



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Hermann Hantula & Juho Nokso

---

## Maatalousyrityksen kehittämissuunnitelma

Case Rinta-Muilu ja Hantula

Opinnäytetyö  
Kevät 2022  
Agrologi (AMK)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Tutkinto-ohjelma: Agrologi (AMK)

Suuntautumisvaihtoehto: Maatalouden yritystalous

Tekijä: Hermann Hantula & Juho Nokso

Työn nimi: Maatalousyrityksen kehittämissuunnitelma case Rinta-Muilu ja Hantula

Ohjaaja: Marjo Latva-Kyyry

Vuosi: 2021

Sivumäärä: 81

Liitteiden lukumäärä:0

---

Opinnäytetyön aiheena on maatalousyrityksien kehittämissuunnitelma. Maatalousyrityksiä työssä on kaksi, jotka ovat Rinta-Muilu sekä Hantula. Maatalousyritysten resurssit yhdistettiin sekä niille luotiin yhtenäinen toimintamalli. Opinnäytetyössä maatalousyritystä on tarkasteltu laskelmilla sekä yrityksen tiedoilla, jotka ovat liikesalaisuuksia ja on jouduttu salaamaan.

Maatalousyrityksien toimintaympäristöä on tarkasteltu SWOT- ja PESTEL-analyysien avulla. Kehitettyssä tuotantosuunnitelmassa maatalousyrityksen resurssit järjestettiin oikean kokoisiksi sekä valittiin tilakeskus. PESTEL-analyysillä tutkittiin ulkopuolisten muutosvoimien vaikutusta sekä niiden voimakkuutta. SWOT-analyysillä tutkittiin maatalousyrityksen sekä yrittäjien vahvuuksia, heikkouksia, uhkia sekä mahdollisuuksia ja miten niitä voidaan kehittää sekä hyödyntää. Resurssianalyysillä on tutkittu maatalousyrityksen sekä arvokkaat että arvottomat resurssit ja miten ne voidaan hyödyntää täysimääräisesti. Samalla tuli esille kuinka turhia resursseja vähennetään.

Strategia on luotu yhdessä nykyisten yrittäjien kanssa ja siinä on tuotu esiin heidän arvonsa ja visio. Niiden sekä analyysien pohjalta on luotu yhteinen kilpailustrategia. Maatalousyritykselle luotiin myös toimintamalli, jossa jokaisen yrityksessä toimivan vahvuudet on tuotu esiin ja heille on jaettu omat vastualueet.

Kehitetty tuotantosuunnitelma saatiin kannattavaksi ja yrittäjät saavat riittävän korvauksen työlleen. Luodun strategian avulla analyysejä hyödyntäen yrityksessä voidaan varautua tulevaisuuden muutoksiin.

<sup>1</sup> Asiasanat: kehittämissuunnitelma, strategia, toimintamalli, riskit

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Thesis abstract

Faculty: Seinäjoki University of Applied Sciences

Degree programme: Agrolologist (AMK)

Specialisation: Farm management

Author/s: Hermann Hantula & Juho Nokso

Title of thesis: Development plan of agricultural enterprise case Rinta-Muilu ja Hantula

Supervisor(s): Marjo Latva-Kyyny

Year:2021

Number of pages: 82

Number of appendices:0

---

The goal of the thesis was to create a development plan for an agricultural enterprise. There were two case companies in the study, Rinta-Muilu farm and Hantula farm. The resources of the farms were intergrated and a unified operating model was created for them. In the thesis, the agricultural enterprise was examined through calculations and company data, which are confidential trade secrets.

The operating environment of agricultural enterprises was examined with the help of SWOT and PESTEL analyzes. In the developed production plan, the resources of the agricultural enterprise were optimized and the farm center was selected. The PESTEL analysis examined effects of the external forces of change and their intensity. The SWOT analysis examined the strengths, weaknesses, threats and the opportunities of the agricultural enterprise and entrepreneurs and how those four factors could be developed and utilized. The resource analysis examined both the valuable and worthless resources of the enterprise and how they could be fully utilized. Additionally, it was clarified how the unnecessary resources could be reduced.

A new strategy was developed together with the current entrepreneurs and it highlights their values and visions. Based on them and the analyzes, a common competition strategy was created. An operating model was also produced for the agricultural enterprise, in which the strengths of everyone working in the enterprise were highlighted and they were assigned their own responsibilities.

The developed production plan was profitable and the entrepreneurs receive adequate compensation for their work. With the help of the created strategy, the enterprise can prepare for changes in the future by utilizing the analyzes.

<sup>1</sup> Keywords: Development plan, strategy, operating model, risks

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä .....	2
Thesis abstract .....	3
SISÄLTÖ .....	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo .....	7
1 JOHDANTO .....	10
2 MAATALOUSYRITYSTEN JA YRITTÄJIEN ESITTELY .....	11
2.1 Rinta-Muilu .....	11
2.2 Hantula .....	11
3 TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA RESURSSIT .....	12
3.1 Ulkoiset tekijät .....	12
3.1.1 Luonnonolot .....	12
3.1.2 Toimintaan vaikuttavat asiakkaat, toimittajat, yhteistyökumppanit ja muut sidosryhmät .....	12
3.1.3 Liikenneasema .....	12
3.2 Sisäiset tekijät .....	12
3.2.1 Pelto, tilussuhteet, maalajit ja perusparannukset .....	12
3.2.2 Rakennukset .....	13
3.2.3 Koneet ja kalusto .....	13
3.2.4 Lainat ja maatalousyrityksen toiminnan rahoittamismahdollisuudet .....	13
3.2.5 Muut resurssit .....	13
3.2.6 Työvoima, osaaminen sekä suunnitelmakauden työvoimaresurssit .....	13
3.3 PESTEL-ANALYYSI .....	13
3.3.1 Poliittiset muutosvoimat .....	13
3.3.2 Ekonomiset muutosvoimat .....	14
3.3.3 Sosiaaliset muutosvoimat .....	14
3.3.4 Teknologiset muutosvoimat .....	15
3.3.5 Ekologiset muutosvoimat .....	15
3.3.6 Lainsäädännölliset muutosvoimat .....	16
3.3.7 Muutos voimien voimakkuus ja vaikutus .....	16

3.1	Resurssi-analyysi .....	17
3.2	SWOT-analyysi .....	17
3.2.1	Vahvuudet ja heikkoudet.....	17
3.2.2	Mahdollisuudet ja uhat .....	17
4	STRATEGIA.....	18
4.1	Arvot, visio ja tavoitteet .....	19
4.1.1	Tavoitteet .....	19
4.1.2	Kehittämistavoitteet- ja toimet.....	19
4.2	Tuotantosuunnat, tuotannonhaarat ja kilpailustrategiat .....	19
4.3	Skenaariot.....	19
4.3.1	Todennäköisin skenaario .....	19
4.3.2	Yritystoiminnan kannalta edullinen skenaario .....	19
4.3.3	Yritystoiminnan kannalta epäedullinen skenaario .....	19
5	TOIMINTAMALLI.....	20
5.1	Kehitetty tuotantosuunnitelma .....	21
5.2	Suoritusmittarit .....	21
5.3	Vastuiden jako tuotantohaaroittain .....	21
5.4	Johtamismalli.....	21
5.5	Henkilöstöjohtaminen maatalousyriyksessä.....	21
6	TUOTANNON SUUNNITTELU.....	22
6.1	Koneet ja kalusto kehitetty .....	22
6.2	Rinta-Muilu nautojen ruokinta.....	22
6.3	Tuotannonhaarojen laajuus.....	22
6.4	Katetuottolaskelmat.....	22
6.5	Tuloslaskelmat .....	22
6.6	Maksuvalmiuslaskelmat .....	23
7	INFORMAATIOJÄRJESTELMÄ .....	24
7.1	Mikä on informaatiojärjestelmä.....	24
7.2	Mitä informaatiojärjestelmä sisältää .....	25
7.3	Rinta-Muilu & Hantula informaatiojärjestelmä .....	25
8	RISKIT JA NIIDEN HALLINTA.....	26

8.1	Riskien syntyminen .....	27
8.1.1	Erilaisia riskityyppejä.....	27
8.2	Riskien hallinta .....	29
8.2.1	Riskien hallinta päätöksenteossa.....	29
8.2.2	Riskeiltä suojautuminen .....	29
8.2.3	Herkkyysanalyysi .....	31
9	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	32
	LÄHTEET .....	33

## Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Kehitetty toimintamalli. .... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Kuvio 2. Suoritusmittari kehitetty. .... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Taulukko 1. Peltolohkot Rinta-Muilu. .... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Taulukko 2. Perusparannukset Rinta-Muilu. .... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Taulukko 3. Peltolohkot Hantula. .... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Taulukko 4. Perunparannukset Hantula. .... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Taulukko 5. Rakennukset Rinta-Muilu. .... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Taulukko 6. Rakennukset Hantula. .... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Taulukko 7. Koneet ja kalusto Rinta-Muilu. .... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Taulukko 8. Koneet ja kalusto Hantula. .... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Taulukko 9. Lainat Rinta-Muilu. .... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Taulukko 10. Suunnitelmakauden työvoimaresurssit Rinta-Muilu... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Taulukko 11. Suunnitelmakauden työvoimaresurssit Hantula... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Taulukko 12. Muutosvoimien voimakkuus ja vaikutus. .... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Taulukko 13. VRIO- analyysi **Rinta-Muilu.** .... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

- Taulukko 14. VRIO- analyysi **Hantula**. ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Taulukko 15. Yhteinen SWOT tulevaisuuden näkökulmasta. ... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Taulukko 16. SWOT tarkastelu. .... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Taulukko 17. Vastuiden jako kehitetty. .... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Taulukko 18. Koneet ja kalusto kehitetty..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Taulukko 19. Nautojen ruokintasuunnitelma..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Taulukko 20. Tuotannonhaarojen laajuus. .... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Taulukko 21. Tuotantosuunnitelmat Rinta-Muilu .... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Taulukko 22. Tuotantosuunnitelma Hantula..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Taulukko 23. Tuotantosuunnitelma kehitetty..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Taulukko 24. Nautojen katetuotto. .... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Taulukko 25. Rehuvehnän katetuottolaskelmat. .... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Taulukko 26. Rehuohran katetuottolaskelmat..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Taulukko 27. Rehukauran katetuottolaskelmat ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Taulukko 28. Rypsin katetuottolaskelmat..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Taulukko 29. Suojavyöhykenurmen katetuottolaskelmat ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Taulukko 30. Katetuottolaskelmien koontitaulukko **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Taulukko 31. Tuloslaskelma Rinta-Muilu. .... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Taulukko 32. Tuloslaskelma Hantula. .... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Taulukko 33. Tuloslaskelma kehitetty. .... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**



Taulukko 34. Tuotantosuunnitelmien vertailu..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Taulukko 35. Rinta-Muilun maksuvalmius..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Taulukko 36. Hantulan maksuvalmius ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Taulukko 37. Kehitetyn maksuvalmius..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

## 1 JOHDANTO

Maatalousyrittäjien toimintaympäristö muuttuu. Uusien ruokailutottumusten, teknologian kehityksen sallimat uudet rajat sekä erilaiset yhteiskunnalliset muutokset saavat yrittäjät miettimään uusia ratkaisuja. Se luo painetta kehittää yritystoimintaa kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi. Tämä on pakottanut maatalousyrittäjät muuttamaan toimintatapojaan. Vanhan aikainen pelkkä prosessiosaaminen ei enää riitä nykyisessä toimintaympäristössä. Maailman markkinoiden vaikutus suomalaiseen maatalouteen näkyy jatkuvasti tuotetun tuotteen ja siihen vaadittavien panosten hinnoitteluissa. Maatalousyrittäjien näkökulmasta kustannukset nousevat jatkuvasti.

Tuotantorakenne maataloudessa muuttuu jatkuvasti sekä maatalousyrittäjien määrä vähenee ja koko kasvaa. Näihin vaikuttaa markkinahintojen kehitys. Tuottavuuden kasvattaminen on kannattavuuden edellytys. Tämä toimenpide kuitenkin vaatii suuria investointeja maatalousyrittäjiltä, Informaatiojärjestelmän, johtamismallin sekä strategian luominen yritykselle. Opinnäytetyön aihe valikoitui edellä mainittujen syiden sekä ajankohtaisuuden vuoksi.

Opinnäytetyössä lähdetään selvittämään kahden maatalousyrittäjien kannattavuutta, kehittämistä optimaalisen tuloksen ja minimaalisten kustannusten saavuttamiseksi sekä tilojen yhdistämisen vaikutuksia taloudellisesti. Maatalousyrittäjille luodaan yhteinen strategia sekä toimintamalli. Laskelmat toteutetaan Exceliä käyttäen. Strategian luonti tapahtuu hyödyntäen erilaisia analyysejä.

Tietoa hyödynnetään strategian luonnissa sekä katelaskelmien toteuttamisessa. Katelaskelmista saadut tulokset analysoidaan opinnäytetyössä ja täten saadaan todenmukainen kuva maatalousyrittäjien toiminnasta ja sen kannattavuudesta. Maatalousyrittäjien yhdistyessä säilytetään vain välttämättömät resurssit, joten on tärkeää luoda molemmille yrityksille toimiva yhteinen strategia.

## **2 MAATALOUSYRITYSTEN JA YRITTÄJIEN ESITTELY**

### **2.1 Rinta-Muilu**

### **2.2 Hantula**

### **3 TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA RESURSSIT**

#### **3.1 Ulkoiset tekijät**

##### **3.1.1 Luonnonolot**

Etelä-Pohjanmaa kuuluu ilmastollisesti keskiboreaaliseen ilmastovyöhykkeeseen. Etelä-Pohjanmaa voidaan jakaa neljään ilmastollisesti erilaiseen alueeseen, joista Lapua kuuluu Lapuan joen laaksoihin. Etelä-Pohjanmaan alue on yksi Suomen hallanarimmista maakunnista, ankaraa hallaa on esiintynyt jopa heinäkuussa. Vuoden keskilämpötila on kolmen ja neljän lämpöasteen välillä.

Sademäärä on noin 500 millimetriä, josta heinäkuussa sataa 70–85 millimetriä, mikä on viljelyn kannalta ajankohdaltaan hyvä. Lumipeite katoaa keskimäärin maaliskuu–huhtikuun vaihteessa ja keskimäärin lumipeitteen kestoaika on 4–5 kuukautta. Vuodenaikojen vaihtelu noudattaa korkeussuhteita, talvi kestää siis Suomenselän seuduilla lähes kolme viikkoa kauemmin kuin jokilaaksoissa, joihin Lapua kuuluu. Lapualla on yhdet Etelä-Pohjanmaan parhaimmista kasvuoiloista. Terminen kasvukausi alkaa keskimäärin huhtikuun loppupuolella. Etelä-Pohjanmaan ilmasto sopii hyvin kasvinviljelyyn (Ilmatieteenlaitos 2013).

##### **3.1.2 Toimintaan vaikuttavat asiakkaat, toimittajat, yhteistyökumppanit ja muut sidosryhmät**

##### **3.1.3 Liikenneasema**

#### **3.2 Sisäiset tekijät**

##### **3.2.1 Pelto, tilussuhteet, maalajit ja perusparannukset**

### **3.2.2 Rakennukset**

### **3.2.3 Koneet ja kalusto**

### **3.2.4 Lainat ja maatalousyrittäjän toiminnan rahoittamismahdollisuudet**

### **3.2.5 Muut resurssit**

### **3.2.6 Työvoima, osaaminen sekä suunnitelmakauden työvoimaresurssit**

## **3.3 PESTEL-ANALYYSI**

### **3.3.1 Poliittiset muutosvoimat**

Maatalousyrittäjän toimintaa ohjataan Euroopan unionin maatalouspolitiikalla sekä EU:n luvalla Suomen omilla toimilla. EU-maiden välinen vapaa tuonti ja vienti ovat lisänneet maatalouden markkinaohjautuvuutta, koska suomalainen maa- ja elintarviketalous joutuu kasvavassa määrin kilpailemaan EU:n markkinoilta ja muualta maailmasta tulevan tarjonnan mukaan (Yrjölä, 2010, s. 76). Markkinaohjautuvuuden kasvaessa myyntitulojen merkitys kasvaa, tukien sekä korvausten osuus vähenee ja EU-tason maatalouspolitiikka pyrkii toimimaan enemmän tukiverkkona (Kerkelä, 2012, s. 14–19).

EU:n tasolla tukipolitiikalla ohjataan tulevaisuudessa entistä voimakkaammin ympäristö- ja ilmastotoimiin. Todennäköisesti maatalousyrittäjälle tuella asetetaan tukikatto ja pienet sekä keskisuuret maatalousyrittäjät saavat korkeampaa hehtaarikohtaista tukea kuin suuret maatalousyrittäjät. Sukupolvenvaihdoksia tuetaan ja yritystoiminnan kehittämistä helpotetaan (Euroopan komissio, 2018). Teurastamo sekä tukipolitiikka vaikeuttavat vanhoissa tuotantorakennuksissa tuotannon jatkamisen, koska ritiläpalkki navetoissa tulee olla asennettuna muovimatot vuoteen 2023 mennessä eli lihantuotannon jatkaminen edellyttää investointeja.

### 3.3.2 Ekonomiset muutosvoimat

Suomessa on lihanautavasikoista vajausta. Euroopan markkinatilanne heijastuu myös Suomeen. Tämän seurauksena vasikoiden saaminen on näkynyt tuotoissa isoissa ja pienissä maatalousyrittäjissä. Viljasadon suuruus vaikuttaa viljan maailmanmarkkinoihin. Niiden hinnan muutoksilla on suora vaikutus nautakarjan- sekä rehuviljantuottajien kannattavuuteen. Viljan viljelyssä tuotantopanosten nousu on vaikuttanut huomattavasti lopputuotteiden hintaan, mutta myös panosten hintojen nousu vuonna 2021 on ollut huomattavaa.

Maataloustuotannon markkinaohjautuvuus kasvaa. Markkinaohjautuvuuden kasvu ajaa maatalousyrittäjät alentamaan yksikkökustannuksia ja laajentamaan toimintaa. Yrityskoon kasvun ansiosta naudanlihantuotanto on laskenut vuodesta 2001–2020 yli puolimiljoonaa kiloa (Luke, 2020). Maatalousyritysten riskit ja ulkoisen pääoman osuus kasvavat yrityskojen suurentuessa.

Mahdollinen rahoituskorkojen nousu lisää rahoituksen kustannuksia. 2000-luvun alusta vuoteen 2009 korkojen vaihtelu oli kovaa. 2009 vuonna EURIBOR laski alle 0,4 prosenttiin. Vuonna 2014 lasku oli ohittanut negatiivisen rajan ja on muuttunut hyvin vähän sen jälkeen (Suomen Pankki, 2020). Korkojen nousu voi aiheuttaa maksuvalmiuden heikkenemisen, mikäli siihen ei varauduta.

### 3.3.3 Sosiaaliset muutosvoimat

Kuluttajien ruokailutottumukset muuttuvat. Kotimaisten elintarvikkeiden arvostus on noussut. Koronakriisi on vahvistanut arvostuksen nousua entisestään (Taloustutkimus, 2020). Kasvispainotteisen ruokavalion suosio kasvaa etnisistä ja ekologisista syistä (Luke, 2020). Naudanlihan kulutus on ollut laskussa. Suomessa viljan syönti on lisääntynyt noin kilolla ihmistä kohden vuodesta 2019 (Luke, 2020). Siipikarjanlihan kasvanut kysyntä on syönyt punaisen lihan markkinaosuutta (Piipponen, 2018). Etenkin nuorilla kuluttajilla ostopäätös perustuu vielä tuotteen hintaan (Ollila, 2013).

Maaseudulta muutetaan työn perässä kaupunkiin. Maaseudulla on kuitenkin monilla aloilla pulaa osaavista työntekijöistä. Osaavan työvoiman tarve korostuu entisestään tulevaisuudessa teknologian kehittyessä. Ulkomaalaiset nähdään myös tulevaisuudessa tärkeäksi

työvoimaresurssiksi maatiloilla (Karikallio, 2019). Maatalousyrittäjien ikärakenne muuttuu. Yhteistyön sekä verkostoitumisen merkitys kasvaa ja lisääntyy sen myötä.

### **3.3.4 Teknologiset muutosvoimat**

Teknologian kehitys on voimakasta. Uudet tuotantopanokset ja -tavat mahdollistavat tuotoksen kasvattamisen. Teknologinen kehitys mahdollistaa yksikkökustannusten alentamisen.

Tuotantoa automatisoidaan, jolloin työ kevenee. Työvoimaa korvataan tulevaisuudessa entistä enemmän pääomalla. Teknologiaosaamisen merkitys kasvaa (Kerkelä, 2012, s. 25). Teknologinen kehitys tuo uusia sovellutuksia mm. viljelyyn, eläinten hoitoon, reaaliaikaiseen informaation keräykseen ja tuotannonohjaukseen (vrt. Rikkonen, 2017, s. 8).

Uutta teknologiaa pystytään hyödyntämään nopeasti yhteistyön avulla. Yhteistyöllä tavoitellaan resurssien tehokasta käyttöä ja alhaisia yksikkökustannuksia. Sen avulla voidaan saada taloudellista hyötyä toisten maatalousyrittäjien osaamisesta, konekalustosta, työvoimasta sekä peltoresursseista (PTT, 2014, s. 10).

### **3.3.5 Ekologiset muutosvoimat**

Ilmaston lämpeneminen sekä luonnon monimuotoisuuden häviäminen vaikuttavat maataloustuotantoon (Kerkelä 2012, s. 15–16). Ympäristötoimet tuovat maatalousyrittäjälle rajoitteita, jotka lisäävät kustannuksia (Rikkonen, 2017, s. 8).

Lannan käsittelyä ja levitystä peltoon säätelee EU:n nitraattidirektiivi ja sen pohjalta laadittu kansallinen lainsäädäntö (Luke, 2019). Tulevaisuudessa lannan käyttöä rajoitetaan ja sijoittamista ohjataan entistä voimakkaammin. Lannan käytön rajoittaminen aiheuttaa lisäkustannuksia sillä lannan levitysalaa tarvitaan lisää.

Uusiutuvan energian ja öljyä korvaavien ratkaisujen kysyntä kasvaa (Rikkonen, 2017, 7). Turpeen energiankäyttö vähenee. Maatalousyrityksissä yleinen lämmitys- ja kuivitusmuoto on turve ja/tai hake.

### 3.3.6 Lainsäädännölliset muutosvoimat

Työturvallisuus on määritetty lainsäädännössä ja maatalousyrittäjän on annettava riittävät tiedot toimintaympäristön vaara- ja haittapaidoista. Maatalousyrittäjän on huolehdittava, että työntekijän ammatillinen osaaminen on riittävä. Työntekijä perehdytetään työhön kunnolla, varsinkin täysin uudessa toimintaympäristössä. Uuden työntekijän palkkaaminen vaatii maatalousyrittäjältä resursseja ja taitoa perehdyttää työntekijä toimintaympäristön muuttuessa sekä teknologian kehittyessä (Karttunen, 2018).

Elintarvikelaki määrää, että alkutuotantopaikka täyttää elintarvikemääräyksissä asetetut vaatimukset. Alkutuotantopaikan on oltava eläinten turvallisuutta vaarantamaton. Tärkeimpiä lainsäädännöllisiä vaatimuksia ovat rakenteelliset ja toiminnalliset vaatimukset. Torjunta-aine jäämät ja tautisuoja ovat myös määritetty elintarvikelainsäädännössä (Elintarvikelaki, 2021). Muutokset voivat tuoda lisää kustannuksia maatalousyrittämiseen.

Naudanlihantuotannossa on tarkat lainsäädännölliset rajoitukset, jotka tiukkenevat. Nämä lainsäädännöt säätelevät karsinoiden tilavuutta, sekä eläinten määrää karsinoissa. Nau-doilla tulee siis olla tilaa liikkua luontaisesti sekä karkearehua on oltava tarjolla riittävästi. Lisäksi on useita vapaaehtoisia sitoumuksia, joilla ohjataan panostamaan eläinten hyvinvointiin (Ruokavirasto, 2006). Maatalousyrittäjän on pystyttävä muuttamaan toimintaansa lainsäädännön ohjaamalla tavalla. Toimintatapojen ja tuotantorakennusten on vastattava lainsäädännöllisiä vaatimuksia.

### 3.3.7 Muutosvoimien voimakkuus ja vaikutus



### **3.1 Resurssi-analyysi**

### **3.2 SWOT-analyysi**

#### **3.2.1 Vahvuudet ja heikkoudet**

#### **3.2.2 Mahdollisuudet ja uhat**

## 4 STRATEGIA

Strategia on maatalousyrittäjien pitkän aikavälin toiminnan ja keskeisten tavoitteiden ohjaamiseen käytettävä malli. Se antaa kilpailuetua muuttuvassa toimintaympäristössä. Strategian vahvuuksia ovat sen mahdollistama monipuolinen ja syvälinen ajattelu liiketoiminnan, organisaation ja henkilöstön johtamisesta ja kehittämisestä. Sen heikkous tulee vaikeus- ja vaativuus tasosta. Henkilöt, joilla ei ole riittävästi koulutusta strategisesta johtamisesta kokevat käsitteen epämääräiseksi ja vaikeaksi (Kamensky, 2020).

Toimintaympäristön muuttuminen asettaa uusia haasteita maatalousyrittäjille. Kilpailun koveneminen, kustannusten nousu ja maatalouspolitiikka ovat lisänneet johtamis- ja liiketoimintaosaamisen tarvetta perinteisen ajattelutavan korvaamiseksi. Perinteisen tavan ongelma on pienten osien korjaaminen, joita ei yhdistetä kokonaiskuvaan eikä korjata ongelmia jokaiselta osa-alueelta. Suunnittelu, päätöksentekokyky ja johtamistaidot ovat tarpeellisia strategian onnistumisen kannalta (Ryhänen & Sipiläinen, 2018, s. 26).

Uuden teknologian ja tiedon hyödyntäminen tuo maatalousyrittäjille mahdollisuuksia, mutta niiden hyödyntäminen aiheuttaa myös haasteita ja riskejä. Tiedon keruu sekä sen muuttaminen hyödynnettävään muotoon vaatii taitoja, joiden avulla saadaan parannettua kilpailukykyä muihin verrattuna (Ryhänen & Sipiläinen, 2018, s. 25).

Globaalit muutosvoimat ovat vahvasti vaikuttaneet maatalousyrittäjien kannattavuuteen sekä niissä tehtäviin investointeihin. Maatalousyrittäjien rakennemuutos on näkynyt Etelä-Pohjanmaalla tilojen vähenemisenä sekä tilakoon kasvamisena (Ryhänen & Sipiläinen, 2018, s. 25).

## **4.1 Arvot, visio ja tavoitteet**

### **4.1.1 Tavoitteet**

### **4.1.2 Kehittämistavoitteet- ja toimet**

## **4.2 Tuotantosunnat, tuotannonhaarat ja kilpailustrategiat**

## **4.3 Skenaariot**

### **4.3.1 Todennäköisin skenaario**

### **4.3.2 Yritystoiminnan kannalta edullinen skenaario**

### **4.3.3 Yritystoiminnan kannalta epäedullinen skenaario**

## 5 TOIMINTAMALLI

Maatalousyrittäjän on tärkeää saattaa strategia muotoon, jonka maatalousyrityksessä toimivat ymmärtävät samalla tavalla ja toimivat sen mukaisesti. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi maatalousyrittäjä tarvitsee toimintamallin, jolla hän viestii strategian toteuttamisen kaikille maatalousyrityksessä toimiville (Ryhänen & Närvä, 2019, s. 135–138.)

## **5.1 Kehitetty tuotantosuunnitelma**

Opinnäytetyössä laadittiin kehitetyn maatalousyrityksen tuotantosuunnitelma. Tulevaisuudessa tuotantosuunnitelmana todennäköisesti on kasvinviljely. Kehitetyn tuotantosuunnitelman osalta laaditaan alustava katsaus yritystoiminnan kehittämisen tarpeesta ja edellytyksistä seuraavasti:

## **5.2 Suoritusmittarit**

## **5.3 Vastuiden jako tuotantohaaroittain**

## **5.4 Johtamismalli**

Johtamismallin luominen aloitetaan työntekijöiden vahvuuksien ja heikkouksien tarkastelusta. Johtamismallin on toimittava strategian mukaisesti. Johtamismallissa on tärkeää ottaa huomioon työntekijöiden ja yrittäjien hyvinvointi. Hyvinvoinnilla on suuri merkitys maatalousyrityksen tuloksissa (Ryhänen & Sipiläinen, 2018, s. 15).

Johtamisprosessi on maatalousyrityksen tärkein prosessi toiminnan jatkuvuuden kannalta. Maatalousyrityksen johtaminen on monimuotoista, mutta jokaisen tulee keskittyä omaan osaamisalaansa. Maatalousyrityksiä tullaan johtamaan kokonaisvaltaisesti. Johtajan tulee olla oikeuden mukainen sekä hänen tulee olla kyvykäs tekemään päätöksiä, vaikka ne olisivatkin haasteellisia. Johtamisprosessi on kirjattu yrityksen strategiaan (Ryhänen & Sipiläinen, 2018, s. 75).

## **5.5 Henkilöstöjohtaminen maatalousyrityksessä**

## **6 TUOTANNON SUUNNITTELU**

Maatalousyrityksen tuotannon suunnittelua varten on koottu hinta- ja määräaineisto. Hinnat ja määrät ovat määritetty pitkää aikaväliä vastaavasti. Hinta-aineiston keräämiseen on hyödynnetty sidosryhmien ilmoittamia tietoja sekä maatalousyrityksen historiaan perustuvia hintatietoja. Hintatietojen pitkän aikavälin arvioinnin apuna on käytetty maataloustuotteiden hintaindeksejä. Määrät perustuvat maatalousyrityksen historiaan, ammattitaitoon sekä muihin rajoitteisiin.

Kotieläintuotannon katetuottolaskelmia varten on laadittu ruokintasuunnitelmat. Ruokintasuunnitelmien avulla saadaan selvitettyä rehunkulutus yksikköä kohden sekä resurssien käytön tehokkuus.

### **6.1 Koneet ja kalusto kehitetty**

### **6.2 Rinta-Muilu nautojen ruokinta**

### **6.3 Tuotannonhaarojen laajuus**

### **6.4 Katetuottolaskelmat**

Tuotannon suunnittelua varten on laadittu katetuottolaskelmat jokaiselle tuotannonhaaralle.

### **6.5 Tuloslaskelmat**

Päätöksenteon tueksi laadittiin tulos-, kannattavuus- ja vakavaraisuuslaskelmat, joiden avulla tiivistetään tieto tunnusluvuiksi. Pitkän aikavälin tarkastelussa kannattavuus on keskeisin päätöksiin vaikuttava tekijä.

## 6.6 Maksuvalmiuslaskelmat

## 7 INFORMAATIOJÄRJESTELMÄ

Toimiva ja onnistunut informaatiojärjestelmä yrityksen strategian onnistumisessa on hyvin tärkeä tekijä. Se on oleellinen osa tavoitteiden onnistumisen seurannassa. Informaatiojärjestelmällä saadaan luotua ajankohtaisia raportteja taloudellisista tuloksista ja maatalousyrityksen suorituskyvystä.

### 7.1 Mikä on informaatiojärjestelmä

Informaatiojärjestelmä on maatalousyrityksen työkalu, johon kerätään tietoa toiminnan eri osa-alueista. Informaatiojärjestelmä voidaan luoda esimerkiksi Excel-pohjalle tai paperisena versiona. Maatalousyrityksen tulee pitää informaatiojärjestelmä ajan tasalla, jotta sitä voidaan pitää toimivana. Informaatiojärjestelmää luodessa ja kehittäessä benchmarking toimii hyvänä työkaluna, koska sen avulla saadaan selville, miten parhaiten menestyvät yrittäjät toimivat (Ryhänen & Sipiläinen 2018, s. 49). Laskentaa käytetään informaatiojärjestelmän tiedon tuottamiseen. Optimaalisia panos-tuotos suhteita tavoiteltaessa on tärkeää täydentää informaatiojärjestelmää. Tarvittavan tiedon määrä on maatalousyritys kohtainen, koska tiedon määrä vaihtelee suunnittelutarpeen mukaan, joten tiedon keruuseen on varatta riittävästi aikaa. Toimivan informaatiojärjestelmän luomiseen on myös hyvä kerätä tietoa ulkopuolisista lähteistä, kuten tutkimuksista, kirjoista sekä ammattilehdistä (Ryhänen & Sipiläinen, 2018, s. 54).

Kun informaatiojärjestelmään on saatu tarvittavat tiedot, pystytään sitä hyödyntää maatalousyrityksen päätöksenteossa. Maatalousyrityksen toimiessa yhteistyössä on hyvin tärkeää, että myös muut yrittäjät ja työntekijät ovat selvillä informaatiojärjestelmästä ja sen käytöstä.

Katelaskelma Excel toimii tulevaisuudessa maatalousyrityksien informaatiojärjestelmänä, koska siihen kerätty tieto pystytään hyödyntämään helposti tulevinakin vuosina. Katelaskelmissa pystytään muuttamaan markkinahintoja, jolloin saadaan realistinen kuva hintamuutoksien vaikutuksista yrityksen kannattavuuteen.



## **7.2 Mitä informaatiojärjestelmä sisältää**

Toimivaan informaatiojärjestelmään kuuluu maatalousyrityksen tuottamaa informaatiota, jota ovat esimerkiksi, panos-tuotos sekä panos-panosmäärät. Informaatiojärjestelmään kerätään tietoa kaikesta maatalousyrityksen toiminnasta, Tähän sisältyvät pellot, koneet, eläimet, tuet, rakennukset, panokset sekä viljelykasvit ja niistä saadut ja niihin käytetyt resurssit. Yrityksen resursseihin kuuluvat myös fyysiset sekä inhimilliset resurssit. Informaatiojärjestelmään tarvittavat tiedot on katsottava pitkältä aikaväliltä, jotta tiedot ovat todennukaisia. Lyhyen aikavälin markkinahinnat voivat antaa liian optimistisen kuvan yrityksen tuloksesta. Maatalousyrittäjä on aina yrityksen tärkein resurssi ja yrittäjän henkilökohtaisella jaksamisella on suurin merkitys yrityksen tuloksessa. Informaatiojärjestelmän tiedon keruussa on otettava huomioon myös ulkoiset tekijät, kuten luonnonolot, markkinat ja maatalouspolitiikka sekä niiden vaikutus.

## **7.3 Rinta-Muilu & Hantula informaatiojärjestelmä**

## 8 RISKIT JA NIIDEN HALLINTA

Yrittäjyyteen ja yrityksen ylläpitoon kuuluu aina riskit. Yleensä riskit syntyvät odottamattomasti siten, että ne vaikuttavat negatiivisesti tulokseen. Maatalousyrittäjyydessä ollaan usein ulkopuolisten vaikuttajien armoilla, kuten erilaiset tahot ja sää. Riskejä ei siis koskaan voi välttää, sillä ne kuuluvat aina yrittäjyyteen. Jos riskejä ei ota, ei myöskään voi saavuttaa tavoitteita. Riskien hallintaan on kumminkin keinoja. Ne on tunnistettava ja opittava selviytymään niistä. Näitä keinoja oikein hyödyntäen voidaan riskejä hallita siten, etteivät ne pääse haittaamaan yritystoimintaa. Riskit voi nähdä kaksisuuntaisena, ne voivat tuoda tappion lisäksi voittoa. Taloudelliset- ja hintariskit ovat osaksi kaksisuuntaisia riskejä, sillä ne tuottavat joko tappiota tai voittoa. Riskit voidaan jakaa kahteen ryhmään, perusliiketoiminnan ja rahoituksen riskeihin. (Ryhänen & Sipiläinen, 2018, s. 210–214).

Maatalousyrityksessä toiminen edellyttää tarkkaavaisuutta sekä huolellista perehtymistä töihin. Pahimmassa tapauksessa riskit voivat ajaa yrityksen selvitystilaan tai jopa ihmishengen menetykseen. Riskienhallinta vaatii maatalousyrittäjältä sekä työntekijöiltä jatkuvaa tarkkailua. Siihen on kehitetty erilaisia työkaluja kuten esimerkiksi riskianalyysi. Vakuutukset ovat yleisin maatalousyritysten riskienhallinta keino ja niiden laajuus vaihtelee yritystoiminnan mukaan. Monella maatalousyrityksellä on silti liian pienet resurssit kunnolliseen riskienhallintaan. (Ryhänen & Sipiläinen, 2018, s. 210–214).

Riskeistä aiheutuvat vahingot vaihtelevat niiden laajuuden mukaan. Riskejä voidaan silti lieventää esimerkiksi vakuutuksilla sekä huolellisella työntekijöiden ohjeistamisella. Niiden huolellinen perehdyttäminen voi säästää jopa hengen. Maatalousyrityksissä tapahtuu usein pienimuotoisia henkilövahinkoja sekä taloudellisia menetyksiä. On tärkeää huolehtia yrittäjän ja työntekijöiden fyysisestä sekä psyykkisestä hyvinvoinnista. Fyysinen hyvinvointi on yhtä tärkeä kuin psyykinen hyvinvointi, sillä molemmat vaikuttavat maatalousyrityksen toimivuuteen ja kannattavuuteen. (Ryhänen & Sipiläinen, 2018, s.210–214).

Riskejä syntyy, kun toimintaympäristön vaaroja ei tunnisteta. Yleensä riskejä tapahtuu poikkeavissa tilanteissa, kuten sijaisten sekä harjoittelijoiden käyttö, ylityöt sekä yövuorot, toiminnassa tapahtuvat muutokset, poikkeamat normaalista toiminnasta, häiriöt, viat sekä

virheet, toiminnan yhteydessä tapahtuvat siivous-, huolto-, ja korjaustyöt. (Sosiaali- ja terveysministeriö, Työsuojeluosasto Työturvallisuuskeskus, 2015).

## 8.1 Riskien syntyminen

### 8.1.1 Erilaisia riskityyppejä

Tuotanto- ja teknologinen riski syntyy joko maatalousyrittäjän ulottumattomissa olevista syistä tai itse hänen toimestansa. Tuotantoon liittyviä riskejä ovat muun muassa taudit, sääolot, tuholaiset ja karjan sairaudet. Nämä kaikki ovat riskejä, joita pystytään ennakoimalla lieventämään tai yritetään välttää kokonaan. Tautisuojausten tärkeys korostuu eläintautien riskin lisääntyessä varsinkin tänä päivänä yksikkökokojen suureudessa. Sääolojen ja tuholaisien vaikutusta voidaan lieventää tai poistaa hyvällä suunnittelulla ja tarkkailulla. Teknologinen riski saadaan esimerkiksi investoimalla täysin uuteen teknologiaan. Sen toimintavarmuus ei välttämättä olekaan sitä mitä vanha oli. Vanhassa teknologiassa pysyminen taas voi aiheuttaa kilpailuhaittaa itselle sillä menetetään kilpailukyky siihen verrattuna, joka investoi uuteen teknologiaan. (Ryhänen & Sipiläinen, 2018, s. 211).

Hinta- ja markkinarisktiin kuluva muun muassa tuotteiden ja panosten hintojen muutos. Minkään tuotteen tai panoksen tulevaisuuden hinta tai muutos ei ole kenelläkään tiedossa. Hinnan määrittelee markkinatalouden kysynnän ja tarjonnan laki. Tästä syystä laskelmissa ei saa olla liian optimistinen hintojen suhteen vaan mieluummin tuottoja alakanttiin ja katsootaan, pystyykö yritys tuottamaan tulosta näin. Hintojen muuttuessa tuotantoa tulisi muuttaa sen mukana. Tämä vaatii jatkuvaa tarkkailua. Markkinahintoihin yksittäinen maatalousyrittäjä ei voi vaikuttaa, mutta riskin välttämiseen sekä pienentämiseen on työkaluja. Hintoja voidaan periaatteessa kiinnittää tulevaisuuteen tekemällä kirjallisia sopimuksia eri tahojen kanssa (Ryhänen & Sipiläinen, 2018, s. 211).

Lainsäädännöllisiin riskeihin vaikuttavat eri organisaatiot ja instituutiot. Nykypäivän politiikka aiheuttaa valitettavasti yleensä maataloudelle ongelmia. Nämä päätökset tulevat Suomesta sekä Euroopan unionista. Näitä päätöksiä, joista riski syntyy ovat esimerkiksi

maataloustukien ja korvausten leikkaamismahdollisuudet. Hallinnollisten päätösten ennakointi on vaikeaa, eikä sopeutumiseen ole yleensä aikaa paljoakaan. Poikkeuksia on isot muutokset, joille on annettu siirtymäaika. (Ryhänen & Sipiläinen, 2018, s. 211).

Henkilöriskeihin kuuluu henkilöihin kohdistuvat riskit, kuten tapaturmat, sairaudet, kuolema, keskeisten työntekijöiden menettäminen ja avioero. Nämä kaikki ovat tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa negatiivisesti yrityksen tulokseen ja koetaan siksi riskeinä. Riskien vaikutusta pystytään pienentämään tai välttämään esimerkiksi vakuutuksilla. Maatalousyrittäjältä vaaditaan osaamista sekä taitoa olla ihmisten kanssa tekemisissä. Riskejä pystytään lieventämään esimerkiksi työturvallisuuteen ja hyvinvointiin panostamalla sekä työntekijöiden kunnollisella perehdyttämisellä. (Ryhänen & Sipiläinen, 2018, s. 211).

Investointien riskit ovat yleensä vieraan pääoman takaisin maksua vaikeuttavia, kun taas ns. jokapäiväiset riskit johtavat maataloudessa taloudellisiin tappioihin, vahinkoihin ja onnettomuuksiin. Riskejä otetaan esimerkiksi peltoviljelyssä, kun kasvintuotanto ei tuota tarvittavaa/odotettua tuottoa tai päivittäiset toimenpiteet aiheuttavat henkilövahinkoja. (Ryhänen & Sipiläinen, 2018, s. 211).

Rahoitusriski syntyy yrityksen rahoitusrakenteesta ja korkojen kehityksestä. Kun vieraan pääoman suhde omaan pääomaan kasvaa, myös riskit kasvavat mukana. Rahoitusriskillä tarkoitetaan maatalousyrityksen varojen riittävyttä toiminnan jatkuvuuteen ja kehittämiseen. Rahoitusriskiin sisältyy luotto- ja markkinariski, joka taas muodostuu tuotteiden ja panosten hintariskeistä sekä korko- ja valuuttariskeistä. Rahoitusta hakiessa täytyy pitää mielessä yrityksen nykyiset velat. Yritys voi pystyä lyhentämään lainoja tarkasteluhetkellä, mutta korkojen kasvu voi aiheuttaa suurenkin ongelman. Vastaavanlaisiin yllättäviin menoihin hyvä riskinhallintakeino on esimerkiksi luotollinen tili. (Ryhänen & Sipiläinen, 2018, s. 212).

Taloudellisissa riskeissä riskinotolle haetaan korvausta. Riskin kasvaessa myös tuoton odotetaan olevan suurempi. Riskejä havainnoidaan yleensä todennäköisyyksien avulla. Oletusta riskien toteutumisesta kuvataan todennäköisyysjakaumilla. Riskejä analysoitaessa käytetään tilastotiedettä ja tunnuslukuja. (Ryhänen & Sipiläinen, 2018, s. 213).

## 8.2 Riskien hallinta

### 8.2.1 Riskien hallinta päätöksenteossa

Maatalousyrityksen johtajalla on tärkein rooli riskien hallinnassa. Riskin hallinta tulisi kytkeä päätöksen tekoon. Toimintaympäristön kokonaisvaltaisella analysoimisella voidaan selvittää riskien lähteet ja näin maatalousyrittäjä on koko ajan selvillä mistä riskit tulevat ja pystyy paremmin seuraamaan niitä. Tähän auttaa informaatiojärjestelmän luominen, joka tuottaa tietoa riskien analysoimiseen. Riskien lähteiden selvittämisen jälkeen katsotaan mitä ne vaikuttaisivat toteutuessaan. Tämä onnistuu luomalla skenaarioita, joissa tarkastellaan vaihtoehtoisia lopputuloksia, jos riski toteutuu. Nyt voidaan listata päätösvaihtoehdot ja tarkastella niiden rahallista vaikutusta. Vaihtoehtojen arvioinnissa tarkastellaan muun muassa mikä on todennäköisin vaihtoehto ja riskin sekä tuoton vertailu (Ryhänen & Nissinen, 2011, s. 53).

Tulevaisuus ei ole koskaan varmaa. Ulkopuolisia vaikuttajia on niin paljon, ettei niihin kaikkiin pysty vaikuttamaan. Paras mitä maatalousyrittäjä voi tehdä on varautuminen. Päätöksenteossa ja sitä edeltävissä laskelmissa olisi syytä huomioida skenaariot. Monella tulee virhe laskelmia tehdessä, ettei osata huomioida muutoksia tuotoissa ja kustannuksissa. Suuri virhe minkä voi tehdä on kustannusten aliarviointi ja tuottojen yliarviointi. Vaikka tämä voisi näyttää paperilla kivalta, todellisuus tulee aina vastaan. Pahimmillaan uusi investointi ei pystykään enää tuottamaan jonkin toteutuneen riskin takia tarvittavaa määrää tulosta ja voi ajaa koko yrityksen selvitystilaan (Ryhänen & Nissinen, 2011, s. 54).

### 8.2.2 Riskeiltä suojautuminen

Toimitussopimukset ovat hyvä keino ennalta ehkäistä riskejä. Toimitussopimuksia tehtäessä maatalousyritys myy esimerkiksi etukäteen viljasadon. Siihen kuuluu hinnan lukitseminen etukäteen, joka voi tuottaa maatalous yritykselle pienimuotoisia voittoja tai tappioita riippuen tuotteen myyntihetkellä vallitsevasta markkinahinnasta. Toimitussopimustyyppejä ovat esimerkiksi futuuri ja optio. Futuurissa maatalousyritys sitoutuu ostamaan tai

myymään tulevaisuudessa esimerkiksi lihaa tai viljaa. Optiossa on oikeus myydä ja ostaa ilman velvoitteita. Osto-option asettajalla on siis velvollisuus myydä, jos osto-option omistaja haluaa käyttää oikeutensa ostaa (Ryhänen & Sipiläinen, 2018, s. 213).

Hajauttamisessa maatalousyritys jakaa liiketoimintaa sekä varoja monipuoliseen tuotantoon. Osakemarkkinoilla tämä on hyvä ja erittäin suositeltava tapa toimia, mutta maatalousyrityksissä tällä tyylillä on haittapuolensakin. Hajauttamisessa maatalousyritys tuottaa esimerkiksi useita viljelykasveja, jolloin yhden kasvin tuotoksen tai markkinahinnan laskiessa voidaan toisella samaan aikaan viljelyssä olevalla saada lievennettyä vahinkoa. Kotteläin- ja kasvintuotannon yhdistäminen on todella yleistä. Tässä tapauksessa tällä saadaan vähennettyä riskiä. Kuitenkin hajauttaminen voi vähentää tehokkuutta, jos ydinosaamista ei kohdisteta oikein. Yleensä yritystoiminnassa ei pyritä hajauttamiseen, vaan pyritään keskittymään siihen mistä paras tuotto saadaan ja sen kehittämiseen (Pörssisäätiö, i.a.).

Hyvinvoinnin tärkeyttä vähätellään vieläkin liikaa. Maatalousyrittäjän ja työntekijöiden fyysinen ja henkinen hyvinvointi on erittäin oleellinen asia yrityksen toiminnan takaamiseksi. Riskejä alkaa syntyä huomattavasti enemmän, jos näitä ei oteta huomioon. Työntekijöiden hyvinvoinnin lisääminen auttaa heitä yleisesti elämässä sekä lähes aina vaikuttaa yrityksen tulokseen positiivisesti. Kaikista tärkein on itse maatalousyrittäjän hyvinvointi. Koko yritys voi olla vaarassa, jos hänen omaan hyvinvointiinsa ei panosteta ollenkaan. Tästä voi seurata esimerkiksi mielenterveysongelmia, joka on hyvin yleistä maatalousyrityksissä. Työterveyslaitoksen vuonna 2012 tekemän tutkimuksen mukaan jopa 37 % maatalousyrittäjistä kokee työnsä henkisesti raskaaksi (Työterveyslaitos, 2015).

Työntekijöiden tarpeita tulisi kuunnella jatkuvasti. Tämän voi toteuttaa monella tapaa. Erittäin hyvä työkalu tähän on benchmarking, sillä lähes kaikista yrityksistä löytyy esimerkkejä. Tämä tyyli soveltuu myös maatalousyrittäjille. Jos ongelma on päässyt itse maatalousyrittäjälle syntymään, tulisi tarkastella mahdollisia keinoja päästää irti osasta työstä esimerkiksi siirtämällä sitä työntekijöille kuormittamatta heitä liikaa. Heikko työhyvinvointi liittyy aina yrittäjänä olemisen vaatimukseen ja kuinka siihen vastataan. Henkilöstöriskejä saadaan lievennettyä työturvallisuuteen panostamalla. Oikeaoppinen suojarusteiden käyttö on välttämätöntä. Vaarojen syntyminen pyritään estämään lähtökohtaisesti. Riskeiltä

suojautumiseen kuuluu myös esimerkiksi avioehto sekä muut sopimukset ja vakuutukset. (Työsuojelu, 2021).

### 8.2.3 Herkkyysanalyysi

Herkkyysanalyysi tarkastelee riskin toteutumisen vaikutuksia maatalousyrityksen taloudelliseen tulokseen, kannattavuuteen ja maksuvalmiuteen. Sillä voidaan tutkia, minkä tekijöiden muutokset vaikuttavat eniten tulokseen, edellytyksiä sopeutua uuteen toimintaympäristöön ja teknologian muutoksiin. Vaikka kaikki laskelmat olisi tehty täydellisesti, voi kaikki silti muuttua jonkin riskin toteutuessa. Tästä syystä tehdään skenaariot, joissa tarkastellaan mahdollisesti toteutuvia riskejä. Esimerkiksi panosten- ja tuotteiden hintojen ja tukipoliittiset muutokset ovat riskejä, joilla on suuri vaikutus maatalousyrityksen tulokseen. Käytännössä analyysi tehdään hyödyntäen alhaisia, keskimääräisiä ja korkeita hintoja sekä tuotoksia. Kyseisille hinnoille arvioidaan toteutumistodennäköisyys. Analyysin lopussa on saatu konkreettinen kuva, millainen riski liittyy hinta- ja määrämutoiksiin.

Herkkyysanalyysissa lähtökohtana on formuloitu ja ratkaistu malli. Sen tavoitteena on tuottaa lisäinformaatiota mallin ja ratkaisun luonteesta. Herkkyysanalyysissä tarkastellaan mallin käyttäytymistä ja ominaisuuksia optimiratkaisun läheisyydessä. Siinä tarkastellaan mikä on optimituloksen herkkyys optimiratkaisun suhteen, paljonko tavoitefunktion arvo huononee suhteessa optimitulokseen, jos otetaan käyttöön joku muu ratkaisu optimiratkaisun sijasta. Herkkyysanalyysillä voidaan myös kartoittaa vaihtoehtoiset ratkaisut. Herkkyysanalyysillä voidaan tarkastella miten optimiratkaisu ja tulos muuttuvat, jos vakiot ja parametrit muuttuvat (Virtanen 2001.s 51–63).

## 9 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyössä oli tarkoituksena luoda maatalousyrittäjille yhteinen strategia, informaatiojärjestelmä sekä tarkastella maatalousyrittäjien kannattavuutta katelaskelmien avulla. Maatalousyrittäjille luotiin toimintamallit, jossa yrityksissä toimiville annettiin selvät vastuualueet vahvuuksien mukaan, jolloin työ tehostuu sekä vältetään kollegiaaliselta vastuunkannolta. Opinnäytetyön laskelmat toteutettiin Excelissä, jonka jälkeen tulokset siirrettiin opinnäytetyöhön.

Toimintaympäristön analysointi auttaa yrittäjiä tulevaisuudessa toimimaan tehokkaasti, vaikka muutokset tapahtuisivat lyhyellä aikavälillä. Analyysillä on saatu tuotua esiin maatalousyrittäjien vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat. Niitä tutkimalla on saatu tietoa maatalousyrittäjien strategiaan, mitkä ovat tärkeimmät kehityskohteet sekä kuinka niitä voidaan kehittää. SWOT-analyysiin on listattu kaikki maatalousyrittäjien nykyiset tiedot, joista saatiin luotua pohjaa kilpailustrategialle. SWOT-analyysien tulosten tarkasteluun on kasattu tarvittavat kehittämiskohteet, parhaan mahdollisen kilpailuaseman saavuttamiseksi. PESTEL-analyysillä on tutkittu ulkopuolisia muutosvoimia sekä niiden voimakkuutta ja vaikutusta maatalousyrittäjien toimintaan. PESTEL-analyysi helpottaa tulevaisuudessa tapahtuviin muutoksiin varautumista sekä lieventää riskien vaikutusta. Laskelmia hyödynnettiin herkkyysoanalyysissä, jossa lukuja muuttamalla saatiin todellinen kuva riskien vaikutuksesta maatalousyrittäjien taloudelliseen kannattavuuteen. Analyysit sekä riskitarkastelut auttavat tulevaisuudessa riskien vaikutusten pienentämiseen.

Laskelmissa tarkasteltiin tulevaisuuden skenaariota, jossa maatalousyrittäjien resurssit yhdistetään, sekä konekapasiteetti minimoidaan kustannustehokkuuden saavuttamiseksi. Tulevaisuuden investointien kannattavuus voidaan laskea helposti laskelmapohjaa käyttäen.

Opinnäytetyö on mielestämme onnistunut ja tulokset olivat positiivisia. Opinnäytetyön laskelmat vastaavat maatalousyrittäjien todellista tilannetta. Yhdistäminen on pitkä prosessi, mutta sen mahdollistama kilpailuetu on sen arvoinen.



## LÄHTEET

- Arovuori, K, Piipponen, J & Rinta-Kiikka, S. (2018). Elintarvikkeiden kulutus Suomessa. Pellervon taloustutkimus PTT. PTT työpapereita 195.
- Elintarvikelaki 1/297. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2021/20210297>
- Euroopan komissio. (1.6.2018). EU:n yhteisen maatalouspolitiikan tulevaisuus. [Verkkosivu]. [Viitattu 28.11.2021]. [https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/future-cap\\_fi#asiakirjat](https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/future-cap_fi#asiakirjat)
- Ilmasto-opas. (7.6.2013). Etelä-Pohjanmaa - ilmastollisesti erilaisia alueita. [Verkkosivu]. [Viitattu: 3.12.2021]. <https://ilmasto-opas.fi/fi/ilmastonmuutos/suomen-muuttuva-ilmasto/-/artikkeli/4a5e277b-b3e0-4110-ade0-25b53134e88f/etela-pohjanmaa-ilmastollisesti-erilaisia-alueita.html>
- Kamensky, M. (2020) Strategia pähkinän kuoressa. [Verkkosivu]. [Viitattu 12.3.2022]. <http://kamensky.fi/strategia-pahkinankuoressa/>
- Karikallio, H. (2019). Kuka tekee maataloustyöt tulevaisuudessa. [Verkkojulkaisu]. PTT. [Viitattu 14.1.2022]. <https://www.ptt.fi/ajankohtaista/uutiset/kuka-tekee-maataloustyot-tulevaisuudessa.html>
- Karttunen, J. (2018). Työvoiman johtaminen maatalousyrittäjissä. Nurmijärvi. TTS. TTS:n julkaisuja 431.
- Kivekäs, T, Ahola, K, Joensuu, M, Mattila-Hoppala, P, Rechardt, J & Hermansson, H. (2015). Maatalousyrittäjillä alkaneet mielenterveysperusteiset työkyvyttömyyseläkkeet. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 28.11.2021]. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134839/Maatalousyritt%C3%A4jill%C3%A4%20alkaneet%20mielenterveysperusteiset%20ty%C3%B6kyvytt%C3%B6myysel%C3%A4kkeet.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Leena Kerkelä. (24.5.2012). Maatalous- ja ympäristöalan muutosvoimat ja osaamistarpeet 2012. Helsinki: Pellervon taloustutkimus PTT. Raportti.
- Luke. (2020) Mitä Suomessa syötiin vuonna 2019?. [Verkkojulkaisu]. Luke [Viitattu 14.1.2022]. <https://www.luke.fi/uutinen/mita-suomessa-syotiin-vuonna-2019/>
- Luke, i.a. Tilastotietokanta. [Verkkosivu]. [Viitattu 28.11.2021]. [https://statdb.luke.fi/PXWeb/pxweb/fi/LUKE/LUKE\\_02%20Maatalous\\_04%20Tuotanto\\_06%20Lihantuotanto\\_04%20Vuositilastot/04\\_Lihan\\_kokonaistuotanto.px/table/tableViewLayout2/](https://statdb.luke.fi/PXWeb/pxweb/fi/LUKE/LUKE_02%20Maatalous_04%20Tuotanto_06%20Lihantuotanto_04%20Vuositilastot/04_Lihan_kokonaistuotanto.px/table/tableViewLayout2/)

- Luonnonvara- ja biotalouden tutkimus (36/2019) [Viitattu 14.1.2022]. [https://jukuri.luke.fi/bitstream/handle/10024/544348/luke-luobio\\_36\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://jukuri.luke.fi/bitstream/handle/10024/544348/luke-luobio_36_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ollila, S. (2013). Kuluttajien asenteet ruoan hintaa kohtaan. [Verkkajulkaisu]. Kulutustutkimus. [Viitattu 14.1.2022]. [http://www.kulutustutkimus.net/nyt/wp-content/uploads/2013/01/7\\_Ollila\\_lektio.pdf](http://www.kulutustutkimus.net/nyt/wp-content/uploads/2013/01/7_Ollila_lektio.pdf)
- Pasi Rikkinen. (2017). Vaihtoehtoisia skenaariota maataloudesta vuoteen 2030. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 14.1.2022]. [https://jukuri.luke.fi/bitstream/handle/10024/540262/luke-luobio\\_55\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://jukuri.luke.fi/bitstream/handle/10024/540262/luke-luobio_55_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- PTT. (2014). Maatilojen välinen yhteistyö Suomessa. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 14.1.2022]. <http://www.ptt.fi/media/liitteet/tp162.pdf>
- Ruokavirasto. (2006). Tuotantoeläinten hyvinvointistrategia. Helsinki. Ruokavirasto. [Viitattu 12.1.2022]. [https://www.ruokavirasto.fi/globalassets/viljelijat/elaintenpito/elainten-hyvinvointi/tuotantoelainten\\_hyvinvointistrategia.pdf](https://www.ruokavirasto.fi/globalassets/viljelijat/elaintenpito/elainten-hyvinvointi/tuotantoelainten_hyvinvointistrategia.pdf)
- Ryhänen, M & Nissinen, K. (2011). Kilpailukykyä maidontuotantoon. Seinäjoki. SeAMK. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 14.1.2022]. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/31305/A8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ryhänen, M & Sipiläinen, T. (2018). Maatilayrityksen johtaminen ja toiminnan kehittäminen. Helsinki. Helsingin yliopisto. 2.tarkistettu painos
- Ryhänen, M. & Närvä, M. (toim.) (2021). Maitotilayrityksen kokonaisvaltaisen johtamisen käsikirja. Seinäjoen ammattikorkeakoulu: julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 161. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 12.3.2022]. <https://www.theseus.fi/handle/10024/495069>
- Ryhänen, M. (2020). Investoinnit ja rahoitus. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Investoinnit ja rahoitus -kurssi. Powerpoint diat.
- Sosiaali- ja terveysministeriö, Työsuojelu Työturvallisuuskeskus. (1.6.2015). Riskien arviointi työpaikalla työkirja. [Verkkajulkaisu]. Sosiaali- ja terveysministeriö, Työsuojelu Työturvallisuuskeskus. [Viitattu 28.11.2021]. [https://ttk.fi/files/2941/Riskien\\_arviointi\\_tyopaikalla\\_tyokirja\\_22052015\\_kerttuli.pdf](https://ttk.fi/files/2941/Riskien_arviointi_tyopaikalla_tyokirja_22052015_kerttuli.pdf)
- Suomenpankki. (2020). Euribor korot. [Viitattu 29.11.2021]. [https://www.suomenpankki.fi/fi/Tilastot/korot/taulukot2/korot\\_taulukot/euribor\\_korot\\_long\\_fi/](https://www.suomenpankki.fi/fi/Tilastot/korot/taulukot2/korot_taulukot/euribor_korot_long_fi/)
- Taloustutkimus. (2020). Ruoan ostotottumukset ennennäkemättömän muutoksen kourissa. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 14.1.2022]. <https://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutisia/ruoan-ostotottumukset-ennennakemattoman-muutoksen-kourissa.html>

Virtanen, I. (10.4.2001). Talousmatematiikan perusteet. [Verkkosivu]. [Viitattu 28.11.2021]. <http://lipas.uwasa.fi/~itv/TMPslide.pdf>

Yrjölä, T. (2010). Elintarviketuotannon rakenteen keskittyminen ja politiikat. Pellervon taloustutkimus PTT. PTT työpapereita 128.

Työsuojelu, i.a. Riskien hallinta. [Verkkosivu]. [Viitattu 22.5.2022]. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/vaarojen-arviointi/riskien-hallinta>

Pörssisäätiö, i.a. Osa 4: Hajauttaminen – näin alennat sijoittamisen riskiä. [Verkkosivu]. [Viitattu 22.5.2022]. <https://www.porssisaatio.fi/sijoituskoulu/hajauttaminen/>