empiirisen tutkimuksen kautta tuotettuna tietona.

### **Tutkimuksen prosessi ja menetelmävalinnat**

Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessin kuvaaminen auttaa etenemään järjestelmällisesti ja huomioimaan kuhunkin vaiheeseen kuuluvat tehtävät ja yksinkertaisimmillaan kehittämistyö koostuu suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista (Ojasalo ym. 2015, 22-23). Lähestymistapa antaa viitteitä siihen millaisella prosessilla kehittämistyötä olisi hyvä tehdä. Palvelumuotoilussa voidaan käyttää monia eri prosessimalleja, ja niille kaikille on yhteistä laaja

tiedonhankinta, yhteistyössä tapahtuva ideointi sekä prototyyppien valmistaminen ja testaaminen, analysointi ja uudelleen määrittely. Kyse on myös ennakoinnista eli prosessin avulla halutaan kehittää palvelua tulevaisuuden tarpeisiin ja tuleville asiakkaille. (Ojasalo ym. 2015, 74.) Tunnetuimmassa palvelumuotoilun prosesseissa haetaan ensin ”Kartoita ja ymmärrä” -vaiheessa syvällistä asiakas- ja toimintaympäristön ymmärrystä. Tämän jälkeen siirrytään luovuutta ja yhteisöllisyyttä hyväksi käyttäen ”Ennakoi ja ideoi” -vaiheeseen. Kerätyn tiedon pohjalta ollaan valmiita ”Mallinna ja arvioi” -vaiheeseen, jossa visualisoidaan ja simuloidaan palvelun käyttöä. Lopuksi palvelu on valmis vaiheeseen ”Konseptoi ja vaikuta”, jossa palvelu saatetaan käytäntöön. (Ojasalo ym. 2015, 73-76.)

Ojasalo ym. (2015, 67-68) ovat esitelleet Kasasen, Lukan & Siitosen (1991) konstruktivisen tutkimuksen kuusiosaista prosessia (ks. kuva 3): Lukka (2001) on lisännyt tähän kuvaukseen vielä yhden vaiheen, tutkimusyhteistyömahdollisuuksien selvittäminen ja eri vaiheiden kuvataan seuraavan toisiaan, mutta käytännössä prosessin vaiheet myös limittyivät toisiinsa. Tämän työn eteneminen tapahtuu sekä palvelumuotoilun, että konstruktivisen tutkimuksen prosesseja yhdistäen.



Kuva 3: Konstruktivinen tutkimusprosessi (mukaillen Ojasalo ym. 2015, 67)

Kehittämistoiminnan metodologiset valinnat määrittävät nähdäänkö kehittämisprosessi suunnitteluorientoituneena tai prosessorientoituneena toimintana. Suunnitteluorientoituneessa kehittämisprosessissa vaiheet rajataan ja määritellään mahdollisimman tarkasti. Prosessorientoituneessa kehittämisprosessissa hyväksytään se, että toimintaympäristön ja toiminnan muuntuvuus tuo uutta tietoa. Prosessorientoituneessa kehittämisprosessissa voidaan nähdä jatkuvaa oppimista, kokeilemista ja toimintojen kehittämistä. (Toikko & Rantanen 2009, 49-50.) Tarkastelin tutkimuksellista kehittämistehtävää prosessorientoituneen luonteen kautta, jotta tutkittavasta asiasta ja kehitystyöstä saataisiin mahdollisimman joustavasti

uutta tietoa koko prosessin ajan ja kehitettyä kehittämistavoitteeseen parhaiten vastaava ratkaisu. Tämä ratkaisun odotettiin edellyttävän kehittämistehtävän eri vaiheissa luovuutta ja ongelmanratkaisuvalmiuksia.

Valitut lähestymistavat eivät sulje pois mitään tiettyä tutkimusmenetelmää, vaan niiden kautta voidaan muodostaa menetelmällisten ratkaisujen strateginen kokonaisuus (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 132). Tyypillisiä konstruktivisen tutkimuksen menetelmiä ovat havainnointi, ryhmäkeskustelut, kysely ja haastattelu. Näihin yhdistetään usein yhteistyötä ja haetaan tietoa tuotoksen käyttäjien tarpeista. Tutkija voi toimia muutosagenttina, oppimisen tukena ja oppimisen edistäjänä. (Ojasalo ym. 2015, 68.) Palvelumuotoilussa voidaan käyttää eri menetelmiä ja työkaluja eri vaiheissa prosessia, kuten esimerkiksi yhteiskehittämistä ja Business Model Canvas-työkalua (Ojasalo ym. 2015, 78-79). Yhteiskehittämisen menetelmät sopivat esimerkiksi tutkimusten ja neuvonnan tavoitteiden, aiheiden ja kysymysten määrittelyyn, jolloin osapuolten ja aiheeseen liittyvien muiden sidosryhmien keskustelujen kautta voidaan yhdessä määritellä, minkälaisiin aiheisiin liittyvää tietoa tulisi välittää tai tuottaa, minkälaisiin kysymyksiin tutkimustiedolla voidaan mahdollisesti vastata ja mitkä tiedonvälitystavat toimisivat parhaiten juuri tässä tutkittavassa asiassa. (Tieteen termipankki 2025a.) Laadullisessa tutkimuksen aineiston kerääminen useassa eri vaiheessa ja eri menetelmin tarkoittaa myös käytännössä analyysin tekemistä koko prosessin ajan (Puusa 2020a, 146).

Triangulaatio eli ilmiön tutkiminen useista eri näkökulmista esimerkiksi eri menetelmiä ja aineistoja käyttämällä voi lisätä tutkimuksen tulosten luotettavuutta (Ojasalo ym. 2015, 105). Tämän tutkimuksellisen kehittämistehtävän kuvailuun pyrkivät tutkimuskysymykset sekä ennestään tutkimaton tutkimuskonteksti ohjasivat tekemään monipuolista tutkimusta, määrällisiä ja laadullisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Menetelmävalinnoilla haluttiin myös vaikuttaa tiedon luotettavuuteen ja kehittää organisaation palveluihin jotain uutta. Nykytilaa ja toimintaympäristöä kartoitettiin teoreettisen taustan sisällönanalyysillä ja teemahaastattelulla, palvelun tulevaisuuden tarpeita ennakoitiin ja mallia kehitettiin yhdessä asiakkaiden kanssa yhteiskehittämisen menetelmien avulla, jonka jälkeen palvelua mallinnettiin ja arvioitiin visualisoimalla palvelupolkua sekä lopuksi tuotos konseptoitiin ja esiteltiin yhteistyökumppanille.

### 3.4 Asiakstarpeen kartoittaminen teemahaastattelulla

Toikko & Rantanen (2009, 49-50) tuovat esille, että kehittämistoiminnassa joudutaan arvottamaan asioita, koska kaikkea ei voida toteuttaa. Työyhteisön kehittäminen voi kohdistua moneen asiaan, kuten esimerkiksi uusien työtapojen kokeiluun tai organisaatorakenteen uudistamiseen. Esimerkiksi rajallisten resurssien takia kehitystyö joudutaan usein kohdentamaan vain johonkin tiettyyn kohteeseen. Toteutus on siis pyrittävä rajaamaan ja kohdentaman

huolellisesti. kohdentamaan mahdollisimman tarkasti. Varsinainen konkreettinen kokeilu tai testaaminen voidaan aloittaa ideoinnin ja priorisoinnin jälkeen.

Pysyäkseen YAMK-opinnäytetyölle asetetuissa rajoissa ja suosituksissa, rajasin tutkimuksellisen kehittämistehtävän kohteeksi ne neuvonnan alueet, jotka ovat keskittyvät osuuskunnan suunnitteluprosessin aivan ensimmäisiin askeliin eli osuuskuntatietämyksen ja -osaamisen vahvistamiseen sekä alkuvaiheen suunnittelun tukemiseen. Tämän jälkeen lähdin palvelumuotoilun ja konstruktivisen lähestymistavan mukaisesti hakemaan syvempää teoreettista ja empiirisen tietoa kehittämiskohteiksi valituista aiheista. Lukka (2001) määrittelee vaiheen tehtäväksi, jossa tutkija varmistaa olevansa tietoinen alan aiemmista teorioista ja syvällisestä yleisnäkymästä kehityskohteen lähtötilanteesta.

#### 3.4.1 Haastattelun suunnittelu ja toteutus

Aloitin työn hakemalla käyttäjälähtöistä tietoa neuvonnan nykytilanteesta ja tähän vaiheeseen sopivat hyvin laadullisen tutkimuksen menetelmät. Laadullisessa tutkimuksessa on tutkimuskohteena ovat tyypillisesti ihmisten ajatukset, käsitykset ja tulkinnat erilaisista asioista, jotka ovat muodostuneet tutkittavan omien kokemusten kautta (Puusa & Juuti 2020, 81). Haastattelut ovat yleisin laadullisen tutkimuksen aineistokeruumenetelmistä, ja se on itsessään tilannesidonnainen sosiaalinen konstruktio, joka syntyy haastattelijan, haastateltavan ja haastelussa käsiteltävän ilmiön vuorovaikutuksessa (Puusa 2020b, 103-104).

Haastattelumenetelmän valinta tehdään sen mukaan, millaista tietoa tutkimuksessa tarvitaan. Teemahaastattelu on tarkkaan määritellyn lomakehaastattelun ja avoimesti, ilman valmiita kysymyksiä käytävän haastattelun välimuoto, johon tutkijan on laatinut etukäteen aihealueet eli teemat ja haastattelukysymykset ovat vapaamuotoisia ja vapaassa järjestyksessä. (Hirsjärvi ym. 2009, 208.) Teemahaastattelulla on mahdollista hakea tietoa joustavasti siten, että tilanteeseen sopimattomat kysymykset voi jättää pois tarvittaessa ja vastaavasti kysymyksiä voidaan myös lisätä haastattelussa ilmenevän tarpeen mukaan. Puolistrukturoitu haastattelua voidaan käyttää esimerkiksi silloin, kun tutkitaan jonkin ilmiön merkitystä osallistujalle. (Ojasalo ym. 106-109.) Valitsin aineistonkeruumenetelmäksi teemahaastattelun, sillä odotin sen tuottavan monipuolista tietoa neuvonnan tilanteesta ja asiakkaiden tarpeista. En myöskään halunnut rajata tässä vaiheessa harvinaiseksi oletettujen haastattelujen antia.

Lähetin teemahaastattelukutsuja maatalousalan osuustoiminnassa mukana oleville toimijoille kesän ja syksyn 2025 aikana. Viestin myös sosiaalisessa mediassa sekä kesän 2025 maatalousmessuilla käynnissä olleesta kehitystyöstä ja haastateltavien rekrytoinnista. Kriteerinä kutsujen kohteiden valinnalle oli se, että heidän pitäisi toimia osuustoimintaan liittyvänä jäsenyrittäjänä, hallintotyöntekijänä tai yritysneuvojana. Näin ollen haastateltavien oletettiin

tuntevat oman kokemuksensa ansiosta tutkittavan ilmiön pääpiirteittäin jo valmiiksi. Haastattelupyynnössä oli mukana teemahaastattelun runko, tiedote opinnäytetyön osallistujalle ja tietosuojailmoitus opinnäytetyön osallistujalle.

Pyyntöön vastanneiden määrä jäi alhaiseksi ja saaduissa vastauksissa korostui tietämyksen ja ajan puute. Haastatteluun suostui yksi kysytyistä ja teemahaastattelu tehtiin, tallennettiin ja litteroitiin 13.10.2025 Teams-sovelluksen välityksellä. Haastattelu kesti yhden tunnin 7 minuuttia 26 sekuntia. Haastattelussa pyrittiin keskittymään neuvonnan nykytilanteeseen sekä osuuskuntien perustamisessa havaittuihin haasteisiin. Haastattelun jälkeen siirsin tutkimusaineiston Teams-tallenteelta Word-tekstinkäsittelyohjelmaan jatkokäsittelyä varten. Ennen analyysivaihetta luin aineiston muutamaa kerran hyvän alustavan yleiskuvan saamiseksi.

#### 3.4.2 Haastatteluaineiston analysointi ja tulkinta

Haastattelun jälkeen tutkijan tehtävänä on tulkita haastatteluun valittujen omakohtaisia tulintoja tutkittavista asioista (Puusa 2020b, 103). Tieteellisessä tutkimuksessa havaintoja tulee käsitellä aiempaan tietoon peilaten. Analyysissä havainnot puretaan osiin, ja niitä tulkitaan ja yhdistellään. Tutkimuksen syntyneitä tulintoja voidaan pitää uskottavina silloin kun niiden taustalla on luotettava ja järjestelmällinen analyysi. (Puusa 2020a, 146-147.)

Sisällönanalyysin aluksi kuuntelin haastattelun ja vertasin äänitallennetta Teams-sovelluksen tallentamaan transkriptioon. Transkriptiossa oli muutamia virheitä ja korjasin nämä litteroituun tekstiin. Tämän jälkeen poistin tekstistä analyysin kannalta turhia pätkiä, kuten haastattelun aikana tulleet yskäisyt ja pahoittelut. Poistin myös viittaukset, joista haastatettava tai hänen taustaorganisaationsa voisi olla tunnistettavissa. Paikoitellen myös poistin tekstistä luettavuutta häiritsevät täytesanat kuten ”niinku” ja ”tota” sekä selvät toistot. En kuitenkaan muokannut tekstiä liikaa, vaan poimin tähän raporttiin kirjatut lainaukset ja muokkasin niitä niin, että asia kävi selvästi ilmi ja vastaus säilyi melko alkuperäisenä ilman ylimääräisiä täytesanoja.

Seuraavassa vaiheessa tarkastin litteroidun tekstin kysymys kerrallaan ja poimin vastauksesta kysymyksen kannalta olennaiset asiat ja kopioin ne erilliseen Excel-taulukkoon. Kun olin listannut jokaisen kysymyksen kaikki vastaukset, kopioin listan vastauksista toiseen taulukkoon ja poistin päällekkäiset vastaukset. Lopulta ryhmittelin vastaukset teemojen (neuvonnan nykytilanne, neuvontasisällön kehittäminen, neuvontamenetelmien ja -kanavien kehittäminen) alle. Alla olevassa taulukossa 1 on havainnollistettu esimerkin avulla sisällönanalyysin eteneminen.

Taulukko 1: Sisällön analyysi, teemahaastattelu

Kysymys	Poiminta vastauksesta	Pelkistetty vastaus	Teema
Miten kuvailisit tuottajien saatavilla olevan neuvonnan sisältöä?	Totta kai siinä pohditaan sitä, että mikä muoto on sopiva sille tuottajaryhmälle.	Tuottajien yhteisen yrityksen liiketoimintamuodon valinta.	Osuuskunta liiketoimintamuotona.

Uudelleen kootusta aineistosta tehdään tieteellisen pohjaan perustuvia johtopäätöksiä. Tutkijan tulee olla kiinnostunut, tehdä havaintoja ja arvioida tietoa sen pohjalta mikä on tutkimuksen ongelmanasettelun näkökulmasta katsoen olennaisia. Tutkijan työtä ohjaa myös tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja valitut tutkimusmenetelmät. (Puusa 2020a, 146-147.) Tulkitaan vaikuttavat aina tutkijan omat pohjatiedot ja käsitykset käsitykseensä ja ymmärrykseensä tarkasteltavista asioista (Puusa 2020b, 103).

Ainoaksi jääneen teemahaastattelun aineistosta ei voinut hakea analyysin avulla yleispätevää, useimmin esiintyvää näkemystä, joten pyrin tuomaan kaikki tutkimuskysymyksen kannalta olennaiset näkemykset esiin, jotta saisin kehitettävästä asiasta riittävän laajan kuvan. Käsiteltävät aiheet olivat luonteeltaan sellaisia, että niistä ole määriteltävissä yhtä ainoaa totuutta tai oikeaa ratkaisua. Analyysissa vastauksia peilasin aiempaan kirjallisuudesta nousseen teoretiseen tietoon. Teemahaastattelun aineiston analyysin ansiosta ymmärsin neuvojan rooliin liittyvät keskeiset tehtävät ja sisällöt, neuvonnassa käytettävien työkalut ja niiden merkityksen osuustoiminnan suunnitteluvaiheen alussa. Löysin myös uutta tietoa neuvontaan, neuvonnan sisältöön ja kanaviin liittyvistä kehittämistarpeista.

Osuustoimintamalliin liittyvän neuvonnan nykytilanteesta nousi haastattelussa esille, että osuustoimintaan liittyvää tietoa on jonkin verran saatavilla vaihtelevissa kanavissa ja yhteyksissä. Neuvonnalla nähtiin olevan tärkeä rooli osuustoimintaa harkitsevien maataloustuottajien päätöksenteon tukena. Pellervolta sai neuvontaa verkkosivujen kautta ja sähköpostitse, mutta Pellervon jäsenyyden hakeminen ja siitä syntyvät hyödyt osuustoiminnan perustamiseen liittyen eivät olleet kovin hyvin löydettävissä. Neuvonnan sisällöstä nousi esille mallisäännöt, jotka löytyvät Pellervon verkkosivuilta.

Vastaaja oli saanut osuustoiminnan aloittamiseen liittyvää tietoa myös osallistumalla erilaisiin osuustoimintaa ja tuottajaorganisaatioita koskeviin luentoihin ja erilaisiin hanke- ja keskustelutilaisuuksiin. Esittelijöinä oli tuolloin ollut osuustoiminnassa mukana olevia sekä

maatalouden edunvalvontaorganisaatioiden edustajia. Edellä mainittuja tapahtumia oli ollut tarjolla sekä kasvokkain, että verkkoyhteyksien kautta.

Osuustoiminnan aloittamiseen liittyvän neuvontasisällön kehittämistä kysyttiin erityisesti kohderyhmään liittyviä tietoja ja niiden painotusta niin, että mitä aiheita olisi erityisesti painotettava, ja millä sisällöllä ei ole tarvetta juuri tässä osuuskunnan aloitusvaiheessa. Haastattelussa esille nousivat erityisesti osuustoiminnan ihan alkuvaiheen keskustelut ja osuustoiminnallisen liiketoimintamuodon tuntemus. Kokosin vastaukset osuuskunnan suunnitteluprosessin mukaiseen järjestykseen siltä osin, kuin se ollut mahdollista.

**Erot muihin liiketoimintamalleihin, ja erityisesti osakeyhtiömuotoon.** Vastaajan kokemuksen mukaan osuustoiminta koetaan viljelijöiden keskuudessa jollakin tavalla tasa-arvoisempaan liiketoimintamallina, kuin osakeyhtiömalli.

Osuustoiminnasta tietenkin pitää ymmärtää sen erot muihin yritysmuotoihin verrattuna.

**Osuustoiminnan jäsenyyden takia syntyvät mahdollisuudet liiketoiminnan kehittämiseen,** kuten mahdollisuus hakea yhdessä tuottajaorganisaatiostatusta. Vastaajan mukaan neuvojan tulisi auttaa tuottajien monissa alkuvaiheen kysymyksissä, kuten pohdintoihin osallistuvien motivaation ja tavoitteiden kartoittamisessa ja kirkastamisessa.

Koska mitään ei kannata lähteä tekemään, jos ei tiedä lähtökohtaa tai tavoitetta.

**Suunnittelun alussa tarvittavan työryhmän perustaminen** oli vastaaja mielestä tärkeää. Työryhmän tehtävänä on viedä suunnitteluprosessi riittävän pitkälle, jotta saadaan mahdolliset jäsenet uskomaan hankkeeseen. Vastaajan mukaan neuvojan tehtäviin ei kuulu ohjata työryhmän perustamista liikaa, mutta voi toki antaa suosituksia esimerkiksi ryhmän kokoon liittyen. Neuvoja voi vetää ja fasilitoida työryhmän työtä, mutta työryhmän jäsenet ovat tasa-arvoisia ja tuovat työhön omaa osaamistaan ja näkemystään. Työryhmä on vapaamuotoinen eli se ei ole järjestäytynyt (puheenjohtaja, varapuheenjohtaja/-ia ja sihteeri). Osuuskunnan perustamisen jälkeen valittu hallitus lähteen jatkamaan työryhmän työtä.

Lähtökohtaisesti viljelijöiden pitää itse tulla sen ryhmän kanssa.

**Osuuskunnan liiketoimintamallin rakentaminen** eli osuustoiminnan aloittamiseen liittyvä valmistelu ja alkuselvittely on aikaa vievä ja hidaskäyttöinen prosessi. Vastaajan mukaan liiketoimintamallin alueista pitäisi käydä keskustelua, kunnes näistä asioista päästään suurin piirtein yhteisymmärrykseen. Alkuvaiheessa eteneminen voi olla hidasta ja ihan alussa riittää, että määrittellä esimerkiksi ne asiat, mitä yhteinen liiketoiminta ei tule olemaan.

**Keskustelut osuuskunnan resursseista.** Osuustoiminnalla tulee olla oma, liiketoimintamalliin sopiva budjetti ja ennalta sovitut toimihenkilöt. Vastaajan mukaan on tärkeää määritellä, miten toiminta tullaan käytännössä järjestämään siten, että jokainen jäsen osallistuu, koska toiminnalla haetaan merkittäviä taloudellisia hyötyjä kaikkien jäsenten yrityksille.

Muutaman jäsenen tekemä ilmainen työ ei ole kestävä malli. Jos ajatellaan, että osuuskunnassa on mukana vaikka 10-100 yritystä ja siellä vaan yks tai kaksi henkilöä tekee sen kaiken.

**Osuuskunnan sääntöjen ja jäsen sopimuksen laatiminen.** Vastaajan mukaan neuvoja voi auttaa tuottajia olemassa olevien maatalousalan osuuskuntien sääntöihin tutustumisessa sekä tarvittavien esimerkkietojen ja sääntömallien hakemisessa.

#### **Osuustoiminnan aloittamiseen liittyvien neuvontamenetelmien ja -kanavien kehittäminen**

Tässä osassa kysyttiin millä menetelmillä ja missä kanavissa osuustoiminnan aloittamista tukevaa neuvontaa tulisi tarjota, olisiko jotain menetelmää tai kanavaa painotettava muita enemmän ja mitkä kanavat ja menetelmät eivät ole sopivia kohderyhmän tarpeet ja osuuskunnan kehitysvaihe huomioon ottaen.

**Yrittäjärühmän neuvonta poikkeaa yksittäisen yrittäjän neuvonnasta.** Vastaajan kokemusten mukaan suunnitteluprosessiin vaikuttaa osallistuvien aiempi ymmärrys ja kokemus yrittäjien välisestä yhteistyöstä. Jäsenille on voinut kertyä ennestään kokemusta yhteistyöstä esimerkiksi edunvalvontaorganisaation tai tietyn yhteisen tuotantosuunnan osalta.

Suunnitteluprosessissa pitää olla vetäjä, joka kokoaa ihmiset ja tiedot yhteen.

**Yhteisen suunnittelun alussa rakennetaan toimintakulttuuria ja -tapoja.** Suunnittelun alussa tehtävällä työllä on myös iso merkitys jatkon suhteen ja vastaajan mukaan neuvojan tulisi suhtautua aloittavien osuuskuntien auttamiseen samalla tavalla kuin startup-yritysten käynnistämiseen. Neuvojan roolina on kerätä tapaamisista kaikkien mielipiteet huolehtimalla, että myös ne hiljaisemmat pääsevät kertomaan mielipiteensä.

**Tuotantosuunta vaikuttaa suunnittelutyön aikatauluun.** Vastaajan mukaan neuvontatarpeen ajankohta vaihtelee tuotantosuunnittain, mutta pääsääntöisesti talvet ovat sopivaa aikaa yhteisille pohdinnoille.

**Useita kanavia hyödynnettävä samanaikaisesti.** Suunnittelussa olisi vastaajan mukaan hyödynnettävä sähköisiä kokousympäristöjä ja tallennuspaikkoja yhteisten asioiden jakamista varten. Ihan alussa olisi panostettava lähitapaamisiin ryhmän jäsenten välisen luottamuksen

rakentamiseksi. Neuvojan on hyvä olla käytettävissä monissa eri kanavissa työskentelyn alkuvaiheessa, ensimmäisten kuukausien aikana.

**Dokumentointi on tärkeää alusta alkaen.** Neuvojan tehtäviin kuuluu muistioden laatiminen tapaamisista ja tämä edellyttää neuvojalta kuuntelemisen taitoa. Tietojen ja mielipiteiden kokoamiseen vastaaja oli käyttänyt erilaisia kyselyjä, joiden käyttäminen edellyttää taitoa laatia toimivia, kohtuullisella vaivalla analysoitavia kyselyjä. Dokumentoinnissa ja viestinnässä esille tuottavat asiat on viestittävä selvästi, jotta tuottajalla on heti alusta alkaen mahdollisuus arvioida saamiaan tietoja nykytilanteeseensa.

Analyysin pohjalta kävi ilmi, että yhteisen yritystoiminnan suunnitteleminen sekä osuustoiminnan periaatteet ohjaavat suuntaamaan neuvontaa liiketoimintamallin tarjoamien hyötyjen ja potentiaalisten jäsenten tunnistamiseen, yhteiseen suunnitteluun osallistuvien aktivointiin sekä päämäärätietoiseen ja demokraattiseen päätöksentekoon ja sen dokumentointiin. Näiden ajatusten pohjalta lähdin mallintamaan aihealueisiin liittyvää neuvontaa sekä testaamaan ja jatkokehittämään mallia käytännönläheisesti neuvonnan kohderyhmään sopivien henkilöiden kokemusten perusteella samalla ratkaisun toimivuutta ja sovellettavuutta arvioiden.

### 3.5 Pienryhmäneuvontamallin ja -menetelmien innovointi

Konstruktivisen kehittämistutkimuksen innovointivaiheessa ratkeaa, onko tutkittavasta muodostettavissa konstruktio, jolla on olemassa myös teoreettinen tausta. Ratkaisuksi voidaan katsoa sellainen vastaus, joka on löydetty luovuutta käyttäen ja erilaisia menetelmiä hyödyntäen ja joka on muutakin kuin jo olemassa olevan ratkaisun siirtämistä toiseen ympäristöön. (Lukka 2001.) Myös palvelumuotoilussa mallit pyritään rakentamaan ja testaamaan nopeasti, mutta arvioinnin tapahtuu myöhemmin ja sen lähtökohtana on asiakas- ja tarjoajanäkökulma. Palvelu syntyy, jos se toteutettavissa, toimiva, helppokäyttöinen ja haluttava. (Ojasalo ym. 2025, 78.)

#### 3.5.1 Asiakkaan neuvonnasta yhteiskehittämiseen

Aloitin pienryhmäneuvonnan mallin ja -aineiston rakentamisen tulkitsemalla sekä empiiristä tietoa, että kehittämistehtävän aiheanalyysivaiheessa kerättyä laajaa osuustoimintaa koskevaa aineistoa. Aineistosta haluttiin löytää ne keskeiset tiedot ja taidot, joita yksittäinen maatalousyrittäjä tarvitsee voidakseen suunnitella osuustoiminnan jäsenyyttä ja vastavuoroisesti ne tiedot ja taidot, joita neuvoja tarvitsee maatalousyrittäjää ja aloittavaa osuuskuntaa palvelukseen. Aineistosta nousi esille, että yhteiskehittäminen on myös sekä osuustoiminnan, että maatalousalan toimijoiden yhteistä yrityksen perusedellytys ja elinehto.

Yhteiskehittämisen hyödyntämistä kehittämistyössä tukee aiemmin kerätty tutkimustieto. Koiviston ja Rannan (2019, 180) mukaan yhteistyökyvyn merkitys kasvaa tulevaisuudessa ja esimerkiksi yksinyrittäjämäisesti toimivien tarve tuottavalle ja tehokkaalle yhteistyölle korostuu. Myös ”Osuustoiminnan tunnettuus ja houkuttelevuus yrittäjyysvaihtoehtona” tutkimuksessa kävi ilmi, että osuustoiminnallinen yrittäjyys vastaa nuorissa havaittuun yhteisyrittäjyysorientaatioon. Nuoret kokivat, että osuustoiminta tarjoaa joutavuutta ja mahdollisuuden toteuttaa työtä omilla ehdoilla vastuullisuutta unohtamatta. Heillä on jo valmiina olemassa yhteisyrittäjyyttä tukevat yhteisölliset työskentely- ja vapaa-ajanviettotavat (Puusa & Hokkila 2014, 234.) Puusan ja Hokkilan (2014, 236-237) mukaan osuustoiminnan perustamisvaiheessa tai yrittäjyyden alkutaipaleella tärkeiksi asioiksi koetaan ryhmään kuulumisen, vastuun ja riskin jako, sekä yhteistyössä muodostuva konkreettinen ja henkinen tuki sekä kannustus.

Innovointivaiheen menetelmävalinnoissa voidaan tukeutua Lukan (2001) ajatukseen, että konstruktion innovointivaiheessa käytännön edustajat, että tutkija antavat panoksensa työhön, ja ratkaisu perustetaan sekä käytännöllisiin että teoreettisiin aineistoihin. Innovointivaihe voidaan myös nähdä jatkuvana prosessina, jossa konstruktio-aiheita kehitetään, pienimuotoisesti toteutetaan sekä näiden vaiheiden jälkeisen palataan takaisin innovoimaan muuttuneiden tietojen pohjalta (Lukka 2001). Lähden keväällä 2025 rakentamaan konstruktioa edellä mainitun mukaisesti, tutkijalähtöisellä pienryhmäneuvontamallin ja -aineiston innovoinnilla ja tarkoitus oli kehittää ratkaisu siihen vaiheeseen, että sen jatkokehittäminen olisi mahdollista yhteiskehittämisen menetelmiä hyväksi käyttäen.

### 3.5.2 Pienryhmäneuvonnan sisällöt

Laadin pienryhmäneuvonnan ensimmäistä pilotointia varten neuvonnassa tarvittavaa esitysmateriaalia. Materiaalin sisältöön koottiin maatalousyrittäjän saavutettavissa olevia työkaluja tilakohtaisen nykytilanteen tunnistamiseksi sekä mahdollisten kehittämistarpeiden ja -mahdollisuuksien havainnoimiseksi.

#### Johdanto

Johdantoon keräsin ajankohtaista tietoa maatalouden yleisesti tilanteesta ja roolista ruokaketjussa. Tämän jälkeen halusin käydä keskustelua johdannossa esille nousevista aiheista, kuten sukupolvenvaihdos, arvot ja motivaatio, kannattavuus, palkkatyö, ruokaketju ja jaksaminen.

#### Liiketoiminnan kehittäminen -osa

Maatalousyrittäjien kehittäminen -osan punaisena lankana oli kannattavuuden parantaminen. Aihe koskettaa kaikkia tuotantosuuntia ja käsiteltäviin aiheisiin valitsi tietoja, kuten mistä

alueista maatalousyrittäjien kannattavuus rakentuu ja millä tavoilla niitä voidaan kehittää. Osassa tuotiin esille liiketoimintasuunnitelman roolista yrityksen kehittämissuunnitelmana, sekä yrittäjän tarvitsemasta osaamisesta ja tarjolla olevasta neuvonnasta. Ohjelmaan suunnittelun tasaisin väliajoin pienryhmäkeskusteluja käsitellyistä aiheista, joiden ajattelin tukevat osaamisen kehittymistä ja samalla madaltavan keskustelu kerrallaan kynnystä osallistujien väliselle avoimelle tiedon jakamiselle.

Osuustoiminta yritysmuotona -osa

Osuustoimintaa halusin käsitellä erityisesti maatalouden näkökulmasta ja osaan valitsin tietoja osuustoiminnan arvoista, periaatteista, jäsenarvon muodostumisesta ja tuottajaosuuskunnan tarjoamista mahdollisuuksista liiketoiminnan kehittämiseen. Tuottajaorganisaatio-statuksen hakeminen ja vaikutukset markkina-aseman kehittämiseen.

Suunnittelun pohjana oli ajatus, että pilotti kestäisi yhden aamu- tai iltapäivän ajan. Ryhmäkokona ajattelin tässä vaiheessa 10-20 henkilöä, joka olisi jaettavissa 4-5 henkilön pienryhmiin.

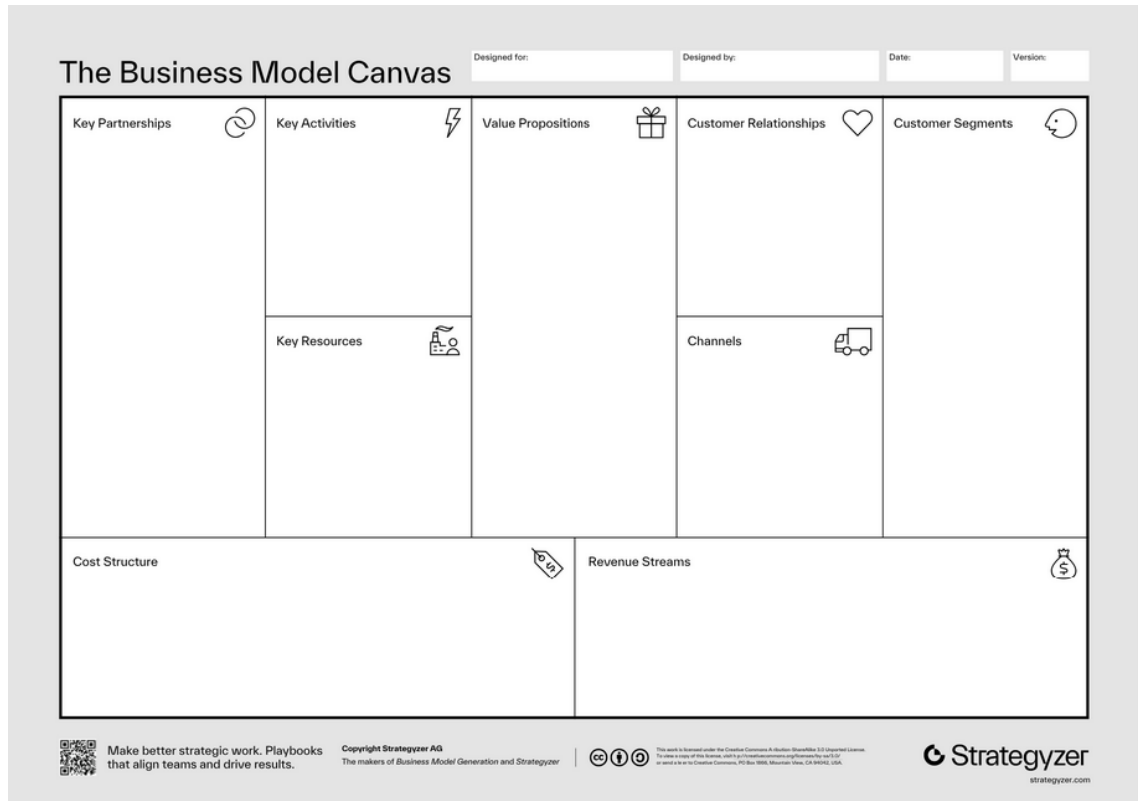
### 3.5.3 Yhteisten ajatusten dokumentointi liiketoimintamalliksi

Analysoidusta kirjallisuus- ja teemahaastatteluaineistosta nousi esille, että yhteisen liiketoiminnan suunnitteluun liittyy paljon tiedonhakuja, valintoja ja dokumentointia. Yhteisten keskustelujen pohjalta on muodostettava yhteistä kuvaa jäsenten ajatuksista ja odotuksista yhteisen liiketoiminnan mukana tulevista vastuista ja velvollisuuksista sekä niistä hyödyistä, joita vain yhteistyöllä voidaan saada. Yhteisen tavoitetilan sanoittaminen on tärkeää, mutta haastavaa. Neuvojan tulisi saada osallistujat keskustelemaan osuustoiminnan periaatteista, yhteistyössä syntyvästä arvomuodostuksesta ja osuustoiminnassa toimivien rooleista ja osuustoiminnan tarjoamista mahdollisuuksista.

Liiketoimintamalli antaa pohjan myöhemmin tehtävälle liiketoimintasuunnitelmalle, josta olisi hyvä selvittää seuraavat asiat: liikeidea, analyysit ulkoisesta ja sisäisestä toimintaympäristöstä, visio, arvot, strategia ja liiketoimintamalli osasuunnitelmien sekä johtopäätökset. (Hesso 2024, 13-16). Yrittäjien yhteisen liiketoiminnan pitäisi tuottaa jotain, mitä ei ole mahdollista saavuttaa yrittäjien nykyisellä liiketoiminnalla. Suunnittelussa pitäisi unohtaa vanhat tavat toimia ja lähteä kehittämään uusia toimintamalleja. (Ojasalo ym. 2015, 184.)

Usein liiketoimintasuunnitelma voi olla edellytyksenä rahoituksen saamiselle, ja sille voidaan antaa selviä sisältövaatimuksia rahoittajan puolesta. Liiketoimintasuunnitelma voi dokumentina olla useiden sivujen mittainen kirjallinen tuotos tai vain yhden Powerpoint-dian sisältävä esitys. (Hesso 2024, 13.) Yksi liiketoimintamallin kuvaamiseen sopivista työkaluista on

palvelumuotoilussa käytetty Osterwalderin ja Pigneurin (2010) Business Model Canvas, jonka avulla voidaan mallintaa liiketoimintaa tarkastelemalla yhdeksää eri aluetta (Osterwalder & Pigneur 2010, 14). Esimerkkinä tästä alla kuva 4.



Kuva 4: Business Model Canvas (Strategyzer, 2026)

Yhdestä sivusta koostuva BMC sisältää yhdeksän aluetta:

1. Asiakasryhmät - Mitä asiakasta/asiakasryhmää palvellaan?  
Yrityksen tärkeimpien asiakkaiden ja näiden tarpeiden määrittely.
2. Arvolupaus - Mitä asiakkaalle luvataan?  
Yrityksen tarjoaman hyödyn määrittely asiakkaalle tai asiakasryhmille.
3. Kanavat - Missä kanavissa asiakkaat tavoitetaan?  
Asiakkaan tavoittamiseen liittyvien kanavien määrittely asiakkaiden toiveet, toimivuus ja kustannustehokkuus huomioiden.
4. Asiakassuhteet - Miten asiakassuhteita luodaan ja ylläpidetään?  
Asiakassuhteen hoitamiseen liittyvien tavoitteiden ja resurssien määrittely asiakkaan odotukset huomioiden.
5. Tulolähteet - Mistä toiminnan tulot muodostuvat?

Yrityksen tulovirtojen määrittely asiakkaiden maksuhalukkuus, maksukyky ja -tavat huomioiden.

6. Resurssit - Mitä resursseja arvolupauksen pitäminen vaatii?  
Yrityksen arvolupauksen toteuttamiseen liittyvien kriittisten resurssien määrittely.
7. Ydintoiminnot - Mitä tehdään arvolupauksen pitämiseksi ja miten se tehdään?  
Yrityksen arvolupauksen kannalta pakollisten toimenpiteiden määrittely.
8. Kumppanit - Mitkä ovat avainkumppanuudet, kuten ulkoistettu toiminnot ja resurssit?  
Yrityksen arvolupauksen kannalta keskeisten kumppanien ja näiden tuottamien toimintojen määrittely.
9. Kulurakenne - Mistä toiminnan kustannusrakenne muodostuu?  
Yrityksen arvolupauksen kannalta keskeisten resursseihin ja toimintoihin liittyvien kustannusten määrittely. (Osterwalder & Pigneur 2010, 19-20.; Ojasalo ym. 2015, 184-185.)

Uuden ja innovatiivisen liiketoimintamallin suunnitteleminen on usein luova prosessi, jossa syntyy suuri määrä erilaisia liiketoimintamalli-ideoita, joista sitten valitaan parhaat. Liiketoimintamalli-innovaatiossa tulisi keskittyä asioihin, jotka ovat mahdollisia tulevaisuuden liiketoimintamalleissa. (Osterwalder & Pigneur 2010, 91.) Business Model Canvas sopii myös liiketoimintamallin kuvaamiseen julkisilla ja voittoa tavoittelemattomilla aloilla, jolloin toimijoilla voi olla vahva ekologinen ja / tai sosiaalinen rooli. Näiden liiketoimintamallien laadinnassa on kuitenkin riskinä luoda arvonluontikannustimia väärään suuntaan. Toiminnan rahoittajasta voi muodostua pääasiakas, kun koko yrityksen olemassaolo riippuu saaduista maksu-osuuksista. (Osterwalder & Pigneur 2010, 178-180.) Tämä on myös huomion arvoinen asia osuuskunnan toimintaa suunniteltaessa, sillä osuuskunnalla tulee rekisteröityneenä toimijana olla jäsenistään irralliset tavoitteet ja budjetti, kuten osuuskuntalaissa (421/2013) säädetään.

Vision Factory Oy (2024) on tuottanut erilaisia työkaluja, kuten Ekosysteemikanvas 1-10 muun muassa julkisen hallinnon palvelumuotoiluun, ja nämä antavat vinkkejä myös osuustoiminnan liiketoiminnan suunnittelun kuvaamiseen. Osuustoiminnallisten liiketoimintamallien laadinnassa on pidettävä silmällä, että osuustoiminnassa syntyy todellista jäsenarvoa ja osuuskunnan toiminnasta muotoutuu jäsentensä taloudesta riippumatonta toimintaa.

Edellä mainittuja liiketoimintamallien rakentamiseen kehitettyjen työkalujen hyödyntäen, tiivistin pienryhmäneuvonnassa käytettäväksi dokumenttipohjan **tuottajien yhteisten tavoitteiden ja resurssien kuvaamiseksi. Dokumenttipohja** muotoutui osuustoimintakanvaksi, jonka avulla osallistujat voivat koota osuustoiminnan suunnitteluun liittyvät ajatukset helposti ymmärrettävään, visuaaliseen muotoon. Kuten Business Model Canvas, osuustoimintakanvas koostuu yhdeksästä osasta ja dokumenttipohja toimii osuustoiminnan ensimmäisenä liiketoimintamallin kuvauksena.

1. **Vetäjä/Kuka vastaa kehittämisen etenemisestä (1 hlö) ja muut kehittämistiimissä mukana olevat.** Tässä vaiheessa jäsenten on tutustuttava toisiinsa ainakin sillä tasolla, että osallistujien ja keskustelun vetäjän/dokumentoijan määrittely on tehtävissä.
2. **Osuuskunnan kehitysvaihe ja sidosryhmät. a) Onko tuottajien välinen vapaamuotoinen yhteistyöryhmä jo jollain tasolla olemassa vai onko se kokonaan uusi: Kyllä / Ei.** Kysymyksellä halutaan kirjata ylös mahdollisesti jo olemassa olevat verkostot ja yhteenliittymät. Tämä edistää luottamuksen rakentamista jäsenten välille, kun taustalla olevat sidokset tulevat kaikkien tietoon.  
**b) Mitkä tahot tai henkilöt ovat perustettavan osuuskunnan sidosryhmiä?** Sidosryhmien tunnistaminen edistää uuden ryhmän mukana tulevien mahdollisten hyötyjen havainnointia. Osuustoiminnallisen yrityksen sidosryhmät voivat poiketa esimerkiksi osakeyhtiömuotoisen yrityksen sidosryhmistä.
3. **Aikataulu ja päävaiheet.** Perustamisen tavoiteaikataulu ja sen päävaiheet? Tämän kysymyksen avulla haetaan yhteistä linjaa ja näkemystä tuotantosuunnan ja mahdollisten sopimusneuvotteluaikojen vaikutuksista osuuskunnan suunnittelun tavoiteaikatauluun. Yhteisten linjausten, sääntöjen ja vastuuhenkilöiden valinta vie oman aina oman aikansa.
4. **Osuuskunnan tuottama arvo.** Alustavia näkökulmia siihen, mitä arvoa (etua, palvelua tms.) osuuskunta tuottaa tai tulisi tuottaa jäsenille ja eri sidosryhmille. Tässä vaiheessa avataan keskustelu yhteisistä tavoitteista ja jäsenarvon muodostumisesta.
5. **Haasteet ja riskit.** Millaisia haasteita/riskejä ajattelette liittyvän osuuskunnan perustamiseen ja toimintaan ja miten niihin voisi valmistautua? Yritystoiminnan aloittamiseen liittyy aina riskejä, eli tässä vaiheessa voidaan hakea tietoa mitä riskejä liittyy erityisesti osuustoiminnalliseen liiketoimintaan.
6. **Osuustoiminnan tulosodotukset.** Mitä odotatte saavanne osuustoiminnan toiminnasta euroina tai muina etuina? Ryhmän tulee ymmärtää osuustoiminnallisen yrityksen tulonmuodostus, tuloksen eli ylijäämän jakaminen sekä osuuskunnan oman budjetin laadintaan liittyvät asiat.
7. **Muita yhteisiä näkemyksiä, esim. missio, arvot ja visio.** Alusta alkaen on hyvä olla yhteinen käsitys osuuskunnan tehtävästä, arvoista ja tulevaisuuden tavoitteista.

Ensiaskelien läpikäyminen tarjoaa pohjan osuustoiminnan jatkokehitykselle ja yhteisen liiketoimintasuunnitelman laadinnalle ja dokumentoinnille. Malli tuo esille myös konkreettisia kehittämiskohtia, joissa neuvonnalla voidaan auttaa maatalousyrittäjiä osuustoiminnan suunnittelussa ja seuraavia askelien suunnittelemisessa. Suunnittelin, että pienryhmäneuvonnassa dokumenttipohjaa voidaan käyttää tarvittaessa myös harjoittelun välineenä, jos varsinaiseen suunnitteluun ei vielä haluta lähteä osallistujien vähäisestä määrästä tai muusta selaisesta syystä johtuen.

### 3.6 Mallin ja menetelmien yhteiskehittäminen pilottien avulla

Palvelumallin ja -menetelmien innovointi tuotti aineistoa, mutta se perustui vain tutkijan omaan ja haastatellun tulkintaan teoreettisesta taustasta ja empiirisistä kokemuksista. Oli siis tärkeää lähteä hakemaan lisää tietoa neuvontamallin ja -menetelmien kehittämiseksi. Konstruktiivisen kehittämistoiminnan toteutusvaihe rakentuu yleensä ideoinnin ja priorisoinnin, kokeilujen ja mallintamisen alueista, jossa ideointiin voidaan palata vielä toteutusvaiheenkin aikana. Näin toimien aiemmin laaditun suunnitelman laajentaminen ja tarkastelu voidaan tehdä uusista näkökulmista. Kysymys on ennen kaikkea kehittämistehtävän ongelman ratkaisemisesta. (Toikko & Rantanen 2009, 59.)

Myös palvelumuotoilun ”Ennakoi ja ideoi” vaiheessa haetaan uusia näkökulmia sidosryhmiä mukaan ottamalla (Ojasalo ym. 2015, 75). Ideat voidaan testata nopeasti erilaisia työmenetelmiä, kuten esimerkiksi muotoiluajattelun, avoimen innovaatiotoiminnan, yhteiskehittämisen työpajojen ja osallistavan suunnittelun avulla. Esimerkiksi yhteiskehittämisen työpajoissa keskitytään työskentelemään tietyn aiheen tai tavoitteen parissa. Työpajoissa voidaan käyttää erilaisia menetelmiä, kuten ryhmäkeskusteluja, luovuutta vaativia harjoituksia ja kokeiluversioiden laatimista uusien ideoiden ja ratkaisuiden tuottamiseen. (Kaikonen, Rasi & Tuusjärvi 2023, 7-8.)

#### 3.6.1 Yhteistyökumppani tulevan asiakasryhmän osallistamiseksi

Palvelumuotoilun keskeisiin ominaispiirteisiin kuuluu asiakkaiden osallistaminen (Ojasalo ym. 2015, 72). Myös yhteiskehittämiseen pyritään ottamaan alusta alkaen mukaan kaikki kehitettävän kohteen kannalta olennaiset osapuolet (Kaikonen ym. 2023, 6). Pienryhmäneuvonnan pilotointia ja jatkokehittämistä varten hain keväällä 2025 toisen yhteistyökumppanin Lounais-Suomen koulutuskuntayhtymän ylläpitämän Novida - ammattiopisto ja lukio -oppilaitoksen maatilatalouden ammattialan, josta pilottien osallistujiksi saatiin kaksi erilaista maatalousalan opiskelijoista muodostuvaa ryhmää ja heidän opettajansa. Yhteistyökumppanin valintaa ohjasi se, että asiakaslähtöistä neuvontaa suunniteltaessa ja tarjottaessa on tunnistettava maatalousyrittäjien koulutuksen kautta saatavilla olevaa liiketoimintaosaaminen. Tässä vaiheessa osaamista tarkasteltiin erityisesti teoriaosassa esille nousseen osaamistarpeen näkökulmasta. Toisena valintaa ohjaavana tekijänä oli se, ettei valmista osuustoimintaa suunnittelevaa tuottajaryhmää ollut tiedossa tässä kyseisessä vaiheessa tutkimuksellista kehittämistyötä.

Yhteiskehittämiprosessissa pyritään kohti yhteistä päämäärää jakamalla tietoa ja sitoutumalla yhteisiin toimintatapoihin (Tieteen termipankki 2025b). Pilotointiin osallistuneille annettiin tietoa tutkimuksellisen kehittämistehtävästä ja sen tavoitteista sekä siitä, mikä oli osallistujien roolin kehittämistyössä. Yhteiskehittämiproessin aikana tunnistetaan ja

yhteensovitetaan erilaisia tavoitteita, ja osallistujien osaaminen ja näkökulmat hyödynnetään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (Aaltonen, Hytti, Lepistö & Mäkitalo-Keinonen 2016). Jatkuva viestintä ja toiminnan läpinäkyvyys selkeillä vastuilla, kuitenkin ilman jäykistävää byrokratiaa ja liiallisia sääntöjä, edistää tavoitteen saavuttamista (Kaikonen ym. 2023, 6). Osallistujien laaja ikäjakauma sekä erilaiset kokemukset eri tuotantos suunnista on tutkimuksen kannalta toivottua, jolloin näkökulmat eivät tule esimerkiksi vain yhden ikäluokan tai tuotantos suunnan edustajilta. Tarkemmat henkilö- ja yritystiedot pidettiin opinnäytetyössä anonyymeinä.

Prosessi voi tapahtua fyysisessä tai virtuaalisessa yhteisössä. Yhteiskehittämiselle määritellään selvät raamit tiloilla ja ohjauksella, sillä ulkoisilla puitteilla ja erilaisilla työskentelymenetelmillä voidaan vaikuttaa tunnelmaan, yhteisen tekemisen tapoihin ja aikatauluihin. (Aaltonen ym. 2016.) Selkeiden raamien lisäksi hyvässä yhteiskehittämisen prosessissa on myös joustavuutta ja se mukautuu osallistujien tarpeisiin (Kaikonen ym. 2023, 9). Pilottiryhmiin osallistuttiin ammatillisten lähiopetustuntiensa puitteissa, mutta yrittäjille suunnatussa pienryhmäneuvonnassa voidaan prosessia ohjata edellä mainittua asiakaslähtöisemmin. Kuten teemahaastattelussa kävi ilmi, niin lähitapaamisilla voidaan virtuaalitapaamisia nopeammin edistää luottamuksen rakentamista heti prosessin alusta alkaen. Luottamuksen rakentamista, tilaisuuden aikana esille tulleiden asioiden soveltamista ja osuustoiminnan suunnittelua testattiin pilottien lopuksi pienryhmien kesken kuvitteellisesti suunniteltujen osuuskuntien ensiaskeleita dokumentoimalla edellä mainitun Osuustoimintakanvas-lomakemallin mukaisesti.

Yhteiskehittämisen prosessissa osallistajat ovat keskenään tasavertaisia ja organisoituminen tapahtuu matalalla hierarkialla (Aaltonen ym. 2016). Yhteiskehittämisen fasilitoinnissa ja johtamisessa nähdään myös samoja piirteitä kuin, mitä yhteistyön johtamisessa. Koiviston ja Rannan (2019, 57-58) mukaan yhteistyön johtamisessa on hyvä ottaa huomioon, etteivät perinteiset johtamismallit motivoi riittävästi osallistujia, ja alussa olisi kiinnitettävä erityistä huomiota jaetun sosiaalisen identiteetin rakentamiseen ja vahvistamiseen. Yhteistyöryhmän johtajan tehtävänä on ohjata ryhmää kohti yhteistä identiteettiä ja merkitystä, johon kaikki pystyvät samastumaan. Johtajan tulisi myös itse jakaa tämä yhteinen identiteetti, eli olla yksi ”meistä” ja työskennellä ”meitä” varten. Käytännössä johtajan tehtävänä on ohjata toimintaa niin, että ryhmän tavoitteet konkretisoituvat päämäärien ja toimenpiteiden kautta. Fasilitoinnissa oli hyödyksi oma taustani maatalousyrittäjänä ja alan toimijana.

### 3.6.2 Palvelutarvetta ennakoivan tiedon kerääminen kyselyillä

Keräsin pilottien aikana mallin empiirisen aineistoa kyselymenetelmää hyväksi käyttäen. Prosessin aikana tehtyjen testausten ja prototyypin avulla saadaan nopeasti palautetta ja sitä kautta uutta osaamista. Samalla varmistetaan, että lopullinen ratkaisu palvelee ryhmän

todellisia tarpeita ja tuottaa lisäarvoa osallistujien hyödyksi. (Kaikonen ym. 2023, 7-8.) Kyse-lymenetelmän avulla voidaan kerätä määrällistä ja laadullista tutkimusaineistoa suurelta määrältä vastaajia eli se on nopea ja tehokas tapa hankkia tietoa (Ojasalo ym. 2015, 121). Pi-lottien alussa ja lopussa tekemiini kyselyjen tavoitteena ei ollut niinkään laajan tutkimusai-nejiston kerääminen, vaan mahdollistaa empiiristä aineiston tuottaminen osallistujajoukosta osallistujan vireystilasta riippumatta käytettävissä olevan ajan puitteissa.

Kyselyä voidaan käyttää erilaisten ilmiöiden ja aiheiden tutkimiseen vasta sen jälkeen, kun aiheesta on jo aiempaa tietoa riittävästi saatavilla. Kysymysten laadulla vaikutetaan kyselyllä saatujen vastausten luotettavuuteen. (Ojasalo ym. 2015, 122.) Kysymysten laadinnassa tulee ottaa huomioon lukuisia asioita ja kyselyyn tulee ottaa mukaan vain ne kysymykset, jotka tu-kevat tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimussuunnitelman toteutumista (Ojasalo ym. 2015, 130; Vilka 2025, 134). Pysin arvioimaan jokaisen kysymyksen tarpeellisuutta tutkimuksen ta-voitteiden kannalta ja kysely sisälsi monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä, joilla ke-rättiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista informaatiota pilottiin osallistuneilta.

Molempien pilottien alkukyselyt sisälsivät kolme teemaa, joihin liittyvillä kysymyksillä kerät-tiin pilottiin osallistuneilta tietoa koskien 1) Liiketoimintaosaamista kehittävät sisällöt, 2) Ka-navat liiketoimintaosaamisen kehittämiseksi ja 3) Maatalouden yritysneuvonnan palvelut, ka-navat ja menetelmät.

Pilottien lopussa pidetyissä lyhyemmissä kyselyissä ei ollut erillisiä teemoja, vaan kyselyssä pyydettiin arvioimaan yleistä tyytyväisyyttä pilotissa käsiteltyihin aiheisiin, tehtäviin ja esi-tettyyn aineistoon, sekä täsmällisillä kysymyksillä yksityiskohtaisempaa tietoa sisällön alu-eista, pilotin teknisestä toteutuksesta, osuustoimintaan liittyvästä tiedontarpeesta, suosi-tuista tiedonhankintakanavista ja osuustoiminnan suositteluhaluudesta ja mielipiteitä Osuustoiminakanvas-lomakkeen sisällöstä ja teknisestä toteutuksesta.

Pysin muotoilemaan kyselyjen kysymykset vastaajalähtöisesti. Ojasalon ym. (2015, 131) mu-kaan kysymyksenasettelun tulee olla lomaketutkimuksissa yksinkertaista ja helppotajuista, eli tarkat lyhyet kysymykset ovat parempia kuin pitkät yleisluontoiset kysymykset. Lähtökohtai-sesti vastaajat tietävät kysyjää vähemmän tarkasteltavasta asiasta, joten tarjolla olisi laitet-tava myös neutraali vastausvaihtoehto. Monivalintakysymyksien valmiit vastausvaihtoehdot tuottavat vertailukelpoista tietoa, mutta niiden tulkinnessa haasteita muodostuu muun mu-assa arkikielen monimuotoisuuden takia (Vilka 2025, 135). Täysin avoimen kysymyksen käyt-töä suositellaan vain painavasta syystä (Ojasalo ym. 2015, 132). Kyselyssä avoimilla kysymyk-sillä haluttiin antaa vastaajille mahdollisuus avata omin sanoin niitä alueita, joissa he arvioi-vat tarvitsevansa lisää tietoa ja osaamista. Katsoin, että valmiit vastausvaihtoehdot olisivat antaneet liian suppean, tutkijalähtöisen rajauksen tuloksen.

Lomakkeen pituudella ja rakenteella on merkitystä sekä vastaajalle, että tietojen myöhemmän käsittelyyn. Vastausajan suositeltava kesto on noin 15-20 minuuttia, joten kysymysten määrä ja järjestys tulee miettiä huolellisesti. (Ojasalo ym. 2015,131.) Kysymysten johdonmukaisella järjestyksellä voidaan helpottaa vastaajan työtä (Vilkkä 2025, 136). Aikataulullisesti alkukyselylle varattiin pidempi aika, noin 20 minuuttia. Palautekyselyn pituus oli lyhyempi, kuten vastausaikakin.

Kyselylomake tulee testata ennen käyttöä sekä kyselyn rakenteen, että sisällön osalta (Vilkkä 2025, 137). Valmiiseen kyselyyn laaditaan myös saate eli vastaajalle tarkoitettu luottamusta ja vastausmotivaatiota nostava kuvaus siitä mistä kyselyssä on kaiken kaikkiaan kysymys (Ojasalo ym. 2015, 133). Tutkimuslomake testattiin kolmella eri maatalousalaan sidoksissa olevalla testaajalla, ja kysymyksiä muokattiin useaan otteeseen ennen lopullisen lomakkeen syntymistä. Vastaajille tarkoitettussa saatteessa kerrottiin tutkimukseen liittyvät oleelliset asiat (ks. liite 5).

Kyselyt järjestettiin sähköisesti Microsoft Forms -sovelluksen avulla. Sähköisen tiedonkeruun etuina nähdään nopeus, edullisuus vaivattomuus. Haasteina nähdään puolestaan kerätyn aineiston edustavuus ja tulosten yleistettävyyt. Sähköisessä kyselyssä on kiinnitettävä erityistä huomiota otokseen, että saadaan koko perusjoukkoon yleistettävää tietoa. (Ojasalo ym. 2015, 128-129.) Pilottityöpajojen osallistujamäärä oli pieni ja kyselyn otos oli syytä ulottaa koko osallistujajoukkoon.

Huomioin menetelmään liittyvät heikkoudet aineiston keruussa ja tulosten analysoinnissa. Menetelmän heikkoutena nähdään, että määrällisesti kerätty aineisto on pinnallista ja laadullisesti kerätty aineisto on puolestaan heikosti yleistettävissä. Tuloksista ei myöskään pystytä arvioimaan vastaajien suhtautumista kyselyyn, laadittujen kysymysten ja vaihtoehtoisten vastausten onnistumista näkökulmien kuvaamisessa, eikä myöskään vastaajien aiempaa tietämystä aiheesta. (Ojasalo ym. 2015, 121.)

Kyselyjen avulla kerättyä aineistoa käsitellään yleensä tilastollisesti valmiiden ohjelmistojen ja raportointitapojen avulla (Ojasalo ym. 2015, 121). Kyselyihin osallistuneiden pienen määrän takia tässä tutkimuksessa ei ollut tarvetta hyödyntää laaja tilastointiohjelmistoa, vaan kerättyä aineistoa luokiteltiin ja jäseneltiin systemaattisesti analysoiden eri teemoihin. Vallin (2018, 273) mukaan myös avoimilla kysymyksillä kerättyä aineistoa voidaan koodata luokittelemalla samansisältöiset vastaukset yhteen eli teemoitella, kuten laadullista aineistoa käsiteltäessä. Toisiaan lähellä olevien teemojen yhdistämisellä eli aineiston tiivistämisellä saadaan esiin suurempia linjoja. Tutkijan tehtävänä on löytää ja nostaa esille vastauksista keskeiset käsitteet (Kiviniemi 2018, 73). Esiin nousevat päätelmät tulee suhteuttaa aiempaan teorian tietoon ja keskeiset tulokset on hyvä havainnollistaa taulukoiden ja kuvioiden avulla (Vilkkä 2025, 143).

Analyysin aikana tarkastin vastaukset kysymys kerrallaan Microsoft Formsin muodostamasta Excel-tiedostosta ja poimin avoimista vastauksista kysymyksen kannalta olennaiset asiat ja kopioin ne erilliseen Excel-tilukseen. Lopulta ryhmittelin vastaukset teemojen alle. Alla olevassa taulukossa 2 on havainnollistettu esimerkin avulla sisällönanalyysin eteneminen.

Taulukko 2: Sisällön analyysi, kyselyt

Kysymys	Poiminta vastauksesta	Pelkistetty vastaus	Teema
Mistä osuuskuntaan liittyvästä asiasta haluaisit saada lisää tietoa?	Osuuskunnan hakeutuminen tuottajaorganisaatioksi; Jäsenyys ja sitä kautta syntyvät edut ja vastuut; Perustaminen ja siihen liittyvät valmistelut;	Perustaminen, jäsenyys, jäsenarvon muodostuminen, osuuskunnan toiminta ja hakeutumisen tuottajaorganisaatioksi.	Osuuskunta liiketoimintamuotona. Jäsenen rooli. Osuuskunnan tarkoitus ja toiminta.

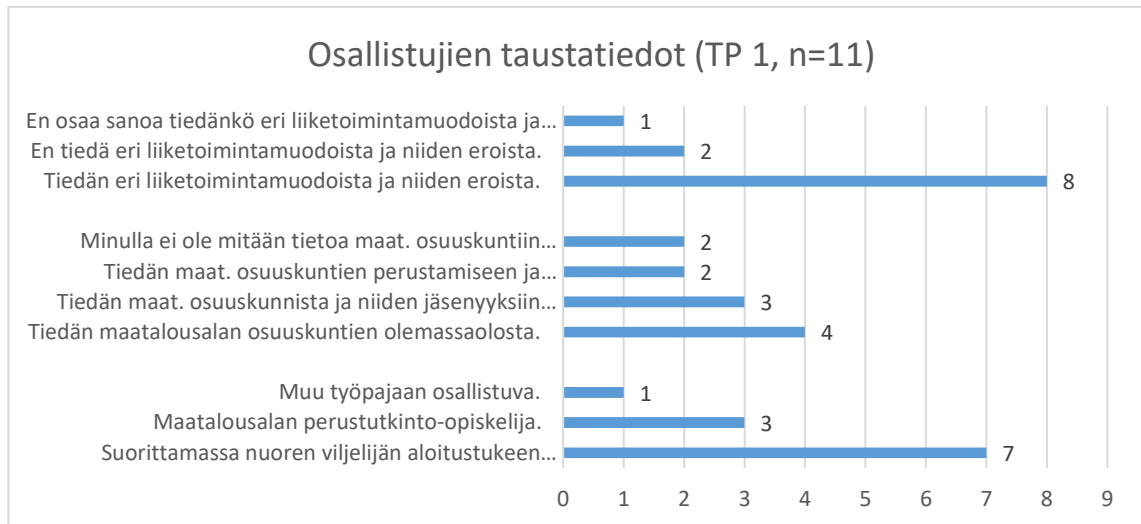
### 3.6.3 Pienryhmäneuvonnan ensimmäinen pilotointi ja mallin kehitys

Ensimmäinen pilotti (TP 1) järjestettiin 5.11.2025 Lounais-Suomen koulutuskuntayhtymän ylläpitämän Novida - ammattiopisto ja lukio -oppilaitoksen Hämeentien toimipisteellä ja siihen osallistui yhteensä 10 opiskelijaa ja yksi muu maataloustaustainen osallistuja (ks. kuvio 1). Ensimmäisen taustatietokysymyksen perustella saatiin selville, että osallistujista kolme suoritti maatalousalan perustutkintoa ja 7 nuoren viljelijän aloitustukeen vaadittavaa koulutusta. Osallistujien ikäjakauma oli siis laaja, koska nuoren viljelijän aloitustukea voi saada tilanpidon ensimmäistä kertaa aloittava, alle 41-vuotias viljelijä.

Toisella taustatietokysymyksellä ”**Onko sinulla tietoa erilaisista liiketoimintamuodoista (tmi, mty, osk, oy jne.) ja niiden eroista?**” selvitettiin osallistujien liiketoimintamuotoihin liittyviä pohjatietoja. Kysymystä avattiin kertomalla yritysmuotojen erojen liittyvän olennaisesti vastuuseen, hallintoon, kirjanpitoon ja perustamiskuluihin. Kaikki 11 osallistujaa vastasi kyllä/ei -kysymykseen. Kahdeksan osallistujaa ilmoitti tietävänsä erilaisista liiketoimintamuodoista ja niiden eroista ja kaksi vastasi, etteivät tiedä. Yksi osallistuja ei osannut vastata kysymykseen.

Osuustoimintatietämystä ja osaamista selvitettiin neljän vastausvaihtoehdon taustatietokysymyksellä ”Mikä vaihtoehto kuvaa parhaiten nykyistä tietämystäsi maatalousalan

osuustoiminnasta” ja 11 osallistujasta neljä tiesi maatalousalan osuuskuntien olemassaolosta ja kolme vastasi tietävänsä maatalousalan osuuskunnista ja niiden jäsenyyksiin liittyvistä asioista. Osallistujista kaksi tiesi maatalousalan osuuskuntien perustamiseen ja toimintaan liittyvistä asioista ja vastaavasti kahdella ei ollut mitään tietoa maatalousalan osuuskuntiin liittyvistä asioista.



Kuvio 1: Pilottiin 1 osallistuneiden taustatiedot (TP 1, n=11)

### Liiketoimintaosaamisen sisällölliset kehittämistarpeet (TP 1)

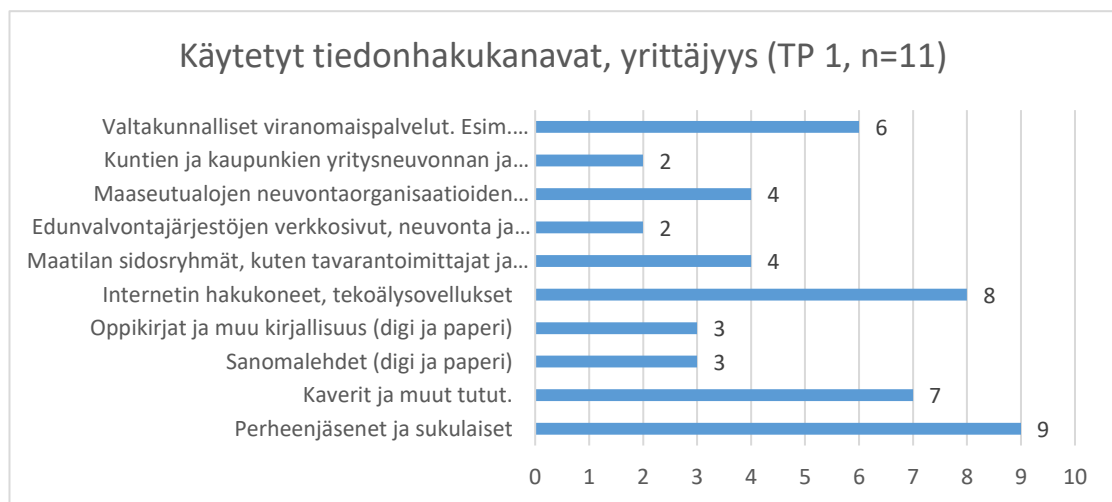
Tässä osassa haettiin tietoja, mitä liiketoimintaosaamiseen liittyviä sisältöjä pitäisi olla tarjolla. Avoimeen kysymykseen ”Mitä maatalousyrittäjän tulisi tietää/osata eri liiketoimintamuodoista ja niiden eroista?” saatiin 11 vastausta. Osallistujista 7 arvioi tarpeellisiksi tiedoiksi eri liiketoimintamallien perusasiat kuten vastuut, velvoitteet ja riskit. Kaksi arvioi tietämyksen tarpeen kohdistuvan eri liiketoimintamallien mukana tuleviin hyötyihin ja kaksi (eri liiketoimintamuotojen verokohteluun. Kaksi osallistujaa koko tärkeäksi tietää/osata arvioida mikä liiketoimintamuoto sopii parhaiten juuri omaan toimintaan. Yhden osallistujan vastauksessa mainittiin tärkeänä tietona miten eri liiketoimia kannattaa jakaa eri yrityksiin tai yhtiöihin. Myös se, miten mahdollinen tulos/tappio jaetaan, kiinnosti yhtä osallistujaa. Osallistujista yksi ilmoitti tietämyksen tarpeen kohdistuvan oleellisiin asioihin ja yksi osallistuja koki vastauksen vaikeaksi.

Toisessa avoimessa kysymyksessä kysyttiin ”Mitä asioita haluaisit tietää osuustoiminnan periaatteista, jotta voisit arvioida liiketoimintamuodon sopivuutta oman/tulevan maatalon kehittämisen kohdalla”. Kysymykseen saatiin 11 vastausta, joista yli puolessa mainittiin tiedontarpeeksi osuustoiminnan toimintaan liittyvät asiat. Osallistujista kaksi halusi tietää

osuustoimintaan liittyvistä hyödyistä ja haitoista. Yksi vastaaja mainitsi osuustoiminnan tuloksen ja vastuiden jakamisen, yhdessä vastauksessa kaivattiin tarkempaa tietoa, mihin kaikkiin maatalousalan toimialoihin osuuskunta voisi liiketoimintamuotona sopia parhaiten. Vastaajista yksi vastasi kysymykseen lauseella ”En tiedä”.

### Kanavat ja menetelmät yleisen liiketoimintaosaamisen kehittämiseksi (TP 1)

Tässä osassa selvitettiin osaamisen kehittämiseen käytettyjä menetelmiä ja kanavia sekä ajatuksia siitä missä ja millä tavalla osaamista voisi vastaisuudessa kehittää. Osallistujilta kysyttiin monivalintakysymyksellä ”**Mistä kanavista he hakevat yleisesti tietoa yrittäjyysosaamisen kehittämiseksi?**”. Vastausvaihtoehtoja oli yhteensä 10, osallistujat saattoivat valita useita vastausvaihtoehtoja ja vastauksia kertyi yhteensä 48 kappaletta (ks. kuvio 2).

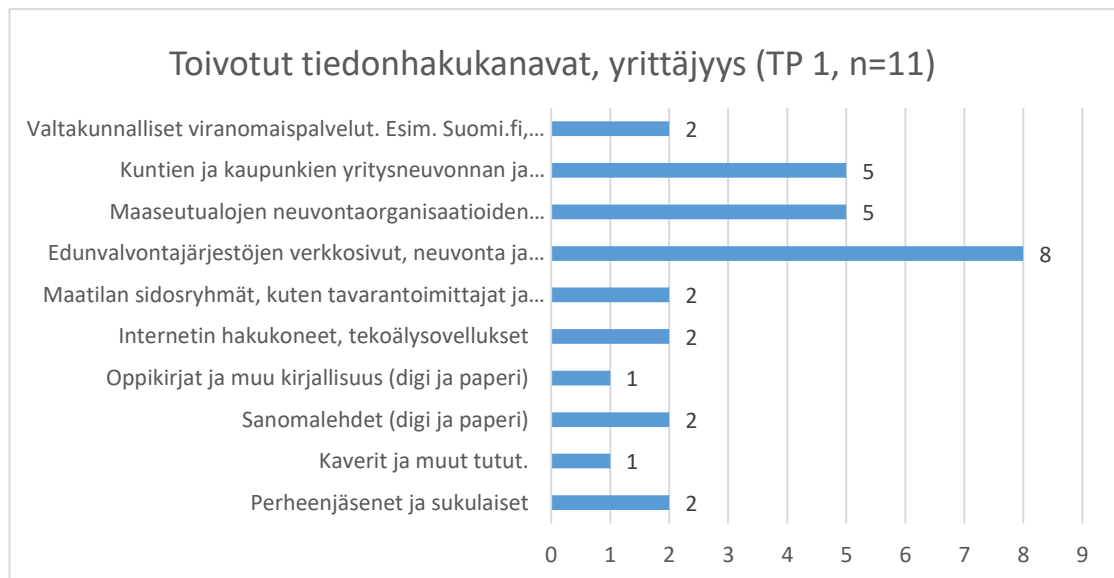


Kuvio 2: Yrittäjyysosaamisen lisäämiseen käytetyt tiedonhakukanavat (TP 1, n=11)

Yhteensä 16 vastauksessa nostettiin tietolähteinä esiin perheenjäsenet ja sukulaiset (9) sekä kaverit ja muut tutut (7). Kuten teoreettisesta taustasta käy ilmi, maatalousyrittäjyyttä harjoitetaan pääosin perhepiirissä, joko yksin tai yhdessä puolison, lasten, vanhempien tai sisarusten kanssa. Näin myös tilaa ja maatalousyrittäjyyttä koskevaa tietoa jaetaan pääosin tämän ryhmän sisällä. Toiseksi useimmin, 8 kertaa tiedonhaun lähteiksi mainittiin internetin hakukoneet ja tekoälysovellukset. Kolmanneksi eniten tietoa haettiin viranomaispalveluista (esim. Suomi.fi, Verohallinto, Ruokavirasto jne.) vastausten ollessa yhteensä 6 kappaletta kaikista annetuista vastauksista. Maaseutualojen neuvontaorganisaatioiden (esim. ProAgria) verkkosivut, palvelut ja tapahtumat valittiin yhteensä neljä kertaa, kuten myös maatilan sidosryhmät, kuten tavarantoimittajat ja asiakkaat -vaihtoehdon valitsi yhteensä neljä vastaajaa. Tietoa haettiin myös digitaalinen ja paperisesta kirjallisuudesta, jossa kiinnostavuus jakautui sanan eri kirjallisuuslajien välillä. Vähiten tietoa haettiin edunvalvontajärjestöjen (esim. MTK,

Yrittäjät, Pellervo jne.) verkkosivut, palvelut ja tapahtumista sekä kuntien ja kaupunkien yritysneuvonnan ja maaseutupalvelujen verkkosivut.

Jo käytettyjen kanavien lisäksi haettiin tietoa osallistujien toiveista käyttää muita kanavia ja menetelmiä kysymällä ”Missä neuvontakanavissa ja -menetelmillä haluaisit tietoa yritysosaamisesi kehittämiseksi jo käyttämiesi lisäksi?”. Monivalintakysymyksessä oli 10 vastausvaihtoehtoa ja osallistujat saattoivat valita useita vastausvaihtoehtoja. Vastauksia kertyi yhteensä 30 vastausta (ks. kuvio 3). Vastausvaihtoehtoista valittiin useimmin eli 6 kertaa edunvalvontajärjestöjen (esim. MTK, Yrittäjät, Pellervo jne.) verkkosivut, palvelut ja tapahtumat. Toiseksi eniten tiedonhakulähteinä käytettäisiin maaseutualojen neuvontaorganisaatioiden (esim. ProAgria) sekä kuntien ja kaupunkien yritysneuvonnan ja maaseutupalvelujen verkkosivut, palvelut ja tapahtumat. Molemmat mainittiin viisi kertaa, jolloin neuvontapalvelut saivat yhteensä 10 mainintaa kaikista annetuista vastauksista.

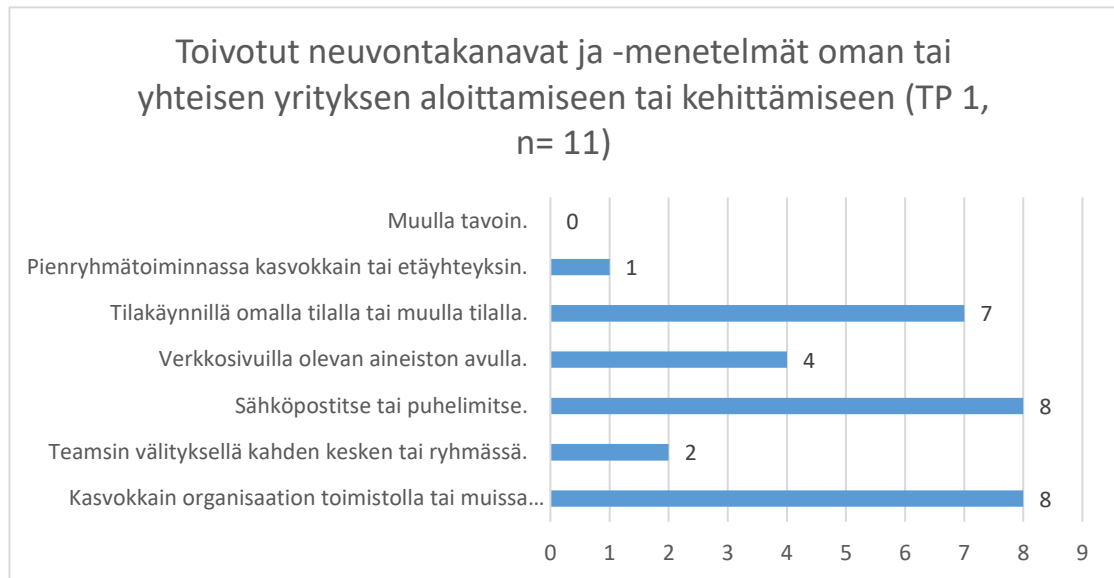


Kuvio 3: Nykyisten lisäksi toivotut tiedonhakukanavat, yrittäjyysosaaminen (TP 1, n=11)

### Maatalouden yritysneuvonnan palvelut, kanavat ja menetelmät (TP 1)

Osallistujien ajatuksia maatalouden yritysneuvonnan palveluista, kanavista ja menetelmistä selvitettiin monivalintakysymyksellä ”Jos haluaisit saada neuvontapalvelua oman tai muiden tuottajien kanssa perustettavan yritystoiminnan aloittamiseen tai kehittämiseen, niissä missä kanavissa ja menetelmillä haluaisit sitä saada?”. Vastauksia saattoi antaa useita ja vastauksia kertyi yhteensä 30 kappaletta (ks. kuvio 4). Jos neuvontapalvelua haluttaisiin saada, niin 8 vastaajaa haluaisi saada sitä mieluiten kasvokkain neuvontaorganisaation toimistolla tai muissa tiloissa, 8 vastaajaa haluaisi neuvontaa mieluiten sähköpostitse tai puhelimitse

ja 7 vastaajaa tilakäynnillä omalla tilalla tai muulla tilalla. Neuvonta verkkosivuilla olevan aineiston avulla valittiin vain neljässä vastauksessa, Teamsin välityksellä kahden kesken tai ryhmässä kahdessa vastauksessa ja pienryhmätoiminnassa kasvokkain tai etäyhteyksin vain yhdessä vastauksessa. Vastauksissa siis painottui halu saada henkilökohtaista neuvontapalvelua.



Kuvio 4: Toivotut kanavat ja menetelmät oman tai yhteisen yritystoiminnan aloittamiseen tai kehittämiseen (TP 1, n=11)

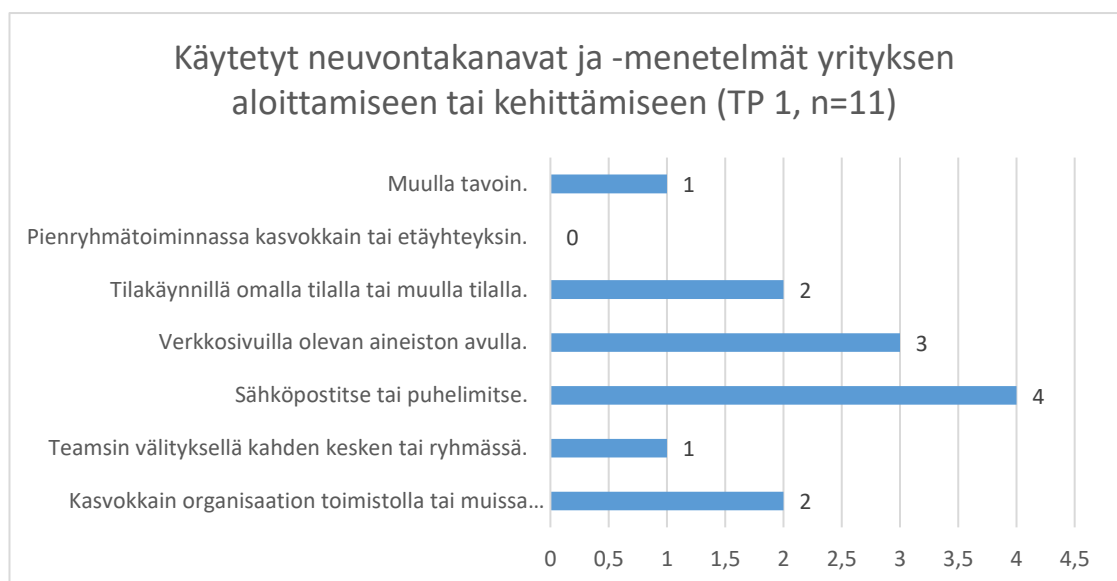
Innovointivaiheen pilotin alkukyselyssä kartoitettiin myös ”**Osallistujien mahdollisia kokemuksia edunvalvonta- tai neuvontaorganisaation palvelujen käyttämisestä oman maatalousyrittötoiminnan tai tuottajien yhteisen maatalousyrittötoiminnan aloittamiseen tai kehittämiseen**”. Vain kaksi osallistujaa ilmoitti aiemmin käyttäneensä jonkun edunvalvonta- tai neuvontaorganisaation palveluja oman maatalousyrittötoimintansa tai tuottajien yhteisen maatalousyrittötoiminnan aloittamiseen tai kehittämiseen. Kysyttäessä minkä neuvontaorganisaation palveluja edellisessä kysymykseen ”Kyllä”-vastanneet olivat käyttäneet vastauksia tulikin 7 eli enemmän kuin kaksi. Neljä kysymykseen vastannutta kertoi käyttäneensä ProAgrian palveluja ja yksi rahoittajien ja yksi muita. Yksi vastaajista ei muistanut käyttämänsä neuvontaorganisaation nimeä.

Kysymykseen ”**Onko osallistujien aiemmin käyttämissä neuvontapalveluissa annettu tietoa erilaisista liiketoimintamuodoista (kuten esim. osuuskunta ja osakeyhtiö) ja niiden vaikutuksista yrityksen toimintaan ja kehittämiseen?**” saatiin yhteensä 7 vastausta, joista vain yhdessä kerrottiin käytetyissä neuvontapalveluissa annetun kysymyksessä kysyttyä tietoa. Kaksi vastaajaa ei ollut saanut tietoa ja neljä vastaajaa ei osannut sanoa.

Vastaukset kysymykseen ”Onko neuvontapalveluissa saamasi tieto vaikuttanut omaan päätöksentekoon liike-toimintamuodon valinnan tai liike-toimintamuodon vaihdon suhteen?” olivat saman suuntaisia eli vastauksia saatiin yhteensä 8, joista vain yhdessä kerrottiin käytetyissä neuvontapalveluissa saadun tiedon vaikuttaneen omaan päätöksentekoon liike-toimintamuodon valinnan tai liike-toimintamuodon vaihdon suhteen. Kolme vastaajaa ei myöntänyt tiedon vaikuttaneen omaan päätöksentekoon ja neljä vastaajaa ei osannut sanoa oliko neuvontapalveluissa saaduilla tiedoilla ollut vaikutusta ko. päätöksentekoon. Mahdollisuutena oli kertoa tarkemmin millä neuvontapalvelusta saadulla tiedolla on ollut eniten merkitystä omaan päätöksentekoon, mutta tähän kysymykseen ei saatu yhtään vastausta.

#### Maatalousyritystoiminnan aloittamisen liittyvän neuvonnan menetelmät ja kanavat (TP 1)

Osallistujilta kysyttiin ”Missä kanavissa ja menetelmillä he olivat aiemmin saaneet neuvontapalvelua oman maatalousyritystoimintansa aloittamiseen tai kehittämiseen”. Vastauksia saattoi antaa useampia ja niitä kertyi 8 kysymykseen vastanneiden osalta yhteensä 13 kappaletta (ks. kuvio 5).



Kuvio 5: Käytetyt neuvontakanavat ja menetelmät yritystoiminnan aloittamiseen tai kehittämiseen (TP 1, n= 11)

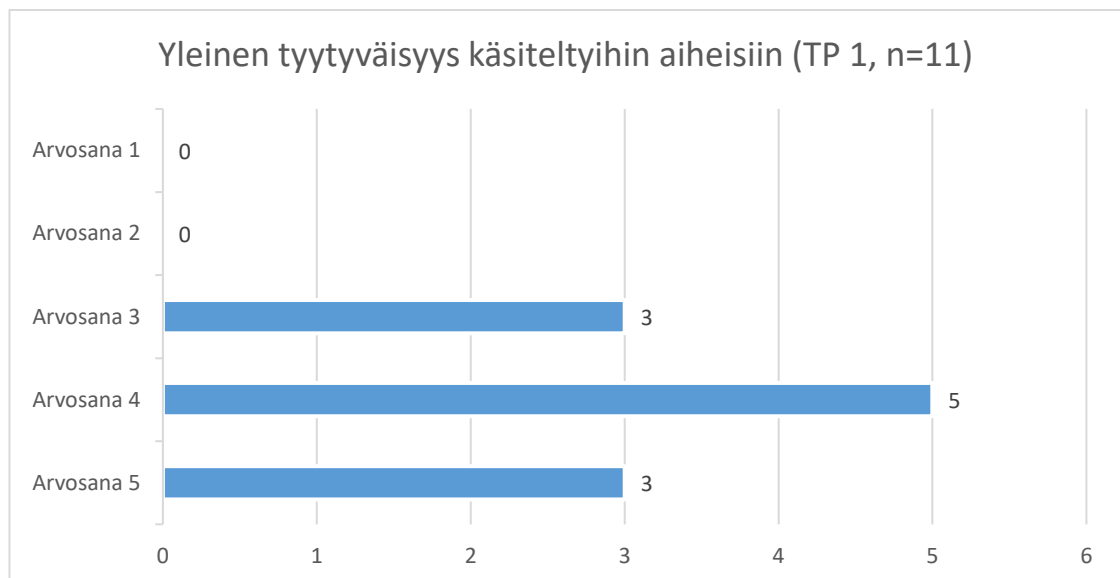
Eniten neuvontaa oli saatu sähköpostitse tai puhelimitse, jonka valitsi neljä vastaajaa ja toiseksi eniten verkkosivuilla olevan aineiston avulla, jonka valitsi kolme vastaajaa. Kaksi vastaajaa saanut neuvontaa kasvokkain neuvontaorganisaation toimistolla tai muissa tiloissa ja kaksi vastaajaa tilakäynnillä omalla tilalla tai muulla tilalla. Vain yksi vastaajista oli saanut neuvontaa Teamsin välityksellä kahden kesken tai ryhmässä. Lisäksi yksi vastaaja valitsi

vastausvaihtoehdon ”Muulla tavoin”, ja tarkensi tietoa kertomalla saaneensa tietoa isältään. Kukaan vastaajista ei ollut saanut neuvontapalvelua pienryhmätoiminnassa kasvokkain tai etäyhteyksin. Puolet vastaajista oli saanut neuvontapalvelua useamman kuin yhden kanavan avulla.

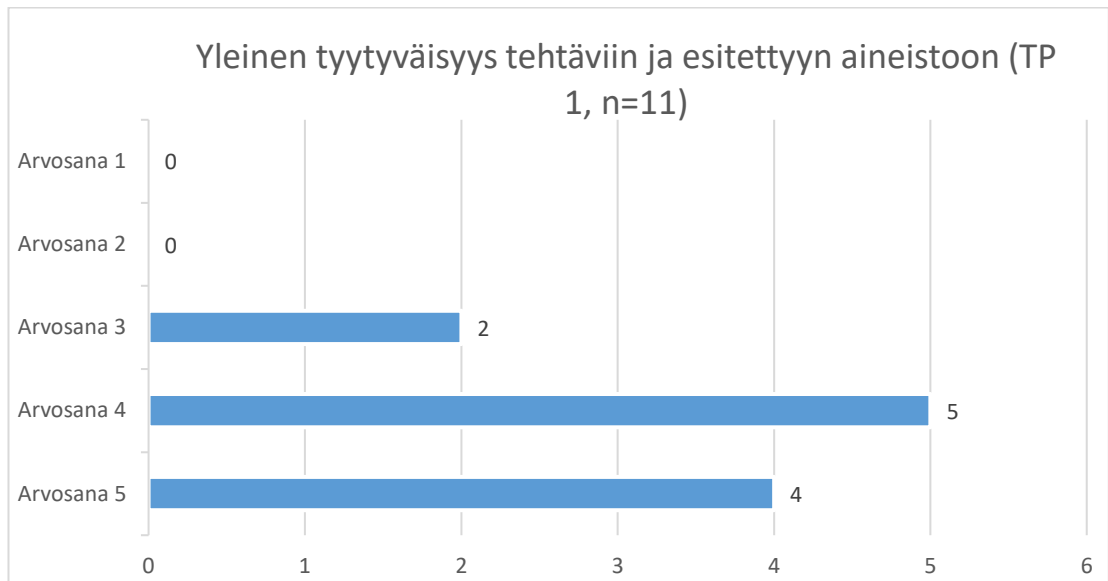
Osallistujilta kysyttiin ”Ovatko palvelemisessäsi käytetyt neuvontakanavat ja -menetelmät olleet mielestäsi toimivia?” ja vastauksia (Kyllä/Ei/En osaa sanoa) saatiin yhteensä 8 kappaletta, joista viidessä arvioitiin neuvontakanavat ja -menetelmät toimiviksi ja vastaajista kolme ei osannut sanoa mielipidettä asiaan.

### Palautteiden käsittely ja osien kehittäminen ensimmäisen pilotin jälkeen (TP 1)

Palautekyselyssä tutkittiin pilotin aiheiden yleistä kiinnostavuutta kysymyksellä ”Ilmaise yleinen tyytyväisyytesi pilotin aiheisiin (kannattavuuden ja kilpailukyvyn kehittäminen, tuotajaorganisaatio, osuuskunta)”. Osallistujat saivat antaa numeroarvosanan 1-5 niin, että yksi oli heikoin ja viisi paras. Kysymykseen vastasi kaikki 11 osallistujaa, ja vastausten perusteella pilotin aiheisiin oltiin yleisesti tyytyväisiä arvosanalla 4 (ks. kuvio 6). Kysymykseen ”Ilmaise yleinen tyytyväisyytesi pilotissa tehtyihin tehtäviin ja esitettyyn aineistoon”. Osallistujien vastaukset asteikolla 1-5 antoivat arvosanan 4,2 (ks. kuvio 7).



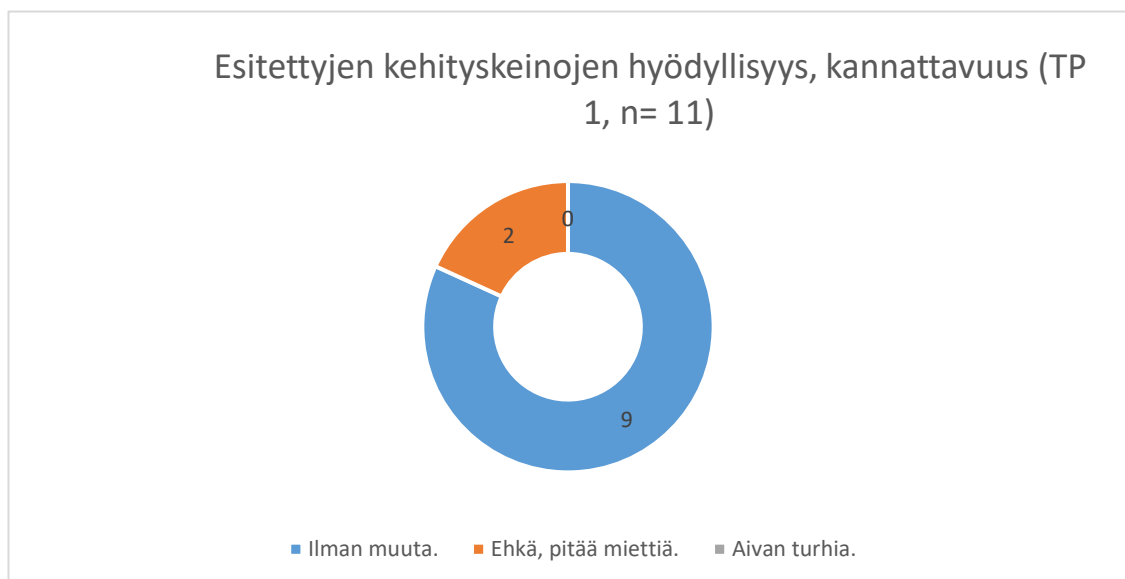
Kuvio 6: Yleinen tyytyväisyys käsiteltyihin aiheisiin (TP 1, n=11)



Kuvio 7: Yleinen tyytyväisyys tehtäviin ja esitettyyn aineistoon (TP 1, n=11)

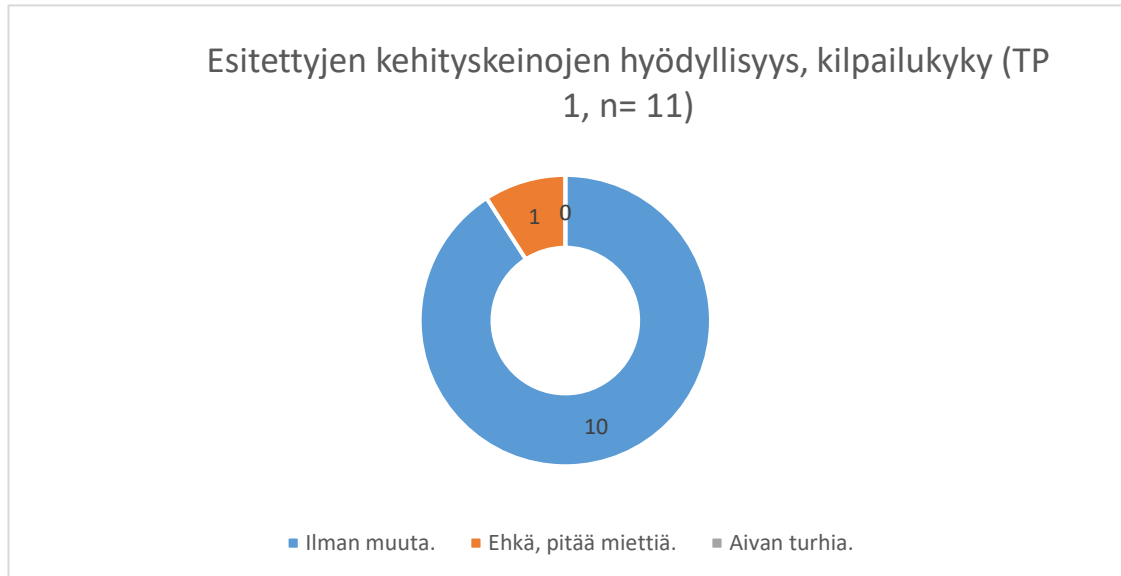
**Ensimmäisen pilotin sisällön hyödyllisyyttä selvitettiin kahdella kysymyksellä:**

Kysymyksellä ”Olivatko työpajassa esitetyt keinot (strategian laatiminen, liiketoimintamallin kehittäminen, tuottajien välisen yhteistyön kehittäminen jne.) kannattavuuden parantamiseen mielestäsi hyödyllisiä?”. Suurin osa osallistujista (9) koki hyödyllisiksi esitetyt keinot ja kaksi osallistujaa arvioi pohtivansa esitettyjen keinojen hyödyllisyyttä (ks. kuvio 8).



Kuvio 8: Esitettyjen keinojen hyödyllisyys kannattavuuden parantamisessa (TP 1, n=11)

”Olivatko työpajassa esitetyt keinot (osuuskunta, tuottajaorganisaatiostatus) hyödyllisiksi kilpailukyyn kehittämiseen mielestäsi hyödyllisiä?” Kymmenen osallistujaa yhdestätoista vastasi ilman muuta ja vain yksi osallistuja arvioi pohtivansa esitettyjen keinojen hyödyllisyyttä (ks. kuvio 9).



Kuvio 9: Esitettyjen keinojen hyödyllisyys kilpailukyyn kehittämisessä (TP 1, n=11)

**Kahdella avoimella kysymyksellä selvitettiin mikä pilotissa onnistui oikein hyvin ja mikä kaipasi eniten korjattavaa.** Oikein hyvin onnistuneiksi asioiksi nostettiin sekä sisällöllisiä, että rakenteellisia asioita. Viisi osallistujaa arvioi sisällön onnistuneen oikein hyvin. Kolme osallistujaa katsoi esityksen olleen selviä, yksi vastaaja arvioi tehtävät käytännönläheisiksi ja kolme osallistujaa nosti esille hyvät keskustelut käsitellyistä aiheista. Kaksi osallistujaa koki saaneensa paljon uutta tietoa. Pilotin korjausehdotuksia kysyttäessä kaksi osallistujaa toivoi enemmän riskien läpikäyntiä. Vastaavasti kaksi muuta vastaajaa piti riskien ja alan heikon tilanteen esille nostamista turhaa negatiivisuuden korostamisena. Neljä osallistujaa ei mitään korjattavaa pilotin toteutuksessa. Kaksi osallistujaa toivoi esityksessä käytettävän hitaampaan tempo uuden asian omaksumisen helpottamiseksi.

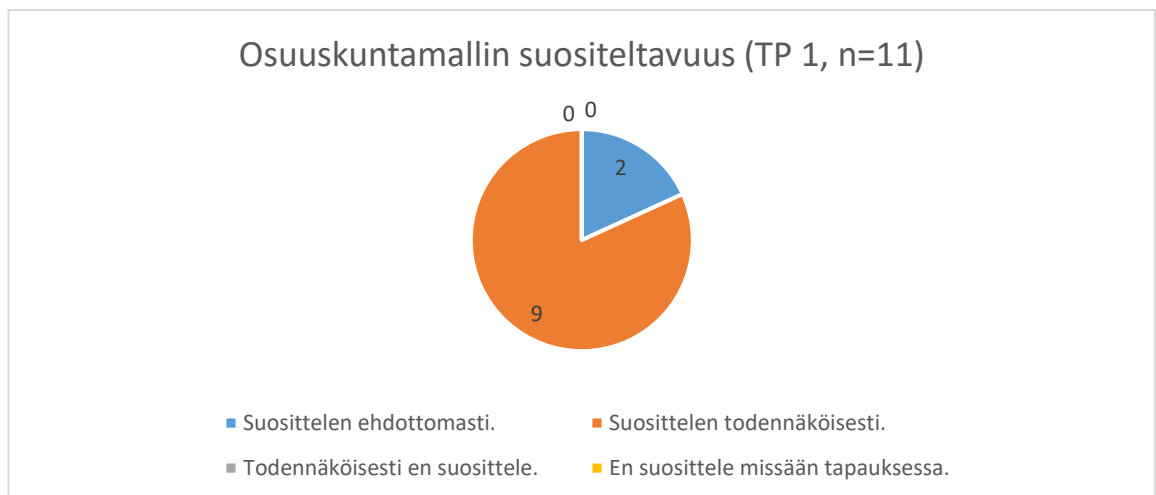
#### **Osuuskuntaan liittyviä kysymyksiä esitettiin kolme:**

Avoimella kysymyksellä ”Mistä osuuskuntaan liittyvästä asiasta haluaisit saada lisää tietoa?” haettiin tietoa osuustoimintaan liittyvistä tiedontarpeista. Osallistujista kaksi arvioi saaneensa riittävästi tietoa osuuskuntaan liittyvistä asioista. Suurin osa eli yhdeksän osallistujaa haluaisi vastaisuudessa saada lisää tietoa monista eri osuuskuntaan liittyvistä asioista, ja näistä kaksi osallistujaa kaipasi lisää tietoa osuuskuntien perustamiseen liittyvistä asioista. Kaksi

osallistujaa halusi lisää tietoa osuuskuntien jäsenyyteen liittyvistä asioista, kaksi osallistujaa osuuskuntien hallinnosta ja yksi osallistuja yleisesti osuuskunnista.

Kysyttäessä avoimella kysymyksellä ”Mistä hakisit tietoa ja neuvoja ollessasi perustamassa osuuskuntaa yksin tai yhdessä muiden tuottajien kanssa?” osallistujat vastasivat hakevansa tietoa monista eri lähteistä. Viisi vastaajaa ilmoitti hakevansa tietoa ja neuvoa internetistä. Neljä osallistujaa hakisi tietoa viranomaisilta ja kaksi maatalouden ja yritysneuvonnan neuvontapalveluista. Vain kaksi hakisi tietoa tutuiltaan ja yksi olemassa olevien osuuskuntien toimijoilta.

Neljän vastausvaihtoehdon (Suosittelem ehdottomasti, Suosittelem todennäköisesti, Todennäköisesti en suosittele, En suosittele missään nimessä) kysymyksellä ”Miten todennäköisesti suosittelet osuuskuntamalliin tutustumista muille tuottajille?” saatiin vastaukseksi, että 9 suosittelee todennäköisesti ja kaksi heistä tekisi sen ehdottomasti (ks. kuvio 10).



Kuvio 10: Osuuskuntamallin suositeltavuus muille tuottajille (TP 1, n=11)

Kaksi viimeisintä kysymystä koskivat pilotissa ryhmätehtävän nimellä tehtyä tehtävää ”Osuuskunnan ensiaskeleiden kirjaaminen Osuustoimintakanvas-lomakkeelle”, joista alla kaksi mallia (ks. kuva 5 ja kuva 6).

Kysymyksellä ”Mitä mieltä olet ryhmätehtävän osa-alueista?” Kaikki 11 osallistujaa arvioi pienryhmässä käytetyn ryhmäkoon (3-4 jäsentä) sopivaksi. Kymmenen osallistujaa piti Osuustoimintakanvas-lomakkeen ohjeiden laajuutta sopiva ja vain yksi liian laajoina. Kaikki 11 osallistujaa piti Osuustoimintakanvas-lomakkeen kysymysten (9 kpl) määrää ja tehtävän tekemiseen käytettyä 30 minuutin aikaa sopivana. Yhdeksän osallistujaa piti Osuustoimintakanvas-lomakkeen kysymyslauseiden pituutta sopivana. Yksi osallistuja arvioi kysymyslauseet liian pitkiksi ja yksi vastaavasti liian lyhyiksi. Kysymyksellä ”Millä osuuskunnan suunnittelemiseen liittyvillä kysymyksillä olisit täydentänyt ryhmätehtävän lomaketta?” saatiin

vastaukseksi, että 10 osallistujaa ei täydentäisi Osuustoimintakanvas-lomakkeen sisältöä lisäkysymyksillä ja yksi vastaajista ei osannut vastata kysymykseen.

Osuuskuntakanvas: Osuuskunnan kehittämisen suunnitelma

Osuuskunnan nimi: *Viljakas*

<p>1. Vetäjä/Kuka vastaa kehittämisen etenemisestä (1 hlö) ja muut kehittämistiimissä mukana olevat:</p> <p><i>Jahke, Kattsa, PePa, Pigi</i></p>	<p>2. Osuuskunnan kehitysvaihe ja sidosryhmät. a) Onko tuottajien välinen vapaamuotoinen yhteistyöryhmä jo jollain tasolla olemassa vai onko se kokonaan uusi: Kyllä / Ei. b) Mitkä tahot tai henkilöt ovat perustettavan osuuskunnan sidosryhmiä?</p> <p><i>Jahke, Kattsa, PePa, Pigi</i> <i>Tuotantopahasten ihmiset</i></p>	
<p>3. Aikataulu ja päävaiheet. Perustamisen tavoiteaikataulu ja sen päävaiheet?</p> <p><i>5.2.2025. Vetäjä: Sopimus Viljan myynnistä Suomen Viljasta Oy kanssa.</i></p>	<p>4. Osuuskunnan tuottama arvo. Alustavia näkökulmia siihen, mitä arvoa (etua, palvelua tms.) osuuskunta tuottaa tai tulisi tuottaa jäsenille ja eri sidosryhmille.</p> <p><i>Arvo: Tuottaa laadukaasta leipäviljaa.</i></p>	
<p>5. Haasteet ja riskit. Millaisia haasteita/riskejä ajattelette liittyvän osuuskunnan perustamiseen ja toimintaan ja miten niihin voisi valmistautua?</p> <p><i>Riskit: ohjittuutuu tiettyjen olosuhteiden pakissa. Pidettäväh sopimuksella ja hankintoissa yhtä.</i></p>	<p>6. Osuustoiminnan tulosodotukset. Mitä odotatte saavanne osuustoiminnan myötä euroina tai muina etuina?</p> <p><i>Tavoite: Saadaan tuotetta parempaa hintaa Tuotantopahasten yhteisöstöllä saattamalla hintaa edullisemmaksi.</i></p>	<p>7. Muita yhteisiä näkemyksiä, esim. missio, arvot ja visio.</p> <p><i>Laatu, toimittus, Vastuu.</i></p>

Kuva 5: Osuuskuntakanvasiin dokumentoitu ajatus perustettavasta Viljakas-osuuskunnasta

Osuuskuntakanvas: Osuuskunnan kehittämisen suunnitelma

Osuuskunnan nimi: *Ohraset Viljanvälittäjät*

<p>1. Vetäjä/Kuka vastaa kehittämisen etenemisestä (1 hlö) ja muut kehittämistiimissä mukana olevat:</p> <p><i>Vetäjä Petri, Pave</i></p>	<p>2. Osuuskunnan kehitysvaihe ja sidosryhmät. a) Onko tuottajien välinen vapaamuotoinen yhteistyöryhmä jo jollain tasolla olemassa vai onko se kokonaan uusi: Kyllä / Ei. <i>Kyllä</i> b) Mitkä tahot tai henkilöt ovat perustettavan osuuskunnan sidosryhmiä?</p> <p><i>maanviljelijät, viljanostajat</i></p>	
<p>3. Aikataulu ja päävaiheet. Perustamisen tavoiteaikataulu ja sen päävaiheet?</p> <p><i>Viljan välitys klo. 7.00 - 19.00</i></p>	<p>4. Osuuskunnan tuottama arvo. Alustavia näkökulmia siihen, mitä arvoa (etua, palvelua tms.) osuuskunta tuottaa tai tulisi tuottaa jäsenille ja eri sidosryhmille.</p> <p><i>Yritetään myydä viljaa hyvään hintaan että viljelijät saa oikean hinnan viljasta</i></p>	
<p>5. Haasteet ja riskit. Millaisia haasteita/riskejä ajattelette liittyvän osuuskunnan perustamiseen ja toimintaan ja miten niihin voisi valmistautua?</p> <p><i>hyvän hinnan saanti</i></p>	<p>6. Osuustoiminnan tulosodotukset. Mitä odotatte saavanne osuustoiminnan myötä euroina tai muina etuina?</p> <p><i>Sellainen tulos että tässä on järkeä</i></p>	<p>7. Muita yhteisiä näkemyksiä, esim. missio, arvot ja visio.</p> <p><i>myydään laadukasta viljaa, hyvään hintaan</i></p>

Kuva 6: Osuuskuntakanvasiin dokumentoitu ajatus perustettavasta Ohraset Viljanvälittäjät - osuuskunnasta

### Innovoinnin jatkuminen ensimmäisen pilotin jälkeen

Mallin väliarvioinnissa tulkitsin sekä teoreettista, että pilotin alkukyselyssä, että palautekyselyssä kertynyttä empiiristä aineistoa. Lyhensin pilotin esitysaineistoa supistamalla johdannossa ollutta tilastotietoa ja muokkasin esityksen sävyä niin, että esitys toisi vastaisuudessa enemmän esille mahdollisuuksia, kuin nykytilannetta ilmentäviä kannattavuuden haasteita.

Muokkasin toista pilottia varten alkukyselyä, jotta se sopisi paremmin ennakkoon tiedossa olevalle ensimmäiseen pilottiin osallistuneita nuoremmille osallistujille, jolla ei ole vielä omaa maatilaa. Kysymyksistä jätettiin pois ne, joissa kartoitettiin vastaajien mahdollista aikaisempaa neuvontapalvelujen käyttöä. Ensimmäisen pilotin loppukyselyssä ollutta avointa kysymystä ”Mistä osuuskuntaan liittyvästä asiasta haluaisit saada lisää tietoa?” muokkasin niin, että kysymyksestä tuli monivalintakysymys, jossa oli tarjolla 8 erilaista kohtaa ja niistä saattoi valita useita. Tämän ratkaisun odotin tuovan selkeämmin esille mitä tarpeita osallistujilla on liiketoimintamallin osalta. Osuustoimintakanvas-lomakepohjaa ei ollut aiempien tutkimustulosten pohjalta tarvetta muokata.

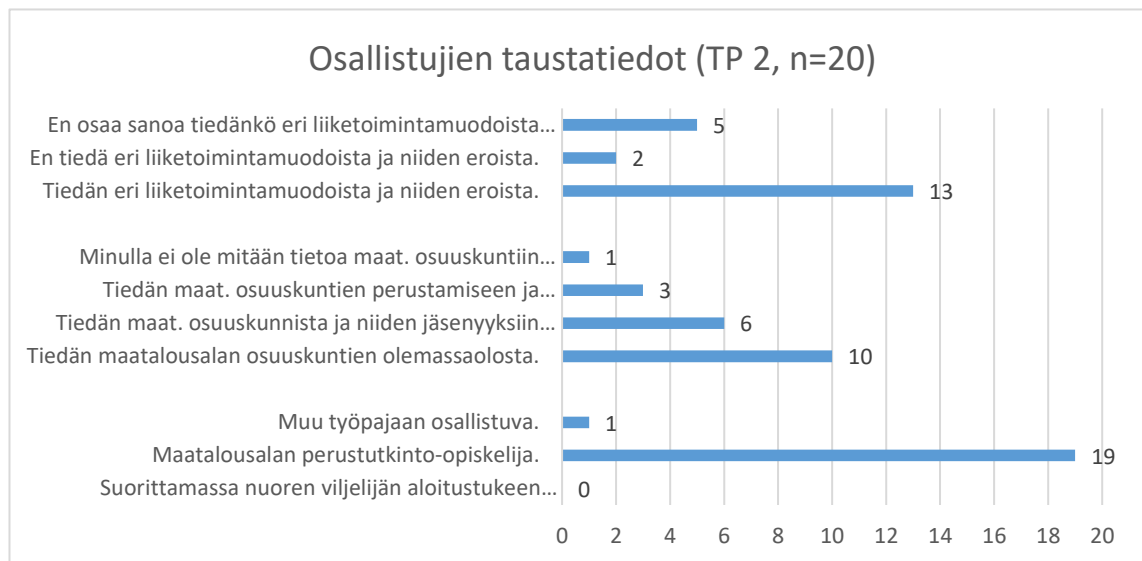
#### 3.6.4 Pienryhmäneuvonnan toinen pilotointi ja mallin viimeistely

Toinen pilotti (TP 2) järjestettiin 10.11.2025 Lounais-Suomen koulutuskuntayhtymän ylläpitämän Novida - ammattiopisto ja lukio -oppilaitoksen Hämeentien toimipisteellä. Kuviossa 11 on havainnollistettu osallistujaryhmän taustatietoja. Toiseen pilottiin osallistuneet erosivat ensimmäisen pilotin osallistujista sillä, että jatkokehitetyn konstruktion pilottiin osallistui yhteensä 20 henkilöä, joista 19 oli mukana maatalousalan perustutkinto-opiskelijana sekä yksi henkilö kuvauksella ”Muu osallistuja”.

Toisella taustatietokysymyksellä **”Onko sinulla tietoa erilaisista liiketoimintamuodoista (tmi, mty, osk, oy jne.) ja niiden eroista?”** selvitettiin osallistujien liiketoimintamuotoihin liittyviä pohjatietoja. Kysymystä avattiin kertomalla yritysmuotojen erojen liittyvän olennaisesti vastuuseen, hallintoon, kirjanpitoon ja perustamiskuluihin. Osallistujista kolmetoista arvioi tietävänsä erilaisista liiketoimintamuodoista ja niiden eroista. Kahdella osallistujalla ei ollut aiempia tietoja asiasta ja viisi vastaajaa ei osannut sanoa mielipidettään asiaan.

Kolmannella taustatietokysymyksellä haettiin tarkentavaa tietoa osallistujien aiemmasta tietämyksistä maatalousalan osuustoiminnasta neljän vastausvaihtoehdon kysymyksellä **”Mikä vaihtoehto kuvaa parhaiten nykyistä tietämystäsi maatalousalan osuustoiminnasta”** ja puolet vastaajista ilmoitti tietävänsä osuuskuntien olemassaolosta. Kuusi tiesi maatalousalan osuuskunnista ja niiden jäsenyyksiin liittyvistä asioista. Kolme osallistujaa ilmoitti tietävänsä

maatalousalan osuuskuntien perustamiseen ja toimintaan liittyvistä asioista. Vain yksi osallistuja ilmoitti, ettei hänellä ole mitään tietoa maatalousalan osuuskuntiin liittyvistä asioista.



Kuvio 11: Toiseen pilottiin osallistuneiden taustatiedot (TP 2, n=20)

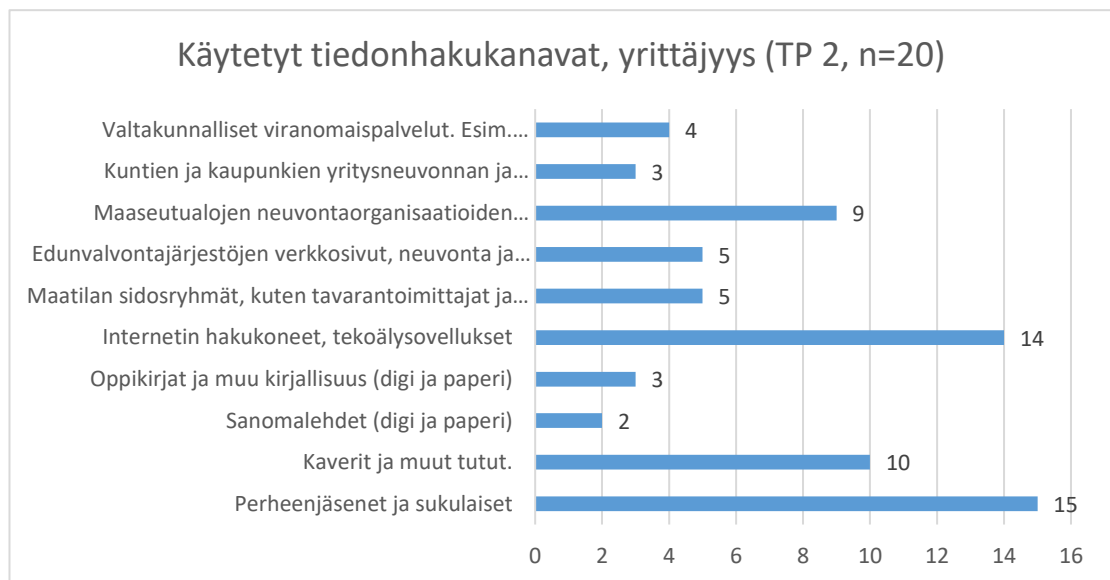
### Liiketoimintaosaamisen sisällölliset kehittämistarpeet (TP 2)

Maatalousyrittäjän tarvitsemaa tietoa/osaamista haettiin kysymällä osallistujilta avoimella kysymyksellä ”Mitä sinun mielestäsi maatalousyrittäjän tulisi tietää/osata eri liiketoimintamuodoista ja niiden eroista?” Osallistujat antoivat yhteensä 20 vastausta, joista yksi oli tyhjä. Kuusi osallistujaa vastasi, ettei tiedä mitä maatalousyrittäjän tulisi tietää/osata eri liiketoimintamuodoista ja niiden eroista. Kolmessa vastauksessa arvioitiin perustiedot tarpeelliseksi tiedoiksi/osaamiseksi. Neljässä vastauksessa arvioitiin, että pitäisi tietää kaikki tai paljon eri liiketoimintamuodoista ja niiden eroista. Kuudessa vastauksessa nostettiin esille, että maatalousyrittäjän pitäisi tietää miten eri liiketoimintamuodot vaikuttavat yrityksen toimintaan.

Osallistujilta kerättiin avoimella kysymyksellä ”Mitä asioita haluaisit tietää osuustoiminnasta, jos olisit harkitsemassa tuottajien yhteisen osuuskunnan perustamista?”. Osallistujat antoivat yhteensä 20 vastausta, joista yksi oli tyhjä. Kahdeksan vastaajaa ei osannut vastata kysymykseen eli vastauksissa nousivat vahvasti esille epätietoisuus tarvittavista tiedoista. Perus- ja yleistietoja kaipasi 6 vastaajaa. Kaksi vastaajaa arvioi haluavansa tietää kaiken mahdollisen osuustoiminnasta. Osuuskunnan perustamiseen liittyviä tietoja nostettiin esille yhdessä vastauksessa, samoin kuin myös työnjakautuminen jäsenten kesken sekä osuustoiminnan kautta muodostuvat edut ja mahdolliset haitat.

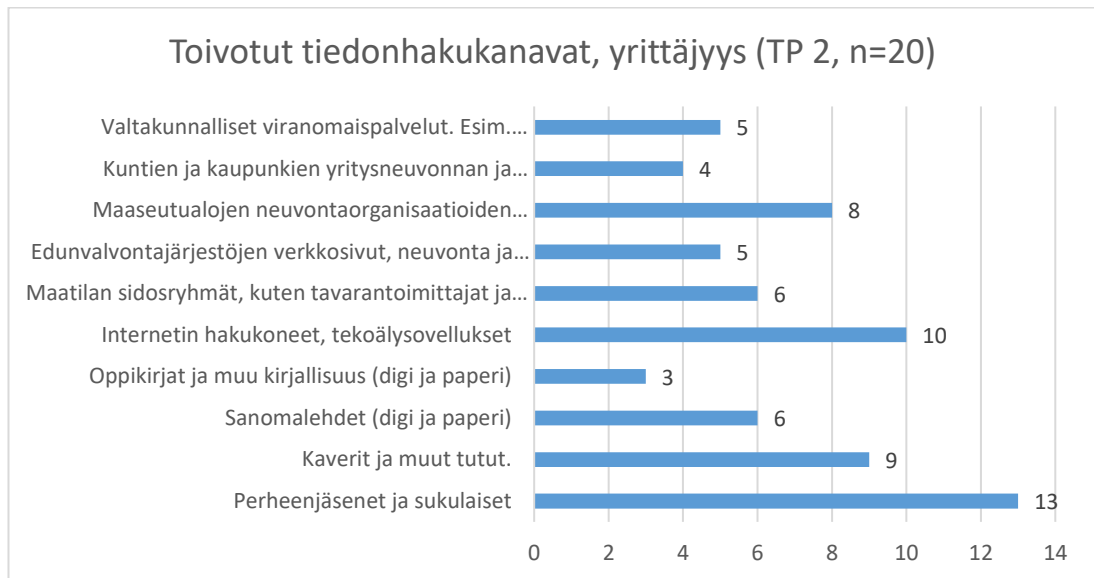
## Kanavat ja menetelmät yleisen liiketoimintaosaamisen kehittämiseksi (TP 2)

Tässä osassa selvitettiin osaamisen kehittämiseen käytettyjä menetelmiä ja kanavia sekä ajatuksia siitä missä ja millä tavalla osaamista voisi edelleenkin kehittää. Monivalintakysymyksessä ”Mistä kanavista he hakevat yleisesti tietoa yrittäjyysosaamisen kehittämiseksi?” oli kaikkiaan 10 eri vastausvaihtoehtoa ja kaikki pilottiin osallistuneet 20 vastaajaa antoivat yhteensä 70 eri vastausta (ks. kuvio 12). Hieman yli kolmannes eli 15 vastaajaa ilmoitti hakevansa tietoa perheenjäseniltä ja 10 sukulaisilta sekä kavereilta ja muilta tutuilta. Internetin hakukoneet, tekoälysovellukset valittiin tiedonhakukanavaksi 14 kertaa. Yhdeksän vastaajaa ilmoitti hakevansa tietoa maaseutualojen neuvontaorganisaatioiden verkkosivuilta, neuvonasta ja tapahtumista.



Kuvio 12: Yrittäjyysosaamisen kehittämiseen käytetyt tiedonhakukanavat (TP 2, n=20)

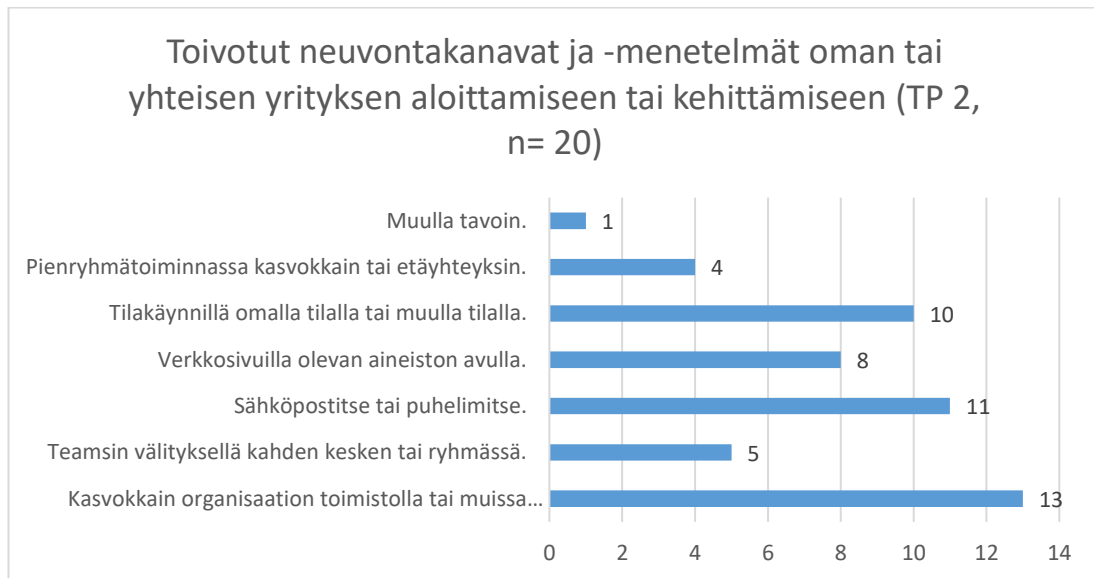
Uusien tarpeiden kartoittamiseksi kysyttiin myös ”Mistä kanavista ja millä menetelmillä haluaisit jatkossa tietoa yritysosaamisen kehittämiseksi jo nykyisin käytössä olevien lisäksi?”. Monivalintakysymyksessä oli kaikkiaan 10 eri vastausvaihtoehtoa ja kaikki pilottiin osallistuneet 20 vastaajaa antoivat yhteensä 69 eri vastausta (ks. kuvio 13). Vastausvaihtoehtojen suosio tasoittui ja toiveet jakautuivat tasaisemmin eri kanaville ja menetelmien kesken. Suosituimpina tietolähteinä säilyivät kuitenkin perheenjäsenet ja sukulaiset (13 vastaajaa) sekä kaverit ja muut tutut (9 vastaajaa). Internetin hakukoneet ja tekoälysovellukset valitsi 10 vastaajaa. Neljänneksi suosituin oli maaseutualojen neuvontaorganisaatioiden (8 vastaajaa) verkkosivut, neuvonta ja tapahtumat.



Kuvio 13: Nykyisten lisäksi toivotut tiedonhakukanavat, yrittäjyysosaaminen (TP 2, n=20)

### Maatalouden yritysneuvonnan palvelut, kanavat ja menetelmät (TP 2)

Toiseen pilottiin osallistuneiden ajatuksia maatalouden yritysneuvonnan palveluista, kanavista ja menetelmistä selvitettiin monivalintakysymyksellä ”**Jos haluaisit saada neuvontapalvelua oman tai muiden tuottajien kanssa perustettavan yritystoiminnan aloittamiseen tai kehittämiseen, niin missä kanavissa ja menetelmillä haluaisit sitä saada?**”. Monivalintakysymyksessä oli kaikkiaan 7 eri vastausvaihtoehtoa ja kaikki pilottiin osallistuneet 20 vastaajaa antoivat yhteensä 52 eri vastausta (ks. kuvio 14). Annettujen vastausten perusteella suosituin tapa saada neuvontaa oli kasvokkain organisaation toimistolla tai muissa tiloissa. Tämän vaihtoehdon valitsi 13 vastaajaa. Seuraavaksi suosituin palvelukanava oli sähköposti tai puhelin, jonka valitsi 11 vastaajaa. Neuvontaa haluaisi saada tilakäynnillä omalla tilalla tai muulla tilalla yhteensä 10 vastaajaa. Omatoimisesti läpikäytävää aineistoa neuvojen verkkosivuilta haluaisi saada 8 vastaajaa. Teamsin välityksellä kahden kesken tai ryhmässä neuvontaa haluaisi viisi vastaajaa ja pienryhmätoiminnassa kasvokkain tai etäyhteyksin neljä vastaajaa. Muulla tavoin vastasi neljä vastaajaa, joista kolme oli jättänyt vastaukseksi ”En tiedä” ja yksi vastaaja oli tarkentanut kommentilla ”Neuvonnan henkilökohtaistaminen ja asioiden moninaisuus ovat tärkeä käydä syvällisesti läpi. Ehkä juuri tästä syystä kasvokkain käytävä tapa on paras.”

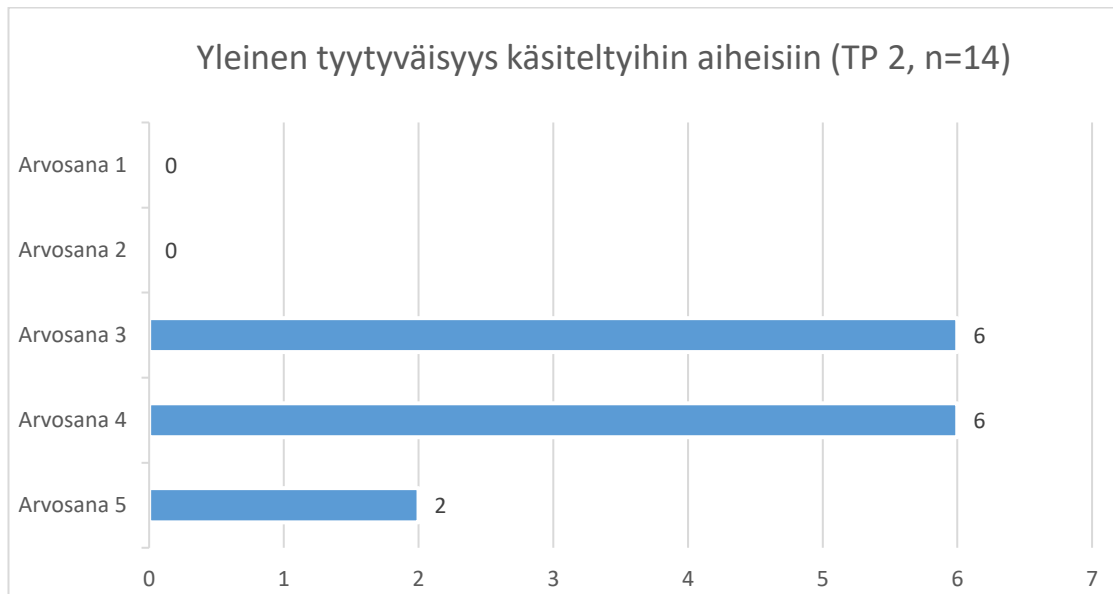


Kuvio 14: Toivotut kanavat ja menetelmät yritystoiminnan aloittamiseen tai kehittämiseen (TP 2, n=20)

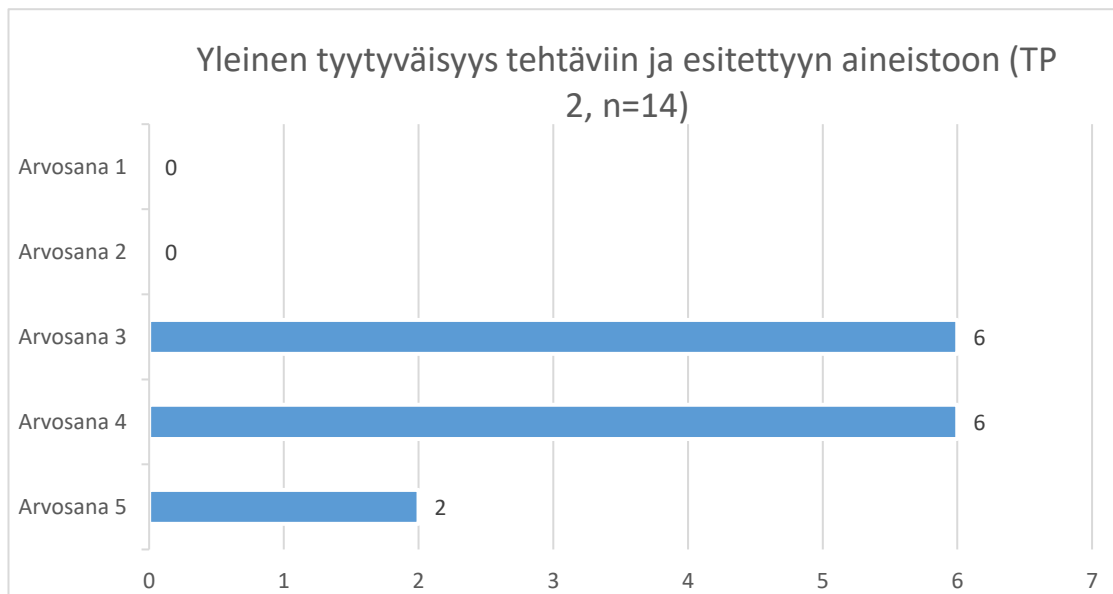
### Palautteiden käsittely ja osien kehittäminen toisen pilotin jälkeen (TP 2)

Toinen pilotti tuotti empiiristä tutkimustietoa edelleen pienryhmäneuvonnan ja Osuustoimintakanvas-lomakepohjan jatkokehittämistä varten. Analysoin ja tulkitsin kertynyttä empiiristä aineistoa, sekä peilasin kertynyttä uutta tietoa aiemmin kirjallisuudesta ja teemahaastattelusta kertyneeseen aineistoon.

Toisen pilotin palautekyselyyn vastasi 20 pilottiin osallistuneesta 14. Palautekyselyssä tutkittiin pilotin aiheiden yleistä kiinnostavuutta kysymyksellä ”**Ilmaise yleinen tyytyväisyytesi pilotin aiheisiin (kannattavuuden ja kilpailukyvyyn kehittäminen, tuottajaorganisaatio, osuuskunta)**”. Osallistujat saivat antaa numeroarvosanan 1-5 niin, että yksi oli heikoin ja viisi paras. Kysymykseen vastasi 14 osallistujaa, ja vastausten perusteella pilotin aiheisiin oltiin yleisesti tyytyväisiä arvosanalla 3,71 (ks. kuvio 15). Kysymykseen ”**Ilmaise yleinen tyytyväisyytesi pilotissa tehtyihin tehtäviin ja esitettyyn aineistoon**”. Osallistujien vastaukset asteikolla 1-5 antoivat arvosanan 3,71 (ks. kuvio 16).



Kuvio 15: Yleinen tyytyväisyys käsiteltyihin aiheisiin (TP 2, n=14)

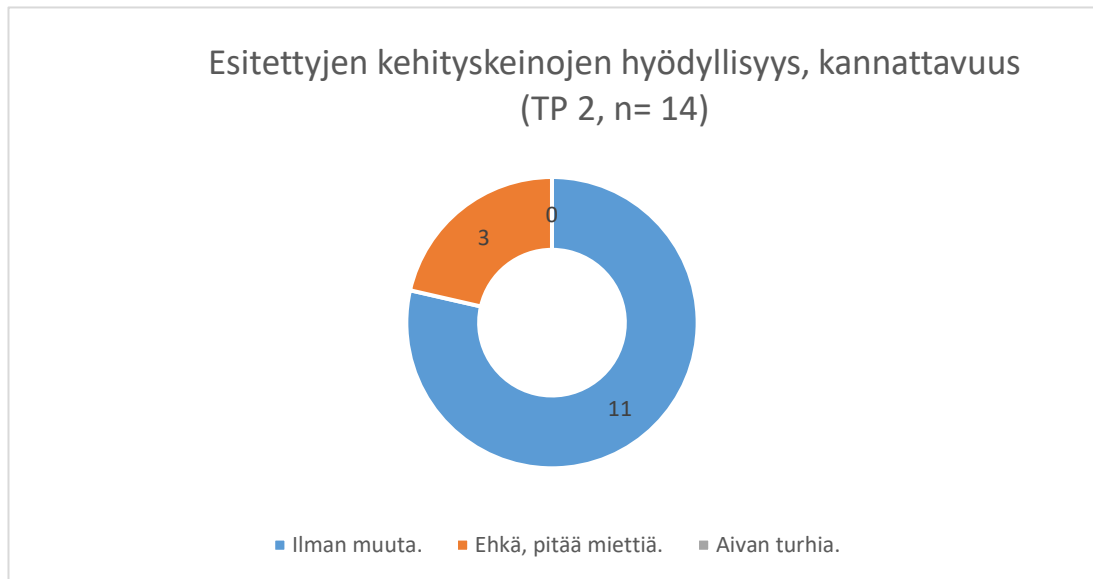


Kuvio 16: Yleinen tyytyväisyys tehtäviin ja esitettyyn aineistoon (TP 2, n=14)

Toisen pilotin sisällön hyödyllisyyttä selvitettiin kahdella kysymyksellä:

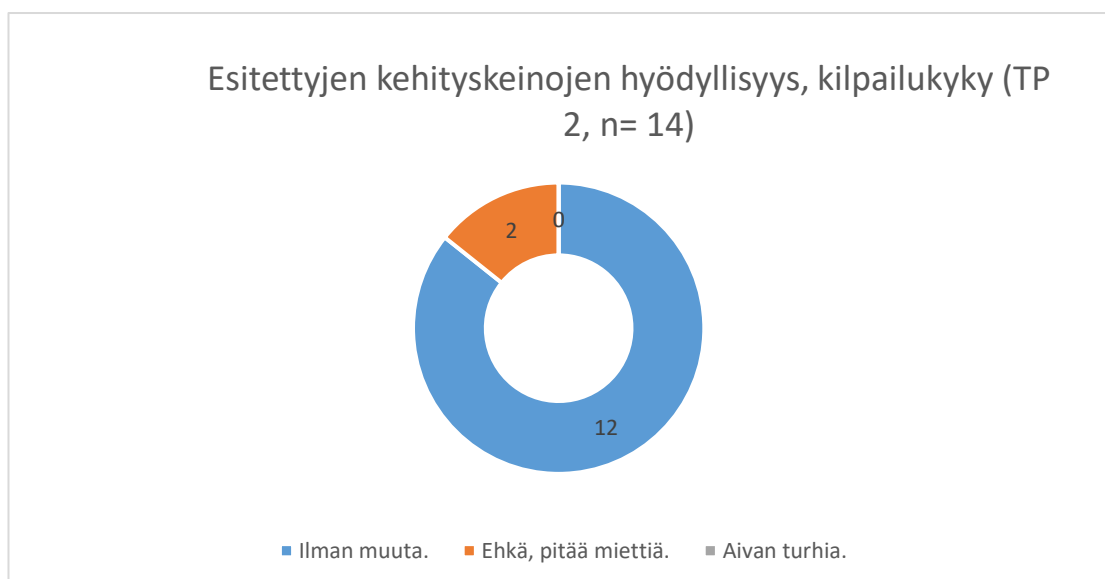
Kysymyksellä ” Olivatko työpajassa esitetyt keinot (strategian laatiminen, liiketoimintamallin kehittäminen, tuottajien välisen yhteistyön kehittäminen jne.) kannattavuuden parantamiseen mielestäsi hyödyllisiä?”. Suurin osa osallistujista (11) koki hyödyllisiksi esitetyt

keinot ja kolme osallistujaa arvioi pohtivansa esitettyjen keinojen hyödyllisyyttä (ks. kuvio 17).



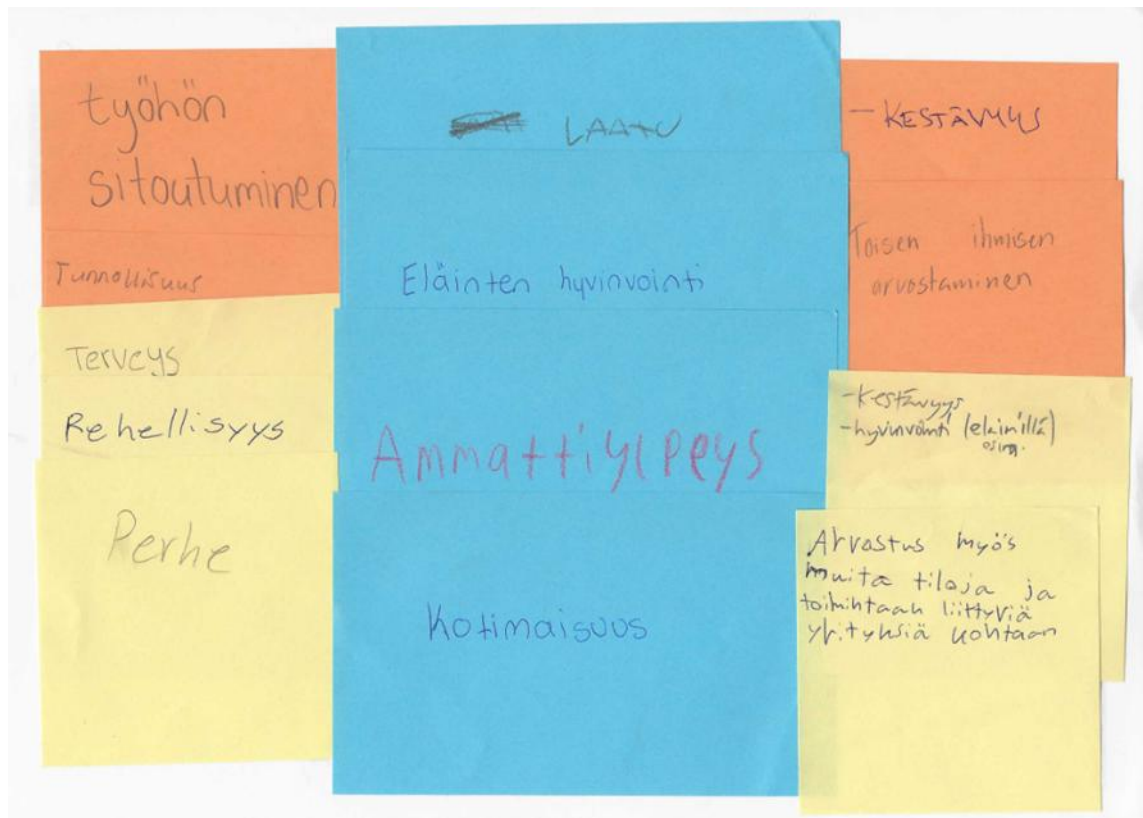
Kuvio 17: Esitettyjen keinojen hyödyllisyys kannattavuuden kehittämässä (TP 2, n= 14)

Kysymyksellä ”Olivatko työpajassa esitetyt keinot (osuuskunta, tuottajaorganisaatiostatus) hyödyllisiksi kilpailukyyn kehittämiseen mielestäsi hyödyllisiä?” saatiin vastaukseksi, että kaksitoista osallistujaa neljästätoista piti keinoja ilman muuta hyödyllisinä ja vain kaksi osallistujaa arvioi pohtivansa esitettyjen keinojen hyödyllisyyttä (ks. kuvio 18).



Kuvio 18: Esitettyjen keinojen hyödyllisyys kilpailukyyn kehittämässä (TP 2, n= 14)

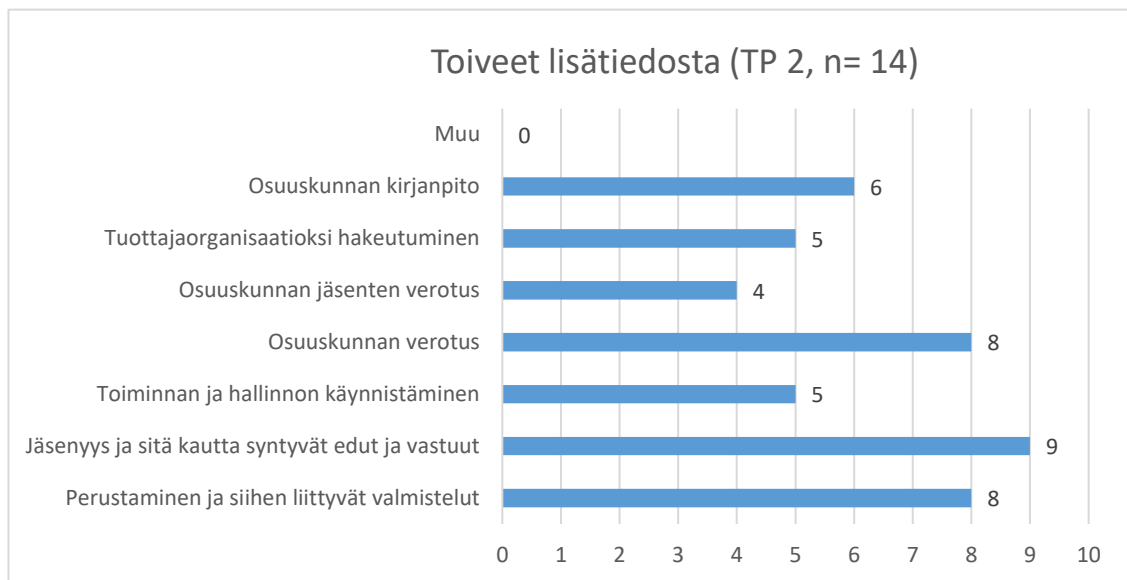
Kahdella avoimella kysymyksellä selvitettiin ”Mikä pilotissa onnistui oikein hyvin?” ja ”Mikä kaipasi eniten korjattavaa?”. Vastauksia saatiin 14 kappaletta ja niissä nostettiin esille 16 eri asiaa. Oikein hyvin onnistuneiksi asioiksi nostettiin sekä sisällöllisiä, että rakenteellisia asioita. Viisi osallistujaa arvioi pilotin onnistuneen kaikilta osin hyvin. Neljä osallistujaa katsoi pilotin onnistuneen hyvin sisällön osalta ja kolmessa vastauksessa arvioitiin esityksen onnistuneen parhaiten, koska sitä jaksoi kuunnella ja aiheeseen keskittyä. Kaksi vastaajaa piti pienryhmätehtävien osuutta parhaiten onnistuneeksi osaksi pilotissa ja yksi yleisesti yhdessä tekemistä pilotin parhaimmaksi osaksi (ks. kuva 7). Yksi osallistuja katsoi pilotin onnistumiseksi sen, että kokonaisuus sai oppilaat/ihmiset ymmärtämään pajaan liittyneet asiat. Pilotin korjausehdotuksia koskevaan kysymykseen saatiin yhteensä 14 ja puolessa niistä ei nähty mitään korjattavaa. Kolme vastaajaa ei osannut sanoa mielipidettä asiaan. Kahdessa vastauksessa nähtiin eniten korjattavaa keskittymisessä ja ”älämölössä”. Yhdessä vastauksessa toivottiin enemmän taukoja eli pilotin aikana pidetyt kaksi 30 minuutin taukoa ei ollut osallistujan mielestä riittävä määrä. Yhdessä vastauksessa toivottiin enemmän pienryhmätehtäviä.



Kuva 7: Pilotin pienryhmäkeskusteluissa syntyneitä ajatuksia maatalousyrityksen arvoista

### Osuuskuntaan liittyviä kysymyksiä esitettiin kolme:

Avoimella kysymyksellä ”Mistä osuuskuntaan liittyvästä asiasta haluaisit saada lisää tietoa?” haettiin tietoa osuustoimintaan liittyvistä tiedontarpeista. Kahdeksan eri vastausvaihtoehtoa sisältäneeseen kysymykseen saatiin yhteensä 45 vastausta (ks. kuvio 19). Yhdeksässä vastauksessa haluttaisiin vastaisuudessa saada lisää tietoa osuuskunnan jäsenyydestä ja sitä kautta syntyvistä eduista ja vastuista. Perustaminen ja siihen liittyvät valmistelut -vaihtoehto valittiin 8 kertaa. Toiminnan ja hallinnon käynnistäminen -vaihtoehto kiinnosti viittä vastaajaa. Osuuskunnan verotuksesta haluaisi lisää tietoa 8 vastaajaa ja Osuuskunnan jäsenen verotuksesta neljä vastaajaa. Osuuskunnan kirjanpidon valitsi 6 vastaajaa. Osuuskunnan hakautumisesta tuottajaorganisaatioksi haluaisi lisää tietoa viisi vastaajaa. Muu-vastausvaihtoehto ei valinnut ketään vastaajista.

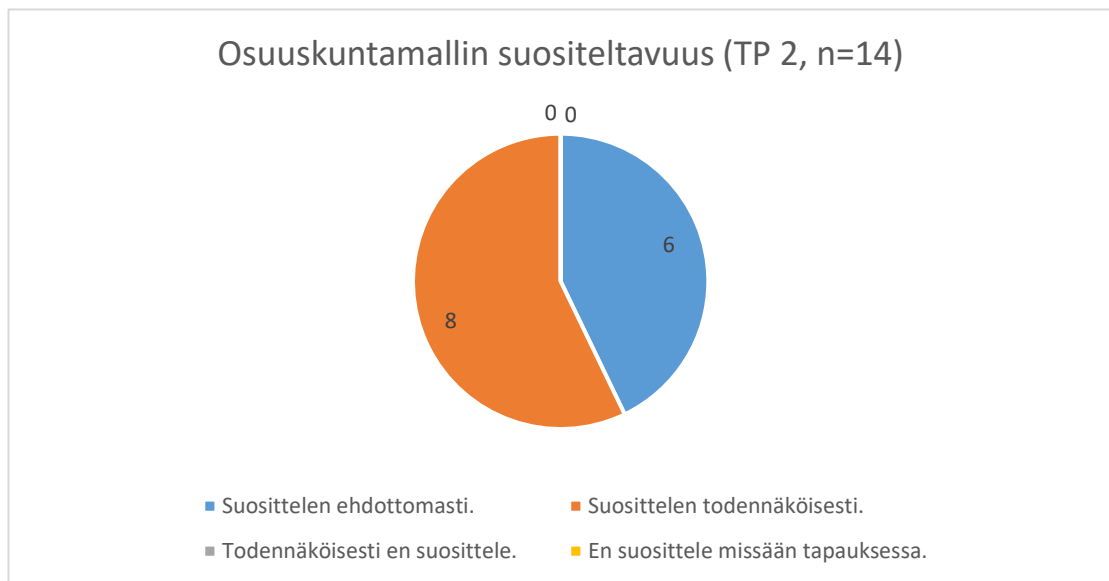


Kuvio 19: Toiveet osuuskuntaan liittyvistä lisätiedoista (TP 2, N=14)

Kysyttäessä avoimella kysymyksellä ”Mistä hakisit tietoa ja neuvoja ollessasi perustamassa osuuskuntaa yksin tai yhdessä muiden tuottajien kanssa?” saatiin 14 vastaajalta yhteensä 17 vastausta. Viidessä vastauksessa mahdolliseksi tietolähteeksi ilmoitettiin internet. Neljä vastaajaa hakisi tietoa toimialaan liittyvältä julkishallinnon toimijalta. Kaksi osallistujaa ilmoitti, että hakisi tietoa tutuilta ja yksi hakisi tietoa osuustoiminnassa mukana olevilta.

Neljän vastausvaihtoehdon (Suosittelem ehdottomasti, Suosittelem todennäköisesti, Todennäköisesti en suosittele, En suosittele missään nimessä) kysymyksellä ”Miten todennäköisesti suosittelisit osuuskuntamalliin tutustumista muille tuottajille?” saatiin vastaukseksi, että

kaikista 14 osallistujasta 8 suosittelisi todennäköisesti osuuskuntamalliin tutustumista muille tuottajille ja 6 tekisi sen ehdottomasti (ks. kuvio 20).



Kuvio 20: Osuuskuntamallin suositeltavuus muille tuottajille (TP 2, n=14)

Kaksi viimeisintä kysymystä koskivat pilotissa ryhmätehtävän nimellä tehtyä tehtävää ”Osuuskunnan ensiaskeleiden kirjaaminen Osuustoimintakanvas-lomakkeelle”.

Kysymykseen ”**Mitä mieltä olet ryhmätehtävän osa-alueista?**” saatiin pääsääntöisesti positiivista palautetta. Kaikki 14 osallistujaa arvioi pienryhmässä käytetyn ryhmäkoon (3-4 jäsentä) sopivaksi. Kolmetoista osallistujaa piti Osuustoimintakanvas-lomakkeen ohjeiden laajuutta sopiva ja vain yksi liian laajoina. Kaikki 14 osallistujaa piti Osuustoimintakanvas-lomakkeen kysymysten määrää sopivana. Yksitoista osallistujaa piti Osuustoimintakanvas-lomakkeen kysymyksiin vastaamiseen käytettyä 30 minuutin aikaa sopivana, kaksi liian lyhyenä ja yksi liian pitkänä. Kaikki osallistujat pitivät Osuustoimintakanvas-lomakepohjan kysymyslauseiden pituutta sopivana.

Kysymykseen ”**Millä osuuskunnan suunnittelemiseen liittyvillä kysymyksillä olisit täydentänyt ryhmätehtävän lomaketta?**” saatiin 11 vastausta, joista 10 sisälsi jossain muodossa ”en tiedä” tai ”en osaa sanoa”. Yksi vastaajista olisi täydentänyt lomaketta avoimella vastauskentällä ja kahdessa vastauksessa kiitettiin olemassa olevia kysymyksiä hyväksi.

Analyysi tehtiin samoin kuten ensimmäisen pilotin jälkeen. Laajasta ja monipuolisesta tutkimusaineistosta pystyin rakentamaan pienryhmäneuvonnan ja Osuustoimintakanvas-lomakepohjan rinnalle vielä palvelumuotoilun yleisten ominaispiirteiden mukaisesti

osuustoimintaneuvonnan asiakasprosessia kuvaavan palvelupolun eli tiekartan. Palvelupolku kuvaa yleensä kaikki asiakkaan läpi käymät palvelun vaiheet ja tuo asiakkaan palveluntuottajan toiminnan kehittämisen keskiöön (Ojasalo ym. 2015, 73).

### 3.7 Ehdotus aloittavien maatalousalan osuuskuntien neuvontamalliksi

Tämä luku sisältää tutkimuksellisen kehittämistehtävän tulosten yhteenvedon. Tuloksissa yhdistetään tutkimukseen liittyvät osat: aiemmasta tiedosta nousseet tutkimusongelmat, uuden tiedon myötä syntyneet ongelmiin vastaavat ratkaisut sekä tutkijan työ erittelyn, arvioinnin ja kokonaisnäkömyksen haussa (Hirsjärvi ym. 2009, 262).

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaista tietoa ja neuvontaa maatalousyrittäjät tarvitsevat voidakseen pohtia yrityksensä markkina-aseman kehittämistä osuustoimintamuotoisen yhteistyön kautta. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa ehdotus toimintamallista, jolla voidaan vastata tuottajien osuustoimintaneuvonnan tarpeeseen käytännönläheisesti ja monikanavaisesti.

Ratkaisuiksi muodostuivat uuden osuuskunnan suunnitteluvaihetta tukeva pienryhmäneuvontamalli ja siinä hyödynnettävät työkalut. Neuvojan tulee ymmärtää oma roolinsa asiakkaan ja osuustoimintaasuunnittelevan ryhmän rinnalla kulkijana. Tämä yhdessä kuljettavaa matkaa voidaan kuvata Tuottajasta osuuskunnan jäseneksi -tiekartan avulla. Pienryhmäneuvonnan runko sisältää maatalousyrittäjän käytössä olevia työkaluja tilakohtaisen nykytilanteen tunnistamiseksi sekä mahdollisten kehittämistarpeiden ja -mahdollisuuksien havainnoimiseksi. Pienryhmissä tehtävät keskustelutehtävät tukevat esitysaineiston viestiä ja madaltavat keskustelu kerrallaan kynnystä avoimeen tiedon jakamiseen. Neuvonnan eri vaiheissa voidaan hyödyntää osuuskunnan ensiaskeleiden suunnitteluun ja kuvaamiseen suunniteltua Osuustoimintakanvaslomakepohjaa. Tässä alaluvussa esitellään tutkimuksellisen kehittämistehtävän tuotokset tarkemmin.

#### 3.7.1 Tuottajasta osuuskunnan jäseneksi -tiekartta

Tutkimuksellisen kehittämistehtävässä syntyneestä aineistosta on nostettavissa esille seuraavat aloittavien maatalousosuuskuntien perustamiseen liittyvät vaiheet, joissa voidaan tietämyksen ja neuvonnan avulla tukea tuottajien tuottajan ja tuottajaryhmien polkua kohti osuustoimintamuotoista yhteisyrittäjyyttä (ks. kuva 8). Vaiheet on avattu tarkemmin kuvan jälkeen.

Tutkimuksellisessa kehittämistehtävässä on esitelty useita toimialaan ja osuustoimintaan liittyviä tietoja sekä neuvonnan sisältöjä ja menetelmiä, joita maatalousyrittäjät tarvitsevat voidakseen pohtia yrityksensä markkina-aseman kehittämisessä osuustoimintamuotoisen yhteistyön kautta. Asiakkaan palvelutarpeen mukaan neuvonta voi kohdistua valinnaiseen määrään näitä tiekartan vaiheita, eli jokaista vaihetta voidaan hyödyntää ja kehittää asiakaslähtöisesti omana osanaan, eikä niinkään koko osuustoiminnan suunnittelu- ja perustamisvaiheen mittaisena jatkuvana prosessina.

## Tiekartta: Tuottajasta osuuskunnan jäseneksi



Kuva 8: Tuottajasta osuuskunnan jäseneksi -tiekartta

### Tietämys ja osaaminen

Osuuskuntaosaamisen ja tietämyksen edistäminen on sisäänkirjoitettu osuustoiminnallisiin periaatteisiin. Pitkästä historiastaan huolimatta tuottajaosuuskunta on liiketoimintamuotona maatalousalalla suhteellisen vähän käytetty ja osuustoiminnan näkyvyydessä on nähty parantamiseen varaa yrittäjäyyskoulutuksen sisältöjen osalta. Osuustoimintaa ohjaavat kansalliset ja kansainväliset säädökset, mutta osuuskuntaa perustettaessa on muistettava, että yhteiskunnan tasolla osuuskunnan toimintaa puntaroidaan myös yleisten osuustoiminnallisten arvojen ja periaatteiden pohjalta.

Maatalousalan yrityksiä palvelevan neuvojan työlle antaa pohjaa ja kehittämismahdollisuuksia alan toimintaympäristön tunteminen, asiakaskunnan kehittämistarpeiden tunnistamiseen liittyvät taidot sekä toimialaan liittyvien poliittisten linjausten ja sääntelyn ymmärtäminen. Osuustoiminnallisten peruseriaatteiden ja arvojen sekä yritysmuodon perustamisvaiheen

sääntelyn tunteminen kasvattaa neuvojan ammatillista osaamista ja tuotettavan palvelun laatua. Neuvojan tulee osata kertoa eri kehitysvaiheisiin saatavilla olevista taloudellisista tukimenetelmistä ja auttaa niiden hakemisessa.

Neuvoja voi omalta osaltaan tukea ja kasvattaa maatalousyrittäjän tietämystä yritystoiminnan kehittämiseen käytettävissä olevista vaihtoehtoista ja niiden eroista, kuten esimerkiksi osuustoiminnan ja osakeyhtiömuodon välillä. Esille on hyvä tuoda esille osuuskunnan mahdollisuus hakea parempaa neuvotteluasemaa tuottajaorganisaatiostatuksen avulla.

Neuvojan tulisi myös tarjoilla asiakkaan tarvitsemaa tietoa oikealla tavalla ja oikeassa kanavassa. Yleisesti osuustoimintaan liittyvää tietoa ja osaamista voi hakea alan muun muassa opilaitoksista, edunvalvontaorganisaatioilta ja olemassa olevilta osuuskunnilta. Yhteisen yrityksen perustamiseen annettavan neuvonnan kanavia suunniteltaessa on hyvä ottaa huomioon tutkimuksessa esiinnousseet yrittäjien toiveet tiedonsaannista kasvokkain toimistolla tai tiläkännillä omalla tilalla tai muulla tilalla sekä sähköpostitse tai puhelimitse.

### **Kumppanit**

Osuustoiminta perustuu vapaaehtoisuuteen ja yhdessä tekemiseen, ja siinä syntyy yhteistyön ja arvонуonin mahdollistavaa osaamis-pääomaa. Yhteistyö muiden jäsenten, mahdollisten työntekijöiden, yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden kanssa on siis olennainen osa osuuskunnan perustamista sekä toiminnan ylläpitämistä ja kehittämistä. Maatalousyrittäjän, kuten muidenkin yrittäjien odotetaan osaavan suunnitella, arvioida ja kehittää yritystoimintaansa sekä hyödyntää kehitystyössä verkostoja ja yhteistyötä.

Neuvojan työ voi kohdistua alkuvaiheessa muun muassa maatalousyrittäjän verkostotyön merkityksen ja hyötyjen esille nostamiseen sekä verkostojen kehittämiseen. Neuvoja voi tarjota erilaisia verkostoitumismahdollisuuksia, kuten järjestämällä digitaalisia tai fyysisiä neuvontaja pienryhmätilaisuuksia omalla alueellaan. Myös ruokaketjun eri toimijoiden välisellä yhteistyöllä voidaan tarjota luontevia tilaisuuksia ajatuksien vaihtoon.

Siirryttäessä syvemmän yhteistyön ja yhteisen yritystoiminnan kartoittamiseen, neuvontapalvelu voi kohdistua toimiin, joilla ohjataan maatalousyrittäjää tarkastelemaan tarkemmin myös olemassa olevia verkostojaan, asiakkuuksiaan ja yhteistyökumppanuuksiaan löytääkseen mahdollisimman sopivia kumppaneita yhteistyöhön ja arvонуontiin. Erityisesti tuottajaosuuskuntaa perustettaessa on luonnollista etsiä uusien yhteistyökumppaneita muista saman tuotantosuunnan edustajista. Näissä keskusteluissa neuvojalta voidaan tarvita myös keskustelujen sisältöön ja rakenteisiin liittyvää ohjausta. Ohjatuilla pienryhmäkeskusteluilla voidaan esimerkiksi selvittää, onko alkuvaiheen keskusteluihin mukaan otetuilla osallistujilla alaan liittyvää yhteistä tilannekuvaa ja arvopohjaa, joka loisi riittävän vahvan pohjan yhteistyön syventämiselle.

## Liiketoimintamalli

Yritysmuotona osuustoiminta poikkeaa osakeyhtiömuotoisesta liiketoiminnasta sillä, että se yhdistää ihmiset tai yritykset tavoittelemaan yhdessä kilpailukykyisempää markkina-asemaa. Ominaisuus liittyy osuustoiminnan kaksoisluonteeseen eli toiminnalla tavoitellaan sekä liiketaloudellista, että sosiaalista hyvinvointia. Kaksoisluonteestaan huolimatta osuuskunnan toiminnan tulee olla pitkällä aikavälillä tarkasteltuna kannattavaa ja kestävä, osuuskunnan pitää tavoittaa asiakkaat ja saada nämä maksamaan osuuskunnan tuotteista ja palveluista. Tuottajaosuustoiminnalla voidaan tavoitella esimerkiksi yhteisiä hankintoja, investointeja, myyntiä ja markkinointia, taloushallintoa sekä laatutyötä. Yhteistyössä järjestetyt toiminnot voivat mahdollistaa paremmat tulot, kustannussäästöjen muodostumisen ja osaamisen jakamisen, jolloin jäsenyritysten kilpailukyky paranee ja verkostot laajenevat.

Osuuskunnan liiketoimintamallin valmistelu ja alkuselvittely on oma aikaa vievä prosessinsa, jonka aikatauluun vaikuttaa yrittäjien tuotantosuunta, sidosryhmät sekä aiempi ymmärrys ja kokemus yrittäjien välisestä yhteistyöstä. Neuvoja voi tukea yksittäistä maatalousyrittäjää esimerkiksi kahdenkeskisillä keskusteluilla, joiden avulla yrittäjä pyrkii muodostamaan oman näkemyksensä roolistaan yhteistyöryhmän jäsenenä sekä linjamaan, missä määrin hän on valmis joustamaan oman yrityksensä tavoitteista ryhmän yhteistä etua tavoiteltaessa. Jokaiselta odotetaan yhteiseen suunnitteluun ja toimintaan osallistumista, sillä osuuskunnan toiminnalla haetaan merkittäviä taloudellisia hyötyjä kaikkien jäsenten yrityksille.

Ryhmän jäsenten toiveiden ja ajatusten kokoaminen tulevasta yhteisestä toiminnasta edellyttää neuvojalta muun muassa ryhmän ohjaamiseen liittyviä tietoja ja taitoja. Neuvoja voi tukea ryhmän yhteisiä pohdintoja siitä, miten jäsenten erilaiset tavoitteet voidaan tunnistaa ja yhteensovittaa, sekä miten ryhmä voi hyödyntää eri jäsenten osaamista ja näkökulmia yhteisen liiketoimintamallin kehittämiseksi. Yhteisen suunnittelun alussa rakennetaan perusteet jäsenten väliselle luottamukselle sekä osuuskunnan toimintakulttuurille ja -tavoille. Neuvoja voi edistää osuustoimintaa kuuluvan demokraattisen päätöksenteon toteutumista huolehtimalla, että myös ryhmän hiljaisemmat jäsenet tulevat kuulluksi suunnittelun aikana. Neuvojan olisi hyvä huolehtia myös eri tapaamisissa syntyvien ajatusten dokumentoinnista ja tietojen ja mielipiteiden kokoamiseen voidaan käyttää myös erilaisia kyselyjä. Dokumentoinnissa ja viestinnässä esille tuottavat asiat on viestittävä selvästi, jotta tuottajalla on mahdollisuus vertailla saamiensa tietojen merkitystä oman yrityksensä nykytilanteeseen. Neuvojan olisi hyvä olla tavoitettavissa monissa eri kanavissa ja yhteisessä suunnittelussa tulisi hyödyntää sähköisiä kokousympäristöjä ja tallennuspaikkoja asioiden avointa jakamista varten.

Osuustoiminnan suunnitteluun osallistuvien yrittäjien määrän kasvaessa voidaan tarvita erillinen työryhmä, jonka tehtävänä on viedä suunnitteluprosessi riittävän pitkälle niin, että mahdollisille jäsenille muodostuu luottamus yhteistä hanketta kohtaan. Työryhmän tulee olla

vapaamuotoisesti muotoutunut eikä sille pitäisi valita puheenjohtajaa, varapuheenjohtajaa/-ia ja sihteeriä. Työryhmän jäsenet ovat tasa-arvoisia ja tuovat suunnittelutyöhön omaa osaamistaan ja näkemystään. Osuuskunnan perustamisen jälkeen valittu hallitus lähteen jatkaamaan työryhmän työtä. Neuvoja voi antaa suosituksia esimerkiksi työryhmän jäsenmäärään liittyen.

Neuvoja voi auttaa ryhmää liiketoimintallin kuvaamisessa, ja keskustelujen rajaamiseksi ja tehostamiseksi voidaan käyttää erilaisia keskustelurunkoja ja apukysymyksiä. Keskustelujen aikana syntyneet ajatukset tulevasta yhteisestä liiketoiminnasta on hyvä dokumentoida kirjallisesti esimerkiksi liiketoimintamalliksi. Liiketoimintamalli voidaan kuvata kehittämistehtävän tuloksena syntyneitä Osuustoimintakanvas-lomakepohjaa hyväksi käyttäen, jolloin suunnittelussa tulee huomioitua myös osuustoiminnallisen yritykseen liittyvät arvot, periaatteet ja sääntely. Keskeisinä liiketoimintamallin osina on huomioitava, että kestävän liiketoiminnan suunnitteluun kuuluu kiinteästi keskustelut tulevan osuuskunnan resursseista ja tulonmuodotuksesta.

### **Perustaminen**

Osuuskunnan perustaminen edellyttää yhteisistä pelisäännöistä sopimista, henkilövalintojen tekemistä sekä perustamisasiakirjojen laadintaa ja osuuskunnan rekisteröimistä Kaupparekisteriin. Perustusvaiheen pakollisiin asiakirjoihin kuuluviin perustamissopimukseen ja sääntöihin sekä vapaaehtoiseen jäsensopimukseen liittyviä tietoja ja ohjeita on saatavilla viranomaisilta, Pellervolta sekä muilta neuvontaorganisaatioilta.

Neuvojan tehtävänä on tukea omalla osaamisellaan prosessia, jossa jäsenet muotoilevat yhteisiä sääntöjä, hankkivat osaamista johtotehtäviin valittaville, täyttävät perustamisasiakirjoja ja mahdollisesti sopivat jäsensopimuksesta. Neuvoja voi tukea osuustoiminnan sääntöjen ja jäsensopimuksen laatimisessa esimerkiksi tuomalla tutustuttavaksi olemassa olevien maatalousalan osuuskuntien sääntöjä ja esimerkkietoja. Neuvoja voi antaa ajantasaista tietoa myös taloudenhallintaan ja johtamiseen liittyvissä kysymyksissä. Jäsenten tulee omalta osaltaan hakea linjauksia siihen, missä määrin he ovat valmiita panostamaan osuuskunnan johtamiseen ja hallintoihin, sekä näissä rooleissa tarvittaviin koulutuksiin.

### **Toiminta**

Osuustoiminta on nimensä mukaisesti toimintaa. Jäsenten tulee olla sitoutuneita yhteisesti määriteltyyn toimintaan ja antaa sovitut resurssit osuuskunnan käyttöön. Yhdessä sovitulla toiminnalla on tarkoitus tuottaa jäsenen oman yrityksen toiminnasta poikkeavaa lisäarvoa, kuten esimerkiksi kilpailuetua tuottavan tuottajaorganisaatiostatuksen alla toimiminen. Jäsenen tulee huolehtia omasta osaamisestaan ja yhteistyökyvystään, jotta jäsenyys tuottaisi parasta mahdollista lisäarvoa sekä hänelle itselleen, että myös muille osuuskunnan jäsenille. Neuvoja

voi tarjota omaa osaamistaan tuottajaosuuskunnan käyttöön monessa toiminnan vaiheessa aina talouslaskelmista mahdollisiin taloudellisen tuen mahdollistaviin hakemuksiin asti. Tämä edellyttää neuvojalta aktiivista asiantuntijatason osaamisen ylläpitoa.

### 3.7.2 Kohti osuustoimintaa -pienryhmäneuvonta

Pienryhmäneuvonta kokoaa osuuskunnan suunnittelusta kiinnostuneet yrittäjät yhteen pohtimaan sekä yhteisen yrityksen perustamista, että analysoimaan oman tilansa ja toimialansa nykytilannetta ja kehittämistarpeita. Neuvonnassa esitellään työhön sopivia työkaluja ja tiedonhakukanavia, mahdollistetaan verkostoituminen sekä tuodaan esille osuustoiminnan tarjoamia mahdollisuuksia yritystoiminnan kehittämiseksi:

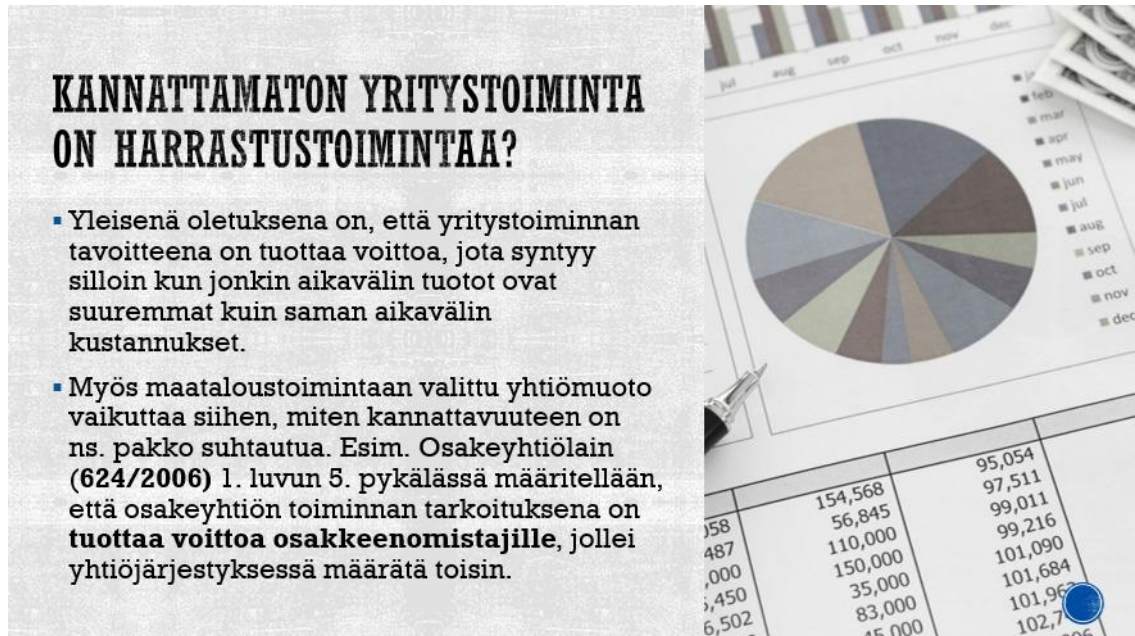
Johdannoksi valitaan aiheeseen sopivia dokumentti/dokumentteja (ks. kuva 9), jonka jälkeen yhteistä keskustelua esiintyneistä teemoista, kuten ruoantuotantoon liittyvät arvot ja motivaatio, toimialan nykytilanne tuotannon ja kannattavuuden osalta, eri toimijoiden roolit ja resurssit, kuten jaksaminen.



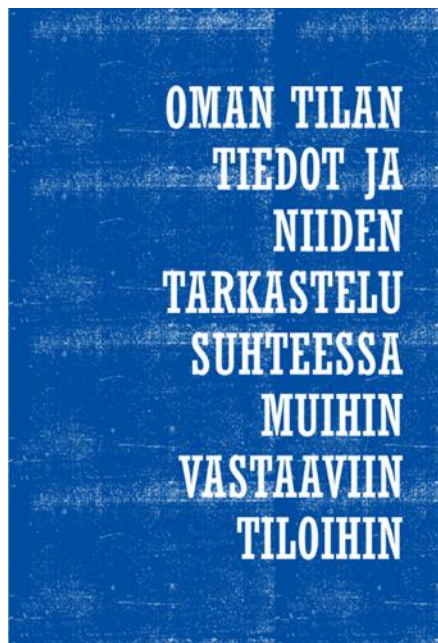
Kuva 9: Alan tilannekuva syksyllä 2025 (mukaillen Pakarinen & Lähteenmäki 2025)

Liiketoiminnan kehittäminen -teema: Yhtiömuotojen erot (ks. kuva 10). Yrityksen tilannekuvan muodostaminen tilaa ja toimialaa koskevien tietojen pohjalta (ks. kuva 11). Mistä osista maatalousyrityksen kannattavuus rakentuu ja millä tavoilla niitä voidaan kehittää. Toimialan vaikutukset kehittämismahdollisuuksiin (ks. kuva 12). Liiketoimintasuunnitelma yrityksen

kehittämissuunnitelmana, tarvittava osaaminen ja tarjolla olevat keinot osaamisen kehittämiseen sekä tarjolla olevat neuvontapalvelut. Pienryhmien väliskeskustelut käsitellyistä aiheista tukevat osaamisen kehittymistä ja madaltavat keskustelu kerrallaan kynnystä osallistujien väliselle avoimelle keskustelulle ja tiedon jakamiselle.



Kuva 10: Kannattavuus kestävän liiketoiminnan edellytyksenä



- Jokaisella yrittäjällä on mututuntuma yrityksensä toiminnan kannattavuudesta ja kassatilanteesta. Tuloslaskelma ja mahdollinen taselaskelma näyttävät kuitenkin todellisen ajantasaisen tilanteen.
- Tuloslaskelma on voimakkaasti toimialasidonnainen; esimerkiksi palvelualan yrityksellä ja tuotteita myyvällä yrityksellä luvut näyttävät täysin erilaisilta.
- Toimialasta riippumatta tuloslaskelman tärkeimmät luvut ovat kuitenkin liikevaihto, liikevoitto ja tilikauden tulos.
- Oman tilan lukuja on hyvä verrata saman tuotantosuunnan tilojen taloustietoihin esim. osoitteessa <https://www.luke.fi/fi/tilastot/tilastohakemisto?sector=Maatalous&classification=Talous>

Kuva 11: Maatalousyrityksen tilannekuvan muodostaminen

## MITKÄ NÄISTÄ YLEISISTÄ KEINOISTA OVAT MAATALOUSYRITYKSEN KÄYTETTÄVISSÄ?

### Tulojen lisääminen

**Hinnat:** Tarkastele ja mahdollisesti nosta tuotteidesi tai palveluidesi hintoja.

**Myynti:** Myy enemmän nykyisille asiakkaillesi tai hanki uusia asiakkaita esimerkiksi markkinoinnin avulla.

**Tuotevalikoima:** Laajenna tuotevalikoimaasi tai tarjoa lisäpalveluita.

**Markkinat:** Etsi uusia markkina-alueita ja asiakasryhmiä

### Kustannusten hallinta

**Tehokkuus:** Tehosta yrityksen toimintaprosesseja ja vähennä hukkaa.

**Hankinnat:** Kilpailuta ja optimoi hankintoja.

**Digitalisaatio:** Hyödynnä digitalisaatiota ja automaatiota rutiinitehtävien vähentämiseksi.

**Yleiskulut:** Tarkastele säännöllisesti yrityksen yleiskuluja ja leikkaa turhia menoja.

### Muut strategiat

**Investoinnit:** Arvioi investoinnit huolellisesti ennen päätöksentekoa varmistaaksesi, että ne ovat kannattavia.

**Hinnoittelu:** Varmista, että hinnoittelusi kattaa kulut ja tuottaa riittävästi voittoa. Hinnoittelu on yksi nopeimmista keinoista vaikuttaa kannattavuuteen.

**Henkilöstö:** Panosta henkilöstön sitouttamiseen ja koulutukseen, sillä motivoitunut henkilöstö voi olla merkittävä kilpailuetu.

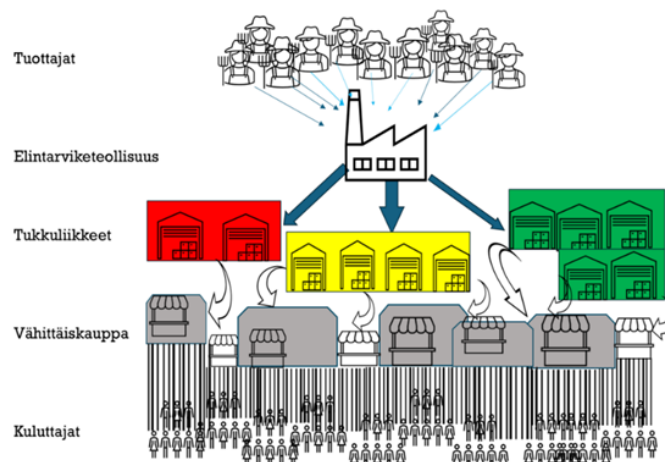
**Analysointi:** Seuraa kannattavuutta säännöllisesti eri mittareilla, kuten myyntikatteella ja liikevoitolla. Ymmärrä, miten eri toiminnot vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen

Kuva 12: Maatalousyrityksen kehittäminen

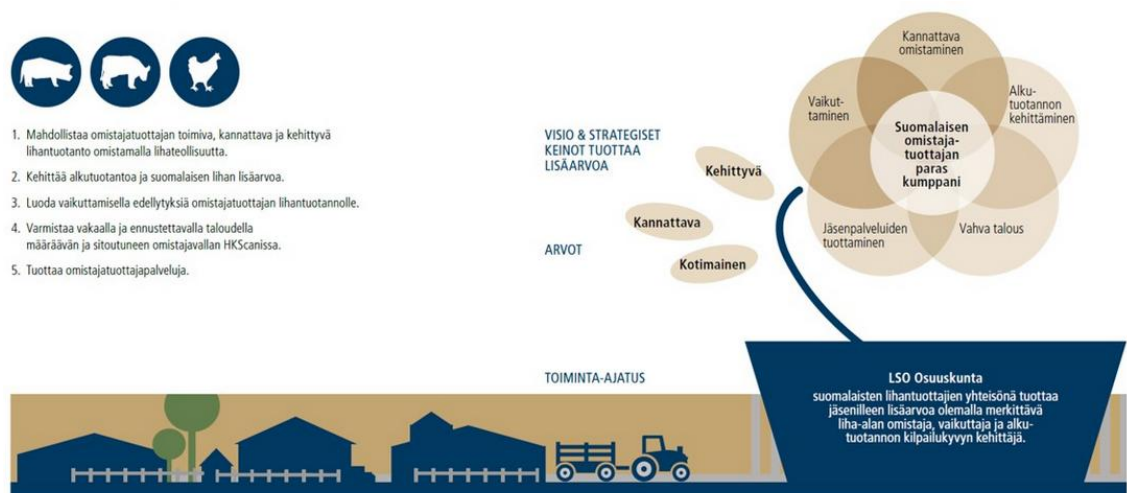
Osuustoiminta -teema: arvot, periaatteet, jäsenyys ja jäsenarvon muodostuminen tuottajien yhteisessä osuustoiminnassa. Tuottajan roolin kehittäminen (ks. kuva 13) ja tarjolla oleva neuvonta tuottajan tukena eri yritystoiminnan kehittämisen vaiheissa. Esimerkkejä tuottaja-osuuskunnan arvoista, tarkoituksesta ja visiosta (ks. kuva 14). Yhdessä mietittäviä asioita ja ohjeet miten osallistujat voivat kuvata yhteisen osuustoiminnan suunnittelun ensiaskleet Osuustoimintakanvas-lomakepohjalle.

## KEHITYSKOHTENA TUOTTAJAN ROOLI RUOKAKETJUSSA

Euroopan komissio on tietoinen maataloustuloihin liittyvistä huolenaiheista ja työnalla on suunnitelmia viljelijöiden aseman parantamiseksi elintarvikeketjussa.



Kuva 13: EU-tason tavoitteena tuottajan roolin kehittäminen



Kuva 14: Esimerkki tuottajaosuuskunnan strategiasta (LSO Osuuskunta 2026)

Alkuvaiheen pienryhmäneuvonta tapahtuu lähtökohtaisesti kasvokkain, sillä kuten tutkimuksessa tuli ilmi, osallistujien välisen luottamuksen rakentaminen on olennainen osa alkuvaiheen työtä. Neuvontaa voidaan antaa tarpeen mukaan eri pituisina osina, eikä neuvonnalle ole mitään määrättyä kokonaiskestoja, vaan palvelua tulisi tarjota sen mukaan mitä suunnitteluun osallistuvat tarvitsevat. Myös neuvontaan osallistuvien yrittäjien määrä voi vaihdella suunnittelutyön edetessä. Pienryhmän neuvonnan sisällön rakentamisessa voidaan hyödyntää tämän opinnäytetyön teoriaosan tietoja, huolehtien kuitenkin tietojen päivittämisestä säännöllisesti ajan tasalle. Neuvojan roolin ohjeistuksena voidaan käyttää ”Tuottajasta osuuskunnan jäseneksi” -tiekartan neuvojaa koskevia tietoja.

### 3.7.3 Osuustoimintakanvas-lomakepohja

Osuustoimintakanvas-lomakepohjan tavoitteena on avata keskustelua osallistujien välille osuustoiminnan perustamiseen liittyvistä asioista, joka olisi hyvä selvittää heti suunnittelun alkumetreillä, kuten tulevista jäsenistä, sidosryhmistä, yhteisistä tavoitteista, yhteistyössä syntyvästä arvonmuodostuksesta ja osuuskunnan taloudesta ja henkilövalinnoista. Tarjoaa pohjan osuustoiminnan jatkokehitykselle ja yhteisen liiketoimintasuunnitelman laadinnalle ja dokumentoinnille. Voidaan käyttää osana ”Kohti osuustoimintaa” -pienryhmäneuvontaa tai muussa yhteydessä itsenäisenä dokumenttipohjana.

Osuustoimintakanvas-lomakepohja on luotu Excel-muodossa, jota on mahdollista jakaa digitaalisesti. Tiedostoa on mahdollista päivittää sekä muokata osuuskunnan tarpeita vastaavaksi

liiketoimintamallin selkeytyessä edetessä. Osuustoimintakanvas-lomakepohjaa on myös mahdollista muokata neuvonnan tarpeiden muuttuessa (ks. kuva 15).

Osuuskuntakanvas: Osuuskunnan kehittämisen suunnitelma

Osuuskunnan nimi:

1. Vetäjä/Kuka vastaa kehittämisen etenemisestä (1 hlö) ja muut kehittämistiimissä mukana olevat:	2. Osuuskunnan kehitysvaihe ja sidosryhmät. a) Onko tuottajien välinen vapaamuotoinen yhteistyöryhmä jo jollain tasolla olemassa vai onko se kokonaan uusi: Kyllä / Ei. b) Mitkä tahot tai henkilöt ovat perustettavan osuuskunnan sidosryhmiä?	
3. Aikataulu ja päävaiheet. Perustamisen tavoiteaikataulu ja sen päävaiheet?	4. Osuuskunnan tuottama arvo. Aiustavia näkökulmia siihen, mitä arvoa (etua, palvelua tms.) osuuskunta tuottaa tai tulisi tuottaa jäsenille ja eri sidosryhmiille.	
5. Haasteet ja riskit. Millaisia haasteita/riskejä ajattelette liittyvän osuuskunnan perustamiseen ja toimintaan ja miten niihin voisi valmistautua?	6. Osuustoiminnan tulosodotukset. Mitä odotatte saavanne osuustoiminnan myötä euroina tai muina etuina?	7. Muita yhteisiä näkemyksiä, esim. missio, arvot ja visio.

Kuva 15: Osuustoimintakanvas-lomakepohja (mukaillen Strategyser 2025; Vision Factory 2024)

- Vetäjä/Kuka vastaa kehittämisen etenemisestä (1 hlö) ja muut kehittämistiimissä mukana olevat.** Tässä vaiheessa jäsenten on tutustuttava toisiinsa ainakin sillä tasolla, että osallistujien ja keskustelun vetäjän/dokumenttoijan määrittely on tehtävissä.
- Osuuskunnan kehitysvaihe ja sidosryhmät. a) Onko tuottajien välinen vapaamuotoinen yhteistyöryhmä jo jollain tasolla olemassa vai onko se kokonaan uusi: Kyllä / Ei.** Kysymyksellä halutaan kirjata ylös mahdollisesti jo olemassa olevat verkostot ja yhteenliittymät. Tämä edistää luottamuksen rakentamista jäsenten välille, kun taustalla olevat sidokset tulevat kaikkien tietoon.  
**b) Mitkä tahot tai henkilöt ovat perustettavan osuuskunnan sidosryhmiä?** Sidosryhmien tunnistaminen edistää uuden ryhmän mukana tulevien mahdollisten hyötyjen havainnointia. Osuustoiminnallisen yrityksen sidosryhmät voivat poiketa esimerkiksi osakeyhtiömuotoisen yrityksen sidosryhmistä.
- Aikataulu ja päävaiheet.** Perustamisen tavoiteaikataulu ja sen päävaiheet? Tämän kysymyksen avulla haetaan yhteistä linjaa ja näkemystä tuotantos suunnan ja mahdollisten sopimusneuvotteluaikojen vaikutuksista osuuskunnan suunnittelun

tavoiteaikatauluun. Yhteisten linjausten, sääntöjen ja vastuuhenkilöiden valinta vie oman aina oman aikansa.

4. **Osuuskunnan tuottama arvo.** Alustavia näkökulmia siihen, mitä arvoa (etua, palvelua tms.) osuuskunta tuottaa tai tulisi tuottaa jäsenille ja eri sidosryhmille. Tässä vaiheessa avataan keskustelu yhteisistä tavoitteista ja jäsenarvon muodostumisesta.
5. **Haasteet ja riskit.** Millaisia haasteita/riskejä ajattelette liittyvän osuuskunnan perustamiseen ja toimintaan ja miten niihin voisi valmistautua? Yritystoiminnan aloittamiseen liittyy aina riskejä, eli tässä vaiheessa voidaan hakea tietoa mitä riskejä liittyy erityisesti osuustoiminnalliseen liiketoimintaan.
6. **Osuustoiminnan tulosodotukset.** Mitä odotatte saavanne osuustoiminnan toiminnasta euroina tai muina etuina? Ryhmän tulee ymmärtää osuustoiminnallisen yrityksen tulonmuodostus, tuloksen eli ylijäämän jakaminen sekä osuuskunnan oman budjetin laadintaan liittyvät asiat.
7. **Muita yhteisiä näkemyksiä, esim. missio, arvot ja visio.** Alusta alkaen on hyvä olla yhteinen käsitys osuuskunnan tehtävästä, arvoista ja tulevaisuuden tavoitteista.

Osuustoimintakanvasin kysymykset keskittyvät ensisijaisesti organisaation sisäisiin asioihin. Neuvonnan edetessä liiketoimintasuunnitelman laadintaan, on hyvä ottaa tarkasteluun myös ulkoisen toimintaympäristön muutokset.

### 3.8 Ratkaisun testaus ja soveltuvuuden arviointi markkinatestillä

Konstruktiviseen tutkimukseen kuuluu, että kehittämistutkimuksessa rakennettua teoriaan perustuvaa, puolueetonta ratkaisua testataan myös käytännössä ja syntynyttä ratkaisua arvioidaan ennen kaikkea käytännön totuuskäsityksen pohjalta ja käytännön yhteyksissä. Testi voidaan tehdä markkinoilla tai organisaation sisällä kolmitasoisella markkinatestillä. Jos ratkaisu toimii käytännön tasolla kohdeorganisaatiossa, se on läpäissyt heikon markkinatestin. Jos ratkaisu otetaan käyttöön useassa organisaatiossa, silloin se on läpäissyt keskivahvan markkinatestin. Vahvan markkinatestin läpäiseminen puolestaan edellyttää, että ratkaisun käyttöönottoorganisaatiot menestyvät muita organisaatioita paremmin. Ratkaisun testaaminen ei ole aina resurssien puolesta mahdollista, kuten esimerkiksi opinnäytetöiden kohdalla usein käy. (Ojasalo ym. 2015, 66-68.)

Tässä tutkimuksessa ratkaisun soveltuvuuden arviointi tehtiin opinnäytetyön yhteistyökumppanin, Pellervon kanssa. Keskusteluun pyydettiin osallistujiksi niitä organisaation työntekijöitä, joilla on eniten kokemusta osuustoimintaan liittyvästä aloitusneuvonnasta, neuvonnan haasteista ja olemassa olevista yhteistyökumppaneista. Ryhmäkeskustelu pidettiin Microsoft Teams -sovelluksen kautta 27.2.2026 ja keskustelussa arvioitiin ratkaisukokonaisuuden toimivuutta ja konstruktion oikeellisuutta. Lisäksi ratkaisun soveltuvuutta arvioitiin kirjallisesti

myös toisessa neuvontaa antavan toimijan toimesta. Molemmissa organisaatioissa suhtauduttiin ratkaisun soveltavuuteen käytännön neuvontatyössä positiivisesti.

#### 4 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä luvussa tarkastelen, miten onnistuin ratkaisemaan aloittavien maatalousalan osuuskuntien neuvonnan kehittämistehtävälle asetetun tutkimusongelman ja antamaan vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Arvioin opinnäytetyön tutkimuksellisia asetelmia, tutkimusprosessia sekä menetelmällisten ratkaisujen soveltuvuutta tutkimusongelman ratkaisemiseen. Tarkastelen myös opinnäytetyössä tekemiäni valintoja sekä yhteistyön onnistumista kehittämistehtävään osallistuneiden tahojen kanssa, ja pohdin myös, voidaanko tuotoksia hyödyntää yleisesti muiden toimijoiden järjestämässä neuvonnassa. Tämän jälkeen arvioin opinnäytetyön tulosten luotettavuutta ja tutkimuksellisen kehittämistehtävän aikana nousseita eettisiä kysymyksiä. Lopuksi esitän tutkimuksen aikana heränneitä jatkotutkimusaiheita sekä kehittämistyöhön liittyvää tutkimusetiikkaan ja tietosuojakysymyksiä.

##### 4.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tulee olla työelämälähtöinen (Laurea 2026). Lukan (2001) mukaan tutkimusaiheen tulisi olla sellainen, jolla on käytännöllistä merkitystä ja joka on paradoksaalinen tai alianalysoitu aikaisemmassa kirjallisuudessa. Tämän tutkimuksellinen kehittämistehtävän kohteena oli maatalousalan yrittäjille suunnattu osuustoiminnallinen yritysneuvonta, jonka avulla voidaan kehittää yrittäjien olemassa olevaa toimintaa ja asemaa ruokaketjussa.

Tarkoituksena oli selvittää, millaista tietoa ja neuvontaa maatalousyrittäjät tarvitsevat voidakseen pohtia yrityksensä markkina-aseman kehittämistä osuustoimintamuotoisen yhteistyön kautta. Tuotosten kautta haluttiin edistää yhteistyökumppanin tavoitetta lisätä osuustoiminnan ja sen tuottamien kilpailuetujen tunnettuutta maatalousyrittäjien keskuudessa. Tavoitteena oli kehittää ehdotus toimintamallista, jolla voidaan vastata tuottajien osuustoiminta-neuvonnan tarpeeseen käytännönläheisesti ja monikanavaisesti. Kehitystyönä syntyvän osaamisen avulla halutaan helpottaa ja tehostaa kohdeorganisaatiossa tehtävää neuvontatyötä sekä auttaa myös muita koulutuksen ja neuvonnan toimijoita samassa tehtävässä.

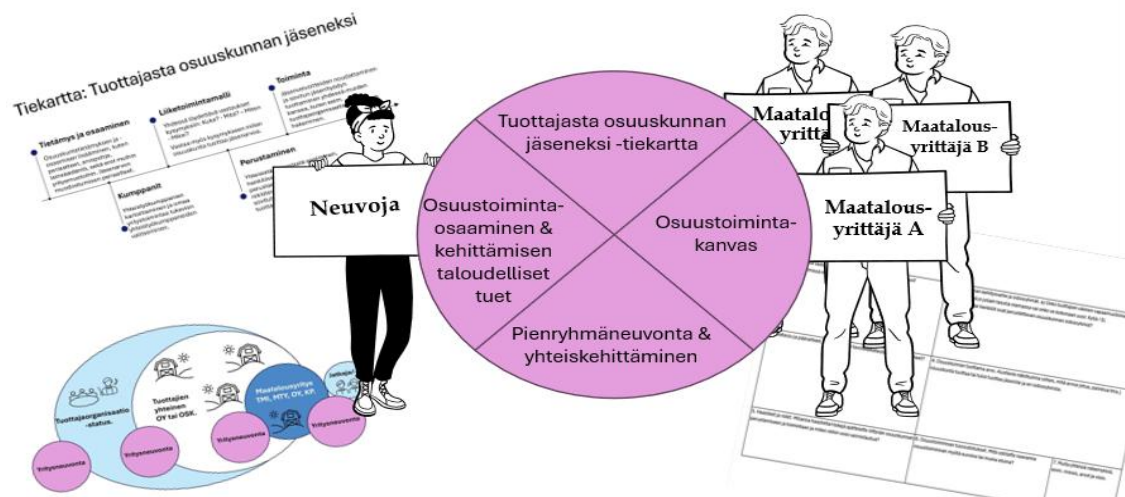
Työ korostaa osuustoimintaan liittyvän neuvonnan kehittämistarpeita ja nostaa esiin maatalousyrittäjien yhteistyön ja verkostoitumisen merkityksen neuvojen osaamisen kehittämässä. Tätä tutkimuksellista kehittämistyötä ohjasivat seuraavat kysymykset:

1. Millainen on aloittavien maatalousalan osuuskuntien neuvonnan nykytilanne?

2. Tukeeko tarjolla oleva neuvonta tuottajaosuuskuntien perustamista ja jos tukee, miten?

3. Miten tuottajien osuustoimintaosaamista tukevaa neuvontaa voidaan kehittää ja mallintaa?

Lopputuloksesta tuli uusi, käyttökelpoinen ratkaisu, joka sopii kohdeorganisaation lisäksi verkostoihin ja osuuskuntatoimintaan liittyvää neuvontaa ja opetusta antaville toimijoille (ks. kuva 16). Ratkaisulla voidaan vaikuttaa positiivisesti opinnäytetyön taustalla oleviin Euroopan unionin maatalouspolitiikan tavoitteisiin ja päättäjien huoleen matalista maataloustuloista ja tuottajan roolista elintarvikeketjussa. Yhtenä keinona ruoantuottajien aseman parantamiseen elintarvikeketjussa on nähty tuottajaorganisaatioiden yleistymistä edistävät toimet (Valtioneuvosto 2023, 22–25). Tukemalla tuottajaosuuskuntien perustamista voidaan samalla edistää tuottajaorganisaatioiden yleistymistä.



Kuva 16: Aloittavien maatalousalan osuuskuntien neuvonnan menetelmät ja työkalut

Vaikka Suomen yhteisen maatalouspolitiikan strategiasuunnitelma 2023–2027 muodostaa taustan maatalousyrittäjien neuvontapalvelujen sisällöille ja taloudelliselle tuelle, niin maatalousalan osuuskuntien neuvonnan nykytilannetta voidaan tämän tutkimuksen perusteella kuvata vaihtelevaksi niin kanavien, kuin sisältöjen osalta. Tämän opinnäytetyö nostaa esille, että Pellervolla, kuten myös muiden maatalousalan yritysneuvontapalveluita tarjoavilla on mahdollisuus vahvistaa rooliaan maatalousalan toimijoiden osuustoimintatietämyksen ja -osaamisen lisääjänä ja edistää osuuskuntamuotoisten maatalousalan osuuskuntien määrän kasvua. Onnistuminen edellyttää, että yritysneuvonnan palveluissa tunnistetaan maatalousalaa ja ruokaketjua koskevasta ajantasaista kansallista ja kansainvälistä tilannetiedosta syntyvät osuustoimintamallin kilpailukykyä vahvistavat sisällöt, tuodaan monikanavaisesti esille

osuustoiminnan mahdollisuudet tuottaa jäsenarvoa ja asiakaspalvelussa hyödynnetään yhteiskehittämisen menetelmiä.

Uuden yhteisyrityksen aloittaminen ja jäsenten välisen luottamuksen rakentaminen vie aikaa. Toimijoiden intressien, pohjatietojen ja yrittäjyysosaamisen yhteensovittaminen voi olla alussa haastavaa ja myös aiemmilla henkilösuhteilla voi olla vaikutusta luottamuksen rakentamiseen (Klén 2016, 40-41). Saatavilla olevien neuvontapalvelujen lisäksi yritystoiminnan kehittämiseen vaikuttaa kiinteästi myös muun muassa yritysmuodon asettamat raamit ja neuvonta-asiakkaiden yrittäjyysosaaminen ja -kokemus.

Opinnäytetyön perusteella on nähtävissä, että myös hyvin perinteisellä osuustoimintaa hyödyntäneellä alalla, kuten maataloudessa, on yhä edelleenkin tarvetta kehittää yrittäjien osuustoimintatietämystä ja -osaamista. Yrittäjyyteen liittyvää ammatillista osaamista maatalousyrittäjillä on ennestään vaihtelevasti riippuen koulutustaustasta ja opintojen suuntautumisvaihtoehdosta. Osuustoimintaneuvonnassa tulisi tuoda esille osuustoimintaan liittyviä arvoja, periaatteita ja lainsäädäntöä, koska niiden kautta voidaan tuoda monipuolisesti ilmi osuustoiminnassa syntyvää arvonmuodostusta. Erot muihin yritysmuotoihin nousevat esiin osuustoimintaan liittyvien periaatteiden ja ominaispiirteiden kautta (Klén & Tiljander 2018, 18).

Koska osuustoiminta on ennen kaikkea yhteistyötä ja -kehittämistä, oivalsin maatalousalalla aloittavien osuuskuntien neuvonnan kehittämisen keskiössä olevan osuustoimintatietämysten lisäämisen lisäksi neuvojan oma osaaminen verkostoitumisen ja yhteiskehittämisen edistäjänä. Sitä kautta neuvojan työhön tulee vaikuttavuutta ja asiakasryhmä saa tarvitsemansa ohjauksen yhteisen toimintakulttuurin muodostamiseen osuuskunnan heti alkumetreiltä alkaen.

Verkostoitumisen ja yhteiskehittämisen edistäminen on tärkeää, koska pilottien kyselyt vahvistivat kuitenkin ennakoajatustani siitä, ettei yhteistyön rakentaminen maatalousyrittäjien välillä ole tällä hetkellä luontaista ja neuvontaa haluttaisiin myös yhteistä liiketoimintaa suunnitella ennemmin henkilökohtaisesti kuin pienryhmätoimintana. Pienryhmäneuvontaa ja yhteiskehittämisen hyödyntämistä tukee myös aiemmin kerätty tutkimustieto, sillä esimerkiksi ”Osuustoiminnan tunnettuus ja houkuttelevuus yrittäjyysvaihtoehtona” tutkimuksessa kävi ilmi, että osuustoiminnallinen yrittäjyys vastaa nuorissa havaittuun yhteisyritysorientaatioon (Puusa & Hekkila 2014, 234).

Aloittavien maatalousalan osuuskuntien neuvonnassa voidaan käyttää apuna tässä konstruktivisessa kehittämistutkimuksessa syntyneitä maatalousalan osuustoimintaan liittyvän neuvontatyön osaamisvaatimukset yhteen kokoavaa kokonaisuutta **Tuottajasta osuuskunnan jäseneksi -tiekarttaa, Kohti osuustoimintaa -pienryhmäneuvonnan mallia sekä Osuustoimintakanvas-lomakepohjaa**. Opinnäytetyö toimii mallina siitä, kuinka yhteiskehittämistä hyödyntävä kehittämisprosessin avulla voidaan kehittää osuustoimintaneuvonnan alueita ja tukea

neuvontapalvelujen sisällön ja saavutettavuuden kehittymistä entistä asiakaslähtöisemmäksi ja monikanavaisemmaksi. Opinnäytetyön tärkein anti ei kuitenkaan ole maatalousalan toimijoille suunnatut konstruktiivisen kehittämistyön tuotokset, vaan se, että tuotokset ovat pienin muutoksin hyödynnettävissä myös muilla toimialoilla.

Neuvojan oman osuuskuntaosaamisen kokonaisvaltainen kehittäminen avaa myös uudenlaisia myyntimahdollisuuksia ja auttaa neuvojaa löytämään itseään motivoivia tai uudenlaisia kehittymisen kohteita. Yrittäjyyttä tukevien ja edistävien tahojen, kuten julkisten yritysneuvontapalvelujen, oppilaitosten, rahoittajien sekä järjestöjen tulisi tehdä tiivistä ja monikanavaista yhteistyötä ja viestintää maaseudun yrittäjyyden edistämiseksi. Yhteistyö eri toimijoiden välillä tämän tutkimuksellisen kehittämistehtävän aikana on hyvä esimerkki siitä, miten eri toimijat voivat yhdessä vaikuttaa eri yritysmuotojen ja niiden ominaispiirteiden tunnettuuteen maatalousalan yrittäjien keskuudessa.

#### 4.2 Kehittämisasetelman arviointi

Tutkimuksellisen kehittämistehtävän ratkaisuksi muodostui ehdotus aloittavien maatalousosuuskuntien neuvontamalliksi. Tässä alaluvussa arvoin työn kehittämisasetelmaa tulosten ja valittujen menetelmien osalta sekä niiden soveltamiseen liittyvää luotettavuutta ja eettisyyttä.

Ongelmanasettelussa tulee ymmärtää keskeisiä osatekijöitä ja niiden välisiä sidoksia. Opiskelijalta odotetaan myös taitoja uuden tiedon ja menettelytapojen kehittämiseen sekä eri aloihin liittyvien tietojen yhdistämiseen. (Laurea 2026.) Ongelmanasettelussa lähdin liikkeellä ajatuksesta, että maatalousalalla yritysten kehittämiseen ja neuvontaan liittyy kiinteästi kansainväliset ja kansalliset tavoitteet, yrittäjien aiempi osaaminen sekä erilaiset taloudelliset tukimuodot ja niiden soveltaminen asiakaslähtöisesti.

Maatalousalan osuuskuntien neuvonnasta ja kehittämistarpeista oli vaikea löytää aiempaa tutkimustietoa, ja kehittämistehtävässä lähdin oletuksesta, että asiakaslähtöisen neuvonnan kehittäminen parantaisi sekä neuvojen osuustoimintaosaamista ja -tietämystä, että mahdollistaisi maatalousyrittäjille toimivimmat palvelut. Tutkimuksen teoreettista tietopohjaa kerättiin monipuolisesti ja kriittisesti tutkimukseen liittyvistä keskeisistä käsitteistä ja näiden suhteista toisiinsa. Kehittämiskohteen tunnistaminen ja alustavien tavoitteiden määrittely tapahtui yhteistyössä yhteistyökumppanin kanssa. Liiketoimintamallin tunnettuuden ja osaamisen edistäminen maatalousyrittäjien keskuudessa palveli yhteistyökumppanin osuustoiminnan periaatteisiin kuuluvaa tiedonvälitys- ja koulutustehtävää. Yhdenmukainen ymmärrys osuustoimintaan liittyvästä käsitteistöstä, yritysmuodon tarjoamista mahdollisuuksista ja haasteista sekä neuvonnan kehitystarpeista teki yhteistyöstä luontevaa ja rakentavaa.

Teoreettisen taustan analysoinnin jälkeen rajasin kehittämistehtävän koskemaan osuustoimintatietämyksen ja -osaamisen lisäämistä sekä yhteisen liiketoiminnan aloittamiseen liittyvää suunnittelua. Tutkimusasetelman uudelleen määrittely lisäsi huomattavasti kehittämistehtävän merkittävyyttä ja mahdollisuuksia konkreettisten ratkaisujen kehittämiseen.

Oma valintani konkreettisesta tuotoksen tavoittelusta perustui haluun tuottaa jotain konkreettista ja helposti ymmärrettävää aineistoa yhteistyökumppanin neuvontapalvelujen käyttöön. Tutkimustehtävälle asetettu tavoite konkreettisesta tuotoksesta ohjasi käyttämään työn lähestymistapana ja prosessina palvelumuotoilua ja konstruktivistista tutkimusta. Konstruktivistisessa tutkimuksessa organisaation ulkopuolisen tutkijan odotetaan rakentavan teoriaan perustuvan, puolueettoman ratkaisun käytännön ongelmaan (Ojasalo ym. 2015, 66). Ratkaisun tulee olla asiakkaalle helppokäyttöinen, hyödyllinen ja haluttava, sekä samaan aikaan palvelun tuottajalle kannattava ja tehokas (Ojasalo ym. 2015, 72). Tämä oli myös tämän kehittämistyön tavoite; tuottaa yhteistyökumppanille puolueeton, teoriaan pohjautuva käytännönläheisen toimintamalli, joka on hyödynnettävissä mahdollisesti myös muissa organisaatioissa.

Konstruktivismissa tiedon ajatellaan muodostuvan tutkijalähtöisesti eli tulkinta ilmiöstä, sen yhteyksistä muihin asioihin luodaan tutkijan aikaisemman tiedon, kokemusten, tarkoituksien ja muiden tekijöiden pohjalta. Lisäksi saatavilla oleva ennakkotiedolla on tulkintaa ohjaava vaikutus (Anttila 2014). Olin alusta asti tietoinen omien pohjatietojeni vaikutuksesta tiedon keräämiseen ja tulkintaan, ja pyrin aktiivisesti löytämään erityisesti uusia asioita ja näkökulmia asioihin.

Opinnäytetyössä hyödynnettiin kehitystehtävän mukaisesti joustavasti erilaisia laadullisia ja määrällisiä menetelmiä. Neuvonnan nykytilannetta tarkasteltiin sekä empiiristä, että teoreettista aineistoa keräten ja analysoiden. Alan harvoista osuustoimintaneuvojista saatiin vain yksi osallistuja teemahaastatteluun, mutta siinä syntyneet tiedon avulla sain tarkempaa tietoa aloittavien maatalousosuuskuntien kohtaamista ja neuvonnalla ratkaistavissa olevista ongelmista ja pystyin täsmentämään neuvonnan sisältöön ja menetelmiin liittyvät kehittämistarpeet. Tässä vaiheessa tärkein kriittisin oivallus muodostui ajatuksesta, miten yrittäjryhmän neuvonta poikkeaa yksittäisen yrittäjän neuvonnasta, ja miten yhteisen yritystoiminnan suunnittelu sekä osuustoiminnan periaatteet ohjaavat suuntaamaan neuvonnan potentiaalisten jäsenten tunnistamiseen, yhteiseen suunnitteluun osallistuvien aktivointiin sekä päämäärätietoiseen ja demokraattiseen päätöksentekoon.

Tämän ajatuksen kantamana lähdin suunnittelemaan asiakaslähtöistä pienryhmän neuvontamallia, jonka sisällöllisenä tavoitteena oli kehittää yhteiskehittämisen menetelmin maatalousyrittäjän liiketoiminnan kehittämiseen liittyvää osaamista ja tuoda esille tuottajien yhteisen osuustoiminnan tarjoamia mahdollisuuksia.

Uutta ratkaisua voidaan hakea sekä palvelumuotoilun menetelmin, että konstruktivisen tutkimusta hyödyntäen. Erialaisten toteutusten mallintaminen ja testaaminen kuuluvat hyvin usein konstruktiviseen tutkimukseen (Ojasalo y. 2015, 65). Testausta varten lähdin tutkijavetoisesti keräämään **pienryhmäneuvonnan runkoon** maatalousyrittäjän käytössä olevia työkaluja tilakohtaisen nykytilanteen tunnistamiseksi sekä mahdollisten kehittämistarpeiden ja -mahdollisuuksien havainnoimiseksi.

Palvelumuotoiluun liittyy kiinteästi asiakasymmärryksen hakeminen osallistavilla keinoilla (Ojasalo ym. 2015, 75). Myös Lukka (2001) ohjaa näkemään innovatiivisen konstruktion rakentamisen käytännöllisiin ja teoreettisiin syötteisiin perustuvana ryhmätyönä, johon osallistuvat sekä käytännön edustajat että tutkija. Tutkimuksellisen kehittämistyön kohderyhmästä, maatalousyrittäjistä ei ollut suoraan valmista pienryhmäneuvontaa tarvitsevaa ryhmää olemassa, joten ratkaisin ongelman hakemalla yhteistyökumppaniksi tahon, joka pystyi tarjoamaan lähinnä aitoa maatalousyrittäjien ryhmää vastaavat pilottiryhmät tutkimuksellisen kehittämistyön osallistujiksi.

Hain empiiristä tutkimustietoa pienryhmäneuvonnan jatkokehittämistä varten pilottiryhmien tapaamisten alussa ja lopussa osallistuville pidetyillä kyselyillä, joissa oli sekä laadullisia, että määrällisiä kysymyksiä. Menetelmä sopi tähän kehittämistehtävän osaan hyvin, sillä määrällinen ja laadullinen tutkimus voi tuottaa yhdessä uutta tietoa, joka antaa merkittävää lisäarvoa ilmiön ymmärtämiselle ja muun muassa uusien tutkimuskysymysten luomiselle ja kerätyt tulokset voivat yhdessä tuottaa tietoa ilmiön hyödynnettävyydestä ja vaikuttavuudesta. (Vilka 2025, 89.) Toisena menetelmävaihtoehtona olisi ollut havaintojen tekeminen pilottien aikana, mutta menetelmän käyttö olisi vaatinut toisen tutkijan osallistumista tai tilaisuuksien tallentamista. Oppilaitoksen tiloissa tapahtuva tallentaminen olisi vaatinut monimutkaisemman prosessin lupien ja osallistujien oikeuksien turvaamiseksi, sekä olisi tuottanut analysoitavaa materiaalia yli opinnäytetyöhön käytettävissä olevien resurssien. Mallin väliarvioinnissa ja loppuarvioinnissa tulkituin teoreettista ja empiiristä aineistoa siten, että sain rakennettua toisen pilotin jälkeen aiemmin esitellyn ratkaisukokonaisuuden.

### **Tutkijan oman osaamisen kehittyminen**

Puolueettomuudesta huolimatta konstruktivisen tutkimusotteen ydinpiirteisiin kuuluu myös kokeellisuus sekä kokemuksellisen oppimisen mahdollistava läheinen yhteistyö tutkijan ja käytäntöä edustavien henkilöiden välillä (Lukka 2001). Kehittämistyö liittyy kiinteästi osaamisen kehittämiseen ja kehittämistyön aikana tapahtui kokemuksellista oppimista myös muiden kehittämistyöhön osallistuneiden kanssa. Osallistuin työpajoihin fasilitoijan roolista käsin määrittäen toimintamallin, menetelmät sekä osittain myös aikataulut. Työpajojen aikana kerätyistä palautteista kävi ilmi yhteiskehittämisen toimintamallin sekä siihen liittyvien toimintatapojen ja työkalujen toimivuus neuvonnassa. Kehittämistehtävässä pystyin myös soveltamaan maatalousalan ammatillista osaamista sekä aikaisempien YAMK-opintojeni sisältöjä

johtamisesta, asiakaslähtöisyydestä, liiketoiminnan tulevaisuusorientoituneesta kehittämisestä ja vastuullisuudesta. Lisäksi hyödynsin myös keväällä 2025 Helsingin Yliopiston Ruralia-instituutissa suorittamani Cooperatives and sustainable development -opinnon sisältöjä.

Opinnäytetyössä tehdyt ratkaisut vaativat itsenäistä päätöksentekoa ja luovaa ongelmanratkaisukykyä. Prosessin läpi viemisessä oli resursseihin liittyviä haasteita, mutta tutkimuksellisen kehittämistehtävää vein siitä huolimatta tavoitteellisesti eteenpäin. Tutkimuksellisen kehittämistehtävän aikatauluun vaikutti maatalousyrittäjyyden ja palkkatyön mukana tulevat haasteet. Laajojen asiakokonaisuuksien analysoinnissa ja kehitysvaihtoehtoja mietittäessä on hyvä olla riittävästi aikaa merkityssuhteiden selkiyttämiseksi ja ongelmanratkaisun vaihtoehtojen punnitsemiseksi.

Laadin opinnäytetyön Laurean ”Opinnäytetyö YAMK-tutkinnossa” ohjeistusta hyödyntäen ja sain siihen taloudellista tukea Varsinais-Suomen Emäntäkoulutuksen Kannatusyhdistykseltä ja Hannes Gebhardin rahastolta. Raportoinnissa ja dokumentoinnissa olen pyrkinyt tuomaan monipuolisesti esille ammatillista kehittymistä, tuottamaan yhteistyökumppania hyödyttävää aineistoa sekä jalostamaan neuvonnan käytäntöjä ja aiempaa tutkimustietoa helpommin hyödynnettävään muotoon.

#### 4.3 Tulosten laajempi hyödynnettävyys

Konstruktiivisessa kehittämistutkimuksessa syntyneeksi ratkaisuksi voidaan katsoa sellainen vastaus, joka on löydetty luovuutta ja erilaisia menetelmiä hyödyntäen ja joka on muutakin kuin jo olemassa olevan ratkaisun siirtämistä toiseen ympäristöön (Lukka 2001). Kehittämistehtävän konkreettisten tulosten hyödynnettävyys työelämän kannalta ilmenee tehtävän tavoitteiden kannalta merkityksellisten uusien tietojen ja toimintamallien kehittämisenä.

Jäsennelty ja yleispäteviin vaiheisiin jaettu etenemispolku ”Tuottajasta tuottajaorganisaation jäseneksi” tiekartta työkaluineen antaa hyvän pohjan neuvonnan kehittämiseksi ja tukee neuvonantajia, jotka haluavat kehittää omaa asiantuntijuuttaan sekä palvella nykyistä paremmin maatalousalan yrittäjiä uusien osuuskuntien perustamisessa. Laajasta aineistosta kerätty teoreettinen tietopohja osuustoiminnan tarjoamista keinoista maataloustuottajien aseman ja toimintaedellytysten parantamiseksi osana elintarveketjua sekä huoltovarmuuden ylläpitämistä tukee omalta osaltaan myös neuvontaa antavien asiantuntijoiden ammatillisen osaamisen kehittymistä.

Kehitystyössä syntynyttä pienryhmäneuvontamallia ja sitä tukevia työkaluja voidaan soveltaa erilaisten tuottajien osuustoimintatietämyksen ja -osaamisen lisäämiseen, ja ne ovat yleistettävissä myös muiden toimijoiden, kuten konsulttipalvelujen ja neuvontaorganisaatioiden

käyttöön. Osuustoiminnan perustuminen jäsenten yhteiseen toimintaan ja jäsenarvonmuodotukseen tukee yhteiskehittämisen menetelmien hyödyntämistä ja kehittämistä toimialasta riippumatta. Pienryhmätyöskentely auttaa maatalousyrittäjiä tunnistamaan yhteisen yrityksen perustamiseen liittyviä sidosryhmiä ja potentiaalisia yhteistyökumppaneista sekä harjaannuttaa yrittäjiä yhteiskehittämisen taidoissa. Nämä taidot ovat tarpeellisia myös muille maatalousalan yrittäjille, ei pelkästään yhteistä osuustoimintaa suunnitteleville. Osallistuminen pienryhmäneuvontaan antaa yrittäjien lisäksi myös muille ruokaketjun toimijoille yleissivistävää tietoa osuustoiminnasta ja sen luomista mahdollisuuksista.

Osuustoiminta tarjoaa liiketoimintamuotona vartenotettavan vaihtoehdon tuottajien yhteisen liiketoiminnan järjestämiselle ja aidon mahdollisuuden muuttaa markkina-asemaa myös hyvin vakiintuneilla markkinoilla. Yleisen osuustoimintatietämyksen ja -osaamisen kehittämisen voidaan olettaa lisäävän liiketoimintamuodon käyttöä yritystoiminnan järjestämistapana. Osuustoiminta tuottaa kaksoisluonteensa avulla monipuolisia mahdollisuuksia vastata tulevaisuuden haasteisiin kaikilla yhteiskunnan aloilla.

#### 4.4 Jatkokehittämisaiheet

Maatalousyrittäjien ja heidän muodostamiensa osuuskuntien neuvonnan kehittäminen on jatkuvaa työtä, sillä kansainvälinen ja kansallinen maatalouspolitiikka, alaan liittyvät markkinamekanismit, sään ääri-ilmiöt, varautuminen poikkeusoloihin ja monet muut seikat edellyttävät jatkuvaa tiedonkeruuta ja oppimista. Maatalousyrittäjät ja heille neuvontapalveluja tarjoavat tarvitsevat ajantasaista tietoa muun muassa toimintaympäristön muutoksista arvioidessaan toimintaan liittyviä riskejä ja mahdollisuuksia. Ajantasainen tieto ei kuitenkaan enää nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä riitä, vaan maatalousyrittäjille neuvontapalveluja tarjoavilla tulee olla tietoa tulevaisuuden ennakointiin liittyvistä työkaluista ja niiden soveltamisesta.

Jatkokehittämisaiheena näen neuvonnan kehittämisen niin, että alan yrittäjien ja olemassa olevien osuuskuntien toimintaa voitaisiin tukea nykyistä laaja-alaisemmin ennakointiosaamisen kautta. BMC:n pohjalta kehitettyyn liiketoimintamalliin kannattaa yhdistää ennakointiin ja tulevaisuuden tutkimukseen liittyviä menetelmiä ja työkaluja, kuten skenaariotyöskentely tai PESTEL-analyysin (Vuorinen & Huikkola 2023, 30). Neuvojen, sekä asiakkaiden ennakointiosaamistarpeiden tunnistaminen sekä ennakointiosaamisen ja -menetelmien vahvistaminen tulisi aloittaa mahdollisimman nopeasti, jotta yritystoiminnan suunnittelussa päästäisiin reagoimisen sijaan ennakoiviin, mahdollisuuksia avaaviin ratkaisuihin. Maatalousalan vanhentuneista toimintamalleista, kuten myös ennakoinnilla ehkäistävissä olevista riskeistä olisi hyvä päästä mahdollisimman nopeasti eroon.

Toisena jatkokehittämisaiheena näen osuustoiminnan periaatteisiin perustuvan osuustoiminnallisten yritysten yhteistyön eli osuuskuntien välisen yhteistyön tukeminen olisi otettava kehityskohteeksi myös osuustoimintaan liittyvän neuvonnan saralla. Kansallinen ja kansainvälinen yhteistyö eri osuuskuntien ja heille neuvontaa antavien keskuudessa tarjoaisi vertailukelpoista tietoa muiden osuuskuntien toiminnasta ja strategisesta kehittämisestä. Tehokkaan, vastavuoroisen yhteistyön katsotaan tuovan osuuskunnille molemminpuolista hyötyä, koska toiminnan eri kehitysvaiheissa voidaan tarvita ja saada apua toisilta osuuskunnilta (ICA 2015, 73).

Kolmantena, mutta ei vähäisimpänä neuvontatyöhön liittyvänä kehittämisaiheena näen sopimukset. Sopimukseen liittyvä neuvonta on tärkeä osa osuuskunnan perustamista ja olemassa olevaan osuuskuntaan liittymistä. Kuten opinnäytetyön tietopohjassa on tuotu ilmi, tuottajalle katsotaan muodostuvan lukuisia hyötyjä tuottajaosuustoiminaan kuulumisesta. Vielä on kuitenkin vähäisissä määrin käytäntöön pohjautuvaa tutkimustietoa siitä, miten erilaisilla tuottajan ja osuustoiminnan välisillä sopimuksilla onnistutaan konkreettisesti vähentämään hintaepävarmuutta ja siten maanviljelijöiden tulonmenetyksriskiä.

Aloittavien maatalousalan osuuskuntien neuvonnan kehittämiseksi voitaisiin vastaisuudessa tutkia, millaisilla sopimusmalleilla voitaisiin parhaiten tukea sekä yksittäisen maatalousyrittäjän, että tuottajaosuuskunnan toiminnan jatkuvuutta ja kannattavuutta, sekä miten voidaan herättää maatalousyrittäjien kiinnostus tuottajaosuuskuntien kanssa tehtäviä markkinointisopimuksia kohtaan. Edellä mainittuja asioita voitaisiin tutkia ja kehittää esimerkiksi teknologian hyväksymismallin mukaisella tavalla kuten maatalouden riskien hallintaan liittyviä asioita on tutkittu Saksassa tai Italiassa maatalouden tietotekniikan omaksumista tutkivissa tutkimuksissa käytettyä teknologiset, organisatoriset ja ympäristölliset tarkastelukohteet yhdistävää mallia hyödyntäen (Penone, Gianpietri & Trestini 2024, 3).

#### 4.5 Luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ihmistieteiden eettiset periaatteet ja hyvä tieteellinen käytäntö sekä ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset ohjaavat Laureassa tehtäviä opinnäytetöitä (Laurea 2026). Lisäksi työelämälähtöisissä kehittämistehtävissä on noudatettava tutkimuseettiä (Ojasalo ym. 2015, 48). Pohja luotettavuuden arvioinnille luodaan jo tutkimuksen tutkimusotetta valittaessa (Aaltio & Puusa 2020, 178). Tutustuin tutkimuseettisiin ohjeisiin opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa, koska asiakaslähtöisyys on ollut yksi tutkimuksellinen kehittämistehtävän aihevalinnan peruskriteereistä. Prosessin aikana olen pyrkinyt kaikin tavoin noudattamaan hyvän tieteellisen käytännön periaatteita ja Laurean YAMK-opinnäytetyötä koskevaa ohjeistusta.

Tutkijan tulee huolehtia luotettavuudesta ja rehellisyydestä koko tutkimusprosessin ajan varmistukseen tieteellisen toiminnan laadun ja läpinäkyvyyden. Tutkijan tulee toimia myös avoimesti, oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti tutkimusta tehdessään. Arvostus ilmenee muiden tahojen, kuten kollegojen, ekosysteemien, ympäristön ja tieteellisen toiminnan osapuolien kunnioittamisena. Vastuunkanto on olennainen osa tutkijan työtä idean synnystä julkaisemiseen asti mukaan lukien muun muassa toimintaympäristö ja sen sääntöjen noudattaminen. (Vilkkä 2025, 46.) Olen pyrkinyt huolehtimaan opinnäytetyön luotettavuudesta ja laadusta huomioimalla tutkimuksen eettiset seikat niin yksilölliset, yhteisölliset ja yhteiskunnalliset näkökulmat huomioon ottaen.

Laadin tutkimuksen suunnitteluvaiheessa aineistonhallintasuunnitelman siitä, miten huolehdin prosessin aikana aineiston versionhallinnasta ja tarkoituksenmukaisesta tallentamisesta Laurean suositteluihin käsittelypaikoihin. Ennakoon laatimani aineistonhallintasuunnitelma auttoi huomioimaan kriittiset pisteet riittävän aikaisessa vaiheessa, jolloin onnistuin arvioimaan tietosuojalainsäädännön ja eettisten ohjeiden vaikutuksia osallistujien kanssa ennakoon sovittavista asioista. Opinnäytetyön valmistuttua aineisto tuhotaan silppurilla ja digitaalisesti, sillä en ole etukäteen sopinut tutkittavan aineiston jatkokäytöstä.

Tutkimuksellinen kehittämistehtävän tutkimusasetelma ei ole edellyttänyt poikkeamista tutkimuseettisistä periaatteista, joten eettistä ennakkoarviointia ei ole pyydetty tutkimuseettiseltä toimikunnalta. Suunnitellessani tutkimusaineistoa keräämistä, arvioin aina jokaisessa vaiheessa käsittelyn tarpeellisuutta ja oikeasuhteisuutta. Tutkimuksen aikana en kerännyt myöskään liikesalaisuuksiksi luokiteltavia tietoja. Teoreettista tietoperustaa laatiessani huolehdin myös lähdemerkinnöistä.

Osallistujien vapaaehtoisuuteen, informointiin ja tunnistamattomuuteen on kiinnitetty erityistä huomiota kaikissa tutkimuksellisen kehittämistyön vaiheissa. Empiirisessä tutkimuksessa tutkimusongelman määrittämisessä hyödynnettiin alan toimijan teemahaastattelua sekä innovoitiin pienryhmänevonnalla mallia yhdessä maatalousalan toimijoiden kanssa kahdessa pilotissa. Kaikille osallistujille annettiin tutkimuksellisen kehittämistehtävän vaiheissa tieto tutkimuksen tarkoituksesta, tutkimuksen kohteesta ja tavoitteista, sekä mikä on osallistujien rooli kehittämistehtävässä. Hain tarvittavat tutkimusluvut sekä suostumukset osallistumiseen ja henkilötietojen käsittelyyn opinnäytetyöhön osallistuneilta henkilöiltä. Tutkija voi joutua työyhteisössä miettimään mikä on suostuttelua ja mikä taas pakottamista (Ojasalo ym. 2015, 48). Oppilaitoksissa pidetyt pilotit voidaan katsoa työyhteisöjä vastaaviksi paikoiksi ja kiinnitin tässä erityistä huomiota osallistujien vapaaehtoisuuden esille tuomiseen ja tilaisuus alkoi vasta kun kaikki halukkaat osallistujat olivat antaneet suostumuksensa osallistumisen suhteen. Tutkimuksen aikana ei kerätty henkilötietotietoja sisältävää aineistoa.

Laadullisen tutkimuksen odotetaan tuovan esille tutkijan ratkaisujen perustat, totuuden ta-voittelun luonne sekä vakuuttavan tutkimusraportin lukijan tutkijan tekemän tiedonhankinnan ja tulkintojen vilpittömyydestä. Myös tutkijan omien oletusten ja toimien erottaminen tutkit-tavan ilmiön ominaisuuksista ja tutkimustuloksista on tärkeää, vaikka tutkijalle voi olla hyö-tyäkin kontekstin ja alapidonnaisen kielen tuntemuksesta. (Aaltio & Puusa 2020, 178.) Tutki-musraportissa tuodaan esille sidokseni toimialaan ja sitä kautta olen saanut tehdä tutkimus-työtä ennestään tutussa kontekstissa. Olen pyrkinyt huolellisesti erottamaan omat oletukseni ilmiöstä ja sen ominaisuuksista sekä tutkimustuloksista. Ainoan oikean ratkaisun sijaan, näen kehittämistehtävä tulokset yhtenä oven avauksena ilmiön laajemmalle tutkimukselle ja selvit-telylle.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan aktiivisesti rakentaa aineistoon, tutkijaan, teoriaan ja menetelmiin liittyvin päätöksiin, jossa huolehditaan monikanavaisuuden eli trian-gulaation toteutumisesta. Aineiston osalta tällä tarkoitetaan useiden eri aineistojen ja tiedon kohteiden käyttämistä. Tutkijoita voi olla samassa kehittämisprosessissa tai sen osassa mu-kana. Useampia teorioita voidaan käyttää saman aineiston tulkinnassa. Eri tiedonhankinnan menetelmiä voidaan käyttää joustavasti ilmiön tutkimiseen. Triangulaation hyödyntämistapoja pohdittaessa on tutkijan arvioitava myös tutkimusekonomiset rajoitteita, kuten rahoitusta ja käytettävissä olevaa aikaa. (Aaltio & Puusa 2020, 185.) Opinnäytetyössä on hyödynnetty moni-puolisesti eri menetelmillä ja eri lähteistä kerättyä aineistoa, pienryhmäneuvonnan aineiston analyysiin osallistui yhteiskehittämisen pilotteihin osallistuneita, ja työn keskeisiä ilmiöitä on tarkasteltu niin asiakkaan, neuvojan kuin yhteiskunnankin näkökulmasta. Tutkimuksellisessa kehittämistehtävässä perustellusti käytetyt ja hallitusti sovelletut menetelmät olivat sopivia tutkimuksen työkaluiksi, ja niiden avulla saatiin tuotettua uutta tietoa ja tulevaisuutta raken-tavia työkaluja vastuullisen ja kestäväen liiketoimintamuodon edistämiseksi.

## Lähteet

Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, T. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 177-188.

Aaltonen, S., Hytti, U., Lepistö, T. & Mäkitalo-Keinonen, T. 2016. Yhteiskehittäminen: kaikki siitä puhuu, mutta mitä se on ja miten siinä onnistua? Uutinen. Turun Yliopisto 4.4.2016. Viitattu 16.9.2025. <https://www.utu.fi/fi/ajankohtaista/uutinen/yhteiskehittaminen-kaikki-siita-puhuu-mutta-mita-se-on-ja-miten-siina>

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 18.1.2025. <https://arene.fi/julkaisut/raportit/opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/>

Anttila, P. 2014. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Viitattu 4.10.2025. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#1.2%20Tutkimusavaus%20prisma>

Arovuori, K., Karikallio, H. & Kinnunen, P. 2024. Elintarvikeketjun rahavirtojen kehitys 2012-2022. Pellervon taloustutkimus PTT:n raportteja 289. Viitattu 16.10.2024. Helsinki. [https://www.ptt.fi/wp-content/uploads/2025/05/PTTrap289\\_2.pdf](https://www.ptt.fi/wp-content/uploads/2025/05/PTTrap289_2.pdf)

Euroopan komission ehdotus 139/2024. Ehdotus Euroopan parlamentin ja neuvoston asetusten (EU) 2021/2115 ja (EU) 2021/2116 muuttamisesta siltä osin kuin on kyse hyvää maatalous- ja ympäristökuntoa koskevista vaatimuksista, ilmastoa, ympäristöä ja eläinten hyvinvointia koskevista järjestelmistä, YMP:n strategiasuunnitelmien muutoksista, YMP:n strategiasuunnitelmien tarkistamisesta sekä valvontaan ja seuraamuksiin tehtävistä poikkeuksista. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2024:0139:FIN:fi:PDF>

Euroopan parlamentin ja neuvoston asetusten 1308/2013. Asetus maataloustuotteiden yhteisestä markkinajärjestelystä ja neuvoston asetusten (ETY) N:o 992/72, (ETY) N:o 234/79, (EY) N:o 1037/2001 ja (EY) N:o 1234/2007 kumoamisesta. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2013/1308>

HE 144/2016 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi maataloustuotteiden markkinajärjestelystä annetun lain muuttamisesta. Viitattu 16.12.2025. [https://www.finlex.fi/fi/hallituksen-esitykset/2016/144#OT1\\_OT0\\_OT0](https://www.finlex.fi/fi/hallituksen-esitykset/2016/144#OT1_OT0_OT0)

HE 185/2012 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle osuuskuntalaiksi ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi. Viitattu 15.12.2025. <https://www.finlex.fi/fi/hallituksen-esitykset/2012/185>

Hesso, J. 2024. Hyvä liiketoiminta-suunnitelma 2.0. Helsingin seudun kauppakamari. 4., uudistettu painos. E-kirja. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari ja Helsingin Kamari.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 21.painos. Helsinki: Tammi.

Holopainen, A. 2023. Suomen Lammasosuuskunta: yhteistyöstä monipuolisesti hyötyä. Luentomateriaali 22.3.2023. Suomen Lammasosuuskunta. Viitattu 22.9.2025. [https://maaseutuverkosto.fi/wp-content/uploads/2023/01/3\\_Anniina\\_Holopainen\\_Yhteistyosta-monipuolisesti\\_hyotya-22.3.2023.pdf](https://maaseutuverkosto.fi/wp-content/uploads/2023/01/3_Anniina_Holopainen_Yhteistyosta-monipuolisesti_hyotya-22.3.2023.pdf)

Huhtala, K. 2015. Tuottajaosuuskunnan pitää tuottaa jäsenarvoa. Blogikirjoitus. Osuuskuntien Keskusjärjestö Pellervo.

Huhtala, K. 2025. Osuustoiminnan ja keskinäisyyden merkitys elinkeinoelämässä. Turun yliopiston professoriluento 12.3.2025. Viitattu 18.9.2025. <https://www.utu.fi/fi/yliopisto/akateemiset-juhat/professoriluennot/maaliskuu-2025>.

Immonen, R., Ossa, J. & Villa, S. 2015. Osuuskunnan pääoman hallinta. E-kirja. Helsinki: Talentum.

International Cooperative Alliance 2015. Guidance Notes to the Co-operative Principles. Viitattu 12.7.2025. <https://ica.coop/sites/default/files/2021-11/ICA%20Guidance%20Notes%20EN.pdf>

International Cooperative Alliance 2025a. Our history. Viitattu 13.10.2025 <https://ica.coop/en/cooperatives/history-cooperative-movement>

International Cooperative Alliance 2025b. World Cooperative Monitor 2025 edition, 3.11.2025. Viitattu 1.12.2025. <https://monitor.coop/en/media/library/research-and-reviews-world-cooperative-monitor/world-cooperative-monitor-2025-edition>

Jansik, C. 2023. Tuottajien yhteistyön markkinavaikutuksia. Luentomateriaali 22.3.2023. Luonnonvarakeskus. [https://maaseutuverkosto.fi/wp-content/uploads/2023/01/Jansik-Tampere-TO-tilasiuus-22\\_3\\_2023-.pdf](https://maaseutuverkosto.fi/wp-content/uploads/2023/01/Jansik-Tampere-TO-tilasiuus-22_3_2023-.pdf)

Kaikonen, H., Rasi, T. & Tuusjärvi, P. 2023. Yhdistämö: Yhteiskehittämisellä kasvua liiketoimintaan. LAB-ammattikorkeakoulu. Viitattu 26.12.2025. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-827-465-3>.

Kansalliskirjasto 2025. Finto - sanasto- ja ontologiapalvelut. YSO - Yleinen suomalainen ontologia, yleiskäsitteet. Viitattu 2.6.2025. <https://finto.fi/ysa>

Karhinen, R. 2019. Uusi alku. Maatalous on myös tulevaisuuden elinkeino. Maa- ja metsätalousministeriön julkaisuja 2019:3. Helsinki. Viitattu 20.9.2024. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-453-998-2>

Kiskola, R. 2021. ”Ellet pysty lähestymään kuluttajaa, niin kaikki muu on turhaa.” Haastattelu. Teoksessa Leino, T., Pohjola, M. & Saukkomaa, H. 2023. Omistajan tahto - Kuinka se syntyy? Miten sitä käytetään? Helsinki: Alma Talent, 10.

Kiviniemi, K. 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Keuruu: PS-Kustannus, 73-87.

Klén, T. 2016. Hankkeen kehittämisosio: Yhteisetu-mallin mahdollisuuksia Suomessa. Teoksessa Rantanen, M., Klén, T. & Henrý, H. (toim.) Yhteisetu-osuuskunta: joustava paikallisraakenne muuttuvalle maaseudulle. Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutin raportteja 159, 39-41. Helsinki. Viitattu 5.9.2025. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/6d8e0426-6eef-449d-bf19-5f7cc6ffb66b/content>

Klén, T. & Tiljander, P. 2018. Osuuskuntaa perustamaan. Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutin raportteja 181. Helsinki. Viitattu 2.9.2025. <http://hdl.handle.net/10138/305927>

Koivisto, S. & Ranta, R. 2019. Näin motivoin yhteistyöhön -ryhmän johtamisen käsikirja. Helsinki: Helsingin Seudun kauppakamari ja Helsingin Kamari.

Koski, H., Pajarinen, M. & Rouvinen, P. 2024. Suomen tulevan kasvun avain: Aineettoman pääoman ymmärtäminen kokonaisuutena. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA:n muistio nro 134. Helsinki. Viitattu 10.10.2024. <https://pub.etla.fi/ETLA-Muistio-Brief-134.pdf>

Koskinen, I., Ruuska, M. & Suni, T. 2018. Tutkimuksesta toimintaan, Tieteentekijän opas viestintään ja vaikuttamiseen. Helsinki: Art House.

Laurea 2025. Opinnäytetyö (30 op). Viitattu 12.1.2025. <https://ops.laurea.fi/68096/fi/68154/69110/3313/0/27379>

Laurea 2026. Opinnäytetyö YAMK-tutkinnossa. Laurean intranet. Viitattu 10.1.2026. Vaatii käyttöoikeuden. [https://laureauas.sharepoint.com/sites/studentFin\\_opinnaytetyojavalmistuminen/SitePages/Opinn%C3%A4ytety%C3%B6-YAMKissa.aspx](https://laureauas.sharepoint.com/sites/studentFin_opinnaytetyojavalmistuminen/SitePages/Opinn%C3%A4ytety%C3%B6-YAMKissa.aspx)

Lemetyinen, T. & Toivonen, T. 2004. Nuoret maatilayrittäjät: maataloussuuntautuneiden ja monialaisten maatilayrittäjien yrittäjyyspäätös, nykypäivä ja tulevaisuus Etelä-Pohjanmaalla ja Pohjois-Karjalassa. Helsingin yliopisto, Maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskuksen raportti 1. Seinäjoki. Viitattu 19.9.2025. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/ac1ec5e1-b7c6-4b52-9a67-cbe1d3cfedbf/content>

Lindroos, P. 2015. Mistä aineeton arvo syntyy - palvelut kasvun lähteenä. Teoksessa Tarjanne, P. & Perttunen, A-K. (toim.) Aineeton arvo - Talouden uusi menestystekijä. Työ- ja elinkeinoministeriön, Elinkeino- ja innovaatio-osaston TEM oppaat ja muut julkaisut 22/2015, 10-11. Helsinki. Viitattu 15.5.2025. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-069-5>

LSO Osuuskunta 2026. Strategia. Viitattu 27.2.2026. <https://www.lso.fi/osuuskunta/>

Lukka, K. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. Menetelmäartikkelit. Viitattu 2.12.2025. <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>

Luoma, T. 2018. Osaava omistaja. Hyvän omistamisen käsikirja. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Luonnonvarakeskus 2025. Maatalous- ja puutarhayritysten rakenne 2024. Viitattu 15.5.2025. <https://www.luke.fi/fi/tilastot/maatalous-ja-puutarhayritysten-rakenne/maatalous-ja-puutarhayritysten-rakenne-2024>

Maa- ja metsätalousministeriö 2025. Tilaneuvonta. Viitattu 6.6.2025. <https://mmm.fi/tilaneuvonta>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Opetushallitus 2025a. ePERUSTEET-palvelu. Maatalousalan perustutkinto, OPH-5033-2021. Viitattu 18.9.2025. <https://eperusteet.opintopolku.fi/#/fi/tiedot/7657030/tiedot>

Opetushallitus 2025b. Opintopolku-verkkopalvelu. Viitattu 19.9.2025. <https://opintopolku.fi/konfo/fi/haku/nuoren%20viljelij%C3%A4n?order=desc&size=20&sort=score>

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons, Incorporated. E-kirja. ProQuest Ebook Central.

Osuuskuntalaki 421/2013.

Osuuskuntien Keskusjärjestö Pellervo 2024. Viitattu 15.10.2024. <https://pellervo.fi>

Osuuskuntien Keskusjärjestö Pellervo 2025a. Perustajan opas. Viitattu 27.9.2025 <https://perustajanopas.pellervo.fi/suunnittelusta-toimintaan/>

Osuuskuntien Keskusjärjestö Pellervo 2025b. Vetoamus osuustoimintaopetuksen lisäämiseksi. Viitattu 21.9.2025. <https://pellervo.fi/edunvalvonta/vetoamus-osuustoimintaopetuksen-lisäämiseksi-2025/>

Osuuskuntien Keskusjärjestö Pellervo 2025c. Osuuskuntaneuvonta. Viitattu 27.9.2025

<https://pellervo.fi/tietoa-meista/palvelut/osuuskuntaneuvonta/>

Pakarinen, J. & Lähteenmäki, L. 2025. Kustannusten nousu ajoi maanviljelijät ahdinkoon - Essay: "Tilanne on hankala". 27.10.2025. Verkko uutiset. MTV uutiset. Viitattu 28.10.2025.

<https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/kustannusten-nousu-ajoi-maanviljelijat-ahdinkoon-essayah-tilanne-on-hankala/9246566>

Patentti- ja rekisterihallitus 2025a. Kaupparekisteriote Kurikan Opasikala-osuuskunta. Viitattu 12.1.2025. <https://virre.prh.fi>

Patentti- ja rekisterihallitus 2025b. Osuuskunnan perustamisilmoitus - luvat ETA:n ulkopuolella pysyvästi asuville. Viitattu 20.9.2025. <https://www.prh.fi/fi/yrityksetjayhteisot/yrityksenperustaminen/osuuskunnan-perustamisilmoitus/lupaulkomaillaasuvalle>

Patentti ja rekisterihallitus 2026. Yritysten lukumäärät kaupparekisterissä. Viitattu 25.2.2026.

<https://www.prh.fi/fi/yrityksetjayhteisot/yritystenlkm/lkm.html>

Penone, C., Giampietri, E. & Trestini, S. Agricultural and Food Economics (2024) 12:39. Agricultural and Food Economics, Exploring farmers' intention to adopt marketing contracts: empirical insights using the TOE framework. <https://doi.org/10.1186/s40100-024-00333-7>.

Penttilä, S. & Andersson, E. 2025. Elinkeinoverolain kommentaari. 15. uudistettu painos. E-kirja. Helsinki: Alma Media Finland.

Puusa, A. 2015. Johtaminen arvonnäkökulman välineenä. Teoksessa Tarjanne, P. & Perttunen, A-K. (toim.) Aineeton arvo - Talouden uusi menestystekijä. Työ- ja elinkeinoministeriön, Elinkeino- ja innovaatio-osaston TEM oppaat ja muut julkaisut 22/2015, 30-33. Helsinki. Viitattu 10.5.2025. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-069-5>

Puusa, A. 2020a. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa & Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 145-156.

Puusa, A. 2020b. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa & Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 103-117.

Puusa, A. & Hokkila 2014. Osuustoiminnan tunnettuus ja houkuttelevuus yrittäjyysvaihtoehdona - Hankkeen loppuraportti. Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 5.5.2025. <https://pellervo.fi/wp-content/uploads/2022/06/ot-tunnettuus-ja-houkuttelevuus-yrittajyysvaihtoehdona-loppuraportti.pdf>

Puusa, A. & Juuti, T. 2020. Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Puusa & Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 75-85.

Pönkä, V. 2024, 58. Osuuskunnan etu. Suomalainen Lakimiesyhdistys Liikejuridiikan aikakausjulkaisu 1/2024, 47-77. Viitattu 2.9.2025. Vaatii käyttöoikeuden. <https://kauppamaritieto.fi.nelli.laurea.fi/tietopalvelut/teos/liikejuridiikka#/>

Pöyhönen, S. 2013. Osuuskunta ja osuuskuntalaki. Helsinki: Talentum Media.

Ruokavirasto 2025a. Maatilojen neuvonta. Viitattu 17.9.2025. <https://www.ruokavirasto.fi/tuet/maatalous/maatilojen-neuvonta/>

Ruokavirasto 2025b. Nuoren viljelijän aloitustuki. Viitattu 19.9.2025. <https://www.ruokavirasto.fi/tuet/maatalous/nuoren-viljelijan-tuet/nuoren-viljelijan-aloitustuki/>

Ruokavirasto 2025c. Hakuopas tuottajaorganisaatioksi. Viitattu 3.10.2025. <https://www.ruokavirasto.fi/yritykset/oppaat/hakuopas-tuottajaorganisaatioksi/hakuopas-tuottajaorganisaatioksi>

Ruokavirasto 2026a. Valmisteluraha. Viitattu 31.1.2026. <https://www.ruokavirasto.fi/tuet/maaseudun-palvelut-ja-elinkeinojen-kehittaminen/kehittaminen-ja-yhteistyo/valmisteluraha/>

Ruokavirasto 2026b. Tuottaja- ja toimialaorganisaatiot. Viitattu 15.1.2026. <https://www.ruokavirasto.fi/tuet/elintarvikkeet/tuottaja--ja-toimialaorganisaatiot/>

Strategyzer 2025. The Business Model Canvas. Viitattu 19.9.2025. <https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas>

Suomen CAP-suunnitelma 2023-2027. YMP:n strategiasuunnitelma. Viitattu 16.10.2025. <https://maaseutu.fi/wp-content/uploads/2025/10/Suomen-CAP-suunnitelma-06102025.pdf>

Suomen Uusyrityskeskukset 2025. Lausuntonne Maaseutupoliittisesta selonteosta maa- ja metsätalousministeriölle 15.8.2025. Viitattu 25.8.2025. <https://uusyrityskeskus.fi/kannat-ja-mielipiteet/lausuntonne-maaseutupoliittisesta-selonteosta-maa-ja-metsatalousministeriolle/>

Suomi.fi 2025a. Osuuskunnan perustamissopimus ja säännöt. Digi- ja väestötietovirasto. Viitattu 17.9.2025. <https://www.suomi.fi/yritykselle/yrityksen-perustaminen/yritysmuodot/opas/osuuskunta/osuuskunnan-perustamissopimus-ja-saannot>

Suomi.fi 2025b. Osuuskunnan perustaminen. Digi- ja väestötietovirasto. Viitattu 17.9.2025. <https://www.suomi.fi/yritykselle/yrityksen-perustaminen/yritysmuodot/opas/osuuskunta/osuuskunnan-perustaminen>

Suomi.fi 2025c. Esimerkkejä osuuskunnista. Digi- ja väestötietovirasto. Viitattu 17.9.2025. <https://www.suomi.fi/yritykselle/yrityksen-perustaminen/yritysmuodot/opas/osuuskunta/esimerkkeja-osuuskunnista>

Suomi.fi 2026. Sanastot. Digi- ja väestötietovirasto. Viitattu 28.1.2026. <https://sanastot.suomi.fi/terminology/jhka/concept/concept-11>

Tieteen termipankki 2025a. Filosofia: tiedonintressi. Viitattu 3.6.2025. <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:tiedonintressi>

Tieteen termipankki 2025b. Tiedeneuvonta: yhteiskehittäminen. Viitattu 16.9.2025. <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Tiedeneuvonta:yhteiskehittäminen>

Troberg, E. 2014. Osuustoiminnan idea. Helsinki: Pellervo-Seura. Viitattu 5.9.2025. <https://pellervo.fi/wp-content/uploads/2015/01/osuustoiminnan-idea.pdf>

Troberg, E. 2022. Osuustoiminnalla ja keskinäisyydellä vastuullista liiketoimintaa ja hyvinvointia laajoille kansanryhmille. Turun yliopiston professoriluento 8.11.2022. Viitattu 2.9.2025. [https://www.utu.fi/fi/yliopisto/akateemiset-juhlalat/professoriluennot/marraskuu-2022/eliisa\\_troberg](https://www.utu.fi/fi/yliopisto/akateemiset-juhlalat/professoriluennot/marraskuu-2022/eliisa_troberg)

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämissprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. 3. korjattu painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino. Viitattu 2.8.2025. [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko\\_Rantanen\\_Tutkimuksellinen\\_kehittamistoiminta.pdf](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf)

United Nations 2023. Cooperatives in social development. Report of the Secretary. 17.7.2023. General Assembly Distr. A/78/187. Viitattu 27.11.2024. <https://docs.un.org/en/A/78/187>

Vahtila, O. 2022. Millaisia tietoja ja valmiuksia tulevaisuuden maanviljelijät tarvitsevat? Blogikirjoitus. Hämeen ammattikorkeakoulu. Viitattu 25.8.2025. <https://blog.hamk.fi/hamk-beat/millaisia-tietoja-ja-valmiuksia-tulevaisuuden-maanviljelijat-tarvitsevat/>

Valli, R. 2018. Vastausten tulkinta määrällisessä tutkimuksessa. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikunoita tutkimusmetodeihin 2. Keuruu: PS-Kustannus, 261-275.

Valtioneuvosto 2023. Maatalouden tulos- ja kehitysnäkymien parlamentaarisen arviointiryhmän loppuraportti 2023. Valtioneuvoston julkaisuja 2023:30. Helsinki. Viitattu 2.9.2024.

<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-526-9>

Verohallinto 2024. Syventävät vero-ohjeet osuuskunnan ja sen jäsenen verotuksesta. Viitattu 15.9.2025. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48011/osuuskunnan-ja-sen-jasen-nerotuksesta5/>

Vilka, H. 2025. Tutki ja kehitä. 6. painos. Jyväskylä: Santalahti-Kustannus.

Vision Factory 2024. Ekosysteemikoulu. Viitattu 30.8.2025. <https://hevinnovations.fi/wp-content/uploads/2024/05/Ekosysteemin-kehityskanvakset-Vision-Factory-4-2024.pdf>

Vuorinen, T. & Huikkola, T. 2023. Strategiakirja - 25 työkalua. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Ytj.fi 2026. PRH - Verohallinto yritystietojärjestelmä. Y1-lomake, liitteet ja täyttöohjeet. Viitattu 10.1.2026. [https://www.ytj.fi/index/ilmoittaminen\\_paperilla/paperilomakkeet\\_ja\\_niiden\\_tayttoohjeet/y1-lomakkeen\\_tayttoohje.html](https://www.ytj.fi/index/ilmoittaminen_paperilla/paperilomakkeet_ja_niiden_tayttoohjeet/y1-lomakkeen_tayttoohje.html)

Sähköiset

Osuuskuntatoimija X. 2025. Haastattelu 13.10.2025.

## Kuviot

Kuvio 1: Pilottiin 1 osallistuneiden taustatiedot (TP 1, n=11).....	45
Kuvio 2: Yrittäjyysosaamisen lisäämiseen käytetyt tiedonhakukanavat (TP 1, n=11).....	46
Kuvio 3: Nykyisten lisäksi toivotut tiedonhakukanavat, yrittäjyysosaaminen (TP 1, n=11) ....	47
Kuvio 4: Toivotut kanavat ja menetelmät oman tai yhteisen yritystoiminnan aloittamiseen tai kehittämiseen (TP 1, n=11) .....	48
Kuvio 5: Käytetyt neuvontakanavat ja menetelmät yritystoiminnan aloittamiseen tai kehittämiseen (TP 1, n= 11).....	49
Kuvio 6: Yleinen tyytyväisyys käsiteltyihin aiheisiin (TP 1, n=11) .....	50
Kuvio 7: Yleinen tyytyväisyys tehtäviin ja esitettyyn aineistoon (TP 1, n=11).....	51
Kuvio 8: Esitettyjen keinojen hyödyllisyys kannattavuuden parantamisessa (TP 1, n=11) .....	51
Kuvio 9: Esitettyjen keinojen hyödyllisyys kilpailukyvn kehittämisessä (TP 1, n=11) .....	52
Kuvio 10: Osuuskuntamallin suositeltavuus muille tuottajille (TP 1, n=11) .....	53
Kuvio 11: Toiseen pilottiin osallistuneiden taustatiedot (TP 2, n=20) .....	56
Kuvio 12: Yrittäjyysosaamisen kehittämiseen käytetyt tiedonhakukanavat (TP 2, n=20) .....	57
Kuvio 13: Nykyisten lisäksi toivotut tiedonhakukanavat, yrittäjyysosaaminen (TP 2, n=20)...	58
Kuvio 14: Toivotut kanavat ja menetelmät yritystoiminnan aloittamiseen tai kehittämiseen (TP 2, n=20) .....	59
Kuvio 15: Yleinen tyytyväisyys käsiteltyihin aiheisiin (TP 2, n=14).....	60
Kuvio 16: Yleinen tyytyväisyys tehtäviin ja esitettyyn aineistoon (TP 2, n=14) .....	60
Kuvio 17: Esitettyjen keinojen hyödyllisyys kannattavuuden kehittämisessä (TP 2, n= 14) ...	61
Kuvio 18: Esitettyjen keinojen hyödyllisyys kilpailukyvn kehittämisessä (TP 2, n= 14) .....	61
Kuvio 19: Toiveet osuuskuntaan liittyvistä lisätiedoista (TP 2, N=14) .....	63
Kuvio 20: Osuuskuntamallin suositeltavuus muille tuottajille (TP 2, n=14) .....	64

## Kuvat

Kuva 1: Opinnäytetyön keskeiset käsitteet .....	8
Kuva 2: Yritysneuvonta maatalousyriyten kehittämisen tukena .....	21
Kuva 3: Konstruktiivinen tutkimusprosessi (mukaillen Ojasalo ym. 2015, 67) .....	27
Kuva 4: Business Model Canvas (Strateqyzer, 2026) .....	37
Kuva 5: Osuuskuntakanvasiin dokumentoitu ajatus perustettavasta Viljakas-osuuskunnasta .	54
Kuva 6: Osuuskuntakanvasiin dokumentoitu ajatus perustettavasta Ohraset Viljanvälittäjät - osuuskunnasta.....	54
Kuva 7: Pilotin pienryhmäkeskusteluissa syntyneitä ajatuksia maatalousyriyksen arvoista...	62
Kuva 8: Tuottajasta osuuskunnan jäseneksi -tiekartta .....	66
Kuva 9: Alan tilannekuva syksyllä 2025 (mukaillen Pakarinen & Lähteenmäki 2025) .....	70
Kuva 10: Kannattavuus kestävän liiketoiminnan edellytyksenä .....	71
Kuva 11: Maatalousyriyksen tilannekuvan muodostaminen .....	71

Kuva 12: Maatalousyrittäjän kehittäminen .....	72
Kuva 13: EU-tason tavoitteena tuottajan roolin kehittäminen.....	72
Kuva 14: Esimerkki tuottajaosuuskunnan strategiasta (LSO Osuuskunta 2026) .....	73
Kuva 15: Osuustoimintakanvas-lomakepohja (mukaillen Strategiser 2025; Vision Factory 2024) .....	74
Kuva 16: Aloittavien maatalousalan osuuskuntien neuvonnan menetelmät ja työkalut .....	77

#### Taulukot

Taulukko 1: Sisällön analyysi, teemahaastattelu.....	31
Taulukko 2: Sisällön analyysi, kyselyt .....	44

## Liitteet

Liite 1: Opinnäytetyön osallistujille annettu tietosuojailmoitus.....	98
Liite 2: Osuuskuntatoimijoille lähetetyn haastattelupyynnön saatekirja.....	101
Liite 3: Tiedote opinnäytetyön osallistujalle, teemahaastattelu .....	102
Liite 4: Osuuskuntatoimijoiden teemahaastattelun runko .....	104
Liite 5: Opinnäytetyön tiedote ja osallistujan suostumus, pilottityöpajaan osallistuminen ..	106
Liite 7: Alkukysely pilottiin 1 osallistuneille .....	108
Liite 8: Palautekysely pilottiin 1 osallistuneille .....	112
Liite 9: Alkukysely pilottiin 2 osallistuneille .....	114
Liite 10: Palautekysely pilottiin 2 osallistuneille.....	117

Liite 1: Opinnäytetyön osallistujille annettu tietosuojailmoitus



#### TIETOSUOJAILMOITUS

98 (118)

EU:n yleinen tietosuoja-asetus (EU679/2016)

30.5.2025

## LAUREAN OPINNÄYTETYÖSSÄ KERÄTTÄVIEN HENKILÖTIETOJEN KÄSITTELY

Tässä ilmoituksessa kuvataan, miten henkilötietoja käsitellään Laurean opinnäytetyössä Aloitavien maatalousalan osuuskuntien neuvonnan kehittäminen.

### Tutkimuksen rekisterinpitäjä

Rekisterinpitäjä päättää ja vastaa tämän opinnäytetyön henkilötietojen käsittelystä.

Sanna Pitkänen,

Maariantie 21

32300 Mellilä

### Yhteyshenkilö henkilötietojen käsittelyä koskevissa asioissa:

Tutkimuksen rekisterinpitäjä toimii myös yhteyshenkilönä, jolle voi tarvittaessa esittää henkilötietojen käsittelyä koskevia kysymyksiä tähän opinnäytetyöhön liittyen.

### Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus:

Suoritan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa, ja kerään opinnäytetyötäni varten tietoa maatalousalan toimijoiden näkemyksistä.

Opiskelen Laurea-ammattikorkeakoulussa tradenomi (YAMK) - tutkintoa aiheena tulevaisuuden johtaminen ja asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta.

Opinnäytetyöni toimeksiantona on aloittavien maatalousalan osuuskuntien neuvonnan kehittäminen. Osuuskunnissa toimiville jäsenille ja hallintohenkilöille sekä maatalousyriyten neuvonjille suunnatussa haastattelussa kartoitan osallistujien näkemyksiä aloittavien maatalousalan

osuuskuntien neuvonnan nykytilanteesta, tarjolla olevan neuvonnan toimivuudesta sekä miten neuvontaa voidaan vastaisuudessa kehittää ja mallintaa.

Maatalousalan opiskelijoille ja tilanjatkajille suunnatun kyselyn ja työpajojen avulla pyrin löytämään toimivia ratkaisuja neuvonnan kehittämiseen ja mallintamiseen. Keskeisenä tavoitteena on löytää keinoja, joiden avulla juuri maatalousyrittäjien tarvitsemaa tietoa osuuskuntien perustamiseen liittyvistä asioista on helposti kohderyhmän saatavilla.

Henkilötietojen osalta ei toteuteta automaattista päätöksentekoa tai profilointia.

### **Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste:**

Henkilötietoja käsitellään seuraavalla EU:n yleisen tietosuojasetuksen 6 artiklan 1 kohdan mukaisella perusteella, joka on tutkittavan suostumus.

### **Opinnäytetyössä kerättävät henkilötiedot:**

Haastattelupyynnöt lähetetään henkilöiden työ sähköpostiosoitteisiin, joten rekisterin suorina henkilötietoina ovat nimet ja sähköpostiositteet sekä epäsuorana henkilötietona haastatteluun osallistuneiden ammatti haastatteluun osallistuvien ammatillisen rajauksen takia.

### **Kerättävien henkilötietojen tietolähteet:**

Työ sähköpostiositteet saadaan osuuskuntien verkkosivuilta ja Ruokaviraston neuvojarekisteristä.

### **Henkilötietojen luovutukset:**

Tietoja ei luovuteta opinnäytetyön ulkopuolelle.

### **Tietojen siirtäminen EU- tai ETA-maiden ulkopuolelle:**

Henkilötietoja ei siirretä EU- tai ETA-maiden ulkopuolelle.

### **Henkilötietojen käsittely opinnäytetyön aikana ja sen jälkeen:**

Henkilötietoja käsitellään opinnäytetyön laatimisen ajan ja ne hävitetään, kun opinnäytetyö on arvioitu.

## Henkilötietojen suojauksen periaatteet:

Opinnäytetyön laatija on ohjeistettu salassapitovelvollisuudesta, joka koskee opinnäytetyön yhteydessä kerättyä tietoa.

Tietojen keräämisessä ja analysoinnissa käytetään sähköposteja. Pienen vastaanottajajoukon takia, vastaajien anonymiteettiä ei voida taata.

Tietoja käsitellään Laurea ammattikorkeakoulun tietoturvalisillä palvelimilla ja tietoihin on pääsy ainoastaan opinnäytetyön laatijalla/rekisterin pitäjällä. Manuaalinen aineisto säilytetään lukituissa tilassa ja sinne on pääsy vain asianosaisilla. Tietojärjestelmissä käsiteltävät tiedot suojataan käyttäjätunnuksin, salasanoin ja käytön rekisteröinnillä

## Rekisteröidyn oikeudet:

Rekisteröidyn oikeudet määräytyvät EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen artiklojen 15-22 mukaan seuraavasti:

- Voit perua suostumuksesi ja pyytää poistamaan suostumukseen perustuvat tietosi ottamalla yhteyttä yllä mainittuun yhteyshenkilöön.
- Voit tarkastaa itseäsi koskevat tiedot ja oikaista ne tarvittaessa.
- Voit rajoittaa tietosi käsittelyä silloin, kun kiistät henkilötietojesi paikkansapitävyyden.
- Voit tehdä valituksen tietosuojavaltuutetun toimistoon, jos katsot, että henkilötietojasi on käsitelty tietosuojalainsäädännön vastaisesti

Jos henkilötietojen käsittely tutkimuksessa ei edellytä rekisteröidyn tunnistamista ilman lisätietoja eikä rekisteröityä pystytä tunnistamaan aineistosta, niin oikeutta tietojen tarkastamiseen, oikaisuun, poistoon ja käsittelyn rajoittamiseen ei sovelleta.

Mikäli oikeudet estävät tutkimustarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti, saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa näistä oikeuksista poiketa tietosuoja-asetuksessa ja tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Tarvittaessa voit ottaa yhteyttä tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa tietosuojavastavaan.

Liite 2: Osuuskuntatoimijoille lähetetyn haastattelupyynnön saatekirja

Hei!

Suoritan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa, ja kerään opinnäytetyötäni varten maatalousalan osuustoimintaan liittyvien henkilöiden näkemyksiä haastatteluilla.

Opiskelen Laurea-ammattikorkeakoulussa tradenomi (YAMK) - tutkintoa aiheena tulevaisuuden johtaminen ja asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta.

Opinnäytetyöni toimeksiantona on aloittavien maatalousalan osuuskuntien neuvonnan kehittäminen. Osuuskunnissa toimiville jäsenille ja hallintohenkilöille suunnatussa haastattelussa kartoitan osallistujien näkemyksiä aloittavien maatalousalan osuuskuntien neuvonnan nykytilanteesta, tarjolla olevan neuvonnan toimivuudesta sekä miten tuottajien osuustoimintaosasta tukevaa neuvontaa voidaan vastaisuudessa kehittää ja mallintaa.

Valmis opinnäytetyö tullaan julkaisemaan keväällä 2026.

Annettuja vastauksia käsittelee ainoastaan opinnäytetyön tekijä. Säilytän vastaukset salasanasuojatussa kansiossa. Säilytän vastauksia vain niin kauan, että opinnäytetyö on valmis ja hyväksytty. Tämän jälkeen poistan tiedot. Analysoin vastaukset ja käytän niistä saatua tietoa yhtenä osana lopullista opinnäytetyötä. Viittaan vastauksiin opinnäytetöissä niin, että yksittäisiä vastaajia ei voi vastauksista tunnistaa.

Osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Ennen haastattelun aloittamista pyydän vielä suullisesti suostumuksesi tutkimukseen osallistumiseen sekä henkilötietojen käsittelyyn. Tämän vuoksi pyydän ennen haastattelua lukemaan myös oheisen tietosuojailmoituksen. Henkilötietoja ovat ainoastaan työsähköpostiosoitteet, joihin tämä viesti on lähetetty.

Pyydän vastaamaan haastattelupyyntöön mahdollisimman pian ja viimeistään 15.11.2025.

Kiitos jo etukäteen vastauksestasi!

Kehittämisterveisin:

Sanna Pitkänen

### Liite 3: Tiedote opinnäytetyön osallistujalle, teemahaastattelu

#### TIEDOTE OPINNÄYTETYÖSTÄ, Aloittavien maatalousalan osuuskuntien neuvonnan kehittäminen

##### Pyyntö osallistua opinnäytetyöhön

Sinua pyydetään mukaan opinnäytetyöhön, jossa tarkoituksena on aloittavien maatalousalan osuuskuntien neuvonnan kehittäminen. Olemme arvioineet, että sovellut opinnäytetyön osallistujaksi, koska toimit yrittäjien tukena osuuskuntien perustamisvaiheessa. Tämä tiedote kuvaa opinnäytetyötä ja sinun osuuttasi siinä. Perehdyttyäsi tähän tiedotteeseen sinulla on mahdollisuus esittää kysymyksiä opinnäytetyöstä, jonka jälkeen sinulta pyydetään suostumus opinnäytetyöhön osallistumisesta.

##### Vapaaehtoisuus

Opinnäytetyöhön osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Kieltäytyminen ei vaikuta kohteluusi yhteistyökumppanina. Voit myös peruuttaa tai keskeyttää osallistumisesi koska tahansa syytä ilmoittamatta. Mikäli keskeytät osallistumisen, sinusta siihen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana opinnäytetyöaineistoa.

##### Opinnäytetyön tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on aloittavien maatalousalan osuuskuntien neuvonnan kehittäminen. Opinnäytetyön avulla kartoitan osallistujien näkemyksiä aloittavien maatalousalan osuuskuntien neuvonnan nykytilanteesta ja tarjolla olevan neuvonnan toimivuudesta. Tämän tutkimuksen kohderyhmänä ovat osuustoiminnassa mukana olevat tahot sekä maatalousyrittäjät ja sellaiseksi opiskelevat.

Kehittämistutkimuksen tulosten avulla pyrin löytämään toimivia ratkaisuja neuvonnan kehittämiseen ja mallintamiseen. Keskeisenä tavoitteena on löytää keinoja, joiden avulla juuri maatalousyrittäjien tarvitsemaa tietoa osuuskuntien perustamiseen liittyvistä asioista on helposti kohderyhmän saatavilla.

##### Opinnäytetyömenetelmät ja toimenpiteet

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät ovat seuraavat:

- 1) Puolistrukturoidut teemahaastattelu osuustoiminnassa mukana oleville jäsenille ja palveluntarjoajille. Haastattelut auttavat syventämään teemoja ja selkeyttämään ydinhaasteita ja keskeisiä kehityskohteita. Järjestämistapa: Teams, haastattelut tallennetaan. Kesto: noin tunti.

- 2) Yhteiskehittämisen pilotti neuvonnan mallinnuksen ensimmäisen version rakentamiseksi. Järjestämistapa: lähitapaaminen. Kesto: noin kolme tuntia.
- 3) Yhteiskehittämisen pilotti neuvonnan mallinnuksen toisen version rakentamiseksi. Järjestämistapa: lähitapaaminen. Kesto: noin kolme tuntia.

Kaikkien tutkimukseen osallistuvien henkilöiden anonyyteetti turvataan. Materiaali anonymisoidaan niin, ettei yksittäistä vastaajaa ole mahdollista tunnistaa tutkimusaineistosta ja raportista. Lisätietoa aiheesta Opinnäytetyön tietosuojaselosteesta.

Kustannukset ja niiden korvaaminen: Opinnäytetyöhön osallistuminen ei maksa sinulle mitään. Osallistumisesta ei myöskään makseta erillistä korvausta.

Opinnäytetyön tuloksista tiedottaminen: Opinnäytetyö julkaistaan avoimesti Theseus-tietokannassa. Osallistuja voivat halutessaan pyytää lisätietoa opinnäytetyöstä ja omasta roolistaan opinnäytetyön tekijältä sähköpostitse.

Opinnäytetyön aineiston hävittäminen ja mahdollinen jatkokäyttö: Aineistoa ei jatkokäytetä eikä sitä avata muiden käyttöön. Aineisto hävitetään viimeistään kuusi kuukautta opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Lisätiedot: Pyydän sinua tarvittaessa esittämään opinnäytetyöhön liittyviä kysymyksiä opinnäytetyön tekijälle /opinnäytetyön ohjaajalle.

Opinnäytetyöntekijöiden ja ohjaajan yhteystiedot: Opinnäytetyöntekijä Sanna Pitkänen, [REDACTED]  
[REDACTED] Opinnäytetyön ohjaaja, yliopettaja  
Susanna Kivelä, Laurea ammattikorkeakoulu/Liiketalous. Puhelin [REDACTED] sähköposti:  
[REDACTED]

#### Liite 4: Osuuskuntatoimijoiden teemahaastattelun runko

Puolistrukturoitu teemahaastattelu: Aloittavien maatalousalan osuuskuntien neuvonnan kehittäminen

##### Teema 1. Osuustoimintamalliin liittyvän neuvonnan nykytilanne

1.1. Johdantokysymys: Mistä osuustoiminnan aloittamista tukevan neuvonnan palveluista sinulla itselläsi on kokemusta (palvelu, menetelmä, kanava jne.)?

1.2. Miten kuvailisit aloittavien maatalousalan osuuskuntien neuvonnan nykytilannetta? (Ketä, missä, miten ja milloin)

A) Miten kuvailisit tuottajien saatavilla olevan neuvonnan sisältöä? (sisältö)

B) Miten ajattelet käytössä olevien neuvontakanavien ja -menetelmien palvelevan kohderyhmää? (kanavien ja menetelmien toimivuus)

C) Miten kuvailisi neuvonnan roolia osuustoimintaa harkitsevien maataloustuottajien päätöksenteon tukena? Voitko antaa konkreettisen esimerkin? (neuvonnan vaikuttavuus)

##### Teema 2. Osuustoiminnan aloittamiseen liittyvän neuvontasisällön kehittäminen

2.1. Miten tuottajien osuustoiminnan aloittamista tukevaa neuvontaa voidaan sisällöllisesti kehittää?

A) Mitä osuustoiminnan aloittamista tukevan neuvonnan tulisi pitää sisällään, kun kohderyhmänä on maatalousyrittäjä/-t? (sisällön toimivuus ja vaikuttavuus)

B) Olisiko jotain sisällön osaa painotettava enemmän kuin muita, erityisesti tämän kohderyhmän tarpeet huomioon ottaen? (sisällön toimivuuden kehittäminen)

C) Millä sisällöllä ei mielestäsi ole tarvetta juuri tässä osuustoiminnan aloitusvaiheessa? (sisällön toimivuuden kehittäminen)

##### Teema 3. Osuustoiminnan aloittamiseen liittyvien neuvontamenetelmien ja -kanavien kehittäminen

3.1. Miten tuottajien osuustoiminnan aloittamista tukevia neuvontamenetelmiä ja -kanavia voidaan kehittää?

A) Millä menetelmillä ja missä kanavissa osuustoiminnan aloittamista tukevaa neuvontaa tulisi tarjota kohderyhmän tarpeet huomioon ottaen? (menetelmien ja kanavien toimivuuden ja vaikuttavuuden kehittäminen)

B) Olisiko jotain menetelmää/kanavaa painotettava enemmän kuin muita erityisesti tämän kohderyhmän tarpeet huomioon ottaen? (menetelmien ja kanavien toimivuuden kehittäminen)

C) Mitkä kanavat ja/tai menetelmät eivät sovi kohderyhmän neuvontaan juuri tässä osuustoiminnan aloitusvaiheessa? (menetelmien ja kanavien toimivuuden kehittäminen)

## Liite 5: Opinnäytetyön tiedote ja osallistujan suostumus, pilottityöpajaan osallistuminen

Opinnäytetyön nimi: Aloittavien maatalousalan osuuskuntien neuvonnan kehittäminen

Aloittavien maatalousalan osuuskuntien neuvonnan kehittäminen -opinnäytetyö - Pyyntö osallistua opinnäytetyöhön. Sinua pyydetään mukaan opinnäytetyöhön, jossa tarkoituksena on aloittavien maatalousalan osuuskuntien neuvonnan kehittäminen. Olemme arvioineet, että sovellut opinnäytetyön osallistujaksi, koska olet maatalousalan toimija tai sellaiseksi opiskeleva. Tämä tiedote kuvaa opinnäytetyötä ja sinun osuuttasi siinä. Pehdyttyäsi tähän tiedotteeseen sinulla on mahdollisuus esittää kysymyksiä opinnäytetyöstä, jonka jälkeen sinulta pyydetään suostumus opinnäytetyöhön osallistumisesta.

Vapaaehtoisuus: Opinnäytetyöhön osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Kieltäytyminen ei vaikuta kohteluusi yhteistyökumppanina tai opiskelijana. Voit myös peruuttaa tai keskeyttää osallistumisesi koska tahansa syytä ilmoittamatta. Mikäli keskeytät osallistumisen, sinusta siihen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana opinnäytetyöaineistoa.

Opinnäytetyön tarkoitus: Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on aloittavien maatalousalan osuuskuntien neuvonnan kehittäminen. Opinnäytetyön avulla kartoitan osallistujien näkemyksiä aloittavien maatalousalan osuuskuntien neuvonnan nykytilanteesta ja tarjolla olevan neuvonnan toimivuudesta. Tämän tutkimuksen kohderyhmänä ovat osuustoiminnassa mukana olevat tahot sekä maatalousyrittäjät tai sellaiseksi opiskelevat. Kehittämistutkimuksen tulosten avulla pyrin löytämään toimivia ratkaisuja neuvonnan kehittämiseen ja mallintamiseen. Keskeisenä tavoitteena on löytää keinoja, joiden avulla juuri maatalousyrittäjien tarvitsemaa tietoa osuuskuntien perustamiseen liittyvistä asioista on helposti kohderyhmän saatavilla.

Opinnäytetyömenetelmät ja toimenpiteet: Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät ovat seuraavat: 1. Puolistrukturoidut teemahaastattelu osuustoiminnassa mukana oleville jäsenille ja palveluntarjoajille. Haastattelut auttavat syventämään teemoja ja selkeyttämään ydinhaasteita ja keskeisiä kehityskohteita. Järjestämistapa: Teams, haastattelut tallennetaan. Kesto: noin tunti. 2. Yhteiskehittämisen pilottityöpaja neuvonnan mallinnuksen ensimmäisen version rakentamiseksi. Järjestämistapa: lähitapaaminen. Kesto: noin kolme tuntia. 3. Yhteiskehittämisen pilottityöpaja neuvonnan mallinnuksen toisen version rakentamiseksi. Järjestämistapa: lähitapaaminen. Kesto: noin kolme tuntia.

Kaikkien tutkimukseen osallistuvien henkilöiden anonymiteetti turvataan. Materiaali anonymisoidaan niin, ettei yksittäistä vastaajaa ole mahdollista tunnistaa tutkimusaineistosta ja raportista. Lisätietoa aiheesta Opinnäytetyön tietosuojaselosteesta.

Kustannukset ja niiden korvaaminen: Opinnäytetyöhön osallistuminen ei maksa sinulle mitään. Osallistumisesta ei myöskään makseta erillistä korvausta.

Opinnäytetyön tuloksista tiedottaminen: Opinnäytetyö julkaistaan avoimesti Theseus-tietokannassa. Osallistuja voivat halutessaan pyytää lisätietoa opinnäytetyöstä ja omasta roolistaan opinnäytetyön tekijältä sähköpostitse.

Opinnäytetyön aineiston hävittäminen ja mahdollinen jatkokäyttö: Aineistoa ei jatkokäytetä eikä sitä avata muiden käyttöön. Aineisto hävitetään viimeistään kuusi kuukautta opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Pyydän sinua tarvittaessa esittämään opinnäytetyöhön liittyviä kysymyksiä opinnäytetyön tekijälle /opinnäytetyön ohjaajalle. Opinnäytetyöntekijöiden ja ohjaajan yhteystiedot: Opinnäytetyötekijä Sanna Pitkänen, puhelin [REDACTED] ja sähköposti: [REDACTED]. Opinnäytetyön ohjaaja Susanna Kivelä, Yliopettaja Laurea ammattikorkeakoulu/Liiketalous. Puhelin [REDACTED] ja sähköposti: [REDACTED].

#### SUOSTUMUS:

Minua on pyydetty osallistumaan yllä mainittuun opinnäytetyöhön, jonka tarkoituksena on kehittää aloittavien maatalousalan osuuskuntien neuvontaa.

Olen saanut tiedotteen opinnäytetyöstä ja ymmärtänyt sen. Tiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen opinnäytetyöstä, sen tarkoituksesta ja toteutuksesta, oikeuksistani sekä osallistumiseen mahdollisesti liittyvistä hyödyistä ja riskeistä. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin opinnäytetyötä koskeviin kysymyksiini. Olen saanut tiedot opinnäytetyöhön mahdollisesti liittyvästä henkilötietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta ja minun on ollut mahdollista tutustua opinnäytetyön tietosuojaselosteeseen.

Osallistun opinnäytetyöhön vapaaehtoisesti. Minua ei ole painostettu eikä houkuteltu osallistumaan opinnäytetyöhön. Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani opinnäytetyöhön. Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista ja että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän (voin jatkaa sitä myöhemmin) osallistumisen, keskeyttämiseen asti kerättyjä tietoja voidaan käyttää opinnäytetyöhön. Olen saanut tietoa opinnäytetyön aineiston mahdollisesta jatkokäytöstä tai tallentamisesta data-arkistoon ja hyväksynyt tämän.

Vahvistan suostumukseni henkilötietojen käsittelyyn tietosuojaselosteessa kuvatulla tavalla.

Paikkakunta ja päivämäärä

Etunimi Sukunimi

## Liite 7: Alkukysely pilottiin 1 osallistuneille

\* Pakollinen

### 1. Kyselyn taustatietoja:

Maataloutta voidaan harjoittaa eri yritysmuodoissa. Yleisimmin toimintaa harjoitetaan maatalouden harjoittajana. Toimintamuoto vaikuttaa mm. kirjanpitoon, verotukseen ja käytössä oleviin kilpailukeinoihin.

### 2. Mikä alla olevista vaihtoehtoista kuvaa sinua parhaiten?

- Maatalousalan perustutkinto-opiskelija.
- Suorittamassa nuoren viljelijän aloitustukeen vaadittavaa koulutusta.
- Muu työpajaan osallistuva.

3. Onko sinulla tietoa erilaisista liiketoimintamuodoista (tmi, mty, osk, oy jne.) ja niiden eroista? Yritysmuotojen erot liittyvät olennaisesti vastuuseen, hallintoon, kirjanpitoon ja perustamiskuluihin?

- Kyllä.
- Ei.
- En osaa sanoa.

### 4. Mikä vaihtoehto kuvaa parhaiten nykyistä tietämystäsi maatalousalan osuustoiminnasta?

- Tiedän maatalousalan osuuskuntien perustamiseen ja toimintaan liittyvistä asioista.
- Tiedän maatalousalan osuuskunnista ja niiden jäsenyyksiin liittyvistä asioista.
- Tiedän maatalousalan osuuskuntien olemassaolosta.
- Minulla ei ole mitään tietoa maatalousalan osuuskuntiin liittyvistä asioista.

## 5. Teema 1: Liiketoimintaosaamista kehittävät sisällöt

6. Mitä maatalousyrittäjän tulisi tietää/osata eri liiketoimintamuodoista ja niiden eroista?

Vastaa alle omin sanoin.

7. Mitä asioita haluaisit tietää osuustoiminnan periaatteista, jotta voisit arvioida liiketoimintamuodon sopivuutta oman/tulevan maatilasi kehittämisen kohdalla? Vastaa alle omin sanoin.

## 8. Teema 2: Kanavat liiketoimintaosaamisen kehittämiseksi

9. Mistä kanavista haet yleisesti tietoa yrittäjyysosaamisesi kehittämiseksi? Voit valita monta.

- Perheenjäsenet ja sukulaiset
- Kaverit ja muut tutut.
- Sanomalehdet (digi ja paperi)
- Oppikirjat ja muu kirjallisuus (digi ja paperi)
- Internetin hakukoneet, tekoälysovellukset
- Maatilan sidosryhmät, kuten tavarantoimittajat ja asiakkaat.
- Edunvalvontajärjestöjen verkkosivut, neuvonta ja tapahtumat. Esim. MTK, Yrittäjät, Pellervo jne.
- Maaseutualojen neuvontaorganisaatioiden verkkosivut, palvelut ja tapahtumat. Esim. ProAgria jne.
- Kuntien ja kaupunkien yritysneuvonnan ja maaseutupalvelujen verkkosivut, palvelut ja tapahtumat.
- Valtakunnalliset viranomaispalvelut. Esim. Suomi.fi, Verohallinto, Ruokavirasto jne.

10. Missä neuvontakanavissa ja -menetelmillä haluaisit tietoa yritysosaamisesi kehittämiseksi jo käyttämiesi lisäksi? Voit valita monta.

- Perheenjäsenet ja sukulaiset
- Kaverit ja muut tutut.
- Sanomalehdet (digi ja paperi)
- Oppikirjat ja muu kirjallisuus (digi ja paperi)
- Internetin hakukoneet, tekoälysovellukset
- Maatilan sidosryhmät, kuten tavarantoimittajat ja asiakkaat.
- Edunvalvontajärjestöjen verkkosivut, neuvonta ja tapahtumat. Esim. MTK, Yrittäjät, Pellervo jne.
- Maaseutualojen neuvontaorganisaatioiden verkkosivut, palvelut ja tapahtumat. Esim. ProAgria jne.
- Kuntien ja kaupunkien yritysneuvonnan ja maaseutupalvelujen verkkosivut, palvelut ja tapahtumat.
- Valtakunnalliset viranomaispalvelut. Esim. Suomi.fi, Verohallinto, Ruokavirasto jne.

## 11. Teema 3: Maatalouden yritysneuvonnan palvelut, kanavat ja menetelmät

12. Jos haluaisit saada neuvontapalvelua oman tai muiden tuottajien kanssa perustettavan yritystoiminnan aloittamiseen tai kehittämiseen, niin missä kanavissa ja menetelmillä haluaisit sitä saada? Voit valita monta.

- Kasvokkain organisaation toimistolla tai muissa tiloissa.
- Teamsin välityksellä kahden kesken tai ryhmässä.
- Sähköpostitse tai puhelimitse.
- Verkkosivuilla olevan aineiston avulla.
- Tilakäynnillä omalla tilalla tai muulla tilalla.
- Pienryhmätoiminnassa kasvokkain tai etäyhteyksin.
- Muulla tavoin.

13. Jos vastasit edelliseen kysymykseen muulla tavoin, niin tarkennatko millä tavoin?

14. Oletko jo käyttänyt jonkun edunvalvonta- tai neuvontaorganisaation palveluja oman maatalousyritystoimintasi tai tuottajien yhteisen maatalousyritystoiminnan aloittamiseen tai kehittämiseen?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa.

15. Tarkentavat kysymykset niille, jotka vastasivat edelliseen kysymykseen kyllä:

16. Osaatko kertoa, minkä organisaation/organisaatioiden neuvontapalveluja olet käyttänyt?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

17. Onko käyttämissäsi neuvontapalveluissa annettu tietoa erilaisista liiketoimintamuodoista (kuten esim. osuuskunta ja osakeyhtiö) ja niiden vaikutuksista yrityksen toimintaan ja kehittämiseen?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa.

18. Onko neuvontapalveluissa saamasi tieto vaikuttanut omaan päätöksentekooosi liiketoimintamuodon valinnan tai liiketoimintamuodon vaihdon suhteen?

19. Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, millä neuvontapalvelusta saadulla tiedolla on ollut eniten merkitystä oman päätöksentekosi kannalta?

20. Missä kanavissa ja menetelmillä olet saanut neuvontapalvelua oman maatalousyritystoimintasi aloittamiseen tai kehittämiseen? Voit valita monta.

- Kasvokkain organisaation toimistolla tai muissa tiloissa.
- Teamsin välityksellä kahden kesken tai ryhmässä.
- Sähköpostitse tai puhelimitse.
- Verkkosivuilla olevan aineiston avulla.
- Tilakäynnillä omalla tilalla tai muulla tilalla.
- Pienryhmätoiminnassa kasvokkain tai etäyhteyksin.
- Muulla tavoin.

21. Jos vastasit edelliseen kysymykseen muulla tavoin, niin tarkennatko millä tavoin?

22. Ovatko palvelemisessasi käytetyt neuvontakanavat ja -menetelmät olleet mielestäsi toimivia?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

23. Jos vastasit edelliseen kysymykseen ei, niin mikä kanava tai menetelmä ei ollut toimiva ja miten kehittäisit sitä?

Liite 8: Palautekysely pilottiin 1 osallistuneille

\* Pakollinen

1. Ilmaise yleinen tyytyväisyytesi työpajan aiheisiin (kannattavuuden ja kilpailukyyn kehittäminen, tuottajaorganisaatio, osuuskunta).

2. Ilmaise yleinen tyytyväisyytesi työpajassa tehtyihin tehtäviin ja esitettyyn aineistoon.

3. Olivatko työpajassa esitetyt keinot (strategian laatiminen, liiketoimintamallin kehittäminen, tuottajien välisen yhteistyön kehittäminen jne.) kannattavuuden parantamiseen mielestäsi hyödyllisiä?

- Ilman muuta.
- Ehkä, pitää miettiä.
- Aivan turhia.

4. Olivatko työpajassa esitetyt keinot (osuuskunta, tuottajaorganisaatiostatus) kilpailukyyn kehittämiseen mielestäsi hyödyllisiä?

- Ilman muuta.
- Ehkä, pitää miettiä.
- Aivan turhia.

5. Mikä työpajassa onnistui oikein hyvin?

6. Mikä työpajassa kaipaa eniten korjattavaa?

7. Mistä osuuskuntaan liittyvästä asiasta haluaisit saada lisää tietoa?

8. Mistä hakisit tietoa ja neuvoja, jos olisit perustamassa osuuskuntaa yksin tai yhdessä muiden tuottajien kanssa?

9. Miten todennäköisesti suosittelisit osuuskuntamalliin tutustumista muille tuottajille?

- Suosittelen ehdottomasti
- Suosittelen todennäköisesti
- Todennäköisesti en suosittele
- En suosittele missään tapauksessa

10. Mitä mieltä olet ryhmätehtävän osa-alueista?

Liian pieni/lyhyt Sopiva Liian iso/laaja

11. Millä osuuskunnan suunnittelemiseen liittyvillä kysymyksillä olisit täydentänyt ryhmätehtävän lomaketta?

- Ryhmän jäsenmäärä.
- Tehtävän ohjeet.
- Lomakkeen kysymysten määrä.
- Käytetty aika.
- Kysymyslauseiden pituus.

## Liite 9: Alkukysely pilottiin 2 osallistuneille

\* Pakollinen

### 1. Kyselyn taustatietoja:

Maataloutta voidaan harjoittaa eri yritysmuodoissa. Yleisimmin toimintaa harjoitetaan maatalouden harjoittajana. Toimintamuoto vaikuttaa mm. kirjanpitoon, verotukseen ja käytössä oleviin kilpailukeinoihin.

### 2. Mikä alla olevista vaihtoehtoista kuvaa sinua parhaiten?

- Maatalousalan perustutkinto-opiskelija.
- Suorittamassa nuoren viljelijän aloitustukeen vaadittavaa koulutusta.
- Muu työpajaan osallistuva.

3. Onko sinulla tietoa erilaisista liiketoimintamuodoista (tmi, mty, osk, oy jne.) ja niiden eroista? Yritysmuotojen erot liittyvät olennaisesti vastuuseen, hallintoon, kirjanpitoon ja perustamiskuluihin?

- Kyllä.
- Ei.
- En osaa sanoa.

### 4. Mikä vaihtoehto kuvaa parhaiten nykyistä tietämystäsi maatalousalan osuustoiminnasta?

- Tiedän maatalousalan osuuskuntien perustamiseen ja toimintaan liittyvistä asioista.
- Tiedän maatalousalan osuuskunnista ja niiden jäsenyyksiin liittyvistä asioista.
- Tiedän maatalousalan osuuskuntien olemassaolosta.
- Minulla ei ole mitään tietoa maatalousalan osuuskuntiin liittyvistä asioista.

## 5. Teema 1: Liiketoimintaosaamista kehittävät sisällöt

6. Mitä maatalousyrittäjän tulisi tietää/osata eri liiketoimintamuodoista ja niiden eroista?

Vastaa alle omin sanoin.

7. Mitä asioita haluaisit tietää osuustoiminnan periaatteista, jotta voisit arvioida liiketoimintamuodon sopivuutta oman/tulevan maatilasi kehittämisen kohdalla? Vastaa alle omin sanoin.

## 8. Teema 2: Kanavat liiketoimintaosaamisen kehittämiseksi

9. Mistä kanavista haet yleisesti tietoa yrittäjyysosaamisesi kehittämiseksi? Voit valita monta.

- Perheenjäsenet ja sukulaiset
- Kaverit ja muut tutut.
- Sanomalehdet (digi ja paperi)
- Oppikirjat ja muu kirjallisuus (digi ja paperi)
- Internetin hakukoneet, tekoälysovellukset
- Maatilan sidosryhmät, kuten tavarantoimittajat ja asiakkaat.
- Edunvalvontajärjestöjen verkkosivut, neuvonta ja tapahtumat. Esim. MTK, Yrittäjät, Pellervo jne.
- Maaseutualojen neuvontaorganisaatioiden verkkosivut, palvelut ja tapahtumat. Esim. ProAgria jne.
- Kuntien ja kaupunkien yritysneuvonnan ja maaseutupalvelujen verkkosivut, palvelut ja tapahtumat.
- Valtakunnalliset viranomaispalvelut. Esim. Suomi.fi, Verohallinto, Ruokavirasto jne.

10. Missä neuvontakanavissa ja -menetelmillä haluaisit tietoa yritysosaamisesi kehittämiseksi jo käyttämiesi lisäksi? Voit valita monta.

- Perheenjäsenet ja sukulaiset
- Kaverit ja muut tutut.
- Sanomalehdet (digi ja paperi)
- Oppikirjat ja muu kirjallisuus (digi ja paperi)
- Internetin hakukoneet, tekoälysovellukset
- Maatilan sidosryhmät, kuten tavarantoimittajat ja asiakkaat.
- Edunvalvontajärjestöjen verkkosivut, neuvonta ja tapahtumat. Esim. MTK, Yrittäjät, Pellervo jne.
- Maaseutualojen neuvontaorganisaatioiden verkkosivut, palvelut ja tapahtumat. Esim. ProAgria jne.
- Kuntien ja kaupunkien yritysneuvonnan ja maaseutupalvelujen verkkosivut, palvelut ja tapahtumat.
- Valtakunnalliset viranomaispalvelut. Esim. Suomi.fi, Verohallinto, Ruokavirasto jne.

## 11. Teema 3: Maatalouden yritysneuvonnan palvelut, kanavat ja menetelmät

12. Jos haluaisit saada neuvontapalvelua oman tai muiden tuottajien kanssa perustettavan yritystoiminnan aloittamiseen tai kehittämiseen, niin missä kanavissa ja menetelmillä haluaisit sitä saada? Voit valita monta.

- Kasvokkain organisaation toimistolla tai muissa tiloissa.
- Teamsin välityksellä kahden kesken tai ryhmässä.
- Sähköpostitse tai puhelimitse.
- Verkkosivuilla olevan aineiston avulla.
- Tilakäynnillä omalla tilalla tai muulla tilalla.
- Pienryhmätoiminnassa kasvokkain tai etäyhteyksin.
- Muulla tavoin.

13. Jos vastasit edelliseen kysymykseen muulla tavoin, niin tarkennatko millä tavoin?

Liite 10: Palautekysely pilottiin 2 osallistuneille

\* Pakollinen

1. Ilmaise yleinen tyytyväisyytesi työpajan aiheisiin (kannattavuuden ja kilpailukyyn kehittäminen, tuottajaorganisaatio, osuuskunta).

2. Ilmaise yleinen tyytyväisyytesi työpajassa tehtyihin tehtäviin ja esitettyyn aineistoon.

3. Olivatko työpajassa esitetyt keinot (strategian laatiminen, liiketoimintamallin kehittäminen, tuottajien välisen yhteistyön kehittäminen jne.) kannattavuuden parantamiseen mielestäsi hyödyllisiä?

- Ilman muuta.
- Ehkä, pitää miettiä.
- Aivan turhia.

4. Olivatko työpajassa esitetyt keinot (osuuskunta, tuottajaorganisaatiostatus) kilpailukyyn kehittämiseen mielestäsi hyödyllisiä?

- Ilman muuta.
- Ehkä, pitää miettiä.
- Aivan turhia.

5. Mikä työpajassa onnistui oikein hyvin?

6. Mikä työpajassa kaipaa eniten korjattavaa?

7. Mistä osuuskuntaan liittyvästä asiasta haluaisit saada lisää tietoa?

8. Mistä hakisit tietoa ja neuvoja, jos olisit perustamassa osuuskuntaa yksin tai yhdessä muiden tuottajien kanssa?

9. Miten todennäköisesti suosittelisit osuuskuntamalliin tutustumista muille tuottajille?

- Suosittelen ehdottomasti.
- Suosittelen todennäköisesti.
- Todennäköisesti en suosittelen.
- En suosittelen missään tapauksessa.

10. Mitä mieltä olet ryhmätehtävän osa-alueista?

Liian pieni/lyhyt Sopiva Liian iso/laaja

11. Millä osuuskunnan suunnittelemiseen liittyvillä kysymyksillä olisit täydentänyt ryhmätehtävän lomaketta?

- Ryhmän jäsenmäärä.
- Tehtävän ohjeet.
- Lomakkeen kysymysten määrä.
- Käytetty aika.
- Kysymyslauseiden pituus.