

Tiina-Mari Tervonen

## **YHTEISTYÖMALLIT MARJANVILJELYSSÄ**

# YHTEISTYÖMALLIT MARJANVILJELYSSÄ

Tiina-Mari Tervonen  
Opinnäytetyö  
Kevät 2020  
Maaseutuelinkeinojen tutkinto-  
ohjelma  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Maaseutuelinkeinojen tutkinto-ohjelma

---

Tekijä: Tiina-Mari Tervonen

Opinnäytetyön nimi: Yhteistyömallit marjanviljelyssä

Työn ohjaajat: Anu Hilli, Oulun ammattikorkeakoulu ja Kalle Hoppula, Luonnonvarakeskus

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2020 Sivumäärä: 30 + 7

---

Marjantuotannon rakennekehityksen oletetaan jatkuvan tilakohtaisten viljelyalojen kasvuna sekä tuotannon painottumisena harvempiin yrityksiin. Yhteistyön ja verkostoitumisen lisääminen koetaan mahdollisuutena yrityskohtaisen kannattavuuden parantamiselle.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää marjanviljelijöiden kokemuksia ja tarpeita yhtiö- ja osuuskuntamuotoisia yhteenliittymiä kohtaan. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Marjaito 2 -hanke, jonka yhtenä tavoitteena oli kehittää viljelijöiden keskinäistä yhteistyötä. Kokemukset ja tarpeet selvitettiin kyselytutkimuksella sekä lisäksi kahden osuuskuntaan pitkän aikaa kuuluneen yrittäjän haastatteluilla.

Kustannusten vähentäminen ja tuottojen lisääminen olivat tärkeimmät syyt yhteistyön aloittamiselle. Nämä asiat nousivat merkittävimiksi myös kysyttäessä yhteistyöhön liittyviä odotuksia. Marjanviljelytiloilla yhteistyötä tehtiin pääasiassa markkinoinnissa ja myynnissä, kone- ja laitehankinnoissa sekä työvoiman osalta.

Työn tulosten perusteella voidaan todeta, että tarve yhteistyön kehittämiseksi on merkittävää. He, jotka kuuluivat erilaisiin yhteistyömuotoihin, olivat tyytyväisiä kokemaansa eivätkä kokeneet uhkia tai riskejä yhteistyön onnistumiselle. Toisaalta he, jotka eivät olleet liittyneet yhteisiin yhtiöihin tai osuuskuntiin, kokivat yhteistyön riskit vahvempina. Marjanviljelijöille olisikin tarvetta suunnata koulutusta, jossa kerrotaan eri yhteistyömuodoista ja niiden hyödyistä ja riskeistä, joita tulee arvioida tilakohtaisesti.

---

Asiasanat: marjanviljely, yhteistyö, yritysmuodot, henkilöyhtiöt, osakeyhtiöt, osuuskunnat

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Agricultural and Rural Industries

---

Author: Tiina-Mari Tervonen

Title of thesis: Cooperation Models in Berry Farming

Supervisors: Anu Hilli, Oulu University of Applied Sciences and Kalle Hoppula,  
Natural Resources Institute

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2020 Number of pages:  
30 + 7

---

The structural development of berry production is expected to continue in the form of the growth of farm-specific cultivation areas and the shift of emphasis of production on fewer companies. Increasing cooperation and networking are seen as an opportunity to improve company-specific profitability.

The aim of this thesis was to find out the experiences and needs of berry farmers towards associations in the form of companies and cooperatives. The Thesis was commissioned by the Berry Skills 2 project. One goal of the project was to develop cooperation between farmers. Experiences and needs were investigated through a survey and interviews with two long-time members of cooperatives.

The main reasons for starting cooperation were reducing costs and increasing revenues. These issues also became most significant when asked about expectations for cooperation. On berry growing companies, co-operation was mainly in marketing and sales, the purchase of machinery and equipment and labor.

Based on the results of the work, it can be stated that the need to develop cooperation is significant. Those who belonged to different forms of cooperation were satisfied with what they experienced and didn't experience threats or risks to success of the cooperation. On the other hand, those who had not joined joint ventures or cooperatives felt that the risks of cooperation were stronger. There would be a need for berry growers to receive training on the various forms of cooperation and their benefits and risks, which should be assessed on a farm-by-farm basis.

---

Keywords: Berry cultivation, cooperation, company forms, limited companies, co-operatives

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	MARJANTUOTANTO SUOMESSA .....	7
3	YHTEISTYÖMUODOT .....	9
4	AINEISTO JA MENETELMÄT .....	12
5	TULOKSET .....	14
5.1	Taustatiedot ja marjanviljelyala .....	14
5.2	Kokemukset yhteistyöstä marjanviljelyssä .....	18
5.3	Yhteistyöhön liittyvät tarpeet.....	20
5.4	Kokemukset osuuskuntamuotoisesta yhteistyöstä.....	22
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....	26
7	POHDINTA.....	28
	LÄHTEET.....	29
	LIITE 1 .....	31
	LIITE 2 .....	37

# 1 JOHDANTO

Marjantuotannon rakennekehityksen oletetaan jatkuvan eli tilakohtaiset viljelyalat tulevat kasvamaan ja tuotanto tulee painottumaan lukumääräisesti yhä harvempiin yrityksiin. Marjanviljelyn kustannukset ovat kasvaneet ja marjanviljely-yritysten kannattavuuden parantaminen on hyvin ajankohtaista. Kannattavuuden parantamisessa nähdään muun muassa yritysten välinen yhteistyö ja verkostoituminen yhtenä mahdollisuutena.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana oli Marjaito 2 -hanke, jonka toiminta-alueena oli Kainuu ja Pielisen-Karjala. Hanke toteutettiin Luonnonvarakeskuksen ja ProAgria Itä-Suomen yhteistyönä vuosina 2018 – 2020 ja sitä rahoitettiin Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelmasta Kainuun ja Pohjois-Karjalan ELY-keskusten kautta. Hankkeen yhtenä tavoitteena oli kehittää viljelijöiden keskinäistä yhteistyötä lisäämällä tietoutta erilaisista yhteistyömalleista.

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin marjanviljelijöiden kokemuksia ja tarpeita yhtiö- ja osuuskuntamuotoisista yhteenliittymistä. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää marjatilojen yhteistyön tarvetta ja hyviä käytänteitä sekä esittää toimivia yhteistyömalleja. Tässä työssä tarkasteltiin ainoastaan osuuskunta- ja yhtiömuotoisia yhteenliittymiä, näitä tavallisimmin ovat henkilöyhtiöt, osakeyhtiöt ja osuuskunnat. Näille yritysmuodoille on tunnusomaista se, että yhtiötä tai osuuskuntaa perustettaessa on laadittu lain edellyttämät asiakirjat sekä lisäksi osakassopimuksilla voidaan selkeämmin jakaa hyödyt, velvollisuudet ja vastuut osakkaiden välillä.

## 2 MARJANTUOTANTO SUOMESSA

Marjojen avomaatuotantoa harjoitettiin vuonna 2018 Suomessa 1 592 tilalla. Avomaalla tuotettujen marjojen kokonaistuotanto oli 18 milj. kiloa, josta mansikantuotantoa oli yli 15 milj. kiloa. Marjojen viljelyala oli 6 700 hehtaaria, josta 4 155 hehtaaria oli mansikanviljelyssä. Seuraavaksi eniten tuotettiin musta- ja viherherukkaa, 1 500 hehtaarin alalla. Musta- ja viherherukkaa tuotettiin noin miljoona kiloa. Mansikantuotannon päätuotantoalueita olivat Pohjois-Savo ja Varsinais-Suomi. Musta- ja viherherukoita tuotettiin eniten Pohjois-Karjalassa ja Pohjois-Savossa. (Luke Puutarhatilastot 2018, viitattu 26.1.2020.)

Vadelman ja mesimarjan merkittävimpiä tuotantoalueita olivat Pohjois-Savo ja Häme. Kaiken kaikkiaan vadelmaa ja mesimarjaa tuotettiin vuonna 2018 lähes miljoona kiloa, josta Pohjois-Savossa kolmannes (311 000 kiloa). Pohjois-Savossa vadelman ja mesimarjan viljelyala oli 100 hehtaaria. Hämeessä tuotettiin yli 200 000 kiloa vadelmaa ja mesimarjaa 37 hehtaarin alalla. Myös Etelä-Savossa vadelman ja mesimarjan viljely oli yleistä, sillä niitä tuotettiin 74 hehtaarilla. Vuonna 2018 punaherukkaa tuotettiin 366 000 kiloa. Pohjois-Karjalassa tuotettiin 115 000 kiloa punaherukkaa, viljelyalan ollessa 46 hehtaaria. (Luke Puutarhatilastot 2018, viitattu 26.1.2020.)

Suomessa pensasmustikkaa tuotettiin 128 000 kiloa, tyrniä 88 000 kiloa, valkoherukkaa 65 000 kiloa, karviaista 27 000 kiloa, marja-aroniaa 4 000 kiloa sekä muita marjoja yhteensä 15 000 kiloa. (Luke Puutarhatilastot 2018, viitattu 26.1.2020.)

Marjojen kasvihuonetuotantoa harjoitettiin 39 yrityksessä yhteensä 76 100 m<sup>2</sup>:n alalla. Kasvihuonemarjojen kokonaistuotanto oli 2,1 milj. kiloa, josta mansikkaa oli 1,8 milj. kiloa. (Luke Puutarhatilastot 2018, viitattu 26.1.2020.)

Marjantuotannon rakennekehityksen oletetaan jatkuvan samanlaisena kuin muutoinkin maatalouden osalta. Tilakohtaisten viljelyalojen oletetaan kasvavan ja tuotannon painottuminen harvempiin yrityksiin tulee lisääntymään. Näin ollen yritys-

ten ydinosaaminen on avainasemassa. Samoin yhteistyön merkitys tulee lisääntymään, jolloin resurssien jakaantuminen saadaan tehokkaammin hyödynnettyä. Marjanviljely-yritysten kannattavuuden parantaminen on hyvinkin yritysکوhtaista, jolloin tavoitteiden määrittäminen on yrityksissä tärkeää. Yritysten kehitystarpeet voivat saada alkunsa esim. taloudellisesta, teknologisesta, ekologisesta tai sosiaalisesta näkökulmasta. (Koivisto 2019, viitattu 29.4.2020.)

Merkittävimmät tilakohtaiset menestystekijät mitataan kustannusten ja tuottojen suhteella, ammattimaisella toiminnalla ja jatkuvalla kouluttautumisella, koneiden sekä rakennusten käyttökapasiteetin ja työn käytön hallinnalla sekä hillityllä laajentumisella tulevaisuuden näkymiä ennakoiden. Suhteellisen pienen toimialan ollessa kyseessä marjatoimiala on erittäin monimuotoinen. Monet marjanviljely-yritykset harjoittavat lisäksi muuta toimintaa ja päätuotantosuuntana marjantuotanto on harvoin. (Koivisto 2019, viitattu 29.4.2020.)

Yhteistyön tehostamiseen Suomessa haasteita syntyy alueellisesta jakaumasta. Pitkien välimatkojen vuoksi ei ole taloudellisesti järkevää siirtää resursseja kovin etäälle yritysten välillä. Sesongin kausiluonteisuus ja marja-alan monimuotoisuus voivat aiheuttaa ongelmia mm. yhteiskoneiden käytölle. Toisaalta markkinointi- ja myyntiyhteistyön lisääntymiseen voi kannustaa kaupan keskusliikkeiden asettamien vaatimusten täyttäminen, jolloin myös yhteislaitteiden ja -koneiden omistajuus voi lisääntyä. (Karttunen, Tuure, Lätti, Leppälä, Rautiainen, Mattila & Mäitälä 2017, viitattu 6.3.2020)



### 3 YHTEISTYÖMUODOT

Yleisiä yhteistyön osa-alueita maataloudessa ja marjanviljelyssä ovat kone- ja laiteyhteistyö, hankintayhteistyö, sadon alkukäsittelyyn, varastointiin ja jatkojalostukseen liittyvä yhteistyö, työvoimayhteistyö sekä markkinointi- ja myyntiyhteistyö. Maatalousalalta on aiemmin tehty selvityksiä ja tutkimuksia yhteistyömal- leista mm. Pellervon tutkimuslaitoksessa ja Helsingin yliopistossa. Suurimmassa osassa tutkimuksia käsitellään kaikenlaista yhteistyötä maatilojen välillä, jolloin mukana ovat myös kevyet yhteistyömuodot. Toisin sanoen tämä tarkoittaa sitä, että mukana ovat myös ne, joilla ei ole sen kummempaa sopimusta yhteistyöstä, jolloin esim. yhteistyön jatkuvuudesta ei ole varmuutta. (Pyykkönen & Tiilikainen 2009; Kämäräinen, Rinta-Kiikka & Yrjölä 2014.)

Yhteistyön kehittämisen tueksi tulee kiinnittää huomiota yritysmuodon valintaan, sillä erilaiset yritysmuodot soveltuvat muita paremmin erityyppisten yhteistyötar- peiden tyydyttämiseen. Yritysmuotojen väliset erot liittyvät muun muassa perus- tamistoimenpiteisiin, osakkaiden vastuisiin, varojen jakoon sekä verotuksellisiin ratkaisuihin. (Minilex 2020a, viitattu 15.4.2020.)

Henkilöyhtiöitä ovat ne avoimet ja kommandiittiyhtiöt, joissa vähintään kaksi yh- tiömiestä harjoittaa elinkeinotoimintaa yhteisen taloudellisen tavoitteen saavutta- miseksi. Tämä edellyttää voiton tavoittelua, jolloin voittoa tuottamaton toiminta voidaan katsoa elinkeinotoiminnaksi vain sillä edellytyksellä, että se edistää muuta toimintaa. Yhtiömuodoksi henkilöyhtiöt soveltuvat sellaiseen yritystoimin- taan, joka perustuu yhtiömiesten henkilökohtaiseen työpanokseen. Henkilöyhti- öissä vastuunalaiset yhtiömiehet vastaavat yhtiön vastuista täyteen määrään, eikä henkilöyhtiö ole vastuussa yhtiömiestensä henkilökohtaista velvoitteista, näin ollen yhtiön ja yhtiömiehen omaisuudet on erotettu toisistaan. Mikäli sopi- malla rajoitetaan vastuita yhtiömiesten välillä suhteessa omistuspääoman mää- rään, on kyseessä kommandiittiyhtiö. (Minilex 2020b, viitattu 14.4.2020.)

Vähintään kahden vastuunalaisen yhtiömiehen perustama henkilöyhtiö on avoin yhtiö, sen sijaan kommandiittiyhtiön perustavat vähintään kaksi yhtiömiestä, joista toinen on vastuunalainen yhtiömies ja toinen on äänetön yhtiömies. Vastuunalaisilta yhtiömiehiltä ei edellytetä taloudellista sijoitusta yhtiöön, vaan heidän työpanoksensa riittää. Vastuunalaiset yhtiömiehet ovat nimensä mukaisesti vastuussa yhtiön veloista: Mikäli velkoja ei voida periä yhtiöltä, ne voidaan periä yhtiömiehiltä. Äänetön yhtiömies sen sijaan sijoittaa yhtiöön taloudellisen panoksen eikä osallistu päätöksentekoon. Äänettömän yhtiömiehen vastuu yhtiön velvoitteista rajoittuu hänen sijoittamansa pääoman määrään. Henkilöyhtiö ei ole verovelvollinen, vaan tulot verotetaan omistusosuuksien mukaisesti yhtiömiesten ansio- ja pääomatuloina. Henkilöyhtiö on rekisteröitävä kaupparekisteriin kolmen kuukauden sisällä yhtiösopimuksen allekirjoittamispäivästä. (Minilex 2020c, viitattu 14.4.2020.)

Osakeyhtiö on pääomayhtiö, jonka perustamiselle on säädetty laissa vähimmäisosakepääoma. Yksityisen osakeyhtiön osalta minimi on 2 500 € ja julkisen osakeyhtiön osalta 80 000 €. Osakeyhtiön voi perustaa myös yksin ja se syntyy, kun se on merkitty kaupparekisteriin. Osakeyhtiön osakkaat vastaavat yhtiön velvoitteista sijoittamansa pääomaosuuden mukaisesti. Osakeyhtiö on verovelvollinen, joka maksaa tulostaan yhteisöveroa. Osakkeenomistaja maksaa yhtiöltä saamistaan osingoista tuloveroa. (Minilex 2020a, viitattu 15.4.2020.)

Osuuskunta on jäsentensä omistama ja hallitsema yritys, jonka tavoitteena on jäsentensä taloudellinen ja elinkeinollinen tukeminen, ei niinkään taloudellisen voiton tavoittelu sijoitetulle pääomalle. Yritysmuoto on joustava, sillä jäsenistön vaihtuvuus hyväksytään. Osuuskunnan perustamiselle ei ole määritetty myöskään alkupääoman määrää. (Minilex 2020d, viitattu 15.4.2020.)

Osuuskunnassa parhaat onnistumisen edellytykset saavutetaan, kun toimitaan yhdellä tai toisiaan täydentävillä toimialoilla. Osuuskuntien luokittelu voidaan tehdä toimintojen tarkoituksen tai luonteen mukaisesti. Tuottajaosuuskunnissa jäsenet yhdessä tuottavat hyödykkeitä, kuluttajaosuuskuntien tehtävänä on tuottaa palveluja ja etuja jäsenilleen. (Minilex 2020e, viitattu 16.4.2020.) Tyypillisiä

hankintaosuuskuntia ovat maatalouden alalla esimerkiksi tuottajien osto- tai koneosuuskunnat, tuotantotarvikkeiden yhteishankintaosuuskunnat sekä markkinoitiosuuskunnat. Lisäksi hankintaosuuskunnissa harjoitetaan mm. keräily-, jatkojalostus- ja myyntitoimintaa. (Lehto & Holopainen 2010, viitattu 17.4.2020.)

Osuuskuntaa perustettaessa on syytä selvittää tarpeet, joita markkinoilla on sekä tavoitteet, joihin pyritään. Alkuvaiheessa on myös pyrittävä tavoittamaan pitkäjänteiseen sitoutumiseen valmiit jäsenet. Osuuskunnan johdolla on tärkeä merkitys, sillä heidän tulee hoitaa ja huolehtia osuuskunnan asioista ja taloudesta, kuitenkin omaa etua tavoittelematta. Yrittäjämäistä toimintaa odotetaan jokaiselta jäseneltä, vaikka jäsen ei itse yrittäjä olisikaan, tällä taataan osuuskunnan yhteistyökykyinen ja aktiivinen toiminta. (Lehto & Holopainen 2010, viitattu 17.4.2020.)

Osuuskunnan perustaminen edellyttää vähintään kolme perustajaa. Perustajina voivat olla luonnolliset henkilöt tai oikeushenkilöt. Osuuskunnalle laaditaan perustamiskirja, johon liitetään osuuskunnan säännöt. Perustamiskirjassa kuvataan perustajien perustiedot, heille annettavat osuudet perustettavasta osuuskunnasta, perustamisesta osuuskunnan maksettavaksi aiheutuvat kulut, ja niiden arvioitu enimmäismäärä, sekä osuuskunnan ensimmäisen hallituksen tai hallintoneuvoston ja tilintarkastajien nimet. Kuuden kuukauden kuluessa perustamiskirjan allekirjoituksesta tehdään perustamisilmoitus kaupparekisteriin ja verottajalle, jolla haetaan yritykselle Y-tunnus. (Minilex 2020f, viitattu 16.4.2020.)

## 4 AINEISTO JA MENETELMÄT

Viljelijöiden kokemuksia ja heidän tarpeitaan yhtiö- ja osuuskuntamuotoisia yhteenliittymiä kohtaan selvitettiin kyselytutkimuksella. Kysely laadittiin Webropol-ohjelmalla. Linkki kyselyyn välitettiin Hedelmän- ja marjanviljelijäin liitto ry: n ja Suonenjoen seudun marjanviljelijäin yhdistys ry: n jäsenrekistereiden kautta sähköpostitse niille jäsenille, jotka ovat antaneet suostumuksensa aineiston keruuseen. Vastaukset kerättiin anonymisti, jolloin esim. viljeltäviä marjalajeja ja tilakohtaisia viljelypinta-aloja ei voitu yhdistää toisiinsa.

Kysely oli auki 19.2 – 9.3.2020. Vastauksia saatiin 27 kappaletta. Tämän vuoksi tulee tuloksia tarkastella suuntaa-antavina. Kyselyssä (Liite 1) selvitettiin taustatietoina vastaajan ikä, sukupuoli ja koulutustaso sekä maakunta, jossa marjanviljelytila toimii. Marjojen viljelyyn liittyen selvitettiin tilan kokonaispeltoala, marjanviljelyala, viljeltävät lajit, tuotantotapa ja viljelyaika. Lisäksi kysyttiin merkittävintä myyntikanavaa, tilalla ja sen ulkopuolella harjoitettavia muita toimintoja sekä kuumuminen maatalouden osalta yhtiö- tai osuuskuntamuotoiseen yhteenliittymään.

Yhtiö- tai osuuskuntamuotoisiin yhteenliittymiin kuuluvilta selvitettiin yritysmuoto, asema yhteenliittymässä, yhteenliittymän osakkaiden määrä, heidän omistukseensa olevien osuuksien määrä sekä toiminta-aika yhteenliittymässä. Seuraavaksi kysyttiin yhteenliittymään liittymiseen vaikuttaneita syitä matriisiasteikolla, sekä selvitettiin osa-alueet, joilla yhteistyötä harjoitettiin. Vastaajien kokemukset yhteistyöstä saaduista hyödyistä määritettiin matriisiasteikolla. Vastaajat saivat kertoa avoimin vastauksin yhteistyön onnistumisista ja ehdottaa kehittämistoimia yhteistyön parantamiseksi. Lopuksi kysyttiin mielipide yhteistyön tulevaisuudennäkymistä perusteluineen.

Heiltä, jotka eivät kuuluneet yhteenliittymiin, selvitettiin kiinnostus ja mahdollisuudet yhteistyön kehittämiseen ja lisäämiseen lähialueellaan. Lisäksi selvitettiin syitä sille, että yhteistä toimintaa ei ollut ja osa-alueet, jotka ratkaisevat yhteistyöhön liittymisen, sekä vastaajien odottamat hyödyt mahdolliselta yhteistyöltä.

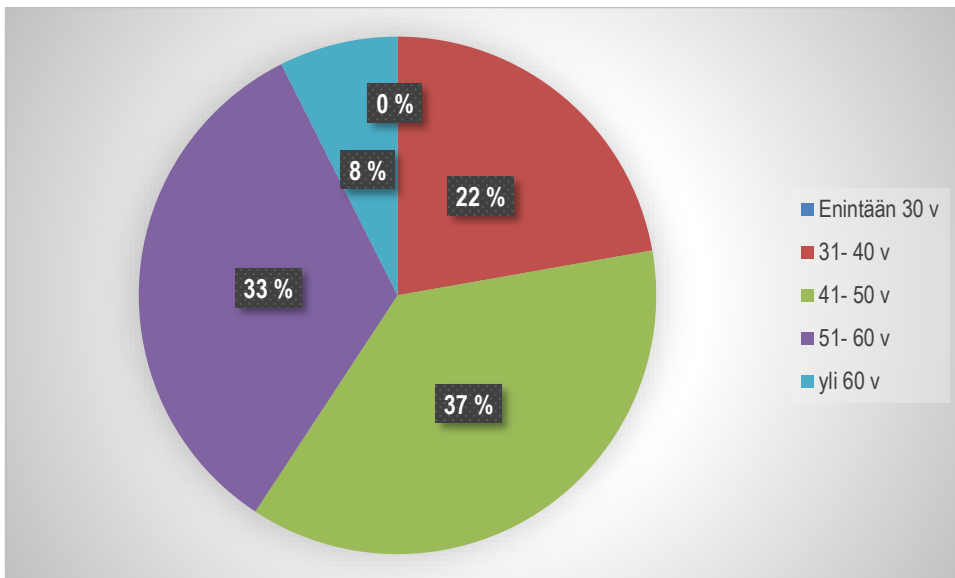
Yhteistyömalleja selvitettiin avoimin puhelinhaastatteluin osuuskuntiin tai yhtiöihin kuuluvilta henkilöiltä. Haastateltavat valikoitiin hankkeen toimijoiden ja yhteistyöorganisaatioiden kautta ilmi tulleista osuuskunnista ja yhtiöistä. Haastattelupyyntö lähetettiin sähköpostitse kuudelle henkilölle, jotka kuuluivat osakeyhtiöön tai osuuskuntaan. Vastaushalukkuutta ei juuri ollut. Kaksi heistä kieltäytyi heti ja kolmesta ei kuulunut mitään. Yksi haastattelu suoritettiin heti seuraavana päivänä viestin lähettämistä. Kolmelle, jotka eivät vastanneet haastattelupyyntöön, lähetettiin uusi pyyntö. Näistä yksi suostui haastatteluun.

Haastattelurunko (Liite 2) lähetettiin pyynnön yhteydessä ennakoon tutustumista varten. Haastattelurunko suunniteltiin siten, että keskustelua voidaan tarvittaessa ohjata haluttuun suuntaan. Merkittävimmät asiat, jotka selvitettiin, olivat yhteenliittymän perustamiseen tai yhteistoiminnan käynnistämiseen johtaneet syyt, alkuperäinen suunnitelma ja sen toteutuksen onnistuminen, vaaditut ja tehdyt muutokset toiminnan aikana sekä tulevaisuudennäkymät. Viljelijöiden näkökulmasta pyrittiin selvittämään hyödyt, jotka yhteistoiminnasta saadaan sekä mahdolliset riskit.

## 5 TULOKSET

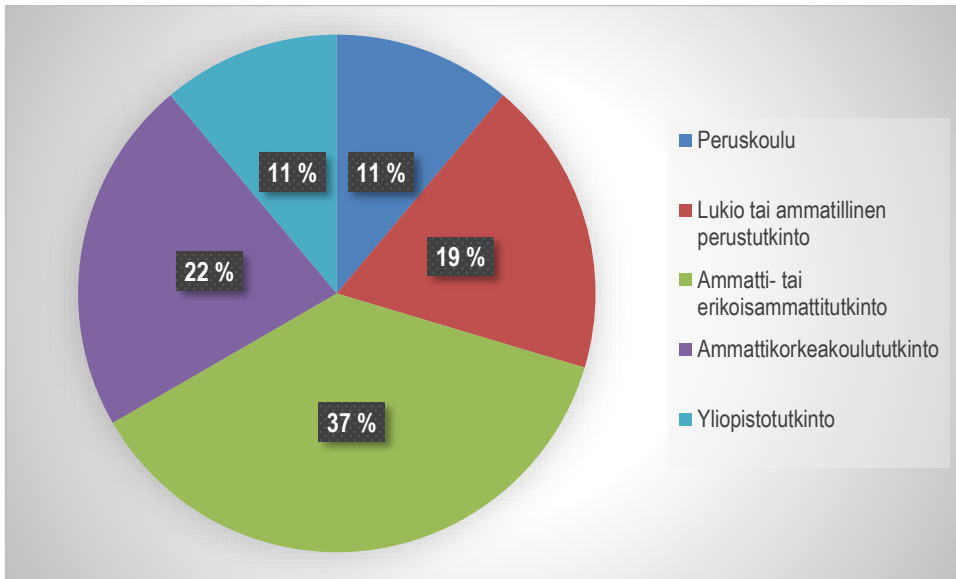
### 5.1 Taustatiedot ja marjanviljelyala

Vastaajista suurin osa kuului ikäryhmiin 41 – 50 vuotta ja 51 – 60 vuotta, sillä molempien ikäryhmien osuus vastaajista oli yli kolmannes. Yli 60 vuoden iän ylittäneitä oli kaksi vastaajaa ja alle 30-vuotiaita vastaajia ei ollut lainkaan (KUVIO 1). Vastaajista naisia oli 30 % ja miehiä 70 %.



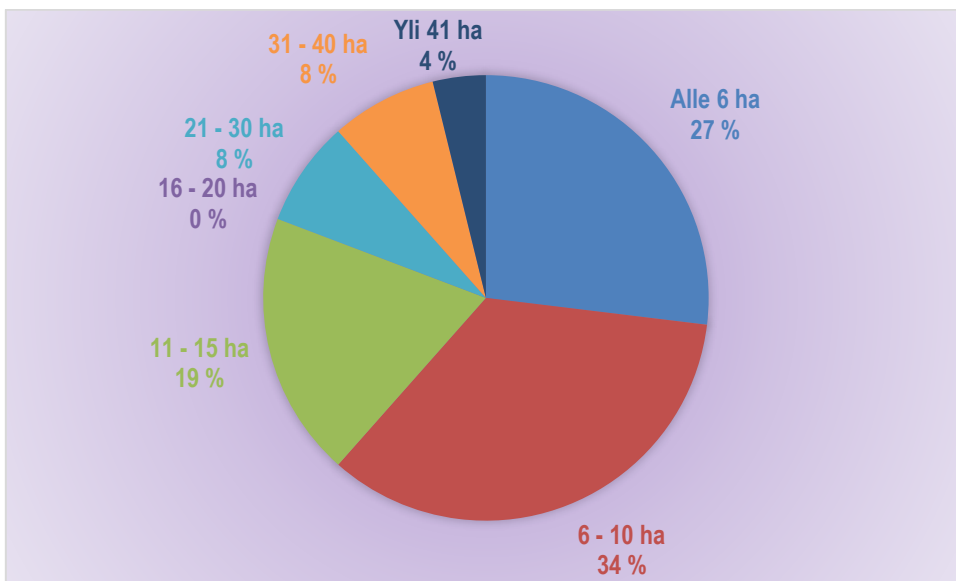
KUVIO 1. Vastaajien (n=27) ikäjakauma.

Alueellisesti vastaajat keskittyivät Pohjois-Karjalan (26 %), Pohjois-Savon (22 %) ja Keski-Suomen (18 %) maakuntiin. Etelä-Pohjanmaalta saatiin kaksi vastausta ja yksi vastaus saatiin Varsinais-Suomen, Satakunnan, Kanta-Hämeen, Kymenlaakson, Etelä-Savon, Pohjanmaan ja Kainuun maakunnista. Vastaajista suurimmalla osalla oli ammatti- tai erikoisammattitutkinto (37 %) ja vain peruskoulun käyneiden osuus oli vähäinen (KUVIO 2).



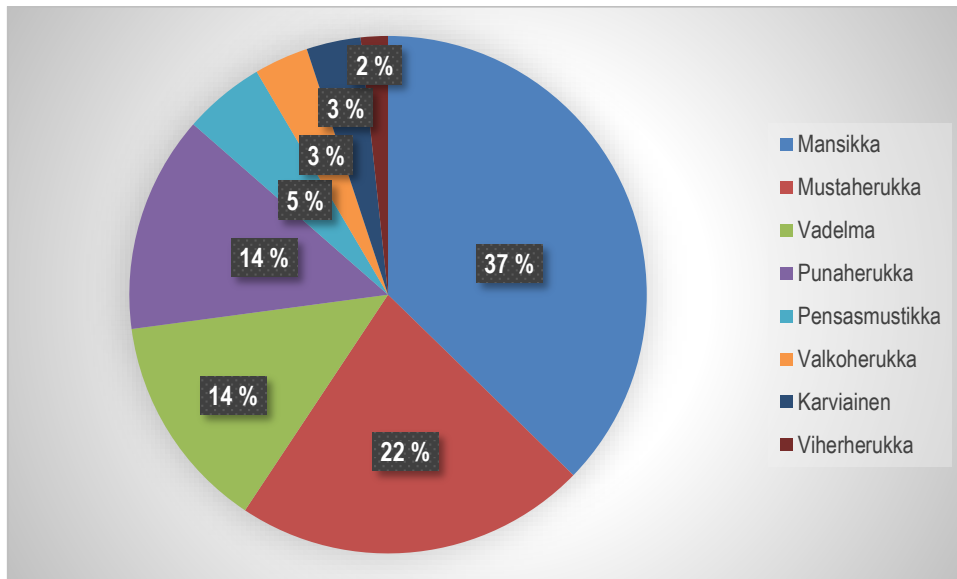
KUVIO 2. Vastaajien koulutustaso (n=27).

Yritysten kokonaispeltopinta-alat (n=25) olivat 5 – 265 hehtaaria. Marjanviljelyalat vaihtelivat yhdestä hehtaarista aina 80 hehtaariin. Kokonaispeltopinta-alasta yrityksissä marjanviljelyssä oli 3 – 100 %. Yleisimmin marjanviljelyala tiloilla oli joko alle 6 hehtaaria tai 6 – 10 hehtaaria. Yli 30 hehtaarin marjanviljelyalat olivat harvinaisia (KUVIO 3).



KUVIO 3. Luokiteltujen marjanviljelyalojen osuudet (n=26).

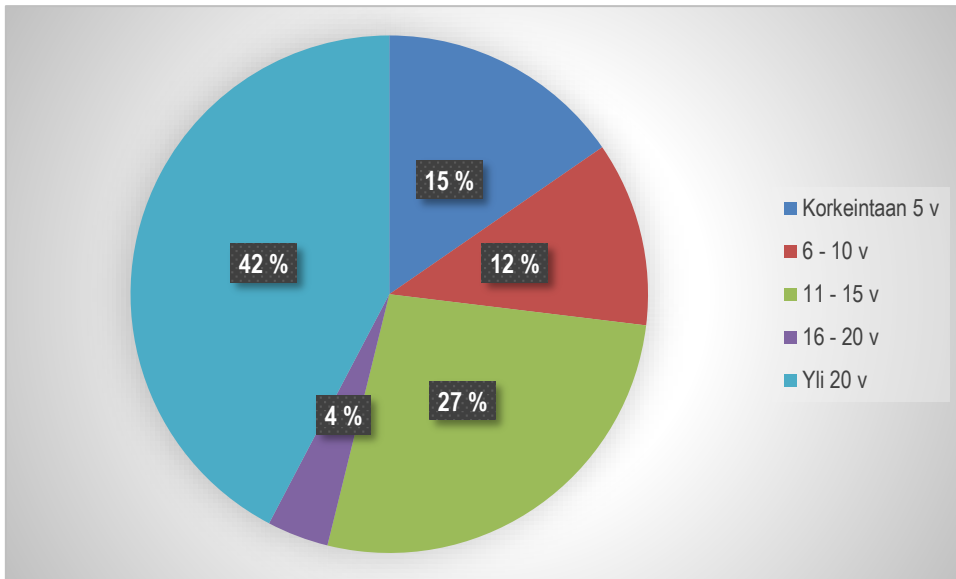
Marjantuotannossa oli pääasiallisesti mansikkaa ja mustaherukkaa (KUVIO 4). Mansikkaa viljeli 37 % vastanneista tiloista ja mustaherukkaa viljeli yli viidennes tiloista. Valko- ja viherherukkaa sekä karviaista tuotti vain muutama tila. Vastaa- jista 92 % harjoitti tavanomaista marjantuotantoa, vain kahdessa marjanviljely- yrityksessä tuotettiin luonnonmukaista marjaa.



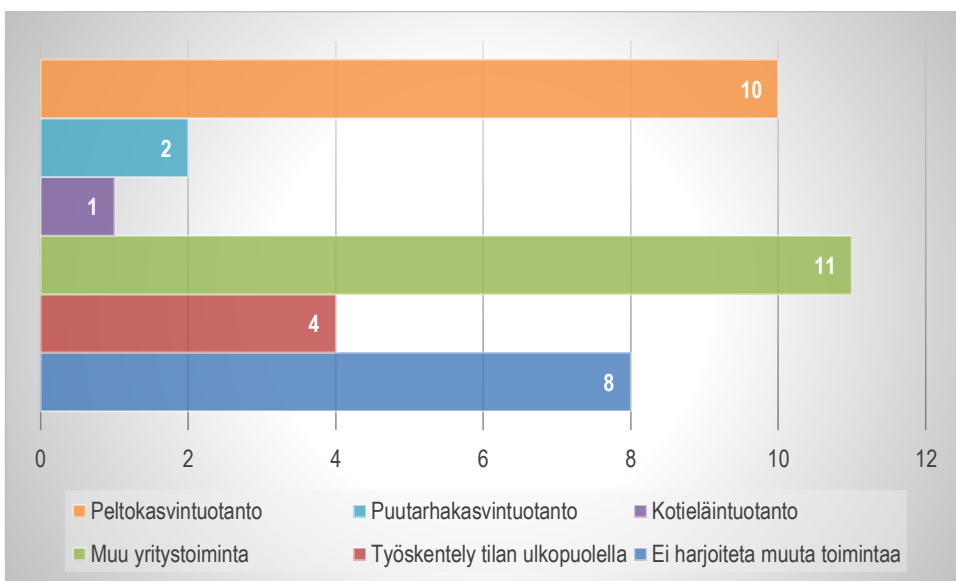
KUVIO 4. Vastajaat viljelivät pääasiassa mansikkaa ja mustaherukkaa.

Vastajaat olivat kokeneita viljelijöitä, sillä lähes puolet oli harjoittanut marjanvilje- lyä yli 15 vuoden ajan, myös hiljattain aloittaneita viljelijöitä oli vastaajien joukossa (KUVIO 5). Merkittävimpänä myyntikanavana kilomäärän mukaan oli tukku- myynti, jota harjoitti 64 % vastaajista. Marjanviljelyn lisäksi yrityksissä harjoitettiin yleisimmin peltokasvintuotantoa tai muuta yritystoimintaa. Kotieläintuotannon ja puutarhakasvien tuotanto oli vähäistä. Kotieläintuotantoa oli vain yhdellä tilalla ja puutarhakasveja tuotti kaksi tilaa (KUVIO 6).



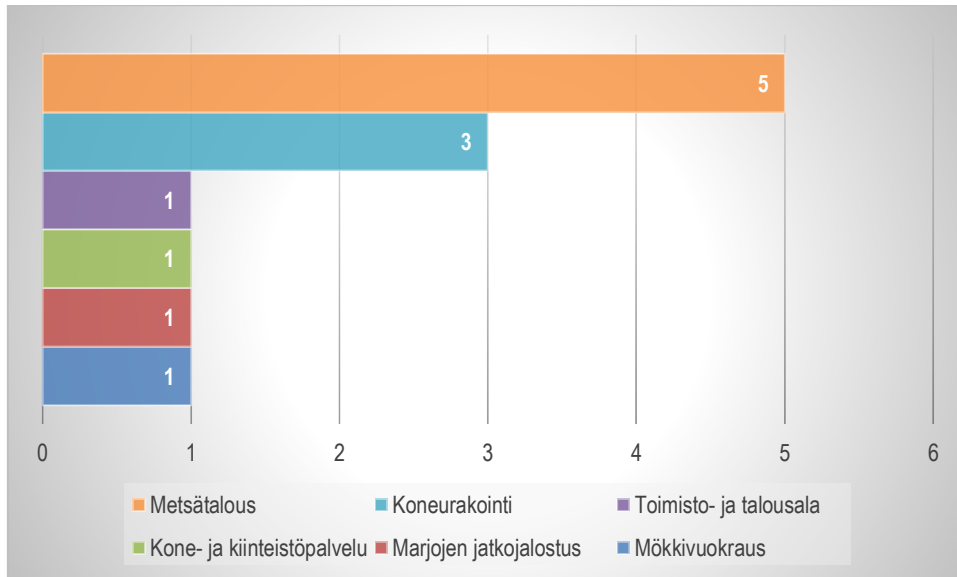


KUVIO 5. Toiminta-aika marjanviljelyssä (n=26).



KUVIO 6. Marjanviljelyn lisäksi harjoitetut toiminnot (n=11).

Muuta yritystoimintaa harjoitettiin 11:ssä vastanneista marjanviljely-yrityksistä. Yleisimmin marjanviljelyn lisäksi harjoitettiin metsätaloutta ja koneurakointia. Lisäksi mainittiin muun muassa mökkivuokraus ja marjojen jatkojalostus (KUVIO 7).



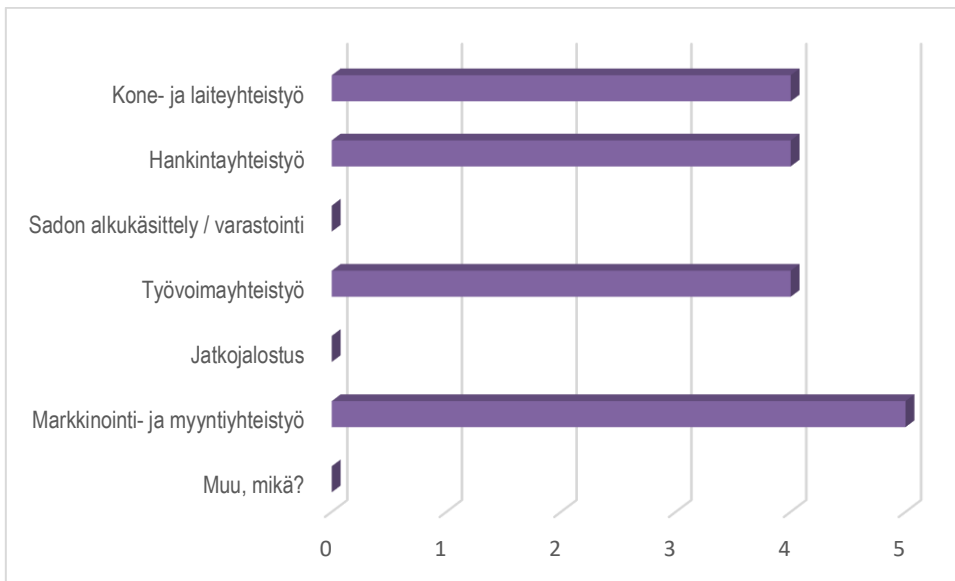
KUVIO 7. Marjanviljelytiloilla harjoitettu muu yritystoiminta.

## 5.2 Kokemukset yhteistyöstä marjanviljelyssä

Maatalouden osalta osuuskunta- tai yhtiömuotoisiin yhteenliittymiin kuului 6 yritystä (23 % vastaajista). Näistä yhteenliittymistä yksi oli osakeyhtiö, kaksi osuuskuntaa ja kolme vastaajista ei kertonut yritysmuotoa. Vastaajista kolme toimi osuuskunnassa tai yhtiössä päättävässä asemassa ja kaksi ei. Osakkaita toisessa osuuskunnassa oli 12 ja toisessa 10.

Yritykset olivat kuuluneet osuuskuntaan tai muuhun yhteenliittymään pitkään. Kaikki tilat olivat olleet mukana yhteenliittymissä yli 20 vuoden ajan ja usein jo edellinen yrittäjä on ollut mukana yhteistoiminnassa. Esimerkiksi yksi vastaajista kertoi olleensa henkilökohtaisesti mukana osuuskunnassa jo kahdeksan vuotta ja tila jo yli 20 vuoden ajan. Toinen vastaajista oli ollut mukana osuuskunnassa itse viisi vuotta, mutta edellinen yrittäjä yli 35 vuoden ajan.

Yhteistyöhön liittymiseen myötävaikuttaneista asioista tärkein oli kustannusten vähentäminen. Myös tuottojen lisäämistä pidettiin tärkeänä syynä liittymisessä yhteistyöhön. Lisäksi yhteistyön merkitys koettiin tärkeänä. Sen sijaan ajankäytönhallinta ja työtehtävien organisointimahdollisuudet olivat vaikuttaneet vain vähän yhteistyöpäätökseen. Osa-alueet, joilla yhteistyötä harjoitettiin, olivat markkinointi- ja myyntiyhteistyö, kone- ja laiteyhteistyö, hankintayhteistyö sekä työvoimayhteistyö (KUVIO 8).



KUVIO 8. Yhteistyön osa-alueet (n=6).

Tärkein hyöty, jonka vastaajat kokivat saaneensa yhteistyöstä, oli kustannusten vähentyminen. Marjojen myyntihintaan vastaajat eivät juuri kokeneet yhteistyön vaikuttaneen, sillä he kokivat, että vaikutusta hinnassa ei näkynyt negatiivisesti, mutta ei myöskään positiivisesti. Myöskään hallintoasioihin tai turvallisuuden tunteen lisääntymiseen yhteistyöllä ei ollut suurta merkitystä.

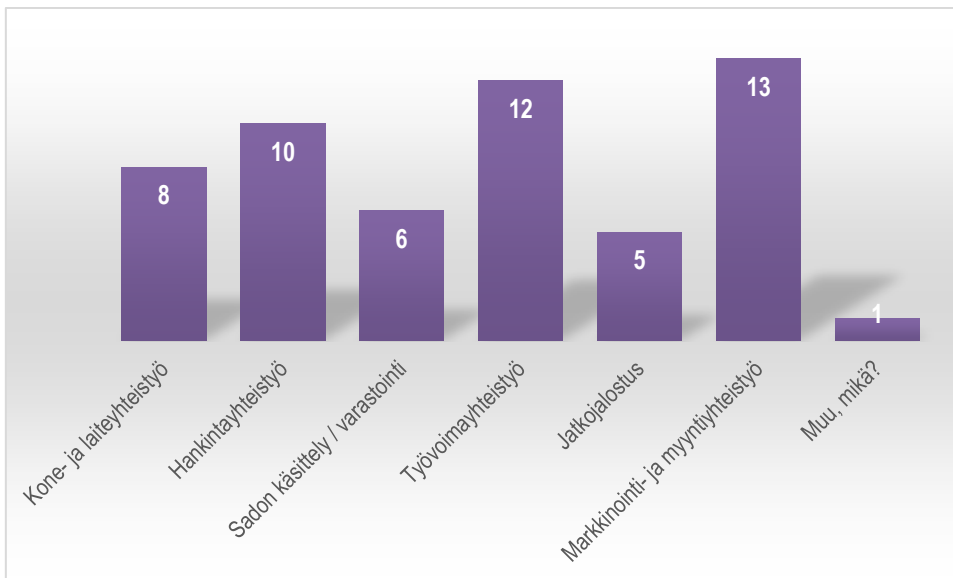
Kaikki vastaajat (n=5) kokivat tulevaisuudennäkymien jatkuvan entisellään. Lisäksi yksi vastaajista piti mahdollisena myös toimialan laajentamisen, mutta ei tarkentanut sitä enempää. Esimerkiksi osuuskuntaa pidettiin sopivan kokoisena ja se hoiti niitä tarpeita, joita viljelijöillä on.

### 5.3 Yhteistyöhön liittyvät tarpeet

20 yritystä (77 % vastaajista) ei kuulunut yhteenliittymiin. Tietoisia lähialueellaan toimivista yhtiömuotoisista yhteenliittymistä oli viisi vastaajaa. Merkittävimmät syyt sille, ettei ole liitytty yhteistyöhön, oli halu toimia itsenäisesti. Kuitenkin osa marjanviljelijöistä oli tietoisia yhteistyön mahdollisuuksista. Osa mainitsi tekevänsä yhteistyötä, mutta ei osuuskunta- tai yhtiömuodossa. Osalla vastaajista lähialueella ei sijainnut muita marjanviljely-yrityksiä ja siten yhteistyötä ei ollut.

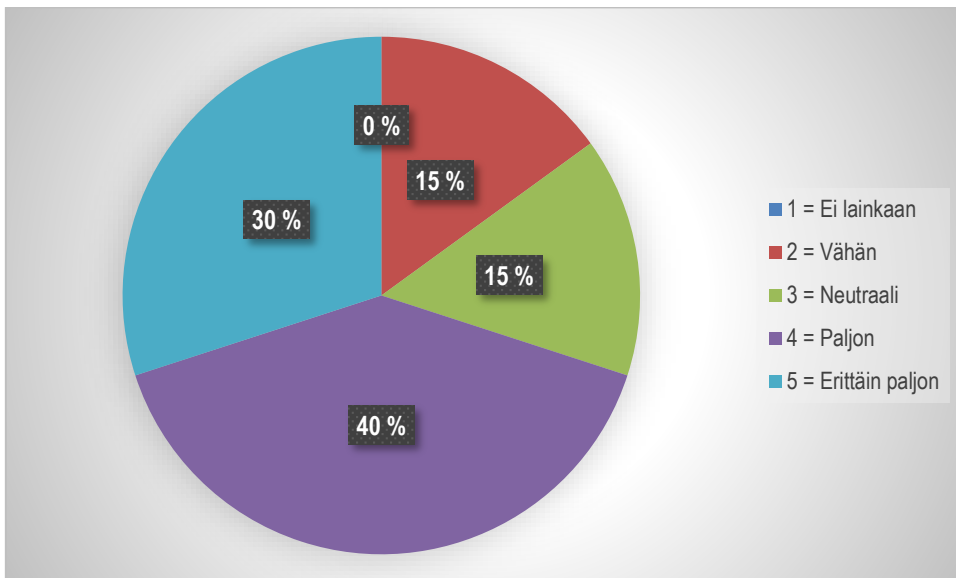
Vastaajista suurin osa arvioi, että yhteistyö ei juurikaan paranna kannattavuutta ja siihen sisältyy kuitenkin riskejä, joten myös nämä syyt pitivät heidät yhteenliittymien ulkopuolella. Lisäksi mainittiin koneurakointipalveluiden käyttömahdollisuus, joten tarvetta koneyhteistyölle ei ollut.

Yhteistyön kehittämisestä ja lisäämisestä oli kiinnostuneita 85 % vastaajista. Osa-alueet, joille eniten koettiin olevan tarvetta, olivat markkinointi- ja myyntiyhteistyö sekä työvoimayhteistyö (KUVIO 9).

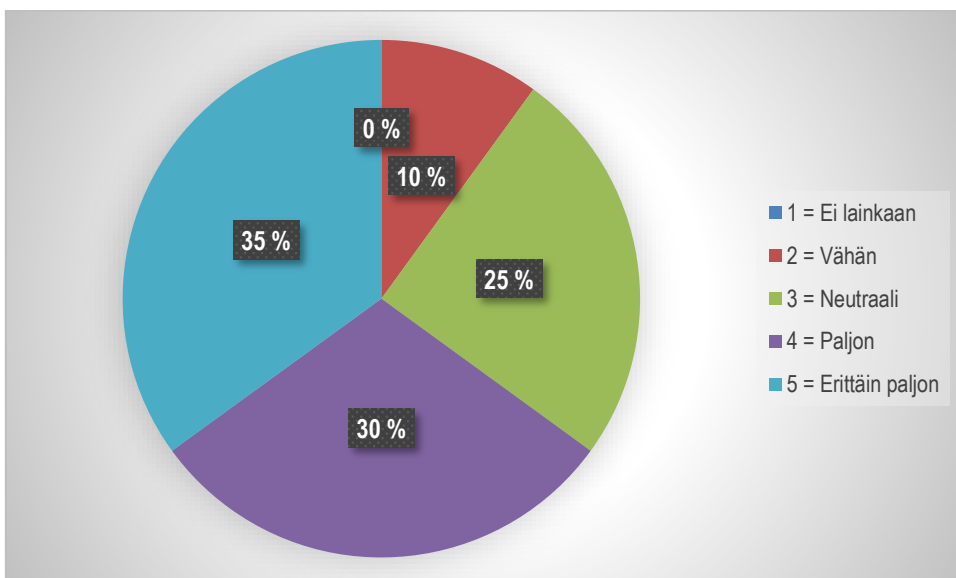


KUVIO 9. Vastaajien tarpeet yhteistyölle eri osa-alueilla.

Vastaajien odottamat hyödyt yhteistyöstä jakautuivat suurimmalta osin kustannusten vähentämiseen, sillä 40 % odotti yhteistyön vaikuttavan paljon kustannuksiin (KUVIO 10). Yhteistyöltä odotettiin lisäksi tuottojen lisääntymistä. 35 % vastasi, että yhteistyön hyötyihin vaikuttivat erittäin paljon juuri mahdollisuudet tuottojen lisääntymiseen (KUVIO 11).



KUVIO 10. Kustannusten vähentämisen merkitys yhteistyötä suunniteltaessa vastaajien joukossa.



KUVIO 11. Tuottojen lisäämisen merkitys vastaajien joukossa.

## 5.4 Kokemukset osuuskuntamuotoisesta yhteistyöstä

Loppujen lopuksi haastateltaviksi saatiin kaksi marjanviljelijää. Puhelinhaastatteluihin tavoitetuista marjanviljelijöistä molemmat kuuluivat koneosuuskuntiin. Toisen osuuskunnan omistuksessa oli yksi herukkapuimuri ja toisella oli käytössä kaksi herukan poimintakonetta sekä muuta yhteistä toimintaa.

Ensimmäinen haastateltava kuului yhden puimurin omistavaan osuuskuntaan. Osuuskunnan tehtävänä on tarjota jäsenille puintipalvelua, osuuskunnan käytössä on yksi Joonas-herukkapuimuri, jolle osuuskunta kouluttaa kuljettajan. Jäseniä perustamisvaiheessa oli 14 kpl ja tällä hetkellä osuuskunnassa on seitsemän osakasta. Yhteistyön käynnistäjänä toimi silloinen kunnan maaseutusihteeri ja osuuskunta perustettiin vuonna 1991. Haastateltava oli toiminut hallituksen puheenjohtajana koko osuuskunnan toimintakauden ajan perustamisesta lähtien.

Ensisijainen tavoite yhteisen herukkapuimurin hankinnassa oli kustannusten vähentäminen. Jokaisen viljelijän ei ollut kannattavaa hankkia omaa puimuria, sillä alueella oli useita herukanviljelijöitä. Pitkän toimintakauden ansiosta koettiin, että hyödyt on saavutettu kustannussäästöinä. Yhteistyön käytänteet ovat vakiintuneet ja yhteistyö jatkuu edelleen. Odotukset ja näkymät jatkuvasta yhteistyöstä ja yhteistyön merkitys koettiin edelleen positiivisena.

Osuuskunnan toiminta ei ole muuttunut perustamisesta muuten kuin osakkaiden määrän vaihteluilla. Puimuri hankittiin lainarahalla, joka on nyt maksettu. Nykyisin jäseniltä peritään kuluja vastaavien kustannusten määrä. Puimurin käyttötunnit vuodessa ovat vaihdelleet arviolta 50 - 100 tuntiin. Osuuskunnassa on meneillään sääntömuutos, jolla päivitetään toiminta-aluetta, mm. kuntaliitosten aiheuttamien toimintarajojen muutoksien vuoksi. Toiminta-aluetta laajennetaan koko maakuntaa koskevaksi, kun se aiemmin oli kahden kunnan alueella. Alueelle on tullut uusia herukanviljelijöitä, joten osuuskunnalle on tullut kolme uutta jäsenhakemusta alkavalle kasvukaudelle.

Puimurin arvioidaan kestävän vielä reilut kymmenen vuotta, joten koneusinoille ei ole tarvetta. Jossain vaiheessa oli harkittu Nurminassejen hankintaa osuuskunnalle, mutta tässä koettiin hyödyllisemmäksi, että pari kolme viljelijää hankki yhteisen koneen, johon osuuskunta ei osallistu. Todettiin, että tällaiset konehankinnat tehdään kahden kolmen tilan välisinä, jolloin käytännön toimet onnistuvat paremmin. Mikäli osakkaita on enemmän, voi syntyä haasteita siihen, ettei voida tehdä leikkuuta oikeana ajankohtana. Koneet, joita tarvitaan lähes kaikilla marjanviljelytiloilla yhtäaikaaisesti, eivät voi olla osuuskunnan omistuksessa. Yksi kone ei voi olla yhtä aikaa monella tilalla.

Haasteita koettiin syntyneen ainoastaan alkuvaiheessa aikataulujen osalta. Jotkut viljelijät halusivat puinnin tietylle päivälle mm. tuoremarjan myyntimahdollisuuksien vuoksi, huomioimatta kuitenkaan esim. sääoloja tai muita muuttuvia tekijöitä. Yhteistyökykyisten osakkaiden välillä sopu kuitenkin syntyi nopeasti. Nykyisin vakiintunut kiertojärjestys takaa sadonkorjuun onnistumisen kaikille osakkaille sekä myös ulkopuolisille. Sittemmin myös kauppojen aukioloaikojen laajentuminen on lisännyt tuoremarjojen myyntimahdollisuuksia, jolloin korjuupäivällä ei ole niin suurta merkitystä.

Uhkia tai riskejä yhteistyössä ei koettu olevan. Toiminnan perustana oli yhteistyökykyinen ja sopuisa porukka. Uusien jäsenhakemusten koettiin myös kertovan osuuskunnan hyvästä maineesta alueella.

Toinen haastateltava kuului kahden herukanpoimintakoneen omistavaan osuuskuntaan. Osuuskunta tarjoaa poimintapalvelua osakkailleen, markkinoi osakkaiden marjat sekä tarjoaa jäsenille marjalaatikoita ja tekee yhteishankintoja torjunta-aineiden osalta. Viljelijöillä oli ollut aiempaa yhteistyötä jo ennen osuuskunnan perustamista. Osuuskunta perustettiin herukan viljelyä ja yhteistoimintaa varten 1990-luvun loppupuolella. Silloinen isompi marjanostaja haki sopimusviljelijöitä, tämän vuoksi koettiin, että voidaan paremmin markkinoida koneellisesti poimitut marjat. Alussa hankittiin yksi puimuri ja melko pian toinen puimuri. Jäseniä osuuskuntaan on kuulunut koko toimintakauden ajan noin 12 kpl. Haastateltava oli tullut mukaan osuuskuntaan sukupolvenvaihdoksen myötä vuonna 2003.

Nykyisellään osakkaat sijaitsevat lähes 60 – 70 kilometrin säteellä toisistaan. Herukan viljelyalaa osuuskunnan viljelijöillä on arviolta vähän toistasataa hehtaaria, josta puintialaa vajaa sata hehtaaria vuodessa. Puimurit toimivat kahden kunnan alan alueella siten, että 5 – 6 tilan marjat puidaan yhdellä koneella.

Toiminta-aikana on kokeiltu erilaisia yhteishankintoja. Tällä hetkellä yksi suunnittelija tekee osuuskunnalle kasvinsuojelusuunnitelmanrunгон. Hänen mukaansa kukin viljelijä voi suunnitella kasvinsuojelun oman tilan tarpeiden mukaiseksi. Tämän jälkeen torjunta-aineet hankitaan osuuskunnalle. Muiden koneiden yhteishankinnoissa ei ole koettu osuuskunnan osallistumista hyödylliseksi. Muun muassa kasvinsuojelulaitteiden, rivivälileikkureiden sekä muokkauslaitteiden käyttö on tiloilla samanaikaisesti, jolloin toimet toisilla tiloilla viivästyvät ja jopa epäonnistuvat. Viljelijöillä on useita 2 – 3 tilan yhteisiä koneita ja laitteita.

Yhteistyön onnistuminen vaatii todellisen tarpeen, kuten tässä kustannussäästön. Herukkapuimurit ovat kalliita, joten näissä yhteisomistus onnistuu, sillä tarve on koettu merkittäväksi alusta alkaen. Näin ollen hyödyt saavutetaan. Pitkään toimineen osuuskunnan edellytyksenä on joustava ja yhteistyökykyinen jäsenistö. Mikäli haasteita syntyy, ne saadaan helpommin selvitettyä. Yhteistyö osuuskunnan sisällä koettiin onnistuneeksi ja hyödylliseksi. Osuuskunnan osakkaat kokoontuvat kerran vuodessa kesäaikaan toisten viljelijöiden tiloilla tarkastellen viljelyksiä, vaihtaen kuulumisia sekä käyden läpi kasvukaudella havaittuja onnistumisia ja haasteita.

Toiminta-aikana haasteet ovat syntyneet viljelijöiden ja ostajien välillä. Aiemmin oltiin yhden ostajan varassa, joka ensin vähensi ostettavan marjan määrää, sitten alensi hintaa ja lopulta purki koko sopimuksen. Sittemmin kotimaisen marjan arvostus on noussut muun muassa laadun ja tuoteturvallisuuden vuoksi. Herukoiden poiminta on muuttunut mehumarjasta pyöreään marjaan, joka on myös mahdollisesti nostanut saatavaa hintaa. Tällä hetkellä marjat viedään käsistä, joten toimivalla konekannalla taataan toimitusvarmuus myös isommille ostajille.



Merkittävimpänä kehittämiskohteena koettiin ostajien ja viljelijöiden välisen yhteistyön syventäminen siten, että ostajat sitoutuisivat paremmin yhteistyösopimuksiin sekä viljelijöiden tietoisuus ostajien vaatimuksista lisääntyisi. Suuremmat ostajat vaihtavat helposti toimittajaa mm. hintakilpailulla.

Haastateltava kertoi myös käyneensä luennoimassa yhteistyön merkityksestä. Tilaisuudessa oli käsitelty näitä samoja asioita, tällöin oli esille noussut esim. tukien merkitys. Mikäli toiset osakkaat kokevat nimenomaan tukien saannin merkittävämpänä hyötynä yhteistyön syntymiselle, kun toiset osakkaat kokevat kustannusten vähentämisen ja sadonkorjuun onnistumisen tärkeimpinä hyötyinä, voi olettaa, että haasteita yhteiseen toimintaan syntyy.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Olemassa oleviin yhteistyömuotoihin oltiin tyytyväisiä, eikä niinkään parannustarpeita ilmennyt kyselyn tuloksista. Yhteistyön merkitys ja halukkuus sen lisäämiseen oli ilmeistä vastanneiden keskuudessa. Selkeää ongelmakenttää tässä työssä ei saatu selville. Mistä kiikastaa, ettei yhteistyötä synny?

Tämän työn tuloksista voi todeta, että kiinnostus yhteistyöhön on ilmeistä. Tavoitteiden määrittäminen tilatasolla ja yhteistyötasolla ovat ensisijaisen tärkeitä, jotta yhteistyö saadaan käyntiin. Tämän jälkeen yritysmuodon valintaan on syytä panostaa, sillä siinä muutoksia syntyy mm. perustamiskuluista sekä vastuunjaosta.

Toisaalta ne, jotka eivät vielä kuuluneet yhteistyökuvioihin, kokivat yhteistyön riskit merkittävämpinä kuin yhteistyötä harjoittaneet viljelijät. Tähän pitäisi miettiä keinoja, joilla yhteistyön luonnetta ja myös riskejä saadaan tarkemmin avattua viljelijöille. Esimerkiksi koulutus- tai tiedonvälityshanke tai esimerkiksi aiheeseen liittyvä seminaari voisi olla yksi ratkaisu, jolloin yhteistyöhaluiset viljelijät tulisi tavoittaa sekä saattaa yhteen.

Seminaareihin ja muihin koulutustilaisuuksiin voi olla vaikea saada marjanviljelijöitä koolle ja viljelijöiden opastaminen yksi kerrallaan esimerkiksi yhteistyömahdollisuuksista ja -malleista on aikaa vievää. Mahdollisesti asian liittäminen esimerkiksi tutustumiskäyntiin tai muuhun benchmarkkaukseen voisi toimia, sillä viljelijöiden keskinäistä tiedonjakoa tapahtui osassa osuuskunnista.

Suurempien koneiden hankinnassa osuuskuntaperiaate toimii hyvin. Sen sijaan pienempien ja useammin ja erityisesti kaikilla tiloilla suurin piirtein yhtä aikaa tarvittavien ja käytettävien koneiden hankinnassa yhteenliittymät, joissa on useita osakkaita, eivät ole toimivia. Mikäli osakasmäärät kasvavat isoiksi, koneen ajankäytön hallinta voi muodostua ongelmaksi. Tällöin parempi yhteistyövaihtoehto on muutaman, todennäköisesti 2 - 3 tilan välinen yhteistyö.

Toisaalta tällä hetkellä suurin huolenaihe marjanviljelyalalla lienee työvoiman saanti. Työvoima-asiaan ei tässä työssä paneuduttu, eikä selvitetty, kuinka paljon esim. työvoimayhteistyötä tilojen välillä on tähän mennessä ollut. Alan kausiluontoisuus vähentää yhteistyön mahdollisuuksia, mutta toki niitä on.

Koko marjantuotantoketjun voimavarojen ja osaamisen yhdistämiseksi sekä vahvojen verkostojen luomiseksi on yhteiskunnan, tutkimuksen, neuvonnan, koulutuksen ja yritysten välinen yhteistyö avainasemassa. Ulkopuolisten osallistuminen yhteistyön kehittämiseen voisi lisätä samanhenkisten viljelijöiden kohtaamisia. Viljelijöillä tuskin on merkittäviä henkilökohtaisia intressejä lähteä etsimään mahdollisia yhteistyökumppaneita, mikäli aiempaa yhteistyötä ei ole.

## 7 POHDINTA

Valitettavasti avoimiin kysymyksiin saatiin vähän vastauksia, ehkäpä tämä kertoo siitä, etteivät yksittäiset viljelijät mieti esim. konkreettisia parannusehdotuksia. Näin ollen eri organisaatioiden mukaantulo voisi luoda yhteistyön mahdollisuuksia ja lisätä samanhenkisten yrittäjien kohtaamisia johtaen tehokkaampaan tarpeiden määrittämiseen ja yhteistyössä tarpeiden tyydyttämiseen.

Halu itsenäiseen työskentelyyn oli selvemmin havaittavissa niillä vastaajilla, jotka eivät kuuluneet vastaushetkellä yhteenliittymiin. Tosin pienen vastausmäärän vuoksi tätä ei voida yleistää kaikkiin yhteenliittymien ulkopuolella toimiviin marjanviljelijöihin. Tietoisuuden lisäämistä niin yhteistyön mahdollisuuksista kuin uhkistakin tarvitaan, sillä yleensä myös yhteistyön riskit arvioitiin yhteistyöhön kulumattomien vastaajien joukossa merkittävämmiksi kuin jo yhteistyöhön liittyneiden keskuudessa. Toisaalta halu yhteistyön lisäämiseksi oli ilmeistä yhteistyöhön liittymättömien keskuudessa (85 %), mutta tällä kyselyllä ei saatu selville, mistä kiikastaa, ettei yhteistyötä synny. Yhteistyötä voi tehdä myös ”kevyellä” mallilla, jota myöskin harjoitettiin.

Yrityskohtaisia tulevaisuudensuunnitelmia ei marjanviljelijöiltä tässä kyselyssä selvitetty, mutta vastauksista voi havaita, että nykytilanteeseen ollaan tyytyväisiä. Mikäli tulevaisuuden suunnitelmia olisi kysytty tarkemmin, olisivatko tulokset tulkineet paremmin yleistä käsitystä toimialan rakennenaikymistä.

Miettiä voi, olisiko ruotsinkielinen versio kyselystä tuonut lisää vastauksia. Ruotsinkielisellä alueella on kuitenkin marjanviljelyä.

## LÄHTEET

Karttunen, J., Tuure, V.-M., Lätti, M., Leppälä, J., Rautiainen, R., Mattila, T. & Mäittälä, J. 2017. Luonnonvara-alan työhyvinvointivisio 2025. TTS: n julkaisuja 428: 1–77. Viitattu 6.3.2020, [https://www.tts.fi/files/2342/Luonnonvara-alan\\_tyohyvinvointivisio\\_2025.pdf](https://www.tts.fi/files/2342/Luonnonvara-alan_tyohyvinvointivisio_2025.pdf)

Koivisto, A. 2019. Marjatilojen kannattavuuteen vaikuttavat tekijät. Luonnonvarakeskus. Viitattu 29.4.2020, [https://keski-suomi.proagria.fi/sites/default/files/attachment/20190304\\_marjatilojen\\_kannattavuuteen\\_vaikuttavat\\_tekijat\\_anu\\_koivisto.pdf](https://keski-suomi.proagria.fi/sites/default/files/attachment/20190304_marjatilojen_kannattavuuteen_vaikuttavat_tekijat_anu_koivisto.pdf)

Kämäräinen, S., Rinta-Kiikka, S. & Yrjölä, T. 2014. Maatilojen välinen yhteistyö Suomessa. PTT työpapereita. 162. 53 s. Viitattu 24.2.2020, <https://www.ptt.fi/julkaisut-ja-hankkeet/kaikki-julkaisut/maatilojen-valinen-yhteisty-suomessa.html>

Lehto, J. & Holopainen, T. (toim.) 2010. Osuuskunnan perustajan opas. Osuustoimintakeskus Pellervo Ry. Viitattu 17.4.2020, <https://perustajanopas.pellervo.fi/>

Luke Puutarhatilastot 2018. Viitattu 26.1.2020, [https://stat.luke.fi/puutarhatilastot-2018\\_fi](https://stat.luke.fi/puutarhatilastot-2018_fi)

Minilex 2020a. Henkilöyhtiö vai osakeyhtiö. Viitattu 15.4.2020, <https://www.minilex.fi/a/henkiloyhtio-vai-osakeyhtio-0>

Minilex. 2020b. Mikä on henkilöyhtiö. Viitattu 14.4.2020, <https://www.minilex.fi/a/mika-on-henkiloyhtio>

Minilex 2020c. Mitä tarkoittaa henkilöyhtiö. Viitattu 14.4.2020, <https://www.minilex.fi/a/mita-tarkoittaa-henkiloyhtio>

Minilex 2020d. Mikä on osuuskunta. Viitattu 15.4.2020, <https://www.minilex.fi/a/mika-on-osuuskunta>

Minilex 2020e. Osuuskunta yleistä. Viitattu 16.4.2020, <https://www.minilex.fi/t/osuuskunta-yleista>

Minilex 2020f. Osuuskunnan perustaminen. Viitattu 16.4.2020, <https://www.minilex.fi/a/osuuskunnan-perustaminen>

Pyykkönen, P. & Tiilikainen, S. 2009. Töiden organisointi Suomen maataloudessa. Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen raportteja 217. 52 s. Viitattu 24.2.2020, <http://docplayer.fi/8136605-Toiden-organisointi-suomen-maataloudessa.html>

# KYSELYLOMAKE

# LIITE 1

## 1. Ikä

- enintään 30 v
- 31- 40 v
- 41- 50 v
- 51- 60 v
- yli 60 v

## 2. Sukupuoli

- Nainen
- Mies
- En halua kertoa

## 3. Maakunta

## 4. Koulutus

- Peruskoulu
- Lukiotutkinto tai ammatillinen perustutkinto
- Ammatti- tai erikoisammattitutkinto
- Ammattikorkeakoulututkinto
- Yliopistotutkinto

## 5. Mitkä ovat tilanne viljelyalat?

Kokonaispeltopinta-ala (ha)

Marjanviljelyala (ha)

## 6. Mitkä ovat viljeltävät marjalajit?

- Mansikka
- Mustaherukka
- Vadelma
- Punaherukka
- Muu, mikä?

**7. Mikä on tuotantotapanne marjanviljelyssä?**

- Tavanomainen
- Luonnonmukainen

**8. Kuinka kauan olette harjoittaneet marjanviljelyä?**

- Korkeintaan 5 v
- 6- 10 v
- 11- 15 v
- 16- 20 v
- Yli 20 v

**9. Mikä on merkittävin myyntikanavanne kilomääräisesti tarkasteltuna?**

- Suoramyynti
- Tukumyynti

**10. Mitä muuta toimintaa harjoitatte marjantuotannon lisäksi?**

- Peltokasvintuotanto
- Puutarhakasvintuotanto
- Kotieläintuotanto
- Muu yritystoiminta, millä toimialalla?
- Työskentely tilan ulkopuolella
- Ei harjoiteta muuta toimintaa

**11. Kuulutteko maatalouden osalta johonkin yhtiömuotoiseen yhteenliittymään (Oy, Ky, Ay tai Osk) ?**

- Kyllä
- Ei

**12. Mikä on yritysmuotonne?**

- Osakeyhtiö
- Kommandiittiyhtiö
- Avoin yhtiö
- Osuuskunta



13. Toimitteko yhtiössä / osuuskunnassa päättävässä asemassa?

- Kyllä  
 Ei

14. Kuinka monta osakasta yhtiössä / osuuskunnassa on?

15. Kuinka suuren osuuden omistatte yhtiöstä / osuuskunnasta?

16. Kuinka kauan olette kuuluneet tähän yhteistyömuotoon?

17. Kuinka suuri merkitys seuraavilla asioilla on siihen, että olette liittyneet yhteistyöhön?

1 = Ei lainkaan 2 = Vähän 3 = Neutraali 4 = Paljon 5 = Erittäin paljon

	1	2	3	4	5
Kustannusten vähentäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuottojen lisääminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävien organisointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajankäytön hallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyön merkitys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alueellinen sijainti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sosiaaliset syyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan takaamiseksi yhteistyö on välttämätöntä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä? <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Millä osa-alueilla teette yhteistyötä?

- Kone- ja laiteyhteistyö  
 Hankintayhteistyö  
 Sadon alkukäsittely ja / tai varastointi  
 Työvoimayhteistyö  
 Jatkojalostus  
 Markkinointi- ja myyntiyhteistyö  
 Muu, mikä?

**19. Kuinka paljon olette mielestänne hyötynneet yhteistyöstä seuraavilla osa-alueilla?**

1 = Ei lainkaan 2 = Vähän 3 = Neutraali 4 = Paljon 5 = Erittäin paljon

	1	2	3	4	5
Vakiintuneet käytänteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallinto ja talous	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työmäärän väheneminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parantunut myyntihinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kustannusten väheneminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turvallisuuden lisääntyminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä? <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**20. Missä olette erityisesti onnistuneet?**

**21. Mitä tekisitte toisin?**

**22. Mitkä ovat yhteistyönne tulevaisuudennäkymät?**

- Jatkuu entisellään
- Laajennetaan toimialaa
- Vaihdetaan yritysmuotoa
- Jatkuu, mutta toiminta pienenee
- Lopetetaan toiminta

**23. Perustelut tulevaisuudennäkymistä**

Kiitos vastauksesta!



Kysely luotu Webropolilla  
[Klikkaa tästä ja lue lisää](#)

**24. Tiedättekö lähialueellanne toimivan marjanviljelyssä yhtiömuotoisia yhteenliittymiä?**

- Kyllä  
 Ei

**25. Kuinka merkittäviä seuraavat syyt ovat sille, että ette ole liittyneet yhteistyöhön?**

1 = Ei lainkaan 2 = Vähän 3 = Neutraali 4 = Paljon 5 = Erittäin paljon

	1	2	3	4	5
Tietoisuus yhteenliittymien mahdollisuuksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alueellisen sijainnin vuoksi se ei ole mahdollista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liittyminen ei paranna kannattavuutta / ole taloudellisesti järkevää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyön riskit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Halu toimia itsenäisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarvittava hyöty saadaan urakointipalveluna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sosiaaliset syyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu syy, mikä? <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**26. Oletteko kiinnostuneita yhteistyön kehittämisestä ja lisäämisestä?**

- Kyllä  
 Ei

27. Minkä osa-alueen koette merkittäväksi yhteistyön mahdolliselle syntymiselle?

- Kone- ja laiteyhteistyö
- Hankintayhteistyö
- Sadon alkukäsittely ja / tai varastointi
- Työvoimayhteistyö
- Jatkojalostus
- Markkinointi- ja myyntiyhteistyö
- Muu, mikä?

28. Kuinka merkittävänä koette seuraavat hyödyt yhteistyön mahdolliselle syntymiselle?

1 = Ei lainkaan 2 = Vähän 3 = Neutraali 4 = Paljon 5 = Erittäin paljon

	1	2	3	4	5
Kustannusten vähentäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuottojen lisääminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävien organisointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajankäytön hallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sosiaaliset syyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu syy, mikä? <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kiitos vastauksesta!



Kysely luotu Webropolilla  
[Klikkaa tästä ja lue lisää](#)

Teemahaastattelukysymykset, joihin sisältyvä tieto tulisi saada haastattelussa esiin:

1. Millaista yhteistyötä osuuskuntanne / osakeyhtiönne harjoittaa tällä hetkellä?
2. Mistä on lähdetty liikkeelle ja kenen aloitteesta?
3. Mitkä olivat ensisijaiset tavoitteet yhteistyölle?
4. Minkä kokoisesta yhteenliittymästä on kyse?
5. Millaista hyötyä oma tilanne toivoi alussa tältä yhteistyöltä?
6. Koetteko saaneenne nämä hyödyt?
7. Onko yhteistyössänne käynyt ilmi sellaisia asioita, jotka olisivat vaatineet enemmän toimenpiteitä?
8. Mitkä ovat mielestänne merkittävimmät asiat yhteistyön onnistumiselle?
9. Miten yhteistyönne on muuttunut aloittamisen jälkeen?
10. Miten onnistumiset taataan myös tulevaisuudessa? / Miten parantaisitte yhteistyössä havaittuja epäkohtia?
11. Millaista hyötyä tai haittaa eri osapuolet saavat tästä yhteistyökuvioista?
12. Miten aiotte kehittää yritystänne tulevaisuudessa?
13. Miten näette yhteistyön tarpeen / edellytysten muuttuvan tulevaisuudessa?
14. Onko alueellanne mahdollista lisätä yhteistyötä laajentamalla toimintaa?
15. Millaisia uhkia ja riskejä näette yhteistyön lisäämisellä ja miten niitä voisi lieventää?
16. Mitä haluaisitte vielä kertoa yhteistyön kehittämiseksi?