



Monialaisuus maaseutuyrityksen mahdollisuutena

Lauri Juntti
Leena Rantamäki-Lahtinen



MTT:n selvityksiä 145
62 s.

Monialaisuus maaseutuyrityksen mahdollisuutena

Lauri Juntti
Leena Rantamäki-Lahtinen

ISBN 978-952-487-124-2 (Verkkajulkaisu)

ISSN 1458-5103 (Verkkajulkaisu)

www.mtt.fi/mmts/pdf/mmts145.pdf

Copyright

MTT

Lauri Juntti ja Leena Rantamäki-Lahtinen

Julkaisija ja kustantaja

MTT Taloustutkimus, Luutnantintie 13, 00410 Helsinki

www.mtt.fi/mttl

Jakelu ja myynti

MTT Taloustutkimus, Luutnantintie 13, 00410 Helsinki

Puhelin (09) 56 080, telekopio (09) 563 1164

sähköposti julkaisut@mtt.fi

Julkaisuvuosi

2007

Kannen kuva

Kantoniemen tuvat

Esipuhe

Maatilan toimintojen ulottamista perusmaatalouden ulkopuolelle on tutkittu toistaiseksi melko vähän, vaikka kyseessä on melko yleinen ja vanhakin ilmiö: joka kolmas suomalainen tila on monialainen. Maatalouden muutospaineiden myötä viljelijäväestön osallistuminen muun yritystoiminnan kehittämiseen on maaseudun yritystoiminnan ja elinvoimaisuuden kannalta entistä ajankohtaisempaa. Maatilan yritystoiminnallista monialaistamista valottavalle tuoreelle tutkimustiedolle on kasvava tarve maaseudun kehittämisessä. Tässä MTT:n selvityksiä sarjan raportissa julkaistaan kaksi monialaisuutta koskevaa artikkelia, joista ensimmäinen koskee muun yritystoiminnan aloittamisen edellytyksiä lappilaisilla maataloilla ja toisessa pureudutaan monialaisen tilan kehitykseen yrityksen elinkaaren erilaisissa vaiheissa.

Ensimmäinen artikkeli on osa Multimaaseutu -hanketta, joka on maaseudun rakennemuutokseen liittyvä koordinaatiotyypinen kehittämishanke. Sen avulla kartoitetaan Lapin alueella erilaisia toimintavaihtoehtoja hakevia tiloja ja vastaavasti potentiaalisia markkinoita. Kohderyhmänä ovat maataloustuotannosta luopumassa olevat tai erikoistuvat tilat, monitoimitilat ja eräät muut toimintaansa muuttavat maaseutuyritykset. Multimaaseutu -hanke on saanut osan rahoituksestaan Euroopan maatalouden ohjaus- ja tukirahastosta (EMOTR). Hankkeen aluksi toteutetaan MTT:n ja ProAgria Lapin kanssa yhteistyönä erilaisia esiselvityksiä, jotka tukevat hankkeen toteuttamista sekä antavat informaatiota ja työvälineitä hankkeen jatko-osiin liittyvissä kehittämistoimissa. Oheisessa artikkelissa kuvaillaan lyhyesti Lapin maatilojen ja maaseutuyritysten toimintaympäristöön liittyviä asioita ja niiden kehitystä viimeisten vuosien aikana. Selvityksen ovat laatineet MMM Lauri Juntti ja MML Leena Rantamäki-Lahtinen MTT taloustutkimuksesta. Tekijät haluavat kiittää projektipäällikkö Anne Kumpulehtoa ja tutkija Marja Uusitaloa MTT kasvintuotannosta raporttiluonnokseen saaduista hyvistä kommentteista sekä muita hankkeeseen osallistuneita henkilöitä.

Toisessa artikkelissa raportoidaan osa laajemman tutkimushankkeen ”Hajauttamisen pitkän aikavälin vaikutukset” yhteydessä saaduista tuloksista. Monialaisen tilan liikkeenjohto on erittäin haasteellista ja siihen tarvitaan lisätutkimusta varsinkin tilojen talouden pitkän aikavälin suunnittelusta ja kehityksestä. Monialaisten tilojen sukupolvenvaihdoksista ei ole juuri lainkaan tutkimustietoa, vaikka noin 40 % monialaisten tilojen viljelijöistä on yli 50-vuotiaita. Tutkimushaasteisiin vastaamiseksi MTT:ssa toteutettiin vuosina 2003–2006 tutkimushanke, jossa selvitettiin maatalouden, muun yritystoiminnan ja yrittäjän perhe-elämän yhteensovittamista liikkeenjohdollisesta näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin yhteistyössä MTT taloustutkimuksen ja englantilaisen Plymouthin yliopiston kanssa. Tutkimuksen ovat rahoittaneet MTT, Suomen Akatemia, Liikesivistysrahasto ja August Johannes ja Aino Tiuran Säätiö. Selvityksen on laatinut MML Leena Rantamäki-Lahtinen. Haluamme kiittää kaikkia tutkimuksen toteutumista edistäneitä tahoja. Eritysten suuren kiitoksen haluamme esittää tutkimukseen osallistuneille yrittäjille.

Helsingissä syyskuussa 2007

Maija Puurunen

professori

Sisällysluettelo

Muutoksesta mahdollisuus? Yleiskatsaus Lapin maatalojen kehittämisen ja toimialamuutosten reunaehdoista

Lauri Juntti ja Leena Rantamäki-Lahtinen

1	Johdanto	9
2	Lapin maatalous	10
2.1	Tuotanto-olosuhteet	10
2.1.1	Ilmasto-olosuhteet	10
2.1.2	Maaperä	11
2.2	Maataloustuotanto.....	12
2.2.1	Tuotannon rakenne ja sen kehitys.....	12
2.2.2	Satotasot.....	15
2.2.3	Lapin maataloustuotannon tulos-, kannattavuus- ja vakavaraisuuskehitys	17
3	Lapin maaseutuyritykset	21
3.1	Monialaiset tilat	22
3.2	Muut maaseutuyritykset.....	26
4	Lappi yrittäjyysympäristönä monialaisten ja perustuotantotilojen näkökulmasta ...	28
4.1	Yrittäjyysympäristön käsite	28
4.2	Lapin erityispiirteitä yrittäjyysympäristön näkökulmasta	29
4.3	Yritystoiminnan muutosten kannalta kiinnostavat toimialat	31
4.3.1	Emolehmätuotanto.....	33
4.3.2	Elintarvikkeiden jatkojalostus esimerkkinä vertikaalisesta integraatiosta.....	34
4.2.3	Maatilamatkailu esimerkkinä horisontaalisesta integraatiosta	35
5	Yhteenveto	38
	Kirjallisuus	40

Hajauttamisen pitkän aikavälin vaikutukset monialaisilla tiloilla – vertailututkimus Suomesta ja Englannista

Leena Rantamäki-Lahtinen

1	Tavoitteet, aineisto ja menetelmät.....	46
2	Keskeiset tulokset.....	47
2.1	Monialaisen tilan kehittyminen ja murrosvaiheet.....	47
2.1.1	Monialaisuuden syistä	47
2.1.2	Tilan kehittäminen monialaisuuden alkuvaiheessa	50
2.1.3	Vakiintumisvaihe	52
2.1.4	Jäähdyttelyvaihe ja ”Spin off” – yritysten perustaminen	53
2.1.5	Sukupolvenvaihdokset.....	54
2.2	Muita esille nousseita teemoja monialaisten tilojen liikkeenjohdosta ja menestyksestä	55
2.2.1	Vastuunjako ja jaksaminen	55
2.2.2	Teknologian hyödyntäminen	57
2.2.3	Markkinat ja kilpailu	57
3	Yhteenveto	58
	Kirjallisuus	61

Muutoksesta mahdollisuus?

Yleiskatsaus Lapin maatilojen kehittämisen
ja toimialamuutosten reunaehdoista

Lauri Juntti
Leena Rantamäki-Lahtinen

Muutoksesta mahdollisuus?

Yleiskatsaus Lapin maatilojen kehittämisen ja toimialamuutosten reunaehdoista

Lauri Juntti¹⁾ ja Leena Rantamäki-Lahtinen²⁾

¹⁾ MTT Taloustutkimus, Luutnantintie 13, 00410 Helsinki, etunimi.sukunimi@mtt.fi

²⁾ MTT Taloustutkimus, L-talo, 31600 Jokioinen, etunimi.sukunimi@mtt.fi

Tiivistelmä

Maatalouden rakennemuutoksesta ja tukipolitiikkojen muutoksesta johtuen maatilojen lukumäärien ennustetaan laskevan ja tilakoon vastaavasti kasvavan Lapin Läänin alueella. MTT:n ja ProAgria Lapin yhteistyössä toteuttamassa Multimaaseutu-hankkeessa pyritään ohjaamaan taantuvien alueiden rakennemuutosta luomalla uusia mahdollisuuksia maataloudesta luopuville tiloille. Hankkeessa on tavoitteena myös selvittää käytännössä esiin tulevien markkinamahdollisuuksien käyttöönotto hankkeeseen osallistuvilla tiloilla. Tässä raportissa tavoitteena on kuvata lyhyesti Lapin maatilojen ja maaseutuyritysten toimintaympäristöön liittyviä asioita ja niiden kehitystä viimeisten vuosien aikana.

Pohjoisesta sijainnista johtuen ilmasto-olosuhteet ovat Lapissa maataloustuotannon kannalta hyvin suuri rajoite. Tärkeimpiä viljelyyn liittyvät ilmasto-olosuhteita kuvaavia muuttujia ovat kasvukauden pituus ja lämpösusma, jotka ovat Lapissa muuta maata heikompia. Lapin sisällä on kuitenkin suuria eroja eri seutukuntien välillä ja osassa seutukunnissa olosuhteet ovat kohtuullisen hyvät. Ilmaston lisäksi viljelyyn vaikuttaa oleellisesti myös maaperä. Lapin maaperä ei ole viljelyn kannalta kovin hedelmällistä, sillä suuri osa maalajeista on luokiteltu heikkotuottoisiksi. Näistä tekijöistä johtuen Lapissa saavutetut satotasot ovat olleet muuhun maahan verrattuna heikkoja.

Maatalouden rakennemuutos on ollut Suomessa viime vuosina melko nopeaa. Tilojen lukumäärä on ollut laskeva ja aktiivitulojen keskikoko on kasvanut. Kehitys on ollut samansuuntaista myös Lapissa. Pienimpien tilojen määrän vähetessä on suurimpien tilojen määrä kasvanut, mutta tilojen kokonaislukumäärä on vähentynyt. Karjakokoluokittain mitattuna maatilojen rakennemuutos on edennyt samalla periaatteella kuin peltosuuruusluokittaisessa tarkastelussa, mutta se on ollut nopeampaa. Pienimpien lypsykarjojen määrä on puolittunut 2000 luvun alkupuoliskolla ja suurimpien, yli 50 lehmän, lypsykarjojen määrä on samalla moninkertaistunut. Taloudellisilla tunnusluvulla arvioituna Lapin alueen maatilat ovat kuitenkin menestyneet muuhun maahan nähden kohtuullisen hyvin. Tilojen kannattavuus on kuitenkin ollut melko heikko ja tulo- ja kannattavuuskehitys on ollut laskeva.

Maaseudulla asuu noin kolmannes suomalaisista. Maaseutuväestön tuloilla ja maaseutuelinkeinoilla on näin merkittävä vaikutus koko maan talouteen. Lapissa maaseudulla on tätäkin suurempi suhteellinen merkitys: maaseutualueilla asuu 49 % väestöstä ja maapinta-alasta on 99,7 % voidaan luokitella maaseudeksi. Maaseudun pienyritykset voidaan jakaa kolmeen ryhmään: perustuotantotiloihin, monialaisiin tiloihin ja muihin maaseudun pienyrityksiin. Lapin TE-keskuksen alueella on suhteessa eniten monialaisia tiloja koko maassa, kaikkiaan 45 % lappilaisista aktiivituloista harjoitti myös muun toimialan yritystoimintaa. Lapissa sijaitsevista kaikkien yritysten toimipaikoista 70 % on maaseudun pienyrityksiä. Yleiset kehitystrendit näkyvät myös Lapin yritysten rakennekehityksessä. Lapille leimallista on maakunnan yritys ympäristöjen kaksinaisuus; maaseututyypit edustavat yksinomaan ympäristöjen ääripäitä. Lapissa hyvin suuri osa alueista on Euroopan harvaanasuuinta maaseutua, jossa on vähän ihmisiä ja pitkät etäisyydet. Toisaalta mm. Rovaniemen seutu on kasvava kaupunkialue, jota ympäröi tyypillinen kaupunkien läheinen maaseutualue.

Multimaaseutu-hankkeessa valitut toimialat (emolehmätuotanto, elintarvikkeiden jatkojalostus ja matkailu) tarjoavat lappilaisille tiloille hyviä mahdollisuuksia kehittää toimintaansa. Kaikki alat vaativat kuitenkin melko isoja muutos/alkuinvestointeja ja erityisesti elintarvikkeiden jatkojalostus ja matkailu vaativat erityyppistä panostusta tuotekehitykseen, myyntiin ja markkinointiin kuin perusmaatalous.

Asiasanat: Lappi, maaseutu, monialaisuus, yrittäjyys

Developing a farm business on the changing entrepreneurial environment - Literature review from Lapland

Lauri Juntti¹⁾ and Leena Rantamäki-Lahtinen²⁾

¹⁾ MTT Agrifood Research Finland, Economic Research, Luutnantintie 13, FI-00410 Helsinki, Finland, firstname.lastname@mtt.fi

²⁾ MTT Agrifood Research Finland, Economic Research, L-house, FI-31600 Jokioinen, Finland, firstname.lastname@mtt.fi

Abstract

The number of farms has decreased in Lapland during past years. This is due two main reasons; 1) the fast structural change of agriculture in general and 2) changes in agricultural policies. “Multimaaseutu” – project is targeted to mitigate the effects of fast change economic environment in lagging areas. The main objective of the project is to create new possibilities to those farms which are giving up or changing their current agricultural production. The objective of this article is to describe the changes that have affected the entrepreneurial environment of farms and other rural enterprises in Lapland.

Rural areas and enterprises play very important role in Lapland; 49% of inhabitants live on rural areas and 99.7% of the land covered by rural areas. The rural areas in Lapland are only the extremes; most parts of the region are the remotest areas of Europe, but on the other hand, there are some urban-adjanced areas as well. The harsh arctic climate and deprived soil restrict the plant variation and, thus, cultivation possibilities and yields in Lapland, and a lot of production is based on animal husbandry. However, Lapland is a very large area, and there is quite a bit variation between the conditions of the sub-regions.

The structural change has been fast in Lapland during past few years, especially on dairy farms; the number of farms has diminished, on the other hand the remaining ones are bigger and the average farm size has grown. Farms in Lapland have been profitable when they are compared to rest of the country, but progress in profitability and income has been poor. Farm diversification is common in Lapland. Typical lines of industries of diversification enterprise are reindeer herding and different services. Food processing and tourism are important industries in general in Lapland, and they both provide diversification possibilities to farms.

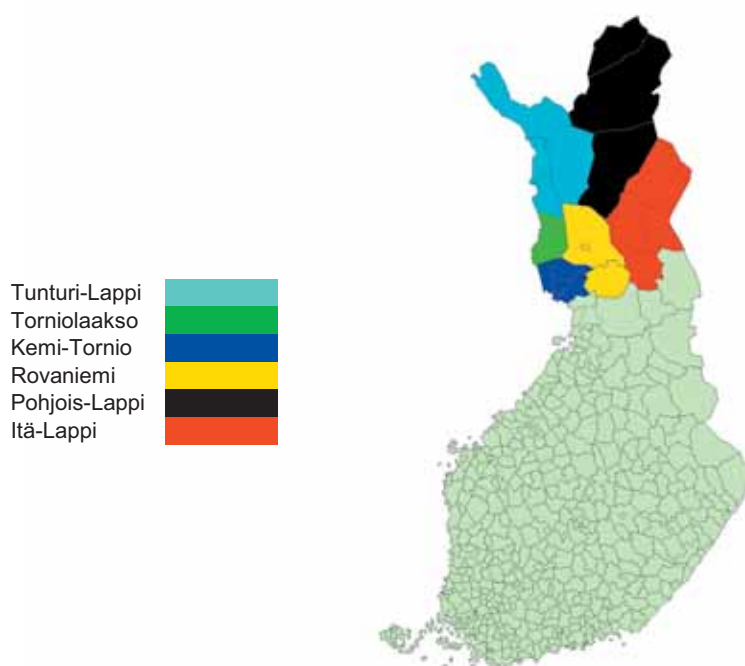
Farms that are participating on the project have chosen mainly three ways to re-focus or diversify their business; some are transferring from dairy to sucler cows, some are planning that they start farm tourism or small-scale food processing. All three lines of industries provide good possibilities to develop the business in Lapland. On the other hand, all three require big investments at the beginning and especially tourism and food-processing require different marketing, sales and product development skills than agriculture.

Index words: Lapland, rural area, farm diversification, entrepreneurship

1 Johdanto

Maatalouden rakennemuutoksesta ja tukipolitiikkojen muutoksesta johtuen maatilojen lukumäärien ennustetaan laskevan ja tilakoon vastaavasti kasvavan Lapin Läänin alueella. MTT:n ja ProAgria Lapin yhteistyössä toteuttamassa Multimaaseutu-hankkeessa pyritään ohjaamaan taantuvien alueiden rakennemuutosta luomalla uusia mahdollisuuksia maataloudesta luopuville tiloille. Hankkeessa on tavoitteena myös selvittää käytännössä esiin tulevien markkinamahdollisuuksien käyttöönotto hankkeeseen osallistuvilla tiloilla. Tässä raportissa tavoitteena on kuvata lyhyesti Lapin maatilojen ja maaseutuyritysten toimintaympäristöön liittyviä asioita ja niiden kehitystä viimeisten vuosien aikana. Tarkasteluajanjakso on vuodet 2000–2005, ja tarkastelu pitää sisällään myös vertailua muuhun Suomeen. Eri muuttujia on pyritty tarkastelemaan mahdollisuuksien mukaan seutukunnittain, koska olosuhteet Lapin eri osissa voivat vaihdella hyvinkin paljon ja siten toimintaympäristö ei ole kaikkialla samanlainen.

Luvussa 2 tarkastellaan maataloustuotannon toimintaympäristön fyysisiä ominaispiirteitä, kuten sääolosuhteita ja maaperää. Tämän lisäksi tarkastellaan valittuna ajanjaksona tapahtunutta tuotannon määrän ja maatalouden rakenteen muutoksia. Lopuksi tarkastellaan maatalouden taloudellista asemaa ja sen kehitystä. Luvussa 3 tarkastellaan yleisesti Lappilaista maaseutuyrityskenttää, ja tarkastellaan monialaisten tilojen ja ilman maatilakyltöntä toimivien maaseutuyritysten kehitystä tilastojen valossa. Luvussa 4 pohditaan Lappia yrityksen toimintaympäristönä, eritoten Multimaaseutu hankkeen kannalta tärkeimpien toimialojen (emolehmätuotanto, elintarvikkeiden jatkojalostus ja matkailu) osalta. Luvussa 5 esitetään yhteenveto.



Kuva 1. Lapin seutukunnat.

2 Lapin maatalous

2.1 Tuotanto-olosuhteet

2.1.1 Ilmasto-olosuhteet

Pohjoisesta sijainnista johtuen ilmasto-olosuhteet ovat Lapissa maataloustuotannon kannalta hyvin suuri rajoite. Viljelyyn sopiva kasvivalikoima on hyvin pieni verrattuna eteläisempiin alueisiin.

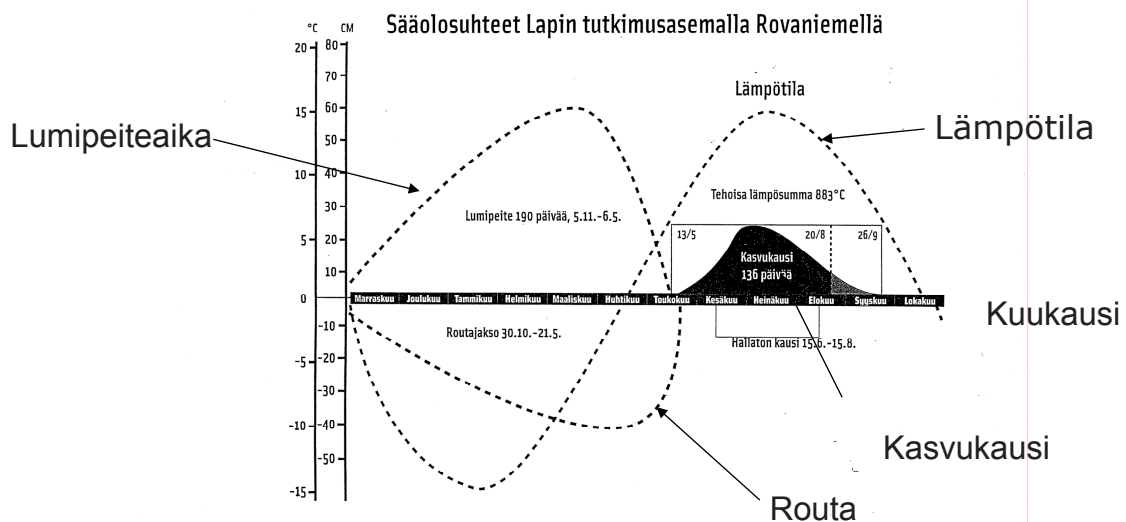
Tärkeimpiä viljelyyn liittyvät ilmasto-olosuhteita kuvaavia muuttujat ovat kasvukauden pituus ja lämpösumma. Tehoisan lämpötilan summalla kuvataan kasvukauden vuorokausi-keskilämpötilojen sitä osaa, joka kunakin vuorokautena ylittää +5 C-asteen rajan. Aineisto perustuu Ilmatieteen laitoksen vuosien 1971–2000 kuntakohtaisiin keskiarvotietoihin. Taulukossa 1 on esitetty kyseiset muuttujat kunta-aineiston perusteella laskettuna Lapin eri seutukunnille. Vertailuna taulukossa on esitetty vastaavien muuttujien arvot maan eteläosista, A- ja B-tukialueilta.

Taulukosta 1 nähdään, että Lapin sisällä on suuria eroja eri seutukuntien välillä. Esimerkiksi Kemi-Tornion alueella kertyvä lämpösumma on 57 % suurempi kuin Pohjois-Lapissa. Kasvukauden pituudessa ero alueiden välinen ero on pienempi, 25 %. Etelä-Suomeen verrattuna Kemi-Tornion alueen lämpösumma ja kasvukauden pituus ovat yllättävän hyviä, sillä erot näiden muuttujien suhteen ovat pienemmät kuin Pohjois-Lappiin verrattuna. Tämä kuvaa hyvin Lapin eri seutukuntien eroja olosuhteiden suhteen.

Vaikka lämpösumman ja kasvukauden pituuden mukaan erot Etelä-Suomeen eivät vaikuta kovin suurilta, niin se ei kerro koko kuvaa näiden alueiden viljelymahdollisuuksista. Esimerkiksi hallan todennäköisyys on maan eri osissa hyvinkin erilainen. Maa- ja elintarviketalouden tutkimuksen kasvinviljelyn tutkimuksessa on määritetty Ilmatieteenlaitoksen sääaineistoista hallan todennäköisyyksiä mm. viljan kylvön jälkeen ja viljan orastumisen jälkeen. Lapissa hallan todennäköisyys heti kylvön jälkeen on yli 50 prosenttia, kun Uudellamaalla ja Varsinais-Suomessa todennäköisyys on noin 30 prosenttia. Orastumisen jälkeen hallan todennäköisyys on Lapissa noin 40 prosenttia ja etelässä noin 20 prosenttia. Kuvassa 2 on esitetty sääolosuhteiden vaihtelu eri vuodenaikana Rovaniemellä.

Taulukko 1. Lämpösumma ja kasvukauden pituus Lapin eri seutukunnissa sekä A- ja B-tukialueilla.

Alue	lämpösumma °C	kasvukauden pituus vrk
Itä-Lappi	752	126
Kemi-Tornio	955	143
Pohjois-Lappi	606	114
Rovaniemi	869	137
Torniolaakso	892	138
Tunturi-Lappi	678	118
A-tukialue	1293	175
B-tukialue	1280	176



Kuva 2. Sääolosuhteet Rovaniemellä eri vuodenaikoina (Nissinen 1996).

Lämpötilojen lisäksi myös sademäärillä on suuri vaikutus alueiden viljelyolosuhteisiin. Hallojen todennäköisyyksien lisäksi MTT/Kasvintuotannon tutkimuksessa on laskettu myös alkukasvukauden sademäärien riittävyyttä suhteessa kasvien vedentarpeeseen. Lapissa sadekertymä on noin 50 prosenttia optimimäärästä, kun etelässä sadekertymä on alle 30 prosenttia optimimäärästä. Eri ilmastomuuttujien paremmuuden vaihtelu alueiden välillä tekee alueiden vertailemisen kokonaisuuksina vaikeaksi, koska viljelyn lopputulos riippuu näiden muuttujien summasta. Lopputulos on kuitenkin hyvin riippuvainen jokaisesta yksittäisestä muuttujasta, koska yksittäistä huonoa tekijää ei aina voida kompensoida muilla tekijöillä kuin osittain. Esimerkiksi pitkä kasvukausi tai sopiva sadekertymä ei korjaa hallavaurioita kuin korkeintaan osittain.

2.1.2 Maaperä

Edellä mainittujen ilmastotekijöiden lisäksi myös maaperällä on viljelyyn suuri vaikutus. Maaperän fysikaaliset ja kemialliset ominaisuudet vaikuttavat yhtäläillä ilmaston kanssa viljelykasvien valintaan. Lapin maaperä ei ole viljelyn kannalta kovin hedelmällistä, sillä viljavuusanalyysien perusteella suuri osa maalajeista on luokiteltu heikkotuottoisiksi. Taulukossa 2 on esitetty viljelyrajoitteisten maalajien (hiekkamoreeni, hietamoreeni, soramoreeni, hiesumoreeni, karkea hiekka, hieno hiekka, hiesu, saraturve, metsäsaraturve, rahkasaraturve, metsärahkaturve ja rahkaturve) ja savimaiden prosentuaalinen osuus seutukunnittain sekä A- ja B-tukialueilla.

Eräs tärkeimmistä maaperän kemiallisista ominaisuuksista on maan happamuus. Suomen maaperä on hapanta johtuen mm. kallioperästä, ilmastosta ja happamasta laskeumasta. Happamuuteen vaikuttaa myös maalaji, Pohjois-Suomessa hallitsevat suomaat ovat happamampia kuin Etelä-Suomen savimaat. Viljavuuspalvelun tilastojen mukaan Lapin peltojen

Taulukko 2. Eri maalajien osuudet Lapin seutukunnissa sekä A- ja B-tukialueilla.

Alue	Heikkotuottoiset maalajit %	Savimaat %
Itä-Lappi	65	0,3
Kemi-Tornio	50	0,1
Pohjois-Lappi	50	0,2
Rovaniemi	63	0,2
Torniolaakso	62	0,1
Tunturi-Lappi	62	0,1
A-tukialue	8	65
B-tukialue	26	28

pH vuosien 1991–1995 välisenä aikana tehdyissä viljavuustutkimuksissa oli 5,58, mikä vastaa turvemaiden viljavuusluokkaa ”välttävä”.

2.2 Maataloustuotanto

2.2.1 Tuotannon rakenne ja sen kehitys

Maatalouden rakennemuutos on ollut Suomessa viime vuosina melko nopeaa. Vuosien 1995–2006 välisenä aikana maatilojen lukumäärä on vähentynyt 28 prosenttia. Tilamäärän vähentyessä on tilojen keskikoko suurentunut. Vuosina 1995–2006 tukea hakeneiden tilojen keskikoko on kasvanut 22,8 hehtaarista 32,6 hehtaariin. Tilojen keskikoko kasvaa pienimpien tilojen määrän vähetessä ja suurien tilojen lukumäärän lisääntyessä. Taulukoista 3 ja 4 voidaan havaita, kuinka tämä ilmiö on toteutunut myös Lapissa. Taulukossa 3 on esitetty maatilojen lukumäärät peltosuuruusluokittain vuosina 2000–2005 ja taulukossa 4 on esitetty maatilojen lukumäärät karjakokoluokittain. Kuvassa 3 on lisäksi esitetty Lapin aktiivitulojen ja maitotilojen lukumäärät kunnittain vuonna 2005.

Alle 40 hehtaarin tilojen lukumäärä on ollut laskeva koko tarkasteluajavälillä. Eniten on vähentynyt kaikkein pienimpien tilojen (alle 5 ha) lukumäärä. Pienimpien tilojen määrän vähetessä on suurimpien tilojen määrä kasvanut, mutta tilojen kokonaislukumäärä oli vähentynyt vuonna 2005 vuodesta 2000 kahdellatoista prosentilla.

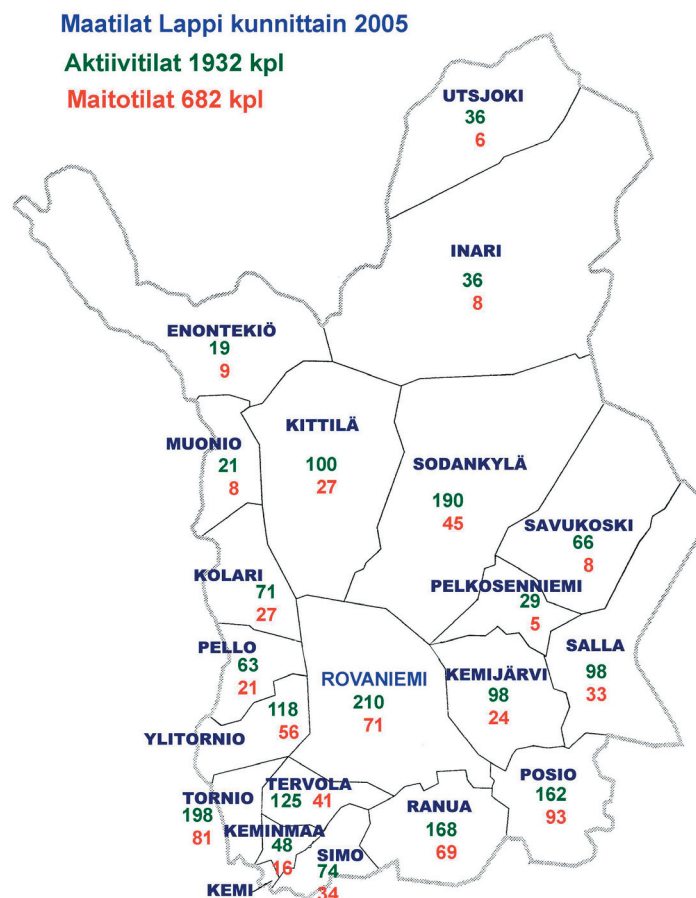
Taulukko 3. Maatilojen lukumäärä Lapin Te-keskuksen alueella peltosuuruusluokan mukaan.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Muutos 2000–2005	
							kpl	%
0–5 ha	370	366	371	330	309	263	-107	-29
6–20 ha	1 036	1 010	972	965	926	859	-177	-17
21–40 ha	573	546	526	513	482	475	-98	-17
41–75 ha	186	206	215	214	231	256	70	38
76–100 ha	19	20	23	28	33	40	21	111
> 100 ha	11	13	18	22	25	29	18	164
Yhteensä	2 195	2 161	2 125	2 072	2 006	1 922	-273	-12

Taulukko 4. Maatilojen lukumäärä Lapin Te-keskuksen alueella karjakokoluokittain.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Muutos 2000–2005	
							kpl	%
Tiloja, joilla ei lypsylehmiä	398	392	377	370	382	NA		
1–5 kpl	75	46	48	40	30	33	-42	-56
6–15 kpl	490	463	410	377	336	332	-158	-32
16–30 kpl	403	388	385	377	354	304	-99	-25
31–50 kpl	34	41	45	36	45	48	14	41
> 50 kpl	3	5	8	12	11	27	24	800
Yhteensä	1002	943	896	842	776	734	-268	-27
Kaikki tilat	2195	2161	2125	2072	2006	1922	-273	-12

Karjakokoluokittain mitattuna maatilojen rakennemuutos on edennyt samalla periaatteella kuin peltosuuruusluokittaisessa tarkastelussa, mutta se on ollut nopeampaa. Pienimpien lypsykarjojen määrä on puolittunut 2000 luvun alkupuoliskolla ja suurimpien, yli 50 lehmän, lypsykarjojen määrä on samalla moninkertaistunut. Myös 31–50 lypsylehmän karjatilojen määrä on noussut yli 40 prosenttia. Karjatilojen kokonaislukumäärä on kuitenkin laskenut lähes 30 prosenttia, joten karjatilojen määrä on laskenut suhteessa nopeammin kuin kaikkien tilojen lukumäärä.



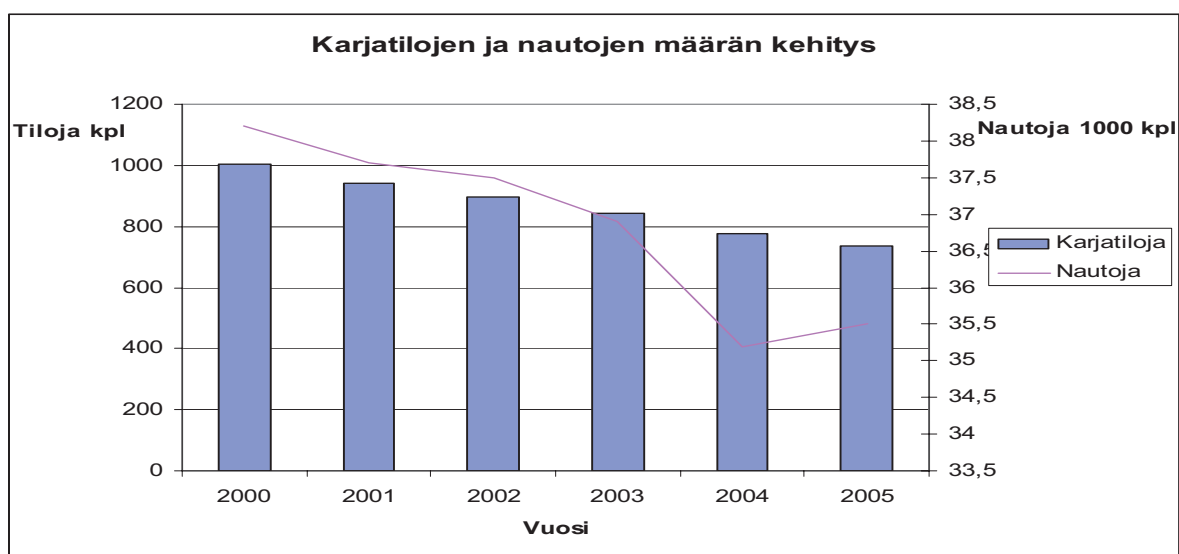
Kuva 3. Lapin aktiivitulojen ja maitotilojen lukumäärät kunnittain vuonna 2005 (ProAgria Lappi).

Taulukko 5. Nautaeläinten lukumäärä Lapin Te-keskuksen alueella.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Muutos 2000–2005	
							kpl	%
Lypsylehmiä	14,4	14,3	14	13,6	12,9	12,6	-1,8	-13
Emolehmiä	0,2	0,2	0,2	0,3	0,4	0,7	0,5	250
Sonneja	3,6	3,6	4	4,1	3,8	3,8	0,2	6
Hiehoja	6,7	6,4	6,6	6,5	6,3	6,2	-0,5	-7
Vasikoita	13,2	13,2	12,7	12,4	11,9	12,3	-0,9	-7
Yhteensä	38,2	37,7	37,5	36,9	35,2	35,5	-2,7	-7

Karjatilojen määrän laskiessa myös nautojen kokonaislukumäärä on vähentynyt. Eniten on vähentynyt lypsylehmien määrä, 13 prosenttia. Vastaavasti emolehmien määrä on moninkertaistunut. Vuonna 2000 emolehmiä oli Lapin Te-keskuksen alueella 200 kpl ja vuonna 2005 niitä oli jo 700 kpl. Nautaeläinten kokonaismäärästä emolehmien osuus on kuitenkin vielä hyvin pieni. Taulukossa 5 on esitetty eri nautaeläinten määrät vuosina 2000–2005 ja kuvassa 4 on yhdistetty karjatilojen ja nautaeläinten määrän kehitys samalla ajanjaksolla.

Taulukossa 6 on esitetty seutukunnittain ja tuotantosuunnittain tilojen lukumäärät vuonna 2006. Tuotantosuunnalla tarkoitetaan maatilan päätuotantosuuntaa eli taloudellisesti merkittävintä maatalouden tuotantosuuntaa, joka määräytyy vuoden aikana, normaalioloissa saatujen bruttotulojen perusteella (MMM 2007). Lapin yleisimmät tuotantosuunnat ovat lypsykarjatalous ja muu kasvintuotanto. Sika- ja siipikarjataloutta, viljanviljelyä sekä puutarhatuotantoa harjoitetaan vain muutamalla tilalla. Kaikkein monipuolisinta tuotantoa on Kemi-Tornion seutukunnalla, sillä sieltä löytyy tiloja lähes kaikista tuotantosuunnista. Siellä on myös alueen parhaimmat olosuhteet. Pohjois-Lapissa ja Tunturi-Lapissa, missä olosuhteet ovat kaikkein heikoimpia, on tuotanto keskittynyt vain muutamaan tuotantosuuntaan.



Kuva 4. Karjatilojen kokonaismäärän ja nautojen määrän kehitys Lapin alueella vuosina 2000–2005.

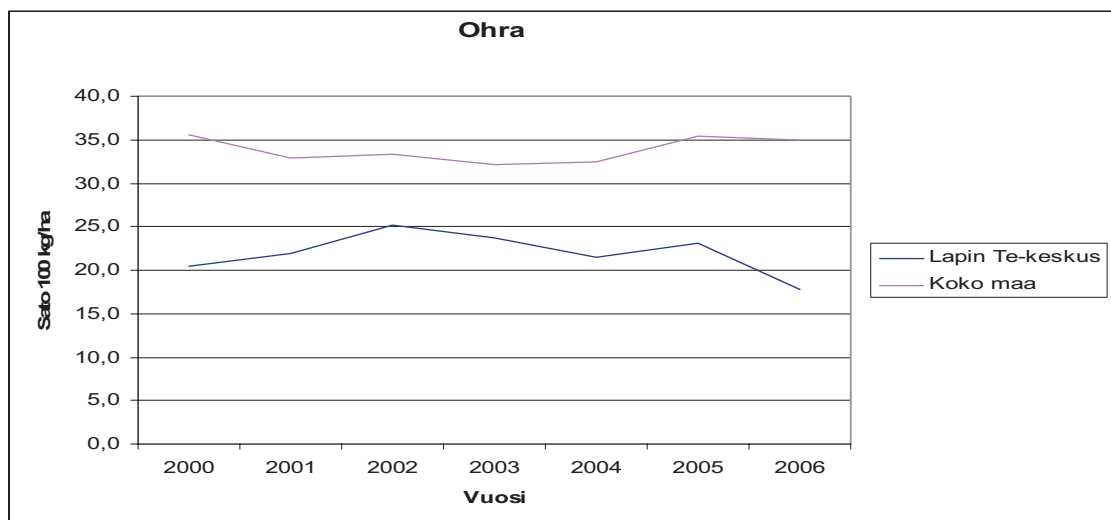
Taulukko 6. Tilojen lukumäärät Lapin alueella tuotantosuunnittain ja seutukunnittain vuonna 2006.

	Itä-Lappi	Kemi-Tornio	Pohjois-Lappi	Rovaniemi	Tornio-laakso	Tunturi-Lappi
Lypsykarjatalous	164	176	62	142	80	69
Muu nautakarjatalous	39	42	9	32	20	9
Sikatalous	0	0	0	3	0	0
Siipikarjatalous	0	0	0	0	0	0
Lammas- ja vuohitalous	37	33	12	15	10	15
Hevostalous	12	23	9	5	10	8
Viljanviljely	3	12	0	0	0	0
Erikoiskasvintuotanto	22	14	0	10	7	4
Puutarhakasvien viljely	0	6	0	4	0	0
Muu kasvintuotanto	142	124	157	160	46	100
Muu tuotanto	38	5	14	13	3	9
Yhteensä	465	446	266	388	181	222

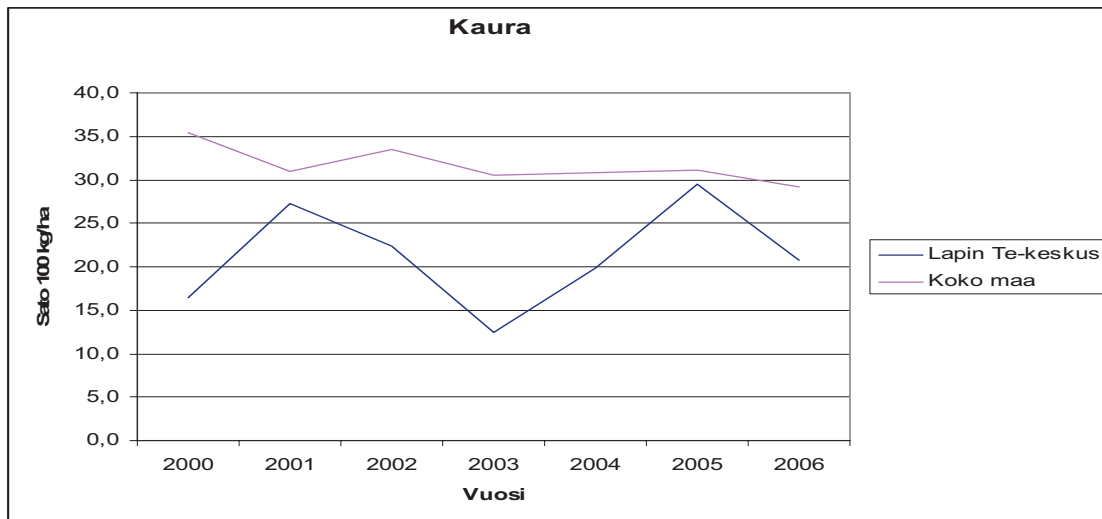
2.2.2 Satotasot

Kappaleessa 2.1 esitetyistä maatalouden toimintaympäristön fyysisten ominaisuuksien johdosta Lapissa saavutettavat viljelykasvien sadot jäävät edullisempia alueita heikommiksi. Kuvissa 5–9 on esitetty Lapin TE-keskuksen alueen vuosittaiset satotiedot tärkeimpien viljelykasvien osalta. Vertailuna on koko maan keskisato. Kuvista nähdään kuinka Lapissa saavutetut satotasot jäävät aina maan keskisadon alapuolelle. Satoaineistoa ei ollut mahdollista jakaa seutukunnittain, joten satovaihtelua Lapin eri osien välillä ei voida vertailla.

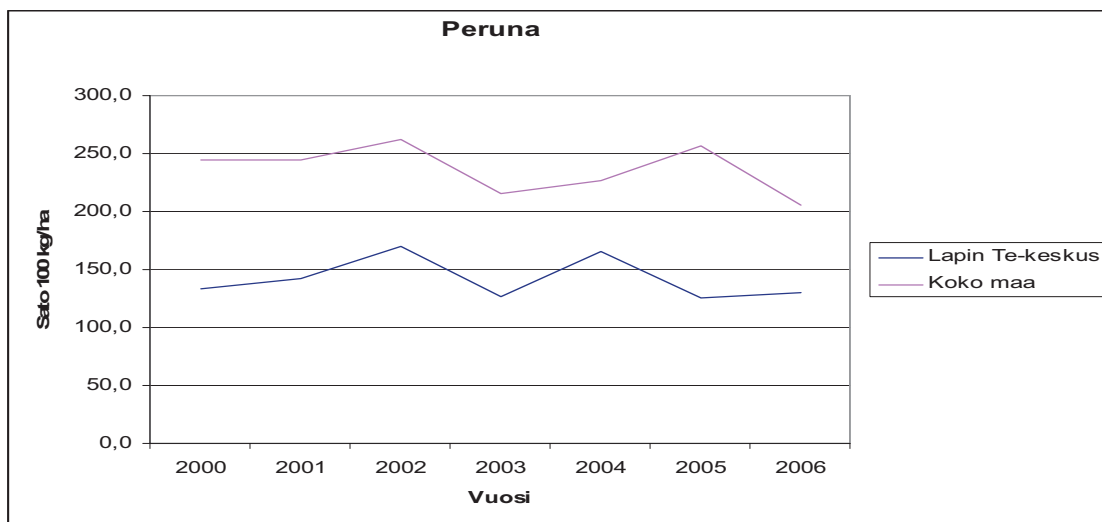
Vuotuinen vaihtelu Lapissa ja koko maassa noudattaa muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta samaa linjaa. Kauralla satovaihtelu on ollut Lapissa suurempaa kuin koko maassa keskimäärin. Säilörehulla on satokehitys ollut laskeva sekä Lapissa että koko maassa. Laskua korostaa etenkin vuoden 2006 kuivuudesta johtunut kato.



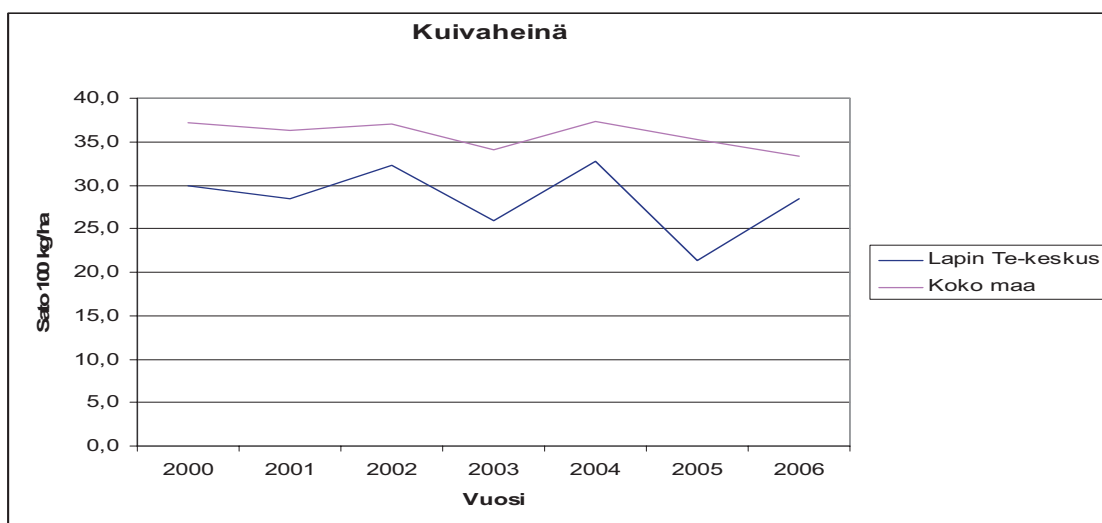
Kuva 5. Ohran keskisato Lapissa ja koko maassa vuosina 2000–2006.



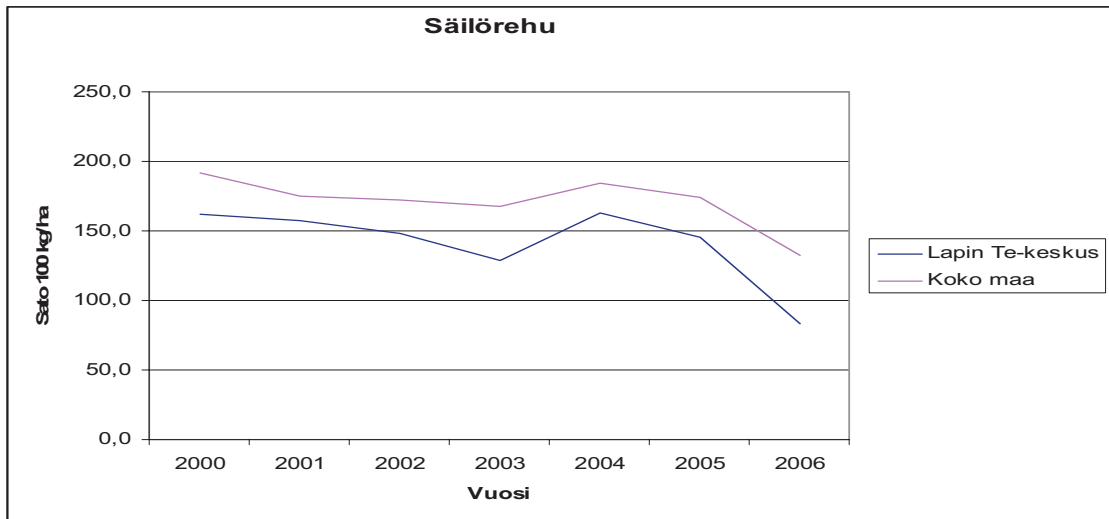
Kuva 6. Kauran keskisato Lapissa ja koko maassa vuosina 2000–2006.



Kuva 7. Perunan keskisato Lapissa ja koko maassa vuosina 2000–2006.



Kuva 8. Kuivaheinän keskisato Lapissa ja koko maassa vuosina 2000–2006.

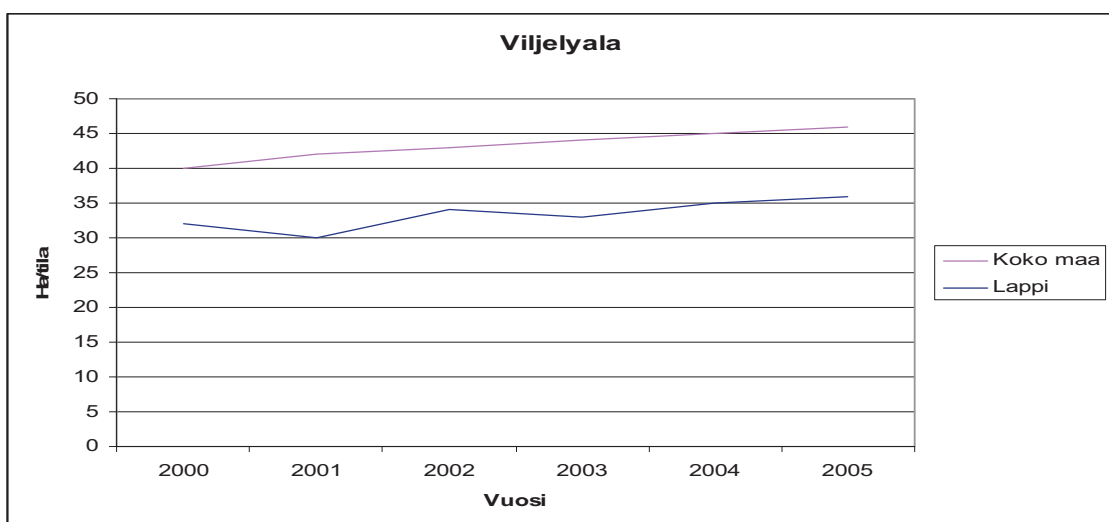


Kuva 9. Säilörehun keskisato Lapissa ja koko maassa vuosina 2000–2006.

Yhteenvetona voidaan todeta Lapin satotasojen olevan Suomen heikoimpia ja lisäksi satotasojen volatilitteetti on muuta maata suurempaa.

2.2.3 Lapin maataloustuotannon tulos-, kannattavuus- ja vakavaraisuuskehitys

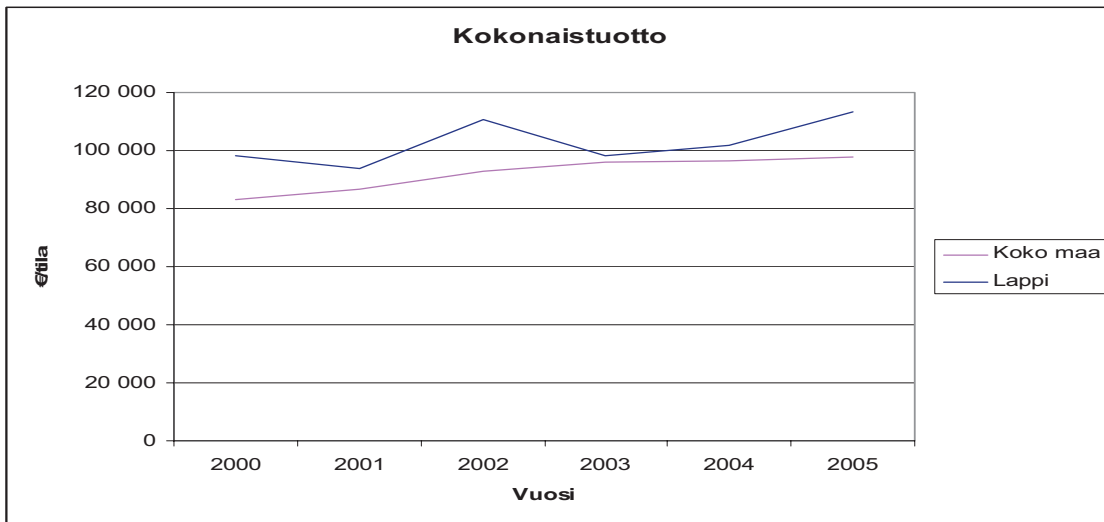
Lapin maataloustuotannon taloudellista kehitystä on selvitetty MTT:n ylläpitämän kirjjanpitojärjestelmän ja Taloustohtori-palvelun (<https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/taloustohtori>) avulla. Palvelu perustuu 1000 suomalaisen maatalous- ja puutarhayrityksen tietoihin. Tietojen perusteella lasketaan yritysten tilinpäätökset sekä taloudellista asemaa ja kehitystä kuvaavat tunnusluvut. Tarkastelu on tehty läänijaolla Lapin läänin alueelle ja vertailuna koko maan tuloksiin.



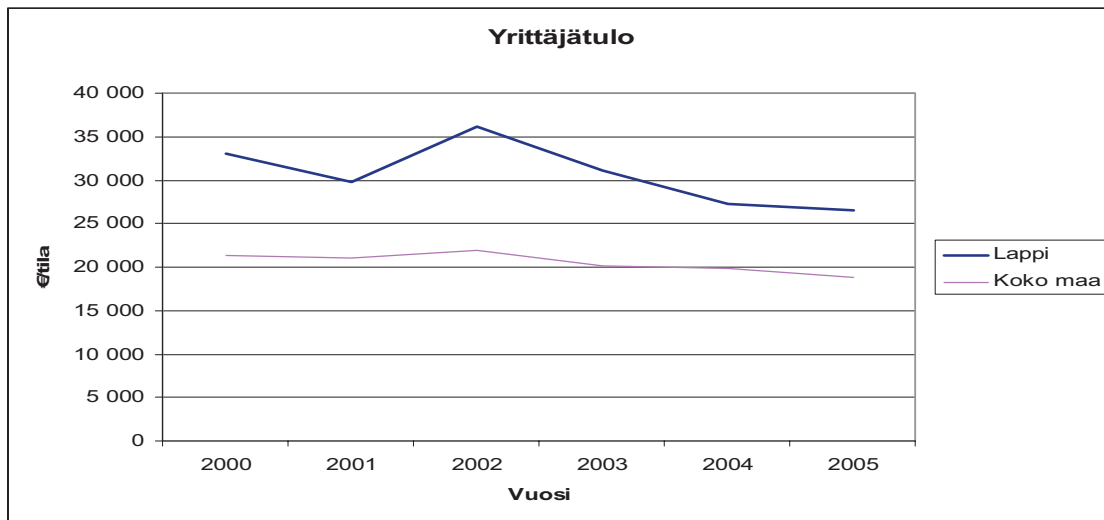
Kuva 10. Maatilojen keskimääräiset viljelyalat Lapissa ja koko maassa vuosina 2000–2005.

Kuvassa 10 on esitetty tilojen vuosittaiset viljelyalat. Lapin tilat ovat koko maakeskiarvoa pienempiä. Sekä koko maan että Lapin tilojen viljelyalat ovat kasvaneet hiljalleen, koko maassa 40 hehtaarista 46 hehtaariin ja Lapissa 32 hehtaarista 36 hehtaariin.

Kokonaistuotto on tilivuoden maa- ja puutarhatalouden tuotannon arvon ja tukien summa. Se kuvaa yrityksen toiminnan laajuutta liikevaihtoa paremmin silloin, kun huomattava osa tilikauden tuotannosta on sitoutunut varastoihin tai kasvaviin kotieläimiin. Lapissa kokonaistuotto oli koko tarkasteluajavälillä korkeampi kuin koko maassa keskimäärin, mutta vuotuinen vaihtelu oli suurempaa (Kuva 11).



Kuva 11. Maatilojen keskimääräinen kokonaistuotto Lapissa ja koko maassa vuosina 2000–2005.

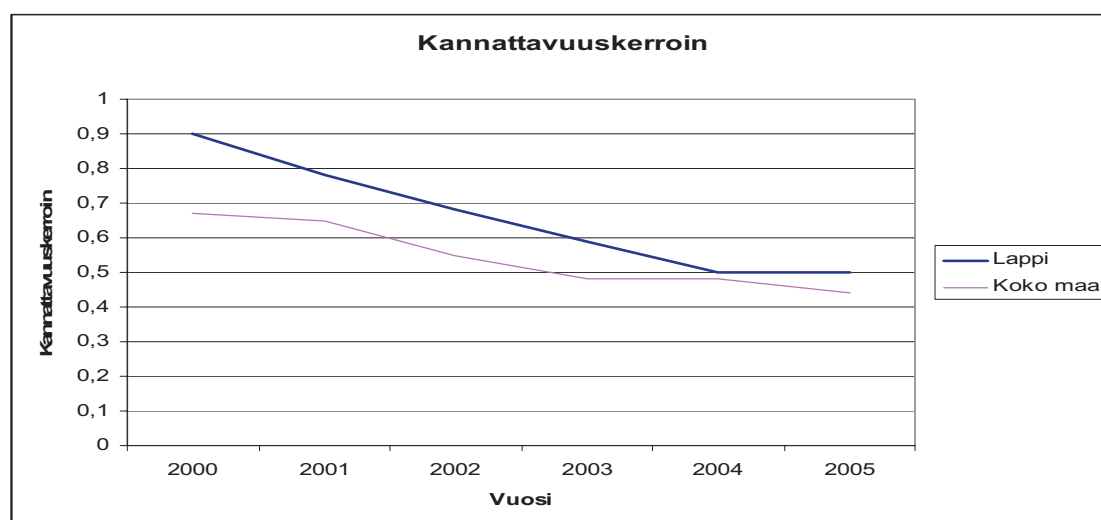


Kuva 12. Yrittäjätulo Lapissa ja koko maassa keskimäärin vuosina 2000–2005.

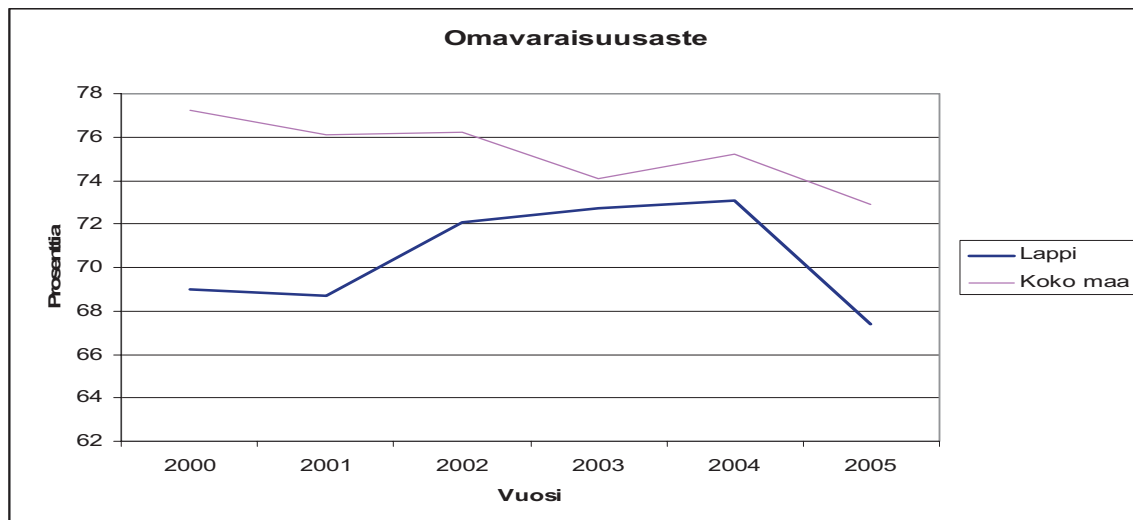
Maatilojen rahamääräistä tulosta mitataan yrittäjätulolla. Maa- ja puutarhatalouden yrittäjätulo jää kokonaistuotosta yrittäjäperheen työpalkaksi ja oman pääoman koroksi. Yrittäjätuloa laskettaessa ei oteta huomioon yrittäjäperheen tekemän työn ja oman pääoman käyttömääriä, joten se ei kuvaa yritystoiminnan kannattavuutta. Yrittäjätulo ei myöskään kuvaa tilan kannattavuuskehitystä, sillä yrittäjäperheen tekemän työn ja oman pääoman käyttö on saattanut muuttua edellisistä vuosista. Keskiarvotasolla pääoman ja työn käyttömäärät eivät kuitenkaan muutu kovin nopeasti, minkä vuoksi suurissa tarkasteluryhmissä jo yrittäjätulonkin kehityksestä nähdään kohtuullisen hyvin yritystoiminnan kannattavuuskehitys. Tilakohtainen sekä myös pienempien tilaryhmien kannattavuustaso ja -kehitys nähdään kuitenkin vasta, kun oman pääoman ja oman työn käyttömäärät ja niissä tapahtuvat muutokset otetaan huomioon. Kuvassa 12 on esitetty maatilojen yrittäjätulon kehitys sekä Lapissa että koko maassa keskimäärin vuosina 2000–2005. Lapissa on saavutettu korkeammat yrittäjätulot jokaisena vuotena, mutta yrittäjätulon kehitys on ollut hieman laskeva.

Maatilojen kannattavuutta voidaan mitata kannattavuuskertoimella. Kannattavuuskerroin osoittaa, kuinka hyvin yrittäjätulo riittää kattamaan palkkavaatimuksen ja oman pääoman korkovaatimuksen. Kannattavuuskerrointa laskettaessa omalle työlle ja omalle pääomalle korvaukseksi jäävä yrittäjätulo jaetaan oman työn palkkavaatimuksen ja oman pääoman korkovaatimuksen summalla. Kun kannattavuuskerroin on 1,00, omalle työlle ja omalle pääomalle korvaukseksi jäävä yrittäjätulo on yhtä suuri kuin näille tavoitteeksi asetetut palkka- ja korkovaatimukset. Jos kannattavuuskerroin on tätä pienempi, omalle työlle ja pääomalle on jäänyt tavoitteita alhaisemmat korvaukset.

Kannattavuuskerroin kuvaa tuotannon kannattavuuden lisäksi myös kannattavuuskehitystä, sillä se ottaa huomioon myös työn ja pääoman käyttömäärissä tapahtuneet muutokset. Se sopii rahamääräisiä käsitteitä paremmin erikokoisten yritysten ja eri tuotantosuuntien väliseen



Kuva 13. Maatilojen keskimääräinen kannattavuuskerroin Lapissa ja koko maassa vuosina 2000–2005.



Kuva 14. Maatilojen keskimääräinen omavaraisuusaste Lapissa ja koko maassa vuosina 2000–2005.

vertailuun. Tuotannontekijöistä työtä ja pääomaa käsitellään tasavertaisena kannattavuuskerrointa laskettaessa, joten se mittaa tasapuolisesti sekä pääomavaltaisen että työvaltaisen tuotannon kannattavuuden.

Vuosien 2000 ja 2005 välisenä aikana Lapin maatilojen kannattavuus on ollut maan keskiarvoa parempi. Kannattavuus on silti ollut heikkoa ja kannattavuuskehitys negatiivinen. Tarkasteluajanjakson loppua kohden Lapin maailojen kannattavuuskerroin on lähestynyt koko maan keskiarvoa (Kuva 13).

Maatilojen vakavaraisuutta voidaan mitata omavaraisuusasteella. Omavaraisuusaste mittaa yrityksen vakavaraisuuden lisäksi sen rahoitusriskiä. Se lasketaan suhteuttamalla oma pääoma varojen kokonaismäärään. Yritys on sitä vakavaraistempi ja rahoitusriski sitä pienempi, mitä korkeampi on sen omavaraisuusaste. Jos omalle pääomalle korvaukseksi jäävä nettotulos on negatiivinen, yrityksen oma pääoma ja varallisuus vähenevät. Tällöin yritykseen on sijoitettava ulkopuolelta lisäpääomaa mm. investointeina, mikäli tuotantotoimintaa aiotaan jatkaa. Lisäpääoma saattaa olla vierasta pääomaa, mutta usein se on myös oman pääoman ehtoista, kuten metsä- ja palkkatuloja. Tällaisessa tapauksessa tilan omavaraisuusaste ei heikkene vastaavasti. Lapin tilojen omavaraisuusaste on ollut keskimääräistä hieman parempi (Kuva 14).

Yhteenvedon voidaan todeta, että Lapin maatilat ovat menestyneet taloudellisesti kohtuullisen hyvin verrattuna maan keskimääräisiin tuloksiin, mutta silti tilojen taloudellinen asema on melko huono ja kehitys on ollut laskeva.

3 Lapin maaseutuyritykset

Maaseudulla asuu noin kolmannes suomalaisista¹. Maaseutuväestön tuloilla ja maaseutuelinkeinoilla on näin merkittävä vaikutus koko maan talouteen (Niemi & Ahlstedt 2007). Lapissa maaseudulla on tätäkin suurempi suhteellinen merkitys: maaseutualueilla asuu 49 % väestöstä ja maapinta-alasta on 99,7 % voidaan luokitella maaseudeksi (Taulukko 7a). Lapin TE-keskuksen alue on 26 % koko Suomen pinta-alasta, ja Lapin maaseutumaisten alueiden osuus on 28 % koko Suomen vastaavasta alueista. Lappi on valtaosin luokiteltu harvaanasutuksi maaseudeksi. Rovaniemi, Kemi ja Tornio on luokiteltu kaupungeiksi, Keminmaa ja Rovaniemen maalaiskunta kaupunkien läheiseksi maaseudeksi. Ydinmaaseudeksi luettavia alueita ei maakunnasta löydy lainkaan (Maa- ja metsätalousministeriö 2006). Maakunnan sisällä on huomattavia eroja väestön muuttoliikkeen suhteen. Rovaniemen seutukunnalla on vetoa. Monilla muilla alueilla on edelleen väestökatoa, mutta tilanne on 2000-luvun taitteeseen verrattuna parantunut koko maakunnassa. Eniten ikääntynyttä väestöä on suhteessa Torniolaakson ja Itä-Lapin seutukunnissa, ja suhteessa eniten työikäistä väestöä Rovaniemen ja Pohjois-Lapin seutukunnissa (Taulukko 7b). Työttömyysaste on Lapin alueella kohtuullisen korkea, 17 % (Lapin Liitto 2005).

Taulukko 7a. Väestö- ja pinta-alatietoja seutukunnittain (Tilastokeskus 2007 ja Maaseudun pienyrittäjärekisteri).

Seutukunta	Väestö henkeä 2004	Josta maaseudulla asuu %	Pinta-ala km ²	Josta maaseutu-alueiden osuus %	Maaseudun väestötiheys henkeä/km ²	Muiden alueiden väestötiheys, henkeä/km ²
Rovaniemen sk	62 400	15	3 304	96,5	2,9	276,9
Kemi-Tornion sk	61 100	34	4 753	96,9	4,6	274,6
Torniolaakson sk	9 800	100	4 093	100	2,4	-
Itä-Lapin sk	21 100	89	21 577	99,97	0,9	461,4
Tunturi-Lapin sk	13 600	100	20 273	100	0,7	-
Pohjois-Lapin sk	18 000	100	34 769	100	0,5	-
Yhteensä	164 800	49	88 769	99,7	1,0	279,1

Taulukko 7b. Väestörakenne ja muuttoliike eri seutukunnissa (Tilastokeskus 2007).

	Kokonaismuutos henkilöä			Muutos väkiluvussa 2000–2005	Ikärakenne (% väestöstä)		
	2000	2003	2005		0–14 v	15–64 vuotiaat	65- vuotiaat
Rovaniemen sk	-518	43	179	245	18	67	15
Kemi-Tornion sk	-568	-240	15	-1 668	17	66	17
Torniolaakson sk	-236	-55	-138	-704	14	61	25
Itä-Lapin sk	-674	-348	-485	-2 416	12	63	25
Tunturi-Lapin sk	-295	-63	-49	-697	15	66	19
Pohjois-Lapin sk	-293	-197	-165	-1 054	15	67	18

¹ Maaseudulla tarkoitetaan tällöin postinumeroalueittain määritellyjä alueita, joiden väestötiheys on alle 50 henkilöä/km². Käsite ”maaseutu” voidaan rajata monella muullakin tavalla tarkastelunäkökulmasta riippuen (Niemi & Ahlstedt 2007).

Taulukko 8. Lappilaisen maaseudun pienyritysten rakenne vuosina 2000–2005² (Maaseudun pienyritysrekisteri, Tilastokeskus, Tike, MTT).

	2000*	2002/2003	2004**/2005
Perustuotantotilat	1 698	1 277	1 058
Monialaiset tilat	497	795	864
Ilman maatilakytkeä toimivat maaseudun pienyritykset	3 853	3 848	4 483
Yhteensä	6 048	5 920	6 405

* Monialaisten tilojen luokituksessa puuttui vuonna 2000 porotalous, muina vuosina se on huomioitu. ** Maaseudun pienyritysrekisterin aluejakoa päivitettiin vuonna 2004.

Maaseudun pienyritykset voidaan jakaa kolmeen ryhmään: perustuotantotiloihin, monialaisiin tiloihin ja muihin maaseudun pienyrityksiin. Perustuotantotiloilla harjoitetaan maa- ja metsätaloutta. Monialaisilla maataloilla harjoitetaan maa- ja metsätalouden lisäksi myös muun toimialan yritystoimintaa. Muita maaseutuyrityksiä ovat puolestaan maaseudulla sijaitsevat alle 20 HTV työllistävät yksitoimipaikkaiset pienyritykset, joilla ei ole maatilakytkeä. Yhteensä koko maassa maaseudulla oli vuonna 2005 runsaat 131 500 pienyritystä, joista 34 % oli perustuotantotiloja, 18 % monialaisia tiloja ja 47 % muita pienyrityksiä (Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2007). Lapissa ilman maatilakytkeä toimivien maaseudun pienyritysten osuus oli 70 % tarkasteluajankohtana 2004/2005. Monialaisten tilojen osuus oli 13 % ja perustuotantotilojen osuus 17 % vastaavana aikana (Taulukko 8).

Lapista löytyy siis hyvinkin erityyppisiä alueita, maakunta on keskimäärin harvaan asuttua, mutta sieltä löytyy myös tiheitä keskittymiä. Maatalojen suhteellinen osuus kaikista alueen yrityksistä on alhainen verrattuna koko maahan. Lappilaisten perustuotantotilojen rakennetta on esitelty luvussa 2, joten seuraavassa kuvataan lähinnä monialaisia tiloja ja ilman maatilataustaa toimivia pienyrityksiä.

3.1 Monialaiset tilat

Maatalouden rakennetutkimuksen aineisto

Lapin TE-keskuksen alueella on suhteessa eniten monialaisia tiloja koko maassa, kaikkiaan 45 % lappilaisista aktiivituloista harjoitti myös muun toimialan yritystoimintaa. Monialaisten tilojen määrä on ollut myös kasvussa. Lapissa monialaisten tilojen toimialarakenne on hieinan erilainen kuin muualla: yli puolella tiloista yritystoiminnan päätoimialana on käytännössä porotalous. Palvelut ja teollisuus ovat seuraavaksi suurimmat alat. Palvelualoista suurin yksittäinen toimiala oli urakointi (63 %), matkailualaa harjoitti 12 % palvelualan monialaisista tiloista. Koko maassa suurin toimiala oli palvelut, lähes 68 % monialaista tiloista toimii palvelualalla (Mustalahti & Rantamäki-Lahtinen 2006). Lappilaisten monialaisten tilojen toimialarakenne on esitetty taulukossa 9 a ja b. Koska vuoden 2003 ja 2005 tiedot perustu-

² Maaseudun pienyritysrekisteri päivitetään joka toinen vuosi, tiedot ovat vuosilta 2000, 2002, 2004. Maatalouden Rakennetutkimus puolestaan päivitetään noin kolmen vuoden välein, aineisto on vuosilta 2000, 2003, 2005.

Taulukko 9a. Lappilaisten monialaisten tilojen toimialarakenne ja keskimääräiset volyymit vuosina 2003 ja 2005 (Mustalahti & Rantamäki-Lahtinen 2006).

Tiloja kpl/ toimiala	Alku tuotanto	Teollisuus	Rakentaminen	Kauppa	Palvelut	Yhteensä
Vuosi 2003	382	97	0	7	309	795
Vuosi 2005	439	65	14	29	317	864

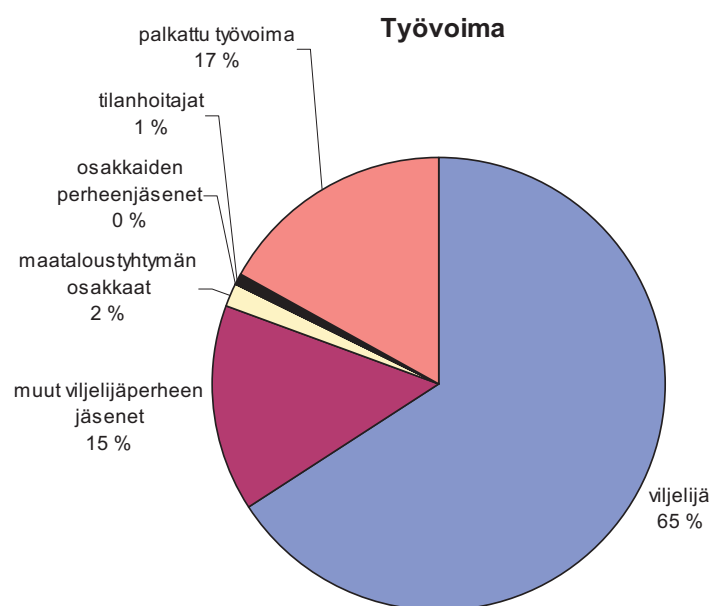
Taulukko 9b. Seutukuntien toimialarakenne vuonna 2000 (porotalous puuttuu luokituksesta) (Maatalouslaskenta 2000).

	Alkutuotanto	Elintarvikke	Muu teollisuus	Kauppa	Urakointi	Matkailu	Muut palvelut	Muut	Yht.
Rovaniemen sk	*	6	34	*	42	8	13	-	108
Kemi-Tornion sk	*	8	13	*	44	9	23	-	104
Torniolaakson sk	-	7	10	*	23	5	12	-	58
Itä-Lapin sk	*	8	22	-	41	*	10	*	87
Tunturi-Lapin sk	-	*	12	*	15	31	16	-	77
Pohjois-Lapin sk	-	9	8	*	23	10	11	*	63
Yhteensä	5	40	99	11	188	67	85	*	497

* alle viisi havaintoa, - ei havaintoja.

vat otantaan seutukunkahtaisia tietoja ei ole saatavilla (Taulukko 9a). Vuoden 2000 seutukunkahtaiset tiedot on esitetty taulukossa 9b. Vuonna 2000 porotaloutta ja rakentamista ei vielä tilastoitu erikseen, joten toimialarakenne eroaa huomattavasti muista vertailuvuosista.

Monialaisten tilojen muu yritystoiminta työllisti kaikkiaan 530 HTV. Henkilötyövuosilla mitattuna lappilaisten monialaisten tilojen muu yritystoiminta on keskimäärin pienempi-muotoista kuin koko maassa. Lapissa muu yritystoiminta työllisti keskimäärin 0,62 HTV,



Kuva 15. Lapin monialaisten tilojen työvoiman jakautuminen vuonna 2005.

koko maan vastaava arvo oli 0,92 HTV. Lapissa viljelijät tekivät suuremman työstä itse, kaikkiaan 65 % kokonaistyöpanoksesta (koko maassa 42 %) ja palkattua ulkopuolista työvoimaa oli vastaavasti vähemmän. Lapissa keskimäärin 17 % kokonaistyöpanoksesta tekivät palkatut työntekijät ja koko maassa keskimäärin 34 % (Mustalahti & Rantamäki-Lahtinen 2006). Erot selittynevät erityisesti toimialarakenteen eroilla, sillä toimialoja vertailtaessa poronhoito painottuu pienempiin liikevaihto ja työvoimaluokkiin. Kuvassa 15 on esitelty eri henkilöiden tekemän työpanoksen jakautumista.

Maaseudun pienyritysrekisterin aineisto

Suuri osa (65 %) monialaisten tilojen harjoittamasta muusta yritystoiminnasta on luonteeltaan sen tyyppistä ja sen verran pienimuotoista tai, että sitä verotetaan Maatalouden tuloverolain (MVL) alaisena. Näin ollen sitä ei ole eriytetty omaksi toiminnakseen, eikä tilastoitu Yritys- ja toimipaikkarekisteriin, joka toimii Maaseudun pienyritysrekisterin pohjana. Toisaalta rekisterin ehdot (työllistää vähintään 0,5 HTV, ja liikevaihto ylittää 8400 euron rajan) ovat rajanneet osan maataloilla harjoitettavasta toiminnasta pois. Maaseudun pienyritysrekiste-

Taulukko 10. Maaseudun pienyritysrekisteriin tilastoitujen monialaisten tilojen määrien muutokset 1997–2004 seutukunnittain (Maaseudun pienyritysrekisteri).

Seutukunta	Yritysten lukumäärä, kpl			
	1997	2000*	2002	2004*
Rovaniemen sk	34	35	32	32
Kemi-Tornion sk	42	41	28	26
Torniolaakson sk	14	16	20	19
Itä-Lapin sk	30	29	34	32
Tunturi-Lapin sk	20	21	25	23
Pohjois-Lapin sk	30	21	33	32
Yhteensä	170	163	172	164

Seutukunta	Henkilöstö, HTV			
	1997	2000*	2002	2004*
Rovaniemen sk	29	44	31	31
Kemi-Tornion sk	33	45	18	17
Torniolaakson sk	14	18	17	16
Itä-Lapin sk	21	19	24	23
Tunturi-Lapin sk	16	15	25	23
Pohjois-Lapin sk	17	16	45	44
Yhteensä	129	157	160	154

Seutukunta	Tukkuhintaaindeksillä (1949=100) korjattu liikevaihto, 1 000 euroa (vuoden 2004 hinnoin)			
	1997	2000*	2002	2004*
Rovaniemen sk	2539	2818	2520	2520
Kemi-Tornion sk	2955	3876	2598	2569
Torniolaakson sk	1178	1282	1284	1252
Itä-Lapin sk	1485	1246	1462	1325
Tunturi-Lapin sk	1657	1055	1871	1832
Pohjois-Lapin sk	1427	949	4902	4860
Yhteensä	11240	11228	14637	14358

*aluemääritelmän päivitysvuosi

rissä olevat monialaiset tilat ovat siis keskimääräistä suurempia muun yritystoiminnan koon suhteen, ja toimialoiltaan painottuneet eri tavalla kuin koko yritysjoukko. Lapin tiloista noin 19 % on tilastoitu rekisteriin ja niiden määrä on pysynyt suhteellisen tasaisena vuosina 1997–2004. Rekisterissä olevien monialaisten tilojen muu yritystoiminta työllistää keskimäärin 0,94 HTV ja liikevaihto on 88 000 euroa. Keskimääräiseltä henkilöstömäärältään suurimmat yritykset ovat Tunturi-Lapin ja Pohjois-Lapin seutukunnissa ja pienimmät Rovaniemen ja Itä-Lapin seutukunnissa. Liikevaihdoltaan toiminta on keskimäärin suurinta Tunturi-Lapin seutukunnassa ja pienintä Itä-Lapissa (Taulukko 10).

Taulukko 11. Maaseudun pienyritysrekisterin monialaiset tilat seutukunnittain vuonna 2004 (Maaseudun pienyritysrekisteri, Tilastokeskus, Tike, MTT).

Seutukunta (TOL 2002)	päätoimiala	monialaisia tiloja kpl	muun yritystoi- minnan henkilös- tö HTV	liikevaihto 1000 euroa
Rovaniemen sk	alkutuotanto**	6	5	409
	teollisuus	7	10	981
	rakentaminen***	8	9	652
	kauppa	*	*	*
	palvelut	10	7	414
	yht.	32	31	2520
Kemi-Tornion	alkutuotanto**	*	*	*
	teollisuus	6	5	1667
	rakentaminen***	*	*	*
	kauppa	*	*	*
	palvelut	10	5	287
	yht.	26	17	2569
Torniolaakso sk	alkutuotanto**	*	*	*
	teollisuus	*	*	*
	rakentaminen***	*	*	*
	kauppa	*	*	*
	palvelut	8	10	641
	yht.	19	16	1252
Itä-Lapin sk	alkutuotanto**	8	3	145
	teollisuus	5	2	73
	rakentaminen***	*	*	*
	kauppa	*	*	*
	palvelut	15	16	985
	yht.	32	23	1325
Tunturilapin sk	alkutuotanto**	*	*	*
	teollisuus	*	*	*
	rakentaminen***	*	*	*
	kauppa	*	*	*
	palvelut	14	19	1477
	yht.	23	23	1832
Pohjois-Lapin sk	alkutuotanto**	6	2	142
	teollisuus	5	1	192
	rakentaminen***	*	*	*
	kauppa	*	*	*
	palvelut	15	19	1241
	yht.	32	44	4860
Yhteensä maaseudun pienyritysrekisterissä olevat		164	154	14359

* alle viisi havaintoa ** maatilatalous puuttuu *** Luokka "raivaus, purku ja pohjarakentaminen" on tässä mukana rakentamisessa, muissa tilastoissa koneurakoinnissa

Taulukossa 11 on esitelty Maaseudun pienyritysrekisterissä olevien monialaisten tilojen toimialarakenne seutukunnittain vuonna 2004. Rakenne poikkeaa jonkin verran Maatalouden rakennetutkimuksen tilastosta, koska myöskään porotaloutta ei ole tilastoitu Yritys- ja toimipaikkarekisteriin. Monialaisten tilojen muu yritystoiminta on selkeästi painottunut palvelu-aloille kaikissa seutukunnissa. Suhteessa eniten teollisuutta on Rovaniemen, Kemi-Tornion ja Torniolaakson seutukunnissa, ja alkutuotantoa Itä-Lapin seutukunnassa (Taulukko 11). Matkailualalla toimivia monialaisia tiloja rekisterissä on 15 ja elintarvikkeiden jatkojalostusta harjoitti kaikkiaan 6 tilaa.

Yhteenvedona voidaan todeta, että muun yritystoiminnan harjoittaminen maatalouden ohessa on Lapissa erittäin yleinen toimintatapa ja monialaisten tilojen tärkeä osa maaseudun yrityskenttää. Erityisesti porotalous, urakointi, elintarvikkeiden jalostus ja matkailu ja ovat 2000-luvun alkupuolella olleet tärkeitä toimialoja.

3.2 Muut maaseutuyritykset

Lapissa sijaitsevista kaikkien yritysten toimipaikoista 70 % on maaseudun pienyrityksiä (Tilastokeskus 2007). Yleiset kehitystrendit näkyvät myös Lapin yritysten rakennekehi-

Taulukko 12. Ilman maatilakyltöntä toimivien maaseutuyritysten määrälliset muutokset.

Seutukunta	yritysten lukumäärä			
	1997	2000*	2002	2004*
Rovaniemen sk	647	647	695	795
Kemi-Tornion sk	864	855	845	877
Torniolaakson sk	464	452	422	438
Itä-Lapin sk	672	621	615	650
Tunturi-Lapin sk	782	779	801	904
Pohjois-Lapin sk	790	472	437	797
Yhteensä	4 219	3 826	3 815	4 461

Seutukunta	henkilöstö			
	1997	2000*	2002	2004*
Rovaniemen sk	845	944	1 028	1 309
Kemi-Tornion sk	1 296	1 362	1 301	1 366
Torniolaakson sk	855	863	849	837
Itä-Lapin sk	1 041	1 093	1 093	1 115
Tunturi-Lapin sk	1 104	1 177	1 251	1 483
Pohjois-Lapin sk	1 315	792	737	1 395
Yhteensä	6 455	6 231	6 259	7 504

Seutukunta	tukkuhintaindeksillä (1949=100) korjattu liikevaihto, 1 000 euroa (vuoden 2004 hinnoin)			
	1997	2000*	2002	2004*
Rovaniemen sk	96 802	106 641	122 392	171 044
Kemi-Tornion sk	183 387	216 816	179 415	194 825
Torniolaakson sk	108 919	103 760	94 667	102 728
Itä-Lapin sk	124 085	123 275	113 457	121 704
Tunturi-Lapin sk	125 395	138 465	156 776	212 620
Pohjois-Lapin sk	145 529	93 867	85 423	197 506
Yhteensä	784 116	782 824	752 129	1 000 426

*aluemääritelmän päivitysvuosi

tyksessä. Yritysten määrä on kasvanut erityisesti Rovaniemen seutukunnalla, jossa vuonna 2004 oli 20 % enemmän yrityksiä, jotka työllistivät 50 % enemmän henkilöstöä kuin vuonna 1997. Toisaalta eräillä alueilla, kuten Itä-Lapissa ja Torniolaaksossa yritysten määrä on pysynyt vastaavana ajanjaksona suunnilleen samana tai jopa hieman alentunut (Taulukko 12). Ilman maatilakäytäntää toimivat Lappilaiset maaseutuyritykset työllistivät keskimäärin 1,68 HTV ja liikevaihto oli 228 000 euroa.

Ilman maatilakäytäntää toimivista yrityksistä yli puolet toimii palvelualueilla (Taulukko 13). Yleensä ottaen seutukuntien toimialarakenne on varsin erilainen. Tunturilapissa 60 % on palvelualan yrityksiä kun niitä Kemi-Tornion alueella on 49 %. Lapissa matkailu on erittäin tärkeä palveluala, se on kuitenkin keskittynyt selkeästi tietyille alueille. Tunturi-Lapissa 18 % ja Pohjois-Lapissa 13 % alueen *kaikista* ilman maatilakäytäntää toimivista maaseutuyrityksistä on matkailualan yrityksiä, kun vastaava luku Torniolaakson seutukunnassa on 7 %. Alkutuotannossa toimivia yrityksiä on suhteellisesti eniten Itä-Lapissa ja teolli-

Taulukko 13. Ilman maatilakäytäntää toimivat maaseutuyritykset toimialoittain ja seutukunnittain vuonna 2004 (Maaseudun pienyritysrekisteri, Tilastokeskus, Tike, MTT).

Seutukunta (TOL 2002)	Päätoimiala	Yrityksiä kpl	Henkilöstö HTV	Liikevaihto 1 000 euroa
191 Rovaniemen sk	alkutuotanto*	44	87	7 991
	teollisuus	76	161	24 874
	rakentaminen	140	262	29 951
	kauppa	103	208	55 917
	palvelut	432	587	52 311
192 Kemi-Tornion	alkutuotanto*	62	69	8 765
	teollisuus	95	184	32 399
	rakentaminen	153	312	38 185
	kauppa	141	196	63 676
	palvelut	426	604	51 801
193 Torniolaakso sk	alkutuotanto*	30	86	6 849
	teollisuus	57	127	14 871
	rakentaminen	92	191	23 177
	kauppa	77	134	25 832
	palvelut	182	301	31 999
194 Itä-Lapin sk	alkutuotanto*	62	148	12 300
	teollisuus	60	102	11 643
	rakentaminen	67	129	12 571
	kauppa	116	220	45 725
	palvelut	345	510	39 464
196 Tunturilapin sk	alkutuotanto*	26	65	5 715
	teollisuus	68	89	10 364
	rakentaminen	126	174	17 409
	kauppa	141	321	71 167
	palvelut	543	833	107 964
197 Pohjois-Lapin sk	alkutuotanto*	53	77	12 093
	teollisuus	80	150	18 835
	rakentaminen	82	122	14 674
	kauppa	133	302	64 801
	palvelut	449	745	87 103

* pl. maatalous

suutta Torniolaaksossa. Kaupanalan yritysten suhteellinen osuus on suurin Ruotsin rajalla Torniolaaksossa ja Venäjän rajalla Itä-Lapissa. Rakentamisen suhteellinen osuus on suuri niin ikään Torniolaaksossa, Itä-Lapissa ja Rovaniemellä.

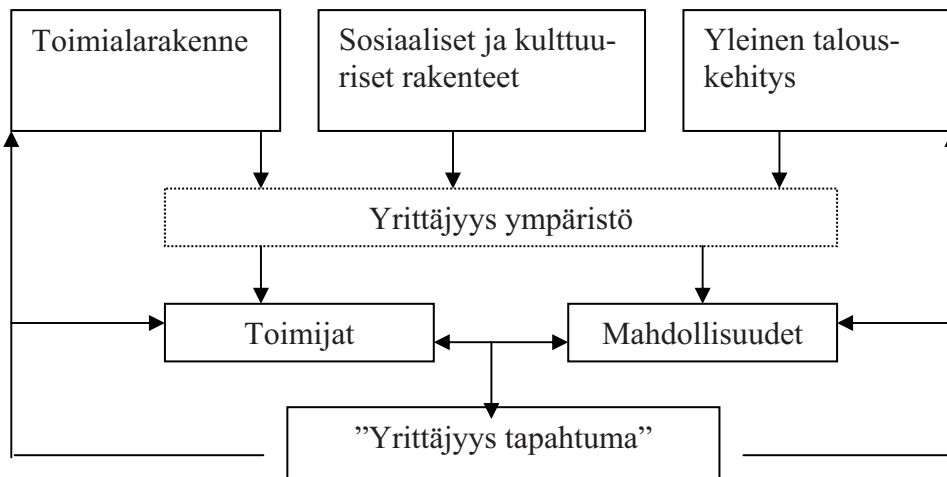
Yhteenvedona voidaan todeta, että erityisesti Rovaniemen seutu on nopeasti kehittyvää aluetta, eräillä muilla alueilla yritysten määrä on hyvinkin tasainen tai jopa taantuu. Sekä nopea kasvu, että taantuma saattaa aiheuttaa ongelmia. Kasvavilla alueilla infrastruktuurin rakentamisen ja suunnittelun pitää pysyä kasvun tahdissa. Hallitsematon kasvu saattaa aiheuttaa kestäväan kehityksen liittyviä ongelmia, niin ympäristö- kuin sosio-ekonomisissa kysymyksissäkin. Toisaalta infrastruktuurin rapautuminen ja nopea taantuma voi haitata taantuvilla alueilla olevia yrityksiä ja näin heikentää tilannetta entisestäänkin.

4 Lappi yrittäjyysympäristönä monialaisten ja perustuotantotilojen näkökulmasta

4.1 Yrittäjyysympäristön käsite

Paikallinen tai alueellinen yrittäjyysympäristö voi luoda edellytyksiä tai rajoituksia yritysten kehittämiseksi. Alueelliset erot ovat erittäin isoja tässä suhteessa (Errington 1994/10, Malecki 1994, Spilling 1996). Maleckin (1994) mukaan myös maaseutualueet voivat luoda innovatiivisen ja positiivisen toimintaympäristön yrityksille. Maaseutu siis tarjoaa haasteiden lisäksi kilpailuetuja yrityksille. Suurimpana ongelmana saattaa olla paikallisten verkostojen luominen kun ihmisiä ja yrityksiä on vähän (Malecki 1994). Maaseutualueet eroavat toisistaan paljon toimintaympäristöinä. Niiden taloudelliset rakenteet, resurssit, sijainti, demograafinen rakenne ja sosiaalinen tila ovat kullakin alueella omaleimaisia ja vaikuttavat yrittämisen reunaehtoihin (Marsden 1995/7).

Toimintaympäristö ei tietenkään ole ainoa, eikä edes tärkein, yrityksen menestymistä ja yrittäjyyttä selittävä tekijä. Yrittäjä ja yritys itsessään, innovatiiviset ja hyvät liikeideat, toimivat konseptit ja yrityksen sisäiset resurssit (ml. verkostot) ja niiden käyttö määrittelevät pitkälle, miten yritys menestyy. Spilling (1996/5) on rakentanut teoreettisen viitekehysten (Kuva 12), jossa yrityksen kehittämistä selitetty ”yrittäjyystapahtumien” kautta. Viitekehys tarjoaa mallin ymmärtää yksittäisen yrityksen kehittymistä erilaisissa toimintaympäristöissä siten, että yrityksen elinkaari on ”yrittäjyystapahtumien sarja” joihin vaikuttavat monet erilaiset tekijät. Alueen toimialarakenne, sosiaaliset ja kulttuuriset kuviot ja yleinen talouskehitys vaikuttavat yrittäjyysympäristön, joka taas vaikuttaa toimijoihin ja mahdollisuuksiin. Toimijoiden ja mahdollisuuksien yhteisvaikutuksesta voi syntyä yrittäjyys tapahtumia eli innovaation ja ideoiden käytännön toteuttamista. Malli on vuorovaikutteinen, sillä toteutuneet yrittäjyystapahtumat vaikuttavat niin alueen toimialarakenteeseen, yleiseen talouskehitykseen, kuin tuleviin mahdollisuuksiin ja paikallisiin toimijoihinkin. Näiden tekijöiden vuorovaikutusta on esitelty kuvassa 16.

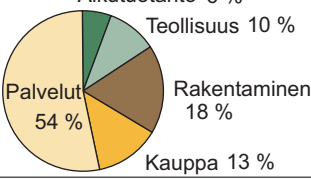
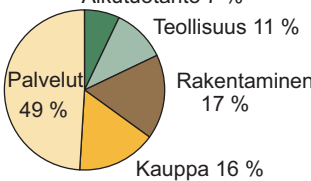
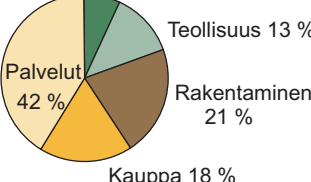
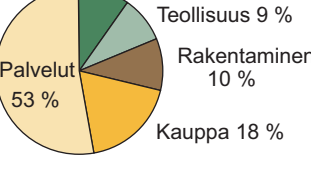
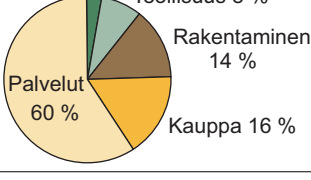
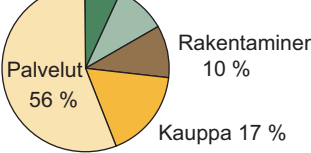


Kuva 16. Spilling (1996/5) vuorovaikutusmalli.

4.2 Lapin erityispiirteitä yrittäjyysympäristön näkökulmasta

Lapille leimallista on maakunnan yritys ympäristöjen kaksinaisuus; maaseututyypit edustavat yksinomaan ympäristöjen ääripäitä. Lapissa hyvin suuri osa alueista on Euroopan harvaanasutuinta maaseutua, jossa on vähän ihmisiä ja pitkät etäisyydet. Toisaalta mm. Rovaniemen seutu on kasvava kaupunkialue, jota ympäröi tyypillinen kaupunkien läheinen maaseutualue. Kaupunkien läheinen maaseutu muodostaa merkittävästi erilaisen toimintaympäristön maaseutuyritykselle kuin syrjäinen alue (Errington 1994/10, Smallbone ym. 1999, Patterson & Anderson 2003/10). Yrityksen kannalta on oleellista tunnistaa miten sijainnin mahdollisuudet voi parhaiten hyödyntää. Aikaisemman tutkimustiedon mukaan yrityksen fyysinen sijainti ei sinällään vaikuta menestymiseen. Tärkeämpää on valita sellainen tuote/palvelu ja toimintatapa (markkina/asiakkaat), joka soveltuu fyysisiin tekijöihin. Kaupunkien läheisen maaseudun menestyneet pienyritykset toimivat usein paikallisilla markkinoilla. Kilpailu on kovaa, joten ne ovat usein erilaistaneet tuotteensa/palvelunsa pitkälle, esimerkiksi tietylle hyvin kapealle asiakassegmentille suunnattuihin erityispalveluihin, ja tarjoavat huippulaatua. Syrjäisillä alueilla menestyneet yritykset olivat valinneet kaksi vaihtoehtoista toimintatapaa. Toisaalta ne saattoivat toimia laajoilla kansallisilla/tai kansainvälisillä markkinoilla, tarjoten erikoistuneita palveluita. Ne näkevät syrjäisen sijaintinsa kilpailuetuna (Smallbone ym. 1999, Patterson & Anderson 2003/10, Rantamäki-Lahtinen ym. 2005). Toisaalta jotkin menestyneet syrjäisten alueiden yrittäjät toimivat paikallisilla markkinoilla ja panostaen laatuun, mutta koska kilpailua on vähemmän, niiden tuotteet/palvelut ovat vähemmän erilaistettuja ja laajemmalle asiakaskunnalle suunnattuja kuin kaupunkien liepeillä sijaitsevilla yrityksillä. Sijainti nähdään usein kilpailuetuna sekä syrjäisillä alueilla, että kaupunkien läheisellä maaseudulla (Rantamäki-Lahtinen ym. 2005). Lisäksi yrityskeskittymässä sijainti on tunnistettu maaseudunkin yritysten kilpailueduksi, myös syrjäisillä alueilla ja alkutuotannossa (Paavola 2003). Lapissa on tällaisia selkeitä yrityskeskittymiä mm. matkailussa, ja niiden olemassa oloa ja dynamiikkaa kannattaa hyödyntää mm. yri-

Taulukko 14. Lapin seutukuntien ominaispiirteitä.

Seutukunta	Väestö/elinolot	Luonnonolot/ maatalouden rakenne	Elinkeinorakenne maaseudulla
Rovaniemen sk	Lapin ”pääkaupunki” Rovaniemi on kaupunkialuetta ja kaupunkien läheistä maaseutua, Ranua taas harvaanasuttua. Nuorten ja työikäisten osuus suurempi kuin muualla Lapissa, alueelle muuttaa väkeä. Väestöpohja n. 62 000 henkeä.	Lämpösukka ja kasvukauden pituus ovat Lapin alueen keskitasoa. Heikkotuottoisten maalajien osuus on suuri. Maatalouden rakenne: Kotieläintiloja 51 % / kasvinviljelytiloja 49 %	Muiden yritysten määrä selvässä kasvussa. Toimialarakenne: 
Kemi-Tornion sk	Kemi, Tornio ja Keminmaa kaupunkialuetta ja kaupunkien läheistä maaseutua, muut alueet harvaanasuttua maaseutua. Nuorten ja työikäisten osuus suurempi kuin muualla Lapissa, muuttotappio kääntymässä muuttovoitoksi. Väestöpohja n. 61 000 henkeä. Ruotsin rajalla.	Lämpösukalla ja kasvukauden pituudella arvioituna Kemi-Tornion seutukunta on Lapin alueen parasta aluetta. Ero Etelä-Suomeen on pienempi kuin Pohjois-Lappiin. Myös maaperältään Kemi-Tornion sk. on Lapin alueen parasta Maatalouden rakenne: Kotieläintiloja 63 % / kasvinviljelytiloja 37 %	Yritysten määrä pienessä kasvussa. Toimialarakenne: 
Torniolaakson sk	Harvaan asuttua maaseutua. Yli 65-vuotiaiden osuus suhteellinen osuus suuri (25 % väestöstä), muuttotappioaluetta. Ruotsin rajalla. Väestöpohja 10 000 henkeä	Torniolaakso on ilmasto-olosuhteiltaan melko lähellä Kemi-Torniota, mutta maaperältään heikompaa aluetta Maatalouden rakenne: Kotieläintiloja 68 % / kasvinviljelytiloja 32 %	Muiden yritysten määrä laskussa. Toimialarakenne: 
Itä-Lapin sk	Harvaan asuttua maaseutua. Yli 65-vuotiaiden osuus suhteellinen osuus suuri (25 % väestöstä), muuttotappioaluetta. Venäjä rajalla. Väestöpohja 21 000 henkeä.	Itä-Lapissa kasvukauden pituus ja lämpösukka ovat lähellä Rovaniemen sk:ta. Maaperältään Itä-Lappi on Lapin alueen heikointa aluetta. Maatalouden rakenne: Kotieläintiloja 55 % / kasvinviljelytiloja 45 %	Muiden yritysten määrä laskussa. Toimialarakenne: 
Tunturi-Lapin sk	Harvaan asuttua maaseutua. Nuorten ja työikäisten osuus keskimääräinen. Muuttotappio hidastumassa. Ruotsin ja Norjan rajalla. Väestöpohja 14 000 asukasta.	Tunturi-Lappi on ilmasto-olosuhteiltaan Lapin alueen toiseksi heikointa aluetta. Myös maaperältään alue on karua, sillä heikkotuottoisten maalajien osuus on korkea. Maatalouden rakenne: Kotieläintiloja 47 % / kasvinviljelytiloja 53 %	Muiden yritysten määrä lievässä kasvussa. Toimialarakenne: 
Pohjois-Lapin sk	Harvaan asuttua maaseutua. Nuorten ja työikäisten osuus keskimääräinen. Muuttotappio hidastumassa. Norjan ja Venäjän rajalla. Väestöpohja 18 000 asukasta	Pohjois-Lapissa kasvukausi on maan lyhin ja lämpösukka pienin. Maaperä on karua, heikkotuottoisten maalajien osuus on suuri. Maatalouden rakenne: Kotieläintiloja 35 % / kasvinviljelytiloja 65 %	Muiden yritysten määrä lievässä kasvussa. Toimialarakenne: 

tysyhteistyön ja erikoistumisen kautta sekä matkailuun liittyvien toimialojen (mm. kuljetus, raaka-aineiden toimitus yms.) kautta.

Kuten edellä on korostettu, yrittäjäperheen oma osaaminen ja yrityksen voimavarat ovat tärkeimmässä asemassa yrityksen menestymisen kannalta. Toimintaympäristön tekijät, kuten olemassa oleva toimialarakenne on kuitenkin merkittävä tekijä uuden yritystoiminnan muotoutumisen kannalta (Spilling 1997, s. 136, 144–145), jolloin täysin uusien avauksien lisäksi myös nykyistä toimialarakennetta kannattaa hyödyntää silloin, kun uutta yritystä tai yrityksen kehittämistä suunnitellaan. Erityisesti seutukunnallisten toimiala- ja yrityskeskitymien edut pitäisi huomioida miettimällä miten oman yrityksen toiminta voisi täydentää ja tukea jo olemassa olevia yrityksiä. Lapin maakuntasuunnitelmassa kärkitoimialoiksi on määritelty matkailu, puuklusteri, ICT-toimialat, luonnontuoteala ja elintarvikeklusteri, kylmä- ja talviteknologia, elämystuotanto ja luovat toimialat, innovatiiviset palvelut ja tuotteet, hyvinvointiklusteri, kemiallinen metsäteollisuus, metalliteollisuus ja kaivannaisala (Lapin Liitto 2005). Taulukossa 14 on lyhyesti vedetty yhteen eri seutukuntien ominaispiirteitä, joita yrityksen kehittämisvaiheessa olisi hyvä huomioida.

4.3 Yritystoiminnan muutosten kannalta kiinnostavat toimialat

Maatilan monialaistamiseen on monia syitä, jotka usein liittyvät usein samanaikaisesti sekä ”mahdollisuusyrittämiseen” että ”välttämättömyysyrittämiseen”. Ensimmäinen termi tarkoittaa yritystoiminnan aloittamista, koska on nähty hyvä mahdollisuus, todettu olemassa olevat markkinat tai saatu hyvä liikeidea. Toisaalta viljelijöitä motivoi yrittäjyyteen tarve saada lisätuloja tai turvata perheen toimeentulo. Tätä yrittämisen syytä kuvataan välttämättömyys-termillä. Päätös monialaistamisesta liittyy usein sukupolvenvaihdostilanteeseen, olemassa olevan tuotantosuunnan vaatimaan isoon investointiin, politiikkamuutokseen tai muuhun murrosvaiheeseen tilan elinkaareissa. Useimmiten maatilatalous ja muu toiminta toisaalta tukevat toisiaan mutta samalla esiintyy myös ns. ylihajauttamisilmiötä. Ylihajauttamisella tarkoitetaan, että yrityksen voimavarat jakaantuvat liian laajalle, jolloin kaikki toimialat kärsivät (Rantamäki-Lahtinen 2004).

Monialaisen tilan johtamisessa olennaista on kokonaisuuden hallinta. Eri toimialoja tulee seurata yrityksen sisällä, jotta kaikki osa-alueet olisivat kannattavia. Yrityksen johtamisen kannalta yksi tärkeimmistä asioista monialaisessa yrittämisessä on riskien hallinta (Hardaker ym. 1998). Maatalous on erittäin politiikka- ja tukiriippuvainen toimiala. Jos yrityksen toimialapalettiin on valittu muita aloja, jotka ovat vähemmän politiikkariippuvaisia, valinta vähentää yrityksen riippuvuutta hallinnosta, samalla muuntotyypisten riskien määrä voi tosin kasvaa. Maatilatalouden resursseja, kuten rakennuksia ja koneita, voi ja pitääkin käyttää muussa yritystoiminnassa hyväksi. Pieni monialainen yritys ei kovinkaan helposti pysty saamaan aikaan ns. mittakaavaetuja³, jos sen voimavarat hajautuvat liikaa. Tällaisessa

³ Mittakaavaedulla tarkoitetaan sitä, että samaa tuotetta/palvelua tuotettaessa määrän kasvaessa kustannukset/tuotettu yksikkö putoavat.

Taulukko 15a. Maaseudulla sijaitsevat elintarvikealan pienyritykset Lapissa 1993–2004 (Maaseudun pienyritysrekisteri, Tilastokeskus, Tike, MTT).

Vuosi	1993	1997	2000*	2002	2004*
Yritysten lukumäärä, kpl	44	51	52	54	67
Henkilöstö yhteensä HTV	90	92	77	77	119
Henkilöstö/yritys	2,0	1,8	1,5	1,4	1,8
Liikevaihto yhteensä €	5 593	17 084	6 718	7 019	12 036
Liikevaihto/yritys	127	335	129	130	180

Taulukko 15b. Maaseudun elintarvikealan yritykset seutukunnittain 2004 (Maaseudun pienyritysrekisteri, Tilastokeskus, Tike, MTT).

Seutukunnat	Yrityksiä kpl	Henkilöstö HTV	Liikevaihto 1000 €	Henkilöstö/ yritys	Liikevaihto/ yritys
191 Rovaniemen sk	14	16	1 760	1,13	126
192 Kemi-Tornion	9	13	918	1,39	102
193 Torniolaakso sk	5	18	2 515	3,52	503
194 Itä-Lapin sk	8	22	1 505	2,79	188
196 Tunturilapin sk	14	16	16 24	1,17	116
197 Pohjois-Lapin sk	17	34	3 713	1,99	218
Kaikki	67	119	12 036	1,77	180

Taulukko 15c. Maaseudun elintarvikealan yritysten toimialajakauma (Maaseudun pienyritysrekisteri, Tilastokeskus, Tike, MTT).

Toimialat	Yrityksiä kpl	Henkilöstö HTV	Liikevaihto 1000 €	% monialai- sia tiloja
Teurastus ja lihanjalostus	18	20	3 086	33
Kalatuotteiden jalostus ja säilöntä	9	18,5	2 238	0
Perunoiden, vihannesten, marjojen jalostus	8	6,5	533	13
Leipomotuotteiden valmistus	23	57,7	3 715	0
Juomien valmistus	5	8,3	853	0
Muiden elintarvikkeiden valmistus	4	7,5	1 611	0

tilanteessa se ei pysty kilpailemaan erikoistuneiden yrityksen kanssa. Monialaisena yrityksen on kuitenkin mahdollista rakentaa mittakaavaetua tuotantopanosten ja muiden resurssien yhteiskäytöllä. Esimerkiksi monien koneiden käyttökapasiteettia on mahdollista hyödyntää urakoimalla, ja siten parantaa koneen käyttöastetta ja yrityksen taloudellista tulosta. Alsosin ja Carterin (2006) saamien tulosten mukaan sellaisten monialaisten tilojen, joilla maatalouden fyysisiä resursseja hyödynnettiin uuden muun toimialan yritystoiminnan resurssina, menestyivät paremmin. Toisaalta sellaisissa yrityksissä, joissa maatalouden valmiita kontakteja ja verkostoja hyödynnettiin muussa toiminnassa paljon, menestyivät muita yrityksiä heikommin. Tutkijoiden johtopäätös oli, että maataloudessa markkinointi- ja jakelukanavat ja tavat poikkeavat paljon muiden toimialojen vastaavista, jolloin niitä ei voi suoraan hyödyntää. Yrittäjän on siis hankittava muussa toiminnassa tarvitsemansa tietoa ja taitoa kouluttautamalla ja hankkimalla käytännön kokemusta myös muualta kuin maatalousalalta.

Multimaaseutuhankkeessa kohderyhmänä ovat maataloustuotannosta luopumassa olevat tai erikoistuvat tilat, monitoimitilat ja muut maaseutuyritystoimintaa käynnistävät maaseutuyritykset, jotka omaavat riittävät resurssit toiminnalleen. Hankkeen tavoitteena on osallistuvien tilojen ja maaseutuyritysten osalta selvitetään tulevaisuuden elinkeinolliset toiminta- ja tuotantovaihtoehdot sekä avustaa uuden toiminnan käynnistämässä. Seuraavassa esitellään hankkeessa mukana olevien tilojen kannalta kiinnostavimmat ja kasvumahdollisuuksia ja -odotuksia sisältävät toimialat, joita tässä kuvataan yrittäjyysympäristön ja johtamisen näkökulmista. Tarkasteluun valittuja aloja ovat emolehmätuotanto, elintarvikkeiden jatkojalostus ja matkailu.

4.3.1 Emolehmätuotanto

Suomessa naudanlihantuotanto perustuu pääosin lypsykarjatiloilta saatavaan eläinainekseen. Esimerkiksi vuonna 2001 vain 10 % kotimaassa tuotetusta naudanlihasta oli peräisin liharotuisista eläimistä. Maitotiloilta naudanlihantuotantoon tulevien vasikoiden määrä on vähentynyt, eikä tätä tuotannon pienentymistä ole pystytty kompensoimaan teuraspainojen nostolla. Tästä on seurannut se, että kotimainen naudanlihantuotanto ei kata kotimaista kulutusta. Naudanlihantuotannon omavaraisuuden lisääminen edellyttää emolehmiin perustuvan tuotannon lisäämistä. Emolehmätiloja on ollut varsin vähän, sillä vuonna 2001 tiloja oli noin 2 500 ja emolehmiä 27 000. Vuonna 2005 emolehmiä oli lähes 35 000, joten tuotanto on hie-man kasvanut (Tiilikainen ym. 2003, Heikkilä 2006, Tike 2006).

Heikko kiinnostus emolehmätuotantoon on johtunut sen heikosta kannattavuudesta, joka on seurausta mm. epäedullisista hintasuhteista, maatalouspolitiikasta, luonnonolosuhteista ja tuotantorakenteesta. Näihin asioihin on paneuduttu MTT:ssa tehdyssä hankkeessa, jossa tutkittiin emolehmätuotannon strategioita ja etsittiin ratkaisuja ja työkaluja tuotannon suunnitteluun.

Tutkimuksessa todettiin, että taloudellisesti emolehmätuotanto on epäedullisista hintasuhteista huolimatta kilpailukykyinen vaihtoehto muiden tuotantosuuntien kanssa. Tuotantotavoista luomutuotanto osoittautui taloudellisesti tavanomaista tuotantoa kilpailukykyisemmäksi suurempien tukien ja korkeamman lihan hinnan ansiosta Emolehmätuotanto on erittäin riippuvainen sille maksetuista tuista ja tämä riippuvuus aiheuttaa omalta osaltaan epävarmuutta ja vaikeuttaa investointien suunnittelua. Myös nykyinen tilatukijärjestelmä ei kannusta tuotantorakennusinvestointeihin, sillä emolehmäpalkkio ja sen lisäosan EU-osuus on osa tasatukea (MMM 2006).

Emolehmätalouteen liittyviä tietoja on käsitelty laajemmin mm. MTT:ssa laadituista raporteista ”Kokeita ja koettelemuksia – emolehmätuotanto ja sen tutkimus Suomessa”. MTT:n selvityksiä 30 ja ”Laatulihaa tehokkaalla emolehmätuotannolla” MTT:n selvityksiä 113. Näissä raporteissa on käsitelty monipuolisesti emolehmätalouteen liittyviä asioita, kuten edellä mainittuja tuotantoon liittyviä ongelmia.

4.3.2 Elintarvikkeiden jatkojalostus esimerkkinä vertikaalisesta integraatiosta

Vertikaalisella integraatiolla tarkoitetaan sitä, että yritys alkaa tuottaa joko omia tuotanto-panoksiaan tai jatkojalostaa tuotteitaan ketjussa eteenpäin tavoitteenaan saada tuotteille lisäarvoa (Robson ym. 1993). Maatiloilla vertikaalinen integraation on lähes aina omien raaka-aineiden jatkojalostusta. Tyypillisiä toimialoja ovat elintarvikkeiden tai puun jalostus. Uutena toimialana keskusteluun on nousemassa energiantuotanto. Ideana on jalostusasteen nostaminen, eli silloin kun tila esimerkiksi viljelee rypsiä ja myy sen puristamoon, kyse ei ole jatkojalostuksesta. Silloin kun tila sen sijaan itse jalostaa rypsiä biodieseliä ja myy sen, kyse on jatkojalostuksesta.

Elintarvikkeiden jatkojalostusta harjoittavia tiloja oli vuonna 2005 koko maassa vajaa 900 tilaa, joista vajaalla 700 se oli muun yritystoiminnan päätoimialana. Eniten yrityksiä on vihannesten, juuresten ja marjojen jatkojalostuksessa ja teurastuksessa ja lihan jatkojalostuksessa. Yritykset ovat valtaosin melko pieniä, 23 % yrityksistä liikevaihto oli alle 10 000 euroa ja yli 100 000 euron liikevaihdon omaavia oli 26 % (Mustalahti & Rantamäki-Lahtinen 2006). Lapissa sellaisia monialaisia tiloja, joiden päätoimiala oli elintarvikkeiden jatkojalostus, oli 30 vuonna 2003 (Tike 2004). Elintarvikkeita jatkojalostavien tilojen määrä on tasaisesti laskenut koko 2000-luvun ajan koko Suomen mittakaavassa.

Suomessa oli vuonna 2004 kaikkiaan 2 128 elintarviketeollisuuden toimipaikkaa. Tuotannon bruttoarvo oli 8,6 mrd. euroa ja henkilöstön lukumäärä 37 700 henkeä (Välimäki 2006), mikä on vajaa 10 % suomalaisten teollisuusyritysten työllistämästä henkilöstöstä (Tilastokeskus 2007). Yritykset ja markkinat ovat jakaantuneet kahteen osaan: toisen ryhmän muodostavat usein kansainväliset isot yritykset ja toisen pienet yksityiset yritykset. Valtaosa alan yrityksistä on hyvin pieniä, alle 10 henkeä työllistäviä mikroyrityksiä. Toisaalta isot yritykset hallitsevat tuotannon ja työvoiman volyyymia (Välimäki 2006). Maaseudun pienyritysten osuus alan yrityksistä on huomattava. Elintarvikkeita jalostavien maaseutuyritysten määrä (ml maaseudun pienyritysrekisteriin tilastoidut monialaiset tilat) on säilynyt suunnilleen 900 yrityksessä viime vuosina (MTT 2006). Lapin TE-keskuksen alueella oli vuonna 2004 kaikkiaan 94 elintarviketeollisuuden toimipaikkaa (Välimäki 2006). Tämä vastaa 5 % osuutta koko Suomen mittakaavassa. Lapin elintarvikealan yrityksistä 67 oli maaseudun pienyrityksiä (MTT 2006). Näistä yrityksistä kuusi toimi maatilayhteydessä. Taulukossa 17a on esitelty elintarvikealan maaseutuyritysten määrän kehittyminen ja taulukossa 17b seutukunta-kohtainen jakauma vuonna 2004 ja taulukossa 17c kuvattu alan yritysten toimialajakaumaa. Elintarvikealan maaseutuyritysten määrä on ollut Lapissa nousujohteinen. Eniten yrityksiä on Pohjois-Lapin seutukunnassa, joka kattaa saamelaisalueen, ja yleisimmät toimialat ovat leipomotuotteiden valmistus sekä teurastus ja lihanjalostus. Jälkimmäiseen liittyy useimmiten poronlihan jalostamiseen.

Elintarviketeollisuus on pääosin kotimarkkinateollisuutta. Markkinoilla tapahtuu hyvin vähän muutoksia, koska ruuan kulutus on vakaata. Jonkun tuoteryhmän kysynnän (tai tuonnin) kasvu aiheuttaa siis toisen ryhmän myynnin heikkenemistä. Alan vahvuuksia ovat osaaminen, tuotteiden vastaaminen suomalaisten makutottumuksia, laatu ja suhteellisen alhainen hinta. Ongelmina puolestaan ovat olleet pienten yritysten heikko kannattavuus, tuotantoprosessien tehottomuus ja epärationaalisuus, alan ylikapasiteetti, työvoiman heikko saanti ja tuotteiden alhainen hinta sekä vähäinen verkostoituminen ja panostus tutkimukseen ja kehittämiseen (Välimäki 2006).

Pienten elintarvikealan yritysten kannalta on erityisen tärkeää, että tuotteet ovat turvallisia ja korkealaatuisia. Ennakoitavissa on myös se, että tuotannon ja tuotteiden ympäristövaikutusten hallinta tulee korostumaan. Riskien pienentämiseksi, omien voimavarojen kasvattamiseksi ja toiminnan tehostamiseksi yhteistyö alan muiden toimijoiden kanssa on välttämätöntä. Esimerkiksi tuotannossa voidaan käyttää alihankkijoita, tasata tuotantokapasiteettia, tai käyttää yhteisiä koneita ja toimitiloja. Yhteistyötä tehdään yleisesti myös markkinoinnissa, kuljetuksessa ja tuotekehityksessä (Välimäki 2006). Forsmanin (2004) mukaan erilaistamiseen panostaneet elintarvikealan maaseutuyritykset ovat menestyneet muita alan paremmin. Lapin maakuntasuunnitelmassa on elintarvike ja luonnontuoteala on nähty erityisen tärkeinä. Lähiruuan suosion kasvun myötä paikalliset erikoisuudet, kuten porojalosteet ja laadukkaat puhtaassa luonnossa kasvaneet raaka-aineet sekä yhteistyö mm. matkailuyritysten kanssa on hyvä mahdollisuus, toisaalta puhtaus ja ympäristöarvot ovat avanneet ja voivat avata lisää kansallisia ja myös kansainvälisiä markkinoita (Lapin Liitto 2005). Monialaisen tilan kohdalla verkostoituminen on erityisen tärkeää. Lisäksi toimintaa suunniteltaessa on pohdittava yrityksen fyysisen sijainnin etujen ja haittojen lisäksi oman raaka-aineen tuottamisen etuja ja haittoja. Toisaalta oma laadukas raaka-aine on kilpailuetu markkinoinnissa ja tuo etuja tuotantoon mm. toimitusvarmuudessa ja siinä, että raaka-aineen tuottamistapoja on helppo valvoa ja tarvittaessa muuttaa. Toisaalta erityisesti kotieläintiloilla tauti- ja elintarviketurvallisuusriskit lisääntyvät ja kaikilla tiloilla prosessien tehokkuuteen pitää kiinnittää erityistä huomiota. Etenkin yritystoiminnan volyymin kasvaessa on hyvä pohtia mahdollista ylihajauttamisriskiä ja kartoittaa mm. sopimustuotannon etuja raaka-aineiden hankinnassa.

4.3.3 Maatilamatkailu esimerkkinä horisontaalisesta integraatiosta

Horisontaalisella integraatiolla tarkoitetaan sitä, että olemassa olevilla voimavaroilla aletaan tuottaa uudentyyppisiä tuotteita ja/tai palveluita uusille markkinoille (Robson ym. 1993). Maatiloilla se tarkoittaa esimerkiksi koneiden, alueiden tai rakennusten käyttöä uusilla tavoilla. Suomalaisille tiloille tyypillisiä horisontaalisia toimialoja ovat esimerkiksi koneurakointi ja matkailu. Maaseutumatkailulla tarkoitetaan maaseudun luontaisiin edellytyksiin ja voimavaroihin – luonto, maisema, kulttuuri, ihminen – sekä perhe- ja pienyrittäjyyteen perustuvaa matkailun yritystoimintaa (Ryymän 2006).

Kaikkiaan Suomessa oli 11 700 matkailu- ja virkistysalan yritystä vuonna 2004 (Tilastokeskus 2007). Näistä maaseudulla sijaitsevia pienyrityksiä oli 3 900, joista noin 13 % sijaitsee Lapissa (MTT 2006). Matkailu ja virkistyspalveluita tarjosi lähes 3 100 monialaista tilaa vuonna 2005, näistä vajaalla 1 900 matkailu oli muun yritystoiminnan päätoimiala. Ylivoimaisesti tärkein toimintamuoto oli mökkivuokraus (Tike 2006). Lapissa päätoimialanaan matkailua harjoittavia monialaisia tiloja oli vuonna 2003 kaikkiaan 48 kpl (Tike 2004). Toiminta on painottunut pienempiin liikevaihtoluokkiin; 39 % tiloista matkailun liikevaihto oli alle 10 000 euroa ja vain 8 prosentilla yli 100 000 euroa (Mustalahti & Rantamäki-Lahtinen 2006).

Lapissa matkailu on erittäin tärkeä toimiala, ja toisaalta Lapin matkailu on keskeisessä roolissa suomalaisessa matkailussa ja sen markkinoinnissa. Yrityksiä on paljon. Vuonna 2004 Lapissa oli yli 900 matkailu- ja virkistysalan yritysten toimipaikkaa (Tilastokeskus 2007). Matkailun välilliset talousvaikutukset lisäävät alan merkitystä, sillä matkailu luo kysyntää myös muille palveluille ja tuotteille. Lapin matkailuyrityksistä yli puolet on maaseudulla sijaitsevia pienyrityksiä. Niiden määrä on viime vuosina kasvanut, vaikka yritykset ovat kooltaan pieniä (Taulukko 16a). Seutukuntien väliset erot ovat suuria. Eniten yrityksiä ja suurimmat yritykset sijaitsevat Tunturi- ja Pohjois-Lapissa (Taulukko 16b). Yrityksiä löytyy kaikilta matkailun toimialoilta (Taulukko 16c).

Leinosen ym. (2007, s. 105–109) mukaan matkailun palvelutarjonnan näkökulmasta tarkasteltuna Suomen luontovetovoimaisimmat kunnat sijaitsevat Pohjois-Suomessa. Kahdenkymmenen matkailutarjonnan suhteen vetovoimaisimman suomalaisen kunnan joukossa olivat Enontekiö, Inari, Kittilä, Kolari ja Rovaniemi. Matkailutarjonnan suhteen vaatimattomaan mutta paljon kehittämispotentiaalia omaavaan D2 luokkaan oli sijoitettu Savukoski ja Tervola. Niissä on luonnonvetovoimaa, mutta matkailutarjonta on vaatimattomaa. Muut Lapin kunnat sijoittuivat B ja C- luokkiin, eli nekin ovat hyvin varteenotettavia matkailukuntia. Tutkimuksen mukaan matkailun kysyntä on monissa Lapin kunnissa huipputasoa. Lapissa on paljon sekä ulkomaisia, että kotimaisia matkailijoita.

Maaseutumatkailun toimialaraportin mukaan maaseutumatkailuyrityksen menestystekijöiksi voidaan määritellä mm. maaseudun rauha ja väljyys, nopeasti kehittyvä tietotekniikka sekä tulevaisuudessa palvelujen erilaistamisstrategiat ja ympäristövastuullisuus. Alan kipupisteitä tällä hetkellä ovat harrastajamaisuus ja sekä yrittäjien että hankkeiden vetäjien ammattitaidon puute. Yritystoiminta perustuu varsin usein monialaisuuteen ja jos toiminta on kovin pienimuotoista eikä asiaan pystytä panostamaan riittävästi, tulokset jäävät laihoiksi, tuotesapluuna ja pahimmillaan koko alan imago kärsivät. Maaseudun infrastruktuurin rapautuminen (kaupat, julkinen liikenne jne.) ja mahdollinen kulttuurimaiseman häviäminen ovat myös todellisia uhkia elinkeinolle (Ryymän 2006). Luotettavaa tietoa maatilamatkailuyritysten taloudellisesta tilanteesta ei juuri ole saatavilla mm. puutteellisten tilastointikäytäntöjen vuoksi. Puurusen (2001) tekemän tutkimuksen mukaan majoitus- ja ateriapalveluja tarjoavien maaseutumatkailuyritysten kannattavuus on huomattavan usein heikko. Matkailuinvestoinnit täytyy suunnitella hyvin huolellisesti, jotta vältettäisiin sellaiset tilanteet, joissa rahoitus- ja

Taulukko 16a. Maaseudulla sijaitsevat matkailu- ja virkistyspalvelualan pienyritykset Lapissa 1993–2004 (Maaseudun pienyritysrekisteri, Tilastokeskus, Tike, MTT).

Vuosi	1993	1997	2000*	2002	2004*
Yritysten lukumäärä, kpl	349	441	378	398	488
Henkilöstö yhteensä HTV	695	791	736	708	913
Henkilöstö/yritys	1,99	1,79	1,95	1,78	1,87
Liikevaihto yhteensä €	57 271	60 583	55 859	58 417	76 613
Liikevaihto/yritys	164	137	148	147	157

Taulukko 16b. Maaseudulla sijaitsevat matkailu- ja virkistyspalvelualan pienyritykset seutukunnittain 2004 (Maaseudun pienyritysrekisteri, Tilastokeskus, Tike, MTT).

Seutukunnat	Yrityksiä kpl	Henkilöstö HTV	Liikevaihto 1 000 €	Henkilöstö/ yritys	Liikevaihto/ yritys
191 Rovaniemen sk	65	100	8 781	1,54	135
192 Kemi-Tornion	57	90,1	7 698	1,58	135
193 Torniolaakso sk	32	52,7	4 107	1,65	128
194 Itä-Lapin sk	55	94,5	7 842	1,72	143
196 Tunturilapin sk	170	310,2	25 563	1,82	150
197 Pohjois-Lapin sk	109	265,2	22 621	2,43	208
Kaikki	488	913	76 613	1,87	157

Taulukko 16c. Maaseudulla sijaitsevat matkailu- ja virkistyspalvelualan pienyritysten toimialajakauma 2004 (Maaseudun pienyritysrekisteri, Tilastokeskus, Tike, MTT).

Toimialat	Yrityksiä kpl	Henkilöstö HTV	Liikevaihto 1 000 €	% monialai- sia tiloja
Hotellit	38	231	19 440	0
Retkeilymajat	9	10	630	0
Leirintäalueet	16	19	1 115	0
Matkustajakodit ja muut täysihoitolat	29	36	2 638	7
Lomakylät	37	66	6 109	3
Muu majoitustoiminta	82	65	4 483	2
Ravintolat	50	170	15 761	0
Kahvila-ravintolat	61	97	7 053	2
Ruokakioskit	22	43	3 407	0
Kahvilat	19	18	1 459	0
Ateriapalvelut	31	34	2 714	0
Urheilukentät, laskettelukeskukset yms.	13	16	1 076	0
Muu urheilutoiminta	18	28	4 071	11
Muut virkistyspalvelut (mm. kalastus, ratsastus)	60	76	6 280	12
Muu	3	5	379	0

korkomenot ovat suuret mutta liikevaihto vähäinen. Toinen keskeinen kannattavuuteen vaikuttava asia tutkimuksen mukaan on riittävän korkea majoitustilojen käyttöaste.

Matkailu on siis lappilaiselle tilalle potentiaalinen vaihtoehto monialaista yritystoimintaa. Alueella on matkailullista vetovoimaa, useita matkailuun liittyviä yrityskeskittymiä ja toisaalta alueita, joilla ei vielä ole riittävästi tarjontaa. Lapissa matkailu on myös yksi keskeisiä

kehittämisalueita (Lapin Liitto 2005), ja maaseutumatkailuyrittäjyyttä kehitetään sekä EU:n että kansallisin varoin (Ryymyn 2006). Toisaalta matkailun julkinen tuki (markkinointi, tuotekehitys, infrastruktuuri) pyritään keskittämään matkailukeskuksiin ja -keskittymiin (Lapin matkailustrategia). Tällöin yrityskeskittymässä sijaitsevilla tiloilla voi olla suhteellinen etu, etenkin toiminnan myöhemmän kehittymisen kannalta. Yrittäjien on hankittava riittävä ammattitaito ja paneuduttava sekä tuotekehitykseen, että erityisesti verkostoitumiseen muiden matkailualan toimijoiden kanssa. Sekä maatalouden että usein myös matkailun ongelmana ovat pääoman hidas kierto nopeus ja isot investoinnit, toisin sanoen investoinnit voivat olla isoja liikevaihtoon nähden, joten sijoitetun pääoman takaisinmaksuaika on pitkä. Kun matkailu ja maatalous lomitetaan ajallisesti oikein, ja matkailutuotteet ovat hyvin suunniteltuja (hyvä konsepti), alat tukevat toisiaan. Maatalous voi siis toimia ohjelmapalvelun konseptina. Toimintaa suunniteltaessa on lisäksi hyvä muistaa alan sitovuus. Etenkin maatilamatkailussa vierassa on ”kiinni”. Haastatteluissa jotkut yrittäjät ovat kokeneet henkisesti raskaaksi maatilansa ”jakamisen” vieraiden kanssa, osa yrittäjistä taas nauttii matkailijoiden tuomista sosiaalisista suhteista. Jossain määrin ongelmaksi saattaa muodostua myös ihmisten vieraantumisen maataloudesta, mökkivieras ei välttämättä ymmärrä maataloudesta satunnaisesti aiheutuvia haittoja, kuten työkoneen melua.

5 Yhteenveto

Lapille leimallista on maakunnan yritys ympäristöjen kaksinaisuus; maakunnassa maaseututyypit ovat ääripäitä. Lapissa hyvin suuri osa alueista on Euroopan harvaanasutuinta maaseutua, jossa on vähän ihmisiä ja pitkät etäisyydet. Toisaalta maakunnasta löytyy tiheästi asuttuja kaupunkialueita. Lisäksi yritys keskittymässä sijainti on tunnistettu maaseudunkin yritysten kilpailueduksi. Myös syrjäisillä alueilla ja alkutuotannossa Lapissa on tällaisia selkeitä syrjäisten alueiden yritys keskittymiä mm. matkailussa ja poronlihan jatkojalostuksessa. Maaseutuyrityksen sijainti ei sinällään vaikuta yrityksen menestymiseen, vaan oleellista on valita ympäristöön soveltuvat tuotteet ja toimintatavat, mitä poronlihan ja matkailun alueellinen keskittyminen maakunnan harvaan asuttuihin pohjoisosiin osoittavat. Kysyntä, asiakkaat ja kilpailu syrjäisillä alueilla ovat erilaisia kuin kaupunkien läheisyydessä ja tämä on liiketoimintaa suunniteltaessa otettava huomioon valitsemalla sopivat kohderyhmät sekä tuotteet tai palvelut.

Multimaaseutu-hankkeessa kohderyhmänä ovat maataloustuotannosta luopumassa olevat tai erikoistuvat tilat, monitoimitilat ja muut maaseutuyritystoimintaa käynnistävät maaseutuyritykset, jotka omaavat riittävät resurssit toiminnalleen. Hankkeen tavoitteena on osallistuvien tilojen ja maaseutuyritysten osalta selvittää tulevaisuuden elinkeinolliset toiminta- ja tuotantovaihtoehdot sekä avustaa uuden toiminnan käynnistämisessä. Lähes kaikki hankkeeseen osallistuvat tilat ovat suunnittelemassa joko emolehmätuotantoon, elintarvikkeiden jatkojalostukseen tai maatilamatkailuun siirtymistä, joten tässä raportissa on keskitytty pääasiassa näiden kehitysalojen kuvaamiseen ja reunaehtojen tarkasteluun.

Maataloustuotannon menestymisen edellytykset ovat hyvin riippuvaisia luonnonolosuhteista. Lapin alueella olosuhteet vaihtelevat hyvinkin paljon eri seutukuntien välillä. Kemi-Tornion ja Torniojokilaakson alueilla olosuhteet eivät paljon eroa Suomen eteläisimmistä osista, joten näillä alueilla maataloustuotannolla on luontaisia edellytyksiä. Lapin muilla seutukunnilla luonnonolosuhteet ovat maatalouden kannalta Suomen heikoimpia ja rajoittavat mm. viljelyyn sopivien kasvien valikoimaa.

Maataloustuotannon taloudellinen menestys on tällä hetkellä hyvin riippuvainen harjoitetavasta tukipolitiikasta. Viime aikoina Lapin maatilat ovat menestyneet taloudellisesti tarkasteltuna kohtuullisen hyvin verrattuna Etelä-Suomen tiloihin. Tästä huolimatta Lapinkin tilojen kannattavuus on melko heikko. Lyhyellä aikavälillä Lapin tukitasoihin ei ole odotettavissa suuria muutoksia, joten tältä osin tuotannon edellytykset on toistaiseksi turvattu. Emolehmätuotanto on luonnonolosuhteiden suhteen melko joustava vaihtoehto muihin tuotantosuuntiin verrattuna, joten se on yksi sopivimmista vaihtoehdoista Lapin olosuhteisiin. Maataloustuotannon kannalta epäedulliset olosuhteet lisäävät kuitenkin kustannuksia monella eri tapaa, joten tuotannon järjestäminen edellyttää tarkkaa suunnittelua kaikilla osaluilla. Pitkän aikavälin suunnittelua vaikeuttaa osaltaan tukipolitiikan epävarmuus, sillä emolehmätuotanto edellyttää pitkäaikaisia investointeja mm. rakennuksiin ja koneisiin. Tällaisten investointien takaisinmaksuaika on useita, jopa kymmeniä, vuosia. Rakennuksille ei useimmiten ole vaihtoehtoisia käyttömuotoja, joten investointeihin sisältyy suuria riskejä.

Lapin maakuntasuunnitelmassa on elintarvike- ja luonnontuoteala on nähty erityisen tärkeinä. Ala on suurimmalta osin kotimarkkinateollisuutta ja markkinat ovat varsin kilpailuja. Suomalaisen elintarviketeollisuuden yleisiä vahvuuksia ovat osaaminen, tuotteiden vastaaminen suomalaisten makutottumuksia, laatu, turvallisuus ja suhteellisen alhainen hinta. Tutkimusten mukaan tuotannon erilaistamiseen panostaneet elintarvikealan maaseutu-yritykset ovat menestyneet muita alan yrityksiä paremmin. Ongelmina puolestaan on ollut erityisesti alan keskisuurten yritysten heikko kannattavuus, tuotantoprosessien tehottomuus ja epärationaalisuus, alan ylikapasiteetti, työvoiman vähäisyys ja hinta, sekä alan vähäinen verkostoituminen ja panostus tutkimukseen ja kehittämiseen.

Omien tuotteiden jatkojalostaminen on varsin luonteva suunta monille tiloille, koska sillä saadaan omalle raaka-aineelle lisäarvoa. Lapissa tuotetuilla elintarvikkeilla on paljon ”lisäkilpailuetuja”, joita ovat mm. paikalliset erikoisuudet ja eksotiikka, puhtauteen ja ympäristöön liittyvät mielikuvat ja matkailun tuoma potentiaali sekä esimerkiksi lähi- ja luumuruokaan kohdistettu yleinen kiinnostus. Ongelmana ovat erityisesti pitkät etäisyydet, esimerkiksi tuotteiden ja raaka-aineiden kuljetus voivat aiheuttaa lappilaisille yrityksille lisäkustannuksia, sekä väestökatoalueilla osaavan työvoiman saanti. Tuotteiden on oltava riittävän erilaistettuja ja laadukkaita, koska pieni yritys ei juuri pysty kilpailemaan hinnalla. Oma laadukas raaka-aine saattaa olla monialaisen tilan kilpailuetu sekä tuotannon että markkinoinnin kannalta. Toisaalta erityisesti kotieläintiloilla tauti- ja elintarviketurvallisuus-

riskit kasvavat, ja kaikilla tiloilla prosessien tehokkuuteen pitää kiinnittää erityistä huomiota. Etenkin yritystoiminnan volyymin kasvaessa on hyvä pohtia mahdollista ylihajauttamisriskiä ja kartoittaa mm. sopimustuotannon etuja raaka-aineiden hankinnassa.

Myös matkailu on lappilaiselle tilalle potentiaalinen monialaistamisvaihtoehto. Alueella on runsaasti matkailullista vetovoimaa, useita matkailuun liittyviä yrityskeskittymiä ja toisaalta alueita, joilla ei vielä ole riittävästi tarjontaa. Maaseutumatkailun kipupisteitä tällä hetkellä ovat harrastajamaisuus, ammattitaidon puute ja heikko kannattavuus. Yrittäjien on hankittava riittävä ammattitaito ja paneuduttava sekä tuotekehitykseen, riittävään volyymiin että erityisesti verkostoitumiseen muiden matkailualan toimijoiden kanssa. Kaikkien ei kannata tehdä samaa, vaan tuotteet kannatta erilaistaa ja räätälöidä erilaisille toisiaan täydentäville asiakasryhmille. Lapissa on paljon osaamista, joskin ammattitaitoisesta (mm. kielitaitoisesta) työvoimasta on ajoittain kilpailua.

Yhteenvetona voidaan todeta, että kaikki kolme Multimaaseutu-hankkeessa valittua toimialaa tarjoavat lappilaisille tiloille hyviä mahdollisuuksia kehittää toimintaansa. Kaikki alat vaativat kuitenkin melko isojakin muutoksia/alkuinvestointeja ja erityisesti elintarvikkeiden jatkojalostus ja matkailu vaativat erityyppistä panostusta tuotekehitykseen, myyntiin ja markkinointiin kuin perusmaatalous.

Kirjallisuus

- Alsos, G.A. & Carter, S. 2006. Multiple business ownership in the Norwegian farm sector: Resource transfer and performance consequences. *Journal of Rural Studies* 22: 313–322.
- Errington, A. 1994/10. The peri-urban fringe: Europe's forgotten rural areas. *Journal of Rural Studies* 10: 367–375.
- Forsman, S. 2004. How do small rural food-processing firms compete? A resource-based approach to competitive strategies. *Agricultural Food and Science* 13: 1–130.
- Hardaker, J.B., Huirne, R.B.N. & Anderson, J.R. 1998. Coping with risk in agriculture. reprinted with corrections ed. Oxon, UK: CAB International. ISBN 0 85199 119 X. 274 s.
- Heikkilä, A-M. (toim.). 2006. Laatuhaa tehokkaalla emolehmätuotannolla. MTT:n selvityksiä 113. 78 s. Saatavissa Internetistä <http://www.mtt.fi/mtts/pdf/mtts113.pdf>
- Lapin Liitto. 2005. Eläköön Lappi. Lapin maakuntasuunnitelma 2022. A17/2005. Lapin Liitto. Rovaniemi. 1–30 s.
- Leinonen, R., Kauppila, P. & Saarinen, J. 2007. Suomen matkailun aluerakenne 2005: tutkimusraportti. MEK A:155 2007 ed. Matkailun edistämiskeskus. Helsinki. 1–116 s.
- Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskus, Tike 2002. Maatilatilastollinen vuosikirja 2001. 262 s.
- Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskus, Tike 2002. Maatilatilastollinen vuosikirja 2002. 266 s.
- Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskus, Tike 2003. Maatilatilastollinen vuosikirja 2003. 262 s.

- Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskus, Tike 2004. Maatilatilastollinen vuosikirja 2004. 268 s.
- Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskus, Tike 2006. Maatilatilastollinen vuosikirja 2005. 268 s.
- Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskus, Tike 2006. Maatilatilastollinen vuosikirja 2006. 267 s.
- MMM 2006. Tilatukiesite. Saatavissa Internetistä <http://www.mmm.fi/attachments/5gvvBs4bf/5gyHYfwKi/Files/CurrentFile/Tilatukiesite.pdf>.
- Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskus, Tike 2007. Matilda-tietopalvelu. Saatavissa Internetistä http://www.matilda.fi/servlet/page?_pageid=115,193&_dad=portal30&_schema=PORTAL30
- Maa- ja metsätalousministeriö 2006. Suomen maaseututyypit 2006. Helsinki: Maa- ja metsätalousministeriö. MMM:n julkaisuja 7/2006. ISBN 952-453-283-2. 67 s.
- Malecki, E. 1994. Entrepreneurship in regional and local development. *International Regional Science Review* 16: 119-153.
- Marsden, T. 1995/7. Beyond agriculture? Regulating the new rural spaces. *Journal of Rural Studies* 11: 285-296.
- MTT 2006. Maaseudun pienyritysrekisteri (Rural small business register). Viitattu 23.4.2007. Päivitetty 13.11.2006. Saatavissa Internetistä www.mtt.fi/pienyrysrekisteri.
- Mustalahti, I. & Rantamäki-Lahtinen, L. 2006. Maatilojen muu yritystoiminta 2005. Tike. Vantaa. 37 s.
- Mäntylähti, V. 2003. Suomen peltojen viljavuus 1986 - 1990, 1991 - 1995, 1996 - 2000. Viljavuuspalvelu. 27 s.
- Niemi, J. & Ahlstedt, J. (toim.). 2007. Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2007. Helsinki: MTT Taloustutkimus. Julkaisuja / MTT Taloustutkimus 107. 96 s.
- Nissinen, O. 1996. Analyses of climatic factors affecting snow mould injury in first-year timothy (*Phleum pratense* L.) with special reference to *Sclerotinia borealis*. *Acta universitatis ouluensis A* 289: 115 s. Diss. Oulun yliopisto, 1996.
- Paavola, V. 2003. Alueellisten tekijöiden merkitys maaseudun yrityskeskittymien syntymiseen esimerkkinä sikatalouden ja kutoma-alan yrityskeskittymät. Helsinki: MTT Taloustutkimus. MTT:n selvityksiä 45. ISBN 951-729-795-5; 951-729-796-3. 92, [37] s.
- Patterson, H. & Anderson, D. 2003/10. What is really different about rural and urban firms? Some evidence from Northern Ireland. *Journal of Rural Studies* 19: 477-490.
- Puurunen, J. 2001. Majoitus- ja ateriapalveluja tarjoavien päätoimisten maaseutumatkailuyritysten kannattavuus. Helsinki: Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos. Selvityksiä 2/2001. ISBN 951-687-090-2. 71 s.
- Rantamäki-Lahtinen, L., Warren, M. & Errington, A. 2005. Strategic adaptation among Finnish and English diversified farms in the context of differing rural entrepreneurial environments. *Maaseudun Uusi Aika - New Rural Policy : Finnish Journal of Rural Research and Policy* 12/2004: 97-110.
- Rantamäki-Lahtinen, L. 2004. Maatilojen monialaistaminen: empiirinen analyysi monialaisuuteen vaikuttavista tekijöistä. 1. painos. Maa- ja elintarviketalous 50. Helsinki: MTT Taloustutkimus. 131 s., 6 liitettä.
- Robson, G., Gallagher, C. & Daly, M. 1993. Diversification strategy and practice in small firms. *International Small Business Journal* 11: 37-53.

- Ryymin, J. 2006. Maaseutumatkailu toimialaraportti. Toimialaraportti 17/2006. Kauppa- ja teollisuusministeriö. Helsinki. 1–40 s.
- Smallbone, D., North, D. & Kalantaridis, C. 1999. Adapting to peripherality: a study of small rural manufacturing firms in northern England. *Entrepreneurship & Regional Development* 11: 109–127.
- Spilling, O. 1996. Regional variation of new firm formation: the Norwegian case. *Entrepreneurship & Regional Development* 8: 217–243.
- Spilling, O.R. 1996/5. The entrepreneurial system: On entrepreneurship in the context of a mega-event. *Journal of Business Research* 36: 91–103.
- Tiilikainen, S., Manninen, M., Pihamaa, P. & Heikkilä, A.-M. 2003. Kokeita ja koettelemuksia: emolehmätuotanto ja sen tutkimus Suomessa. MTT:n selvityksiä 30. 68 s. Saatavissa Internetistä <http://www.mtt.fi/mtts/pdf/mtts30.pdf>.
- Tike 2004. Maatilojen muu yritystoiminta. Maatalouden rakennetutkimus 2003. Tike. Helsinki. 28 s.
- Tike 2006. Tike's statistics on secondary agricultural business activities completed: Number of diversified farms keeps rising. Viitattu 3.8.2006. Päivitetty 10.5.2006. Saatavissa Internetistä http://www.mmmmtike.fi/en/index/press_releases/2006/060510_diversified_farms.html.
- Tilastokeskus 2007. Statfin tilastopalvelu. Viitattu 7.4.2007. Saatavissa Internetistä http://pxweb2.stat.fi/database/StatFin/databasetree_fi.asp.
- Välimäki, K. 2006. Elintarviketeollisuus toimialaraportti. Toimialaraportti 3/2006. Kauppa ja teollisuusministeriö. Helsinki: 56 s.

Hajauttamisen pitkän aikavälin vaikutukset monialaisilla tiloilla

– vertailututkimus Suomesta ja Englannista

Leena Rantamäki-Lahtinen

Hajauttamisen pitkän aikavälin vaikutukset monialaisilla tiloilla

– vertailututkimus Suomesta ja Englannista

Leena Rantamäki-Lahtinen

MTT Taloustutkimus, L-talo, 31600 Jokioinen, etunimi.sukunimi@mtt.fi

Tiivistelmä

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella liiketaloustieteen näkökulmasta monialaisuuden pitkän aikavälin vaikutuksia erilaisissa toimintaympäristöissä. Tavoitteena oli selvittää, miten monialaiset tilat ovat kehittyneet. Erityistä huomiota kiinnitettiin monialaisten tilojen sukupolvenvaihdoksiin. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusotteella soveltaen case tutkimusmenetelmää. Aineisto kerättiin puoli-strukturoiduilla teemahaastatteluilta. Tutkimuksessa haastateltiin 12 suomalaista ja 10 englantilaista monialayrittäjää.

Tulosten mukaan monialaisuuden alkuvaiheissa toiminta hakee usein vielä muotojaan. Suurimmalla osalla tutkimustiloista sekä maataloutta, että muuta yritystoimintaa kehitettiin aluksi samanaikaisesti hyvinkin voimakkaasti. Aloittamisvaiheelle oli tyypillistä se, että yrittäjäperhe teki pitkää päivää ja teki lähes kaiken maatalouteen ja muuhun toimintaan liittyvän työn itse tuotannosta liikkeenjohtoon. Ongelmakohtaksi tuotannon laajentamisvaiheen alussa nousee oma jaksaminen ja voimavarojen liiallinen hajautuminen. Haastatteluisia ilmeni, että jo melko alkuvaiheessa pitäisi tarvittaessa uskaltaa tehdä toimialojen tai toimintojen poisvalintaa.

Toimialojen suhteellinen koko myös vaihteli yrityksen kehittyessä. Jos joku toimialoista menestyi huonosti, sitä supistettiin (tai sen harjoittaminen lopetettiin) ja muita aloja vahvistettiin. Toisaalta jos joku uudemmista aloista alkoi kehittyä, saatettiin kasvun vaatimia voimavaroja ottaa muilta aloilta, esimerkiksi maatilataloudesta maitokiintiöitä tai metsää myymällä. Uusien toimintojen aloittamiseen liittyi usein myös uusien mahdollisuuksien avautuminen ja havaitseminen, jota luonnollisesti edesauttoi aiemmasta yrittämisestä saatu kokemus ja verkostot. Toimintojen yhteensovittaminen ja karsiminen tarvittaessa on yksi monialaisen tilan liikkeenjohdon avainkysymyksistä myös pidempään toimineilla tiloilla. Monialaisten tilojen sukupolvenvaihdoksille on tyypillistä, että maataloudella ja muun yritystoiminnan siirtyminen jatkajalle/jille tapahtui asteittaisten, erillisten ja eri vaiheessa etenevien prosessien kautta.

Tässä tutkimuksessa menestyminen määriteltiin subjektiivisesti, eli monialaisuus luokiteltiin menestyneeksi toimintatavaksi, jos yrittäjä itse oli sitä mieltä. Suurin osa tähän tutkimukseen haastatteluista yrittäjistä aikoi jatkaa toimintaansa monialaisena myös tulevaisuudessa ja piti sitä itselleen ja perheelleen hyvänä. Menestymisestä kertoo myös se, että monissa yrityksissä toiminta oli jatkunut jo pitkään monialaisena, usein jopa vuosikymmeniä. Vaikka tutkimukseen osallistuneet yritykset toimivat hyvinkin erilaisilla toimialoilla ja sijaitsivat erilaisilla alueilla, jopa eri maissa, menestyneillä yrityksillä oli liikkeenjohdossaan ja johtamisessa yhteisiä piirteitä vastuun jakamisessa ja yritystoiminnan sopeuttamisessa paikallisiin olosuhteisiin. Menestyneillä monialaisilla tiloilla ideointi, päätöksenteko, työt ja vastuu oli luontevasti jaettu vähintäänkin kahden perheenjäsenen, työntekijän tai yhtiökumppanin kesken. Eri henkilöillä oli selkeät roolit yrityksen arkipäivässä ja rutiiniluonteisessa johtamisessa. Isommat, koko yritystä koskevat päätökset tehtiin yhdessä niiden kesken, jotka kantavat taloudellisen riskin.

Asiasanat: johtaminen, maaseutu, monialainen tila, yrittäjyys

The long term effects of the on-farm diversification

– Comparative study in Finland and England

Leena Rantamäki-Lahtinen

MTT Agrifood Research Finland, Economic Research, L-house, FI-31600 Jokioinen, Finland,
firstname.lastname@mtt.fi

Abstract

The objectives of this study are to describe the advantages and disadvantages of the on-farm diversification in the long run from management perspective and the continuum of diversification. The key question asked is how diversified farms develop and are managed in the long run. Special attention will be given to the continuum of the enterprise. The data was based on the qualitative interviews of 22 entrepreneurs and case-study methodology. These cases will be chosen among diversified farms, which have been diversified at least five years and which could be classified as family businesses. The data were collected by personal interviews. The data were collected from two countries (Finland and United Kingdom) in order to compare long-term management processes diversified farms in different rural environments.

According to the results, during the starting phase most farms did develop both the agriculture and the diversification enterprise. It was typical that farm family worked really hard and did almost all work themselves. Problems were often linked to over-diversification and work overload. Those farms that were able to refocus a little bit at fairly early stage did perform better later.

The relative size of different industries within the firm did change during the different life phases of the firm. If one line of industry did not perform well, it was reduced or even shut down and new enterprises were started. On the other hand, if new line of industry was developing well farmers developed it by taking needed resources from other lines of industries, for example by selling milk quotas or timber. The reason to start several novel enterprises was linked to the recognition of new opportunities. In successful firms managerial responsibilities were shared.

Index words: diversified farm, management, rural area, entrepreneurship

1 Tavoitteet, aineisto ja menetelmät

”Hajauttamisen pitkän aikavälien vaikutukset” – hankkeen tavoitteena oli tarkastella liike-taloustieteen näkökulmasta monialaisuuden pitkän aikavälin vaikutuksia erilaisissa toimintaympäristöissä ja sukupolvenvaihdoksia monialaisilla tiloilla. Tässä selvityksessä esitellään tilojen kehittymistä ja sukupolvenvaihdoksia koskevia tuloksia. Erilaisiin yrittäjyyssympäristöihin sopeutumista tarkastelevan osion tulokset on julkaistu jo aiemmin erillisessä artikkelissa (Rantamäki-Lahtinen ym. 2005).

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusotteella soveltaen case tutkimusmenetelmää. Aineisto kerättiin puolistruturoiduilla teemahaastatteluilla. Haastattelut kestivät 1–1,5 h. Ne nauhoitettiin ja nauhat litteroitiin myöhemmin tekstiksi. Lisäksi alueen ja toimintaympäristön kuvauksen tukena käytettiin tilastoja ja havainnointia.

Tutkimuksessa haastateltiin 12 suomalaista ja 10 englantilaista monialayrittäjää. Suomalaiset yrittäjät olivat Uudeltamaalta, Itä-Uudeltamaalta, Satakunnasta ja Pirkanmaalta. Englantilaiset puolestaan Cornwallin, Devonin, Berkshiren, Oxfordshiren ja Nottinghamshiren alueilta.

Koska tarkoituksena oli tutkia nimenomaan hajauttamisen pitkän aikavälin vaikutuksia, haastateltavien valinta toteutettiin käyttämällä teoreettista otantaa. Lähes kaikki tutkimukseen haastatellut yrittäjät olivat kokeneita pitkän linjan monialayrittäjiä. Yhdellä englantilaisella tilalla vastaajana oli nuori jatkaja, joka viljeli tilaa yhdessä vanhempiensa ja isovanhempiensa kanssa. Suomalaiset vastaajat olivat viljelleet tilaansa keskimäärin 28 vuotta ja harjoittaneet muuta yritystoimintaa keskimäärin 22 vuotta. Englantilaiset vastaajat (lukuun ottamatta juuri sukupolven vaihdosta tehnyttä tilaa) olivat puolestaan viljelleen nykyistä tilaansa keskimäärin 24 vuotta ja harjoittaneet muuta yritystoimintaa 19 vuotta. Sekä suomalaisten että englantilaisten vastaajien joukossa oli muutamia, jotka olivat toimineet jo ennen nykyisin viljelemäänsä tilaa tai harjoittamaansa yritystoimintaa viljelijänä tai yrittäjänä toisella tilalla/toisessa yrityksessä.

Haastateltavat poimittiin tutkimukseen siten, että heidän tilansa koko ja tuotantosuunta sekä muun yritystoiminnan toimiala tai toimialat olivat tyypillisiä alueelle. Taulukossa 1 on esitetty lyhyt yhteenveto yrityksistä. Kiinteistöpalveluilla tarkoitetaan Englannissa tyypillistä toimintaa, jossa viljelijä on saneerannut tilansa vanhoja ulkorakennuksia toimisto- ja teollisuuskäyttöön vuokratakseen niitä muille yrityksille ja toimiakseen itse kuitenkin kiinteistöhoitajana.

Taulukko 1. Kuvaus tutkimustiloista.

Yritys	Maatalouden tuotantosuunta	Muun yritystoiminnan toimiala	Alue
F1	Kasvinviljely	Puun jalostus	Uusimaa/Itä-Uusimaa
F2	Kasvinviljely	Koneurakointi	Uusimaa/Itä-Uusimaa
F3	Kasvinviljely	Elintarvikkeiden jalostus	Uusimaa/Itä-Uusimaa
F4	Kasvinviljely ja kotieläintalous	Elintarvikkeiden jalostus	Tampere/Etelä-Pirkanmaa
F5	Kotieläintalous	Kuljetus, matkailu	Pohjois-Satakunta/ Luoteis-Pirkanmaa
F6	Kotieläintalous	Kauppa, matkailu (lopettamassa yritystoimintaa)	Pohjois-Satakunta/ Luoteis-Pirkanmaa
F7	Kasvinviljely	Kuljetus, urakointi, alkamassa liike-elämän palvelut	Tampere/Etelä-Pirkanmaa
F8	Kasvinviljely	Hoitopalvelut	Pohjois-Satakunta/ Luoteis-Pirkanmaa
F9	Kasvinviljely	Kuljetus, koneurakointi	Tampere/Etelä-Pirkanmaa
F10	Kasvinviljely/ kotieläintalous	Matkailu	Tampere/Etelä-Pirkanmaa
F11	Kotieläintalous	Puun jalostus, palvelut	Pohjois-Satakunta/ Luoteis-Pirkanmaa
F12	Kasvinviljely	Virkistyspalvelut	Uusimaa/Itä-Uusimaa
E1	Kotieläintalous	Matkailu	Devon/Cornwall
E2	Kotieläintalous	Elintarvikkeiden jalostus	Devon/Cornwall
E3	Kotieläintalous	Matkailu	Devon/Cornwall
E4	Kotieläintalous	Matkailu	Devon/Cornwall
E5	Kotieläintalous	Koulutuspalvelut, virkistyspalvelut	Berkshire/Oxfordshire
E6	Kotieläintalous	Kiinteistöpalvelut (vuokraus ja ylläpito)	Berkshire/Oxfordshire
E7	Kotieläintalous (luopunut maataloudesta)	Virkistyspalvelut	Devon/Cornwall
E8	Kasvinviljely	Elintarvikkeiden jalostus, matkailu, kiinteistöpalvelut	Berkshire/Oxfordshire
E9	Kasvinviljely/ kotieläintalous	Koulutuspalvelut, virkistyspalvelut, kiinteistöpalvelut	Berkshire/Oxfordshire
E10	Kasvinviljely	Elintarvikkeiden jalostus, matkailu	Nottinghamshire

2 Keskeiset tulokset

2.1 Monialaisen tilan kehittyminen ja murrosvaiheet

2.1.1 Monialaisuuden syistä

”No, kai se vaan oli, että pakko on alkaa tekeen jotain. Ei se niinkun riitä, että sä vaan olisit tässä näin. Ja olisit maanviljelijä. Ei sillä eläis... Mullakin on yrittäjätousta. Se oli ihan selviö.” (F7)

Suuri osa sekä suomalaisista että englantilaisista haastateltavista oli toiminut viljelijänä ennen muun yritystoiminnan aloittamista, osa taas toimi yrittäjänä ennen maatalouden aloittamista kotitilallaan. Osa haastateltavista oli jatkanut monialaista sukutilaa, osa taas oli hankkinut tilan vapailta markkinoilta tarkoituksenaan perustaa sille esimerkiksi virkistyspalveluyritys. Kaikilla viimeksi mainitulla oli pitkä yrittäjäkokemus takana ennen tilan hankkimista.

Arvioidessaan monialaisuutta omalta kohdaltaan useimmat vastaajat korostivat perheen toimeentulon turvaamista, ja toisaalta maatalouden ja muun yritystoiminnan vuorovaikutusta riskienhallinnan välineenä. Suurin osa oli pitänyt omaa valintaansa onnistuneena, joskin mukana oli toimintaan pettyneitä yrittäjiä.

”Siinä on kaks puolta siinäkin asiassa. Ensinnäkin minkä takia siihen on menty, se on se, että tämä tila tämmösenä ei oo antanu semmosta taloudellista tulosta, mitä nykypäivän elintaso vaatii. Sanotaan sillain keskitason alapuolella. Mut tua, sit taas toinen puoli on, että se antaa väriä elämään, vaikka stressaakin.” (F5)

Muun yritystoiminnan aloittaminen maatalouden ohessa

Suurin osa haastatelluista – kaikkiaan 16 yrittäjää – oli aloittanut muun yritystoiminnan harjoittamisen toimittuaan jo jonkin aikaa viljelijänä. Muun yritystoiminnan aloittamiseen maatalouden oheen vaikuttivat monet seikat. Haastattelujen perusteella syyt voidaan jakaa kolmeen pääryhmään: 1) havaitut mahdollisuudet, 2) tilan tuotannossa, maatalouden toimintaympäristössä tai perheen elämässä tapahtuvat muutokset ja 3) perheen toimeentulon varmistaminen/lisätulojen tarve. Luonnollisesti monissa tapauksissa aloittamispäätökseen oli vaikuttanut useampi samanaikainen tekijä, kuten alempana olevista esimerkeistä voi havaita. Toimialan valinta liittyi useimmiten tilan tai yrittäjän vahvuuksiin ja jo olemassa oleviin voimavaroihin.

Monella tilalla yritystoiminnan aloittamiseen vaikutti ulkopuolelta tulevat kysyntä joka kohdentui suoraan tilalla olemassa oleviin voimavaroihin, tuotteisiin tai koneisiin. Tästä ”suorasta” kysynnästä tuli alkukipinä yritystoiminnan aloittamiselle juuri tällä tietyllä valitulla toimialalla. Usein haastateltavat myös olivat aloittamistilanteessa ”haistaneet” uuden hyvän mahdollisuuden ja halunneet tarttua tilaisuuteen.

”Koska omalla tilalla oli tarvetta (koneelle), oli vähän vahinkokin. Aina jotakin on pitänyt yrittää. Halusin toimia yrittäjänä, mutta ei välttämättä tätä toimialaa Kun tein omalla koneella oman tilan hommia, yks ja toinen tuli aina kysyyn ja siihen sitte pikku hiljaa liuku.” (F9)

”Kyllä se alko siitä, kun noita kyselijöitä tuli tänne ja hakeen tuotteita ja kananmunia ja kaikkia. Siitä se alko.” (F4)

Päätös muun yritystoiminnan aloittamisesta liittyi myös perheessä, tilan maataloudessa tai lähiympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin. Päätös saattoi liittyä myös siihen, että tilalla oli vapaana ylimääräisiä voimavaroja (työvoimaa, rakennuksia, raaka-aineita), joita saattoi hyödyntää aikaisempaa paremmin muun yritystoiminnan kautta. Vastaajat kuvailivat asiaa seuraavasti:

”No se oli se, että tärkkelysperunantuotanto muuttu ja se oli ollu yks osa peltoviljelyä silloin sitä ennen. Sen työn ja sen tulon mitä siitä jäi niin sen tilalle jotain. Se oli se yks. Ja on se tietyst ja jäi sitten aikaa tavallaan tehdä muuta.” (F1)

Käännös: ”Ensinnäkin tilan peltojen läpi rakennettiin yhdystie, ja menetimme 13 eekkeriä (5,25 ha) maatalousmaata, mikä oli paljon. Toiseksi, rakennuksemme eivät olleet kovinkaan hyvässä kunnossa, mutta vuoden 1987 myrskyt olivat viimeinen niitti. Rakennusten korjaaminen olisi tullut maksamaan 300 000–400 000 punttaa. Kolmas syy oli säilörehu. Teimme rehun torniin, mutta meidän olisi pitänyt luopua menetelmästä, koska se oli niin kallista ja koska kansallisesta jokien suojelusta vastaava viranomais kielsi sen käytön. (...) pitkään mietittyämme päätimme, että tilanne ei tulisi yhtään paremmaksi. Toisaalta sijaintimme oli ideaalinen muun toiminnan kehittämiseksi.” (E7)

On myös tilanteita, joissa maataloudella ja muun yritystoiminnan aloittamisella ei ole yhteyttä toisiinsa. Esimerkiksi yhdellä suomalaisella tilalla yrittäjä kävi palkkatyössä, mutta työstä johtuvan sairauden vuoksi kouluttautui uuteen ammattiin ja perusti tilalleen tähän uuteen koulutukseen liittyvän yrityksen.

Muuta yritystoiminnan harjoittamista on usein tarjottu viljelijöille vaihtoehtona isoissa taloudellisissa murrosvaiheissa. Esimerkiksi Suomessa maatilalla monialaisuudesta tuli ”hyväksytympää” ja viljelijöitä kannustettiin siihen aiempaa enemmän sen jälkeen, kun Suomen EU-jäsenyydestä alettiin puhua. Vastaavasti samoihin aikoihin englantilaista maataloutta ravisteli useampi vakava eläintautiepidemia (mm. BSE, suu- ja sorkkatauti). Useimmat tässä tutkimuksessa mukana olleet viljelijät olivat harjoittaneet muuta toimintaa ja maataloutta rinnakkain jo pitkään ennen näitä muutoksia. Tämän vuoksi viimeaikaisten maatalouden kriisivaiheiden vaikutus yritystoiminnan aloittamiseen ei noussut esille kovin voimakkaasti. Ulkoisten olosuhteiden muuttuminen tai maataloudesta saatavien tulojen riittämättömyys oli joillakin haastatelluilla tiloilla vaikuttanut osaltaan päätöksen tekemiseen muun toiminnan aloittamisesta tai kasvattamisesta. Tämänkaltaisen ”pakko” korostui kuitenkin huomattavasti enemmän englantilaisilla kuin suomalaisilla tiloilla.

Käännös: ”Sitten tuli ensimmäinen BSE kriisi (...) se oli ongelma, ei tälle tilalle, mutta kansallisesti. Meillä oli ongelmia myydä karjaa, ja niihin aikoihin ajattelin, että ehkä meidän ei pitäisi ottaa niin isoja riskejä, joten luovuimme lihakarjasta. Meidän täytyi korvata se (lihakarja) jollain, joten remontoimme muutamia työpajoja ja toimistotiloja tilalle.” (E6)

Käännös: ”Taloudelliset syyt. Perhe kasvoi. Tila tuotti sen mitä se pystyi. Karjamäärä oli kasvanut 50 lehmään ja tuotimme melko paljon luomumaitoa, mutta emme silti kuitenkaan ansainneet riittävästi.” (E2)

Monialaisen tilan siirtyminen nykyiselle omistajalle sukupolvenvaihdoksella

Yhdellä suomalaisella ja yhdellä englantilaisella tilalla oli sukupolvenvaihdoksen kautta jatkettu jo valmiiksi monialaista tilaa. Englantilainen tila oli haastatteluhetkellä edelleen sukupolvenvaihdostilanteessa. Suomalainen yrittäjä kuvasi viljelyn alkutaivalta seuraavasti:

”Joo, se on ainakin kolmannessa polvessa, että tiedän että harrastettu sahausta. Isän aikana se oli ehkä aika paljon vähäempää, se sahaus, kun oli ne työkoneet vanhanaikaisia. (...). Oli siinä tietysti semmosia hiljasempia aikoja siinä alakuuina, ettei siinä ku olivat vanhat koneet niin tullu sillain sitte.. Sitte ku ostin muutama vuosi siitä, olisko joku viis-kuus vuotta siitä ku tilan ostin niin sen jälkekeen ostin käytetyn sirkkelisahan, teräsrakenteisen Kallion konepajan sahan.” (F10)

Sukupolvenvaihdon maataloudessa muun yritystoiminnan aloittamisen jälkeen

Yhdellä suomalaisella tilalla yrittäjä oli ensin aloittanut muun toimialan yrityksen ja ottanut myöhemmin sukutilan viljeltäväkseen.

”Mutta mä aikamani vuonna 70 tulin armeijasta pois ja jo ennen sitä, tai oikeastaan 68 aloitin koneurakointia. Niin kauan kun talon sain ja sen jälkeenkin olen tehnyt niitä hommia.” (F2)

Tilan hankkiminen vapailta markkinoilta

Kolmella englantilaisella ja yhdellä suomalaisella tilalla pitkän linjan viljelijä tai muun alan yrittäjä oli ostanut itselleen vapailta markkinoilta tilan, jonka toiminta oli aloitettu suoraan monialaisena. Vapailta markkinoilta tilansa hankkineet yrittäjät nojasivat aikaisempiin kokemuksiinsa yrittäjinä, mutta heillä oli myös voimakas halu asua maaseudulla. Juuri kyseisen tilan valintaan olivat vaikuttaneet hyvä sijainti ja soveltuvuus liikeideaan.

Käännös: *”Kun myimme sen toisen tilan pois, tiesimme, että maataloudella ei mennyt hyvin. Lama ja kaikki muu... joten halusin ostaa jotain sellaista, johon voisin sovittaa jotakin muuta melko helposti.” (E4)*

”No, se oli tietysti aika lailla sattumaa, että tää käveli vastaan. Mutta sijainti on ihanteellinen ja se mikä on meidän liikeidea tällä hetkellä on se, että meillä käy 95 % aikuisia aikuisia asiakkaita ja samoin 95 % tulee Helsingistä ja tää on aikuisille semmoinen paikka mihin pääsee nopeesti ja pääsee Helsingistä pois ja tota pääsee ikään kuin maalle.” (F12)

2.1.2 Tilan kehittäminen monialaisuuden alkuvaiheessa

Yksi tämän tutkimuksen keskeisistä tavoitteista oli tarkastella monialaisen tilan kehittymistä pitkällä aikavälillä. Teoreettisena lähestymistapana käytettiin elinkaarimalleja, joiden mu-

kaan yritys kasvaa kriisikausien kautta, ts. liikkeenjohtoa pitää sopeuttaa ja löytää vastaukset tiettyihin asioihin ennen kuin kasvu voi jatkua. Joskus yritystä verrataan myös elävään olentoon, jolla on erilaisia vaiheita, kuten esittely-, kasvu-, kypsyys- ja hiipumisvaihe (mm. Justis 1991, Dewhurst & Burns 1993). Yritystoiminnan ikä ei sinällään vaikuta sen elinkaaren vaiheeseen; joku yritys on voinut toimia vuosikymmeniä tai jopa satoja ja siitä huolimatta olla vielä alkuvaiheessa, kun toinen saattaa olla elinkaarensa päässä muutaman kuukauden toiminnan jälkeen. Tässä tutkimuksessa osassa yrityksistä kasvua oli tietoisesti rajattu, yritys haluttiin pitää niin pienenä, ettei perheen ulkopuolista lisätyövoimaa tarvittu. Osa yrityksiä oli taas hyvinkin kasvuhakuisia, suurin työllistä sesonkiaikana yli 200 työntekijää.

Monialaisuuden alkuvaiheissa toiminta hakee vielä muotojaan. Suurimmalla osalla tutkimustiloista sekä maataloutta, että muuta yritystoimintaa kehitettiin aluksi *samanaikaisesti* hyvinkin voimakkaasti. Lisäksi saatettiin aloittaa useitakin toimintoja, joiden kasvaessa vanhoja tai muita toimintoja ei kuitenkaan heti supistettu. Pari tutkimustilaa oli elinkaarensaan edelleen tässä vaiheessa. Monialaisuuden aloittamisvaiheelle oli tyypillistä se, että yrittäjäperhe teki pitkää päivää ja teki lähes kaiken maatalouteen ja muuhun toimintaan liittyvän työn itse tuotannosta liikkeenjohtoon.

”(Muusta yritystoiminnasta) Mä olin niinkun pääsääntöisesti yksin. Sitten oli naapureista näitä emäntiä auttamassa, ja sitten tytöt autto sen mitä kerkes koulutöiltään. Ja isännöys sitte oppi siinä kans oleen. Ja sit mun isähän on kans asunu täs meillä vähän aikaa, mutta siihen aikaan kun äiti kuoli, niin hän jäi sitten leskes ja hän tuli sitten meille perunankuorijaks.” (F11)

”Ja tietysti kun me oltiin siinä molemmin ja tunteja ei laskettu, remontit tehtiin kaikki itte, oikeestaan ensimmäiset kymmenen vuotta vallan kaikki.” (F9)

Ongelmakohtaksi alussa nousee helposti oma jaksaminen ja voimavarojen liiallinen hajautuminen. Haastatteluissa ilmeni, että jo melko alkuvaiheessa pitäisi tarvittaessa uskaltaa suorittaa poisvalintaa. Ne yrittäjät, jotka kokivat monialaisuuden olevan epäonnistunut valinta, korostivat juuri tätä ylihajauttamisen ongelmaa ja kohdentamisen tarvetta.

Yhteistä kaikille tiloille olikin se, että isommat muutokset maataloudessa ja muussa yritystoiminnassa linkittyivät toisiinsa. Kokonaisuuden kehittäminen tehtiin sykleissä, jolloin muun yritystoiminnan kasvaessa tehtiin muutoksia maatalouteen ja päinvastoin. Useimmilla tiloilla muun yritystoiminnan kasvaessa ja vaatiessa enemmän aikaa, maataloudessa oli tehty tuotantosuunnan tai -teknologian muutos, esimerkiksi kotieläintaloutta vähentämällä tai lopettamalla se kokonaan. Monet olivat myös vähentäneet vuokratilajelyä. Parilla tilalla toimittiin jo heti alkuvaiheessa ”joko tai” periaatteella; muulla yritystoiminnalla korvattiin lähes koko maatalouden harjoittaminen ja samalla otettiin maatalouden voimavarat muuhun käyttöön. Toisaalta yhdellä tilalla muu yritystoiminta oli ”välivaihe” jonka aikana maatalous lähes loppui, mutta myöhemmin muuta toimintaa korvattiin uudestaan maataloudella.

Harvalla tilalla oltiin kuitenkin valmiita luopumaan maataloudesta kokonaan, vaan sen harjoittaminen ja siirtäminen seuraavalle sukupolvelle koettiin hyvin tärkeänä. Maatalouden korvaaminen suunnitellusti täysin muulla yritystoiminnalla on harvinaista; tässä aineistossa vain yksi englantilainen viljelijä oli toiminut siten.

2.1.3 Vakiintumisvaihe

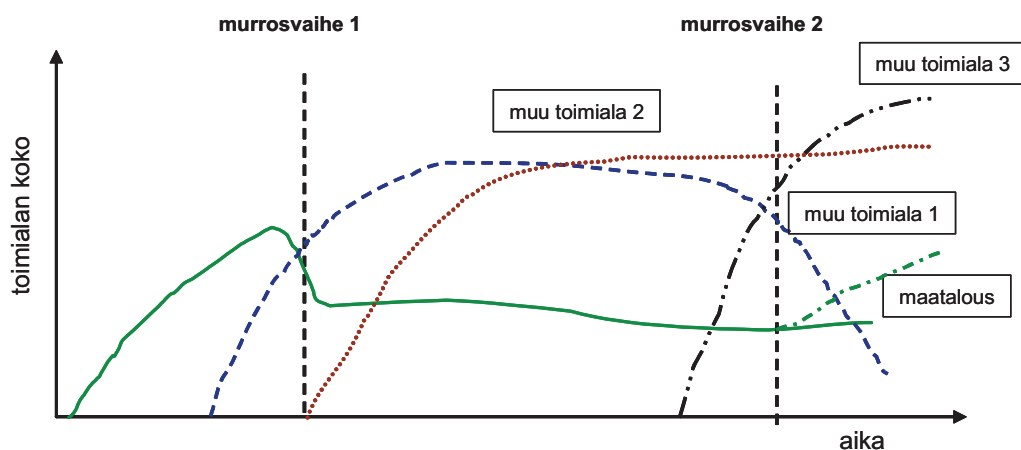
Valtaosa tähän tutkimukseen osallistuneista tiloista oli jo ohittanut alkuvaiheen monialaistamisessa, ne olivat seuraavassa nk. vakiintumisvaiheessa. Niillä sekä maatalous, että muu toiminta olivat löytäneet vakiintuneen muotonsa, kuitenkin siten markkinamuutoksiin yms. toki reagoidaan aina tarpeen vaatiessa. Niin maataloudessa kuin muussa yritystoiminnassakin on saattanut tapahtua merkittäviä muutoksia, esimerkiksi uusia toimialoja on perustettu tai vanhoja karsittu pois. Kuvassa 1 on kuvattu tyypillistä kehitystä monialaisuuden alku- ja vakiintumisvaiheessa. Kuvassa murrosvaiheella tarkoitetaan joko yksittäisellä tilalla, perheessä tai yleisessä talouskehityksessä tapahtunutta olosuhdemuutosta. Murrosvaihe 1 ajoittuu usein siihen aikaan kun muu toiminta kasvaa niin suureksi, että maataloudesta on pakko vapauttaa aikaa ja muita resursseja muiden toimintojen käyttöön tekemällä esimerkiksi tuotantosuunnan muutos. Murrosvaiheen saattoi aiheuttaa myös ulkoisen toimintaympäristön muutos. Haastateltavat kuvasivat muutosvaihetta mm. seuraavasti:

”Se yrityspuoli kasvoi siinä koko ajan.(...) Eikä tavallaan aika riittänyt sitten millään oikeen kunnolla hoitaa sitä puolta (lypsykarjaa). Nähtiin se muutenkin mielekkäämmäksi laittaa se yrityspuoleen, panostetaan sinne sitte. Siirryttiin maataloudessa ihan viljanviljelyyn.” (F9).

Käännös: *”Sen jälkeen kun jäätelönvalmistus alkoi, maatalouteen ei enää tehty investointeja. Kaikki käytettävissä olevat rahat käytettiin jäätelöön. Itse asiassa myimme maitokiintiöitä ja revimme näin rahaa (pois) maataloudesta, koska ajattelimme että jäätelönvalmistus olisi parempi sijoitus sille.” (E2)*

Monilla vakiintuneessa vaiheessa olevilla tiloilla oli useita erilaisia toimialoja. Toimialojen suhteellinen koko myös vaihteli yrityksen kehittyessä. Jos joku toimialoista menestyi huonosti, sitä supistettiin (tai sen harjoittaminen lopetettiin) ja muita aloja vahvistettiin. Toisaalta jos joku uudemmista aloista alkoi kehittyä, saatettiin kasvun vaatimia voimavaroja ottaa muilta aloilta. Uusien toimintojen aloittamiseen liittyi usein myös uusien mahdollisuuksien avautuminen ja havaitseminen, jota luonnollisesti edesauttoi aiemmasta yrittämisestä saatu kokemus ja verkostot. Tämä toimintojen yhteensovittaminen ja karsiminen tarvittaessa on yksi monialaisen tilan liikkeenjohdon avainkysymyksiä myös pidempään toimineilla tiloilla.

Erityisesti yrityksen toimialojen suhde muuttui sukupolvenvaihdoksen lähestyessä. Yritystoimintaa suunnattiin tietoisesti jatkajan mielenkiinnon kohteiden ja osaamisen suuntaan. Myös muissa tutkimuksissa on saatu samansuuntaisia tuloksia (mm. Potter & Lobley



Kuva 1. Eri toimialojen kehitys tilan sisällä.

1992). Kuvassa 1 esitetty murrosvaihe 2 on tyypillinen sukupolvenvaihdokseen liittyvä tilanne, jossa aloitetaan uusia toimintoja tai vanhojen keskinäisiä suhteita muutetaan. Myös luopuja saattoi aloittaa aivan uudentyyppistä tai erillistä yritystoimintaa päävastuun ”vanhasta” toiminnasta siirtyessä pikkuhiljaa jatkajalle. Seuraavassa on esitetty joitakin esimerkkejä, miten sukupolvenvaihdokseen yrityksissä valmistauduttiin.

Luopuja: ”*Et se oli niinkun tallin rakentaminen nyt oli, että tehdäänkö, eikö tehdä. Ja kun Maija (nimi muutettu) halus sitä, ja kun hevoset on hänelle tärkeitä (...). Niin se oli sitten viime syksynä, kun mietittiin ruvetaanko tekemään yhtä rakennusta niinkun taloo, että me saatais vanhuuden pirtti tai jota vois sitten käyttää majoitustilana, vai sitten sitä tallia, ja siihen talliin päädyttiin, että se tehdään nyt ensin.*” (F11)

Luopuja: ”*No kyllä siihen voi jotakin muutoksia tulla, kuinka se (jatkaja) nyt haluaakin jatkaa tätä jalostushommaa ja viljelyä. On se nyt kuitenkin innostunu, noita lehmiä, kun ne piti kokonaan hävittää niin ei se vielä antanu.*” (F4)

2.1.4 Jäähdyttelyvaihe ja ”Spin off” – yritysten perustaminen

Osa tutkimustiloista oli, ainakin nykyisen omistajan osalta, niin kutsutussa jäähdyttelyvaiheessa. Osa vanhemmista yrittäjistä oli pikkuhiljaa luopumassa sekä maataloustuotannosta, että muusta toiminnasta. He aikoivat kuitenkin jatkaa tilalla asumista, eikä tarkkoja suunnitelmia jatkosta oltu vielä tehty. Erityisesti suomalaiset viljelijät olivat erittäin sitoutuneita tilaansa ja maaseudulla asumiseen:

”*Mä ainakin kunnioitan isäni... tommosia isältä saamiani peltoja, että minä en niitä, vaikka niistä sais muutaman kymmentuhatta tuonne rahaa pankkiin, niin sillä ei oo mitään merkitystä (...). Ja minä oon aina ollu semmonen että tykkään liikkua hirviporukoissa ja sillain. Mutta jos terveys on sellanen kun nyt on, niin toistaseksi ei oo ajateltu myydä. Ja nuoret sitte vois saada perinnöks.*” (F8)

Hieman nuoremmat yrittäjät, jotka olivat lähivuosina luopumassa yrityksestään, olivat etsineet/etsimässä jatkajaa yritykselleen. Yksi englantilaista yrittäjistä oli osittain myynyt elintarvikealan yrityksensä, koska katsoi yritystoiminnan kasvaneen liian suureksi omaan osaamiseensa nähden. Luovuttuaan yrityksestään, hän oli perustamassa taide-alan toimintaa tilalleen. Vastaava ”Spin-off”- ilmiö oli hyvin tyypillistä myös nuoremmille suomalaisille yrittäjille, jotka olivat luovuttamassa tilaansa jo seuraavalle sukupolvelle. Leimallista näille oli, että uusi yritys tai yrityksen jälkeinen toiminta olisi kuitenkin tyypiltään hyvin erilaista kuin entinen, vaikka siinä toimittaisiinkin samalla alalla.

2.1.5 Sukupolvenvaihdokset

Tutkimusaineiston tiloista kaikkiaan 9 (5 suomalaista ja 4 englantilaista) oli sukupolvenvaihdosprosessissa, mutta eri vaiheessa siinä. Kolmella tilalla sukupolvenvaihdosta ei voitu tehdä, koska jatkajaa ei ollut löytynyt ja kahdella tilalla jatkajaa etsittiin perheen ulkopuolelta. Loput tutkimuksessa mukana olleista 22 tilasta olivat sellaisessa elinkaaren vaiheessa, että sukupolvenvaihdosasiat eivät vielä olleet ajankohtaisia.

Suomalaisten ja englantilaisten tilojen välillä ei itse sukupolvenvaihdosprosessin kannalta ollut suuria eroja. Isoin kansallinen ero löytyi luopujan iästä; suomalaiset viljelijät ovat sekä tässä tutkimuksessa, että yleensäkin huomattavasti nuorempia sukupolvenvaihdostilanteessa kuin englantilaiset. Tähän vaikuttavat erot niin kulttuurissa ja eläketurvajärjestelmissä. Isossa-Britanniassa viljelijöillä ei ole eläketurva- eikä luopumistukijärjestelmiä. Toisaalta perinteisesti luopuminen tilasta tapahtuu vasta hyvinkin iäkkäänä.

Kaikilla sukupolvenvaihdosprosessissa olevilla tiloilla jatkaja tai jatkajat olivat työskennelleet jo pitkään sekä maataloudessa, että muussa yritystoiminnassa. He olivat kaikki kasvaneet mukaan yritykseen ja he osallistuivat ainakin jossakin määrin tilan päätöksentekoon:

Luopuja: ”Tulevaisuudessahan... niin poika on 78 syntynyt, että siihen petaan tätä taloa. Ja ja... onkin valmis ottaan ja onkin tilanteessa ollu koko ajan mukana. Niinkun minäkin aikani olin. (...) Kyllähän me yhdessä (tehdään päätökset). Minähän tiedän varsinaisesti mitä tarvitaan, mutta vaimo ja poikahan osallistuu siihen kanssa.” (F2)

Monialaisten tilojen sukupolvenvaihdoksille oli tyypillistä, että maatalouden ja muun yritystoiminnan siirtyminen jatkajalle/jille tapahtui asteittaisten, erillisten ja eri vaiheissa etenevien prosessien kautta. Useimmiten jatkajalla/jatkajilla oli aluksi vastattavaan vain joku osa yrityksestä. Yhdessä tapauksessa jatkaja oli perustanut oman saman toimialan yrityksen kuin vanhemmat harjoittivat ja hankkinut yritystoimintaan tarvitsemansa koneet vanhempien avulla. Useimmiten jatkaja vastasi yksin ensin maataloudesta tehden päätökset yksin ”maatalousvastaavan” ominaisuudessa. Usein myös kaupat maataloudesta tehtiin ensin tai tila vuokrattiin jatkajalle. Sitä vastoin vastuu muusta yritystoiminnasta säilyi pidempään luopujalla.

Tilat jakautuivat jatkamistavan mukaan kahteen ryhmään. Kolmella suomalaisella tilalla yksi jatkaja perheineen jatkoi maatala-yrityskokonaisuutta. Vaikka varsinaista olemassa olevaa yritystä jatkoi vain yksi jatkaja, muilla perheenjäsenillä saattoi silti olla muita yrityksiä tilalla.

Kahdella suomalaisella ja kaikilla englantilaisilla tiloilla useampi jatkaja (perheineen) jatkoi tilan toimintaa. Useamman jatkajan tilat olivat isoja ja/tai hyvin työvoimavaltaisia yrityksiä. Lisäksi niille oli tunnusomaista, että useampi sukupolvi/perheenjäsen oli vastannut yrityksen toiminnasta tai se, että yrityksessä oli useampia osakkaita (ns. tiimiyrittäjyyttä). Sukupolvenvaihdoksille oli tyypillistä, että kullakin jatkajalla oli oma vastuualueensa yrityksessä. Yhdellä englantilaisella tilalla (E5) oltiin menty niin pitkälle, että tila oli jaettu kahteen osaan. Kumpikin lapsista jatkoi toimintaa monialaisena omalla tavallaan. Poika kasvinviljelijänä sekä harjoittaen koneurakointia, tytär harjoittaen kotieläintaloutta ja järjestämällä koululaisryhmille tilaesittelyjä.

Käännös

Luopuja (E10): Suunnittelun työskenteleväni seuraavat 5 vuotta, ja sitten luopuvani.

K: miten aiot tehdä sen?

V: Aion kasvattaa heidän (jatkajien) vastuutaan (yrityksestä) ja alentaa omaani.

K: Millaisia tehtäviä aiot antaa heille?

V: He huolehtivat eri toimialoista. Ongelmana on että heillä (jatkajat, 3 kpl) on iso ikäero, ja lisäksi he ovat kiinnostuneita erilaisista asioista.

”Vanhempi poika joka puolella ja nuorempi autopuolell., Päätöksenteko jatkuvasti lisääntyy, että keskustellaan ihan eri lailla.” (F9).

”Ne on mennyt ihan niin kuin luonnostaa, että Maija (nimi muutettu) on ottanut tuon eläinpuolen hyvin pitkälle (...). Ja sitten Kaijalla (nimi muutettu) on taas kirjanpitopuoli täysin hallinnassa ja sitten markkinointiin liittyvä hyvin pitkälle. Ja sitten ruuanlaittopuolella, Kaija tekee ryhmille, mutta Maija tekee niin kun pikkutarkan (F11)”

2.2 Muita esille nousseita teemoja monialaisten tilojen liikkeenjohdosta ja menestyksestä

Edellä kuvattujen teemojen lisäksi tutkimuksessa tuli monialaisen tilan liikkeenjohdon ja menestymisen kannalta esille useita muita keskeisiä käytännön asioita. Erityisesti korostui vastuunjaon tärkeys.

2.2.1 Vastuunjakoa ja jaksaminen

Vastuun jakamisen tärkeys perheen sisällä oli yksi tämän tutkimuksen keskeisimmistä havainnoista. *Yhteistä kaikille hajauttamisessa menestyneille tiloille oli se, että ideointi, päätöksenteko, työt ja vastuu oli luontevasti jaettu ainakin parin perheenjäsenen tai yhtiökump-*

panin kesken. Saattoi olla myös niin, että joku perheen jäsenistä ei työskennellyt varsinaisesti tilalla, mutta osallistui ideointiin tai vastasi esimerkiksi verotuksesta ja kirjanpidosta tilalla. Mahdollisuus käyttää riittävästi aikaa ja panostaa toimintaan koettiin keskeiseksi tekijäksi. Yksi englantilaisista haasteltavista kuvasi asiaa seuraavasti:

Käännös: On muutamia asioita, joihin (monialaisen tilan) viljelijän tulee pystyä paneutumaan kunnolla. Ja niiden onnistuminen määrittelee koko yrityksen menestymisen. Tärkein asia hajauttamisen onnistumisen kannalta on organisointi ja johtaminen... onko todella mahdollisuus järjestää aikaa uuden yrityksen kehittämiseen. (...) Jos katsoo niitä, jotka ovat menestyneet, he ovat onnistuneet rakentamaan sellaisen organisaatio rakenteen, jossa ihmisillä on omat vastuualueensa ja he eivät tee kaikkea. Jos he (omistajat) tekevät kaikkea, he eivät oikeastaan voi johtaa kokonaisuutta. Tämä on kaikkein isoin kysymys. Jos viljelijä ja perhe eivät saa tätä tehtyä oikein, he kuluttavat itsensä loppuun.” (E2)

Niissä yrityksissä, joissa monialaisuus koettiin epäonnistuneeksi ratkaisuksi, yksi ihminen vastasi sekä kaikesta johtamiseen liittyvästä, että usein myös lähes kaikesta käytännön työstä.

”Työpäivät on pitkiä ja niitä on 7 viikossa. Vapaa-aikaa ei sitten löydy, eikä sitä yhdessä-oloaikaa perheen kanssa. Sitä ei ole niinkun käytännössä oikeastaan ollenkaan. että se on muutamia hetkiä päivässä, kun semmoisia on. Että semmonen normaali perhe-elämä, että perheet kokoontuu illalla kotiin, sitä ei ole ole.” (F3)

Monia haastateltavia huolestutti maaseudun ihmisten ja etenkin viljelijöiden jaksaminen yleisemminkin. Haastatteluissa korostui, että ihmissuhdeasiat perheen sisällä tulisi pyrkiä pitämään kunnossa ja myös omaan jaksamiseen kiinnittää huomiota.

Käännös: ”vakaa perhe-elämä (tärkeää menestymiselle). Palkkaa myös itseäsi, jotta se (yri-tystoiminta) tuntuu vaivan arvoiselta. Elä, ja opi virheistä. Nauti kaikesta uudesta.” (E7)

”Jaksamiseen täytyy kiinnittää huomiota ja hakee siihen ratkaisua, että miten sitä pystytään pitämään yllä semmosta hyvää ilmapiiriä. Että se on mun mielestä kaiken a ja o. Että maatilalla ne jotka sitä hoitaa, että niitten välit on kunnos silleen. (...) Menee aina kun emäntää vaihtaa, niin mukana pala maata. Tälläkin kylällä on käyny niin”. (F10)

Toisaalta haastatteluissa nousi esille myös se, että pahimpaankin tulisi varautua. Esimerkiksi eräs haastateltava korosti puolisoiden välisen testamentin tärkeyttä. Hänelle oli tullut paljon käytännön ongelmia puolison kuoltua, koska lapset olivat pieniä ja kaikista yrityksen muutoksista jouduttiin neuvottelemaan kunnallisen virkaholhoojan kanssa.

Yksi ratkaisu toiminnan kasvaessa on **vastuun antaminen tietyistä osa-alueista työntekijöille**. Etenkin englantilaisille yritykselle tämä oli luonteva tapa, koska ne olivat varsin työvoimavaltaisia. Vastuun siirtäminen ei ole kuitenkaan helppoa. Työntekijälle on vaativa

tehtävä ottaa vastuu, ja kaikki eivät sitä pysty tai halua tehdä. ”Vastuunkantokykyä” omaavien työntekijöiden löytyminen voi olla vaikeaa, ja usein tällaiset työntekijät ovat myös kalliimpia. Useissa haastatteluissa tuli esille, että maaseutuyrityksillä on vaikeuksia löytää riittävän ammattitaitoista työvoimaa. Toisaalta vastuun antaminen pois saattaa olla yrittäjille henkisesti vaikeaa, tai taloudellisesti liian riskialtista. Haastateltavat kuvasivat vastuun antamista perheen ulkopuolelle näin:

”Aika vähän, että täytyy sanoa, että vaikka mä oon yrittänyt, tää edellinen porukkakin mikä minulla on, on siis todella hyvä ja, mutta jotenkin niinkun huomaa että nää nykyiset nuoret, ne ei välttämättä niinkun halua sitä vastuuta. En mä tie luulenks mä vaan, mä oon hirveesti yrittänyt mennä itseeni, että oonko mä niin dominoiva, että mä en kuitenkaan tavallaan osaa antaa vastuuta niin että sitä otettais vastaan.” (F12).

Käännös: ” (vastuun antaminen pois) se oli vaikeaa, antaa sen mennä. Vaati myös rohkeutta nostaa hintoja, jotta voin palkata sellaisia ihmisiä, joille vastuuta voi antaa. Se oli vaikeaa, täytyy myöntää... Nyt kun olen antanut sen mennä, en todellakaan haluaisi sitä takaisin (...) Miksikö, Koska paine kasvoi yksinkertaisesti liian suureksi. ” (E1)

2.2.2 Teknologian hyödyntäminen

Useimmilla tiloilla painotettiin monialaisen tilan hoitamisessa myös **teknologian hyödyntämistä**. Erityisesti koneurakointia harjoittavilla tiloilla oli mahdollisuus hyödyntää suurempaa, tilan maatalouden kannalta jopa hieman ylisuurta kapasiteettia. Myös monet muut tilat olivat panostaneet uuteen, työtä nopeuttavaan teknologiaan. Esimerkiksi haastatteluvuonna moni tutkimukseen osallistuneista tiloista oli hankkinut suorakylvökoneen. Tiloilla hyödynnettiin laajassa mitassa myös tietotekniikan tuomia mahdollisuuksia.

2.2.3 Markkinat ja kilpailu

Haastatteluissa kysyttiin myös, mitä keskeisiä asioita uutta toimialaa aloitettaessa tulisi ottaa huomioon ja muita vapaamuotoisia kommentteja monialaisuudesta. Asiakkaiden tarpeiden huomioonottaminen, markkinan tuntemisen tärkeys ja raha-asioista huolehtiminen olivat teemoja, jotka nousivat esiin muodossa tai toisessa lähes kaikissa haastatteluissa.

Käännös ”Se on se tajuaminen, että mille markkinoille myy, (...) todella ymmärtää markkinan tarpeet, se tekee sinut menestyneeksi. Täytyy ajatella toisin, se on iso henkinen askel pois ”tuotan maitoa tankkiautoon” – ajattelusta. Lisäksi uusi toiminta vaatii paljon enemmän pääomia kuin entinen, ja usein pääomat ovat sidottuna maahan, rakennuksiin, lehtiin jne.”. (E2)

Useilla yrityksillä asiakkaat ja markkina olivat myös vuosien kuluessa muuttuneet, esimerkiksi siten, että aluksi asiakkaat ja markkinat olivat olleet paikallisia ja yksityisiä, sit-

ten pikkuhiljaa maantieteellinen alue kasvanut sekä kunnat ja yritykset tulleet mukaan. Haastateltavat näkivät muutosten tärkeyden myös tulevaisuudessa. Kilpailu oli useimmilla toimialoilla todella kovaa, mukana pysyäkseen täytyy olla ennemmin edelläkävijä, kuin matkia muiden tekemiä ratkaisuja. Monet olivat tarkkaan valinneet yritykselleen sopivan markkinasegmentin ja tuottivat laadukkaita palveluita tai tuotteita. Nähtiin tärkeäksi, että uusia yrityksiä kannustettaisiin enemmän hakemaan omaa tietään, eikä toistamaan aiemmin tehtyjä kuvioita.

3 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella liiketaloustieteen näkökulmasta monialaisuuden pitkän aikavalin vaikutuksia erilaisissa toimintaympäristöissä. Tavoitteena oli selvittää, miten monialaiset tilat ovat kehittyneet ja minkälaisia toimintatapoja viljelijät ovat valinneet erilaisissa toimintaympäristöissä. Erityistä huomiota kiinnitettiin monialaisten tilojen sukupolvenvaihdoksiin.

Julkisessa keskustelussa ja tutkimuksessakin tilojen monialaisuus nähdään joskus mustavalkoisesti vain ja ainoastaan maataloutta tukevana lisätulo- ja lisätoimentulonlähteenä. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että tilat ovat paljon heterogeenisempia ja monialaisuuden syyt vähemmän poliittikkariippuvaisia kuin aikaisemmin on oletettu. Haastattelussa esille tullut yrittäjien korkea motivaatio ja nimenomainen halu toimia yrittäjänä on ollut vähäisen huomion kohteena. Tulevaisuudessa esimerkiksi politiikkaohjelmien ja neuvonnan suunnittelussa tähän tulisi kiinnittää erityistä huomiota.

Yritysten kehittyminen

Monialaisuuden alkuvaiheissa toiminta hakee usein vielä muotojaan. Suurimmalla osalla tutkimustiloista sekä maataloutta, että muuta yritystoimintaa kehitettiin aluksi *samanaikaisesti* hyvinkin voimakkaasti. Lisäksi saatettiin aloittaa useitakin toimintoja, joiden kasvaessa vanhoja tai muita toimintoja ei kuitenkaan heti supistettu. Pari tutkimustilaa oli elinkaarensa edelleen tässä vaiheessa. Monialaisuuden aloittamisvaiheelle oli tyypillistä se, että yrittäjäperhe teki pitkää päivää ja teki lähes kaiken maatalouteen ja muuhun toimintaan liittyvän työn itse tuotannosta liikkeenjohtoon. Ongelmakohtaksi alussa nousee helposti oma jaksaminen ja voimavarojen liiallinen hajautuminen. Haastattelussa ilmeni, että jo melko alkuvaiheessa pitäisi tarvittaessa uskaltaa suorittaa poisvalintaa.

Valtaosa tähän tutkimukseen osallistuneista tiloista oli jo ohittanut alkuvaiheen monialaistamisessa, ne olivat nk. vakiintuneessa vaiheessa. Niillä sekä maatalous, että muu toiminta olivat löytäneet vakiintuneen muotonsa, kuitenkin siten markkinamuutoksiin ja vastaaviin reagoidaan aina tarpeen vaatiessa. Niin maataloudessa kuin muussa yritystoiminnassakin on saattanut tapahtua merkittäviä muutoksia, esimerkiksi uusia toimialoja on perustettu tai

vanhoja karsittu pois. Monilla vakiintuneessa vaiheessa olevilla tiloilla oli useita erilaisia toimialoja. Toimialojen suhteellinen koko myös vaihteli yrityksen kehittyessä. Jos joku toimialoista menestyi huonosti, sitä supistettiin (tai sen harjoittaminen lopetettiin) ja muita aloja vahvistettiin. Toisaalta jos joku uudemmissa aloista alkoi kehittyä, saatettiin kasvun vaatimia voimavaroja ottaa muilta aloilta, esimerkiksi maitokiintiöitä tai metsää myymällä. Uusien toimintojen aloittamiseen liittyi usein myös uusien mahdollisuuksien avautuminen ja havaitseminen, jota luonnollisesti edesauttoi aiemmasta yrittämisestä saatu kokemus ja verkostot. Tämä toimintojen yhteensovittaminen ja karsiminen tarvittaessa on yksi monialaisen tilan liikkeenjohdon avainkysymyksiä myös pidempään toimineilla tiloilla.

Sukupolvenvaihdokset

Tutkimusaineiston tiloista kaikkiaan 9 (5 suomalaista ja 4 englantilaista) oli eri vaiheissa sukupolvenvaihdosprosessissa. Suomalaisten ja englantilaisten tilojen välillä ei itse sukupolvenvaihdosprosessin kannalta ollut suuria eroja. Isoin kansallinen ero löytyi luopujan iästä; suomalaiset viljelijät ovat sekä tässä tutkimuksessa, että yleensäkin huomattavasti nuorempia sukupolvenvaihdostilanteessa kuin englantilaiset. Tähän vaikuttavat erot niin kulttuurissa ja eläketurvajärjestelmissä. Isossa-Britanniassa viljelijöillä ei ole eläketurva- eikä luopumistukijärjestelmiä. Toisaalta perinteisesti luopuminen tilasta tapahtuu vasta hyvinkin iäkkäänä.

Kaikilla sukupolvenvaihdosprosessissa olevilla tiloilla jatkaja tai jatkajat olivat työskennelleet jo pitkään sekä maataloudessa, että muussa yritystoiminnassa. He olivat kaikki kasvaneet mukaan yritykseen ja he osallistuivat ainakin jossakin määrin tilan päätöksentekoon: Monialaisten tilojen sukupolvenvaihdoksille on tyypillistä, että maataloudella ja muun yritystoiminnan siirtyminen jatkajalle/jille tapahtui asteittaisten, erillisten ja eri vaiheissa etenevien prosessien kautta. Useimmiten jatkajalla/jatkajilla oli aluksi vastattavaan vain joku osa yrityksestä. Yhdessä tapauksessa jatkaja oli perustanut oman saman toimialan yrityksen kuin vanhemmat harjoittivat ja hankkinut yritystoimintaan tarvitsemansa koneet vanhempien avulla. Useimmiten jatkaja vastasi yksin ensin maataloudesta, tehden päätökset yksin ”maatalousvastaavan” ominaisuudessa. Usein myös kaupat maataloudesta tehtiin ensin, tai vuokrattiin tila jatkajalle. Sitä vastoin vastuu muusta yritystoiminnasta säilyi pidempään luopujalla.

Tilat jakautuivat jatkamistavan mukaan kahteen ryhmään. Osalla tiloista oli yksi jatkaja, joka mahdollisine perheineen jatkoi koko tila-yritys kokonaisuutta. Osalla tiloista oli useampi jatkaja (perheineen) jatkoi kokonaisuutta. Monen jatkajan tilat olivat isoja ja/tai hyvin työvoimavaltaisia yrityksiä. Lisäksi perheessä oli perinteenä, että useampi sukupolvi/perheenjäsen oli vastannut yrityksen toiminnasta tai se, että yrityksessä oli useampia osakkaita (ns. tiimiyrittäjyyttä). Sukupolvenvaihdokselle oli tyypillistä, että kullakin jatkajalla oli oma vastuualueensa yrityksessä.

Toimialojen suhde muuttui sukupolvenvaihdoksen lähestyessä. Yritystoimintaa suunnattiin tietoisesti jatkajan mielenkiinnon kohteiden ja osaamisen suuntaan, myös muissa tutkimuksissa on saatu samansuuntaisia tuloksia (mm. Potter & Lobley 1992). Myös luopuja saattoi aloittaa aivan uudentyyppistä tai aivan erillistä yritystoimintaa päävastuun ”vanhasta” toiminnasta siirtyessä pikkuhiljaa jatkajalle.

Vastuun jakaminen ja sopeutuminen menestyksen avaimina

Tässä tutkimuksessa menestyminen määriteltiin subjektiivisesti, eli monialaisuus luokiteltiin menestyneeksi toimintatavaksi, jos yrittäjä itse oli sitä mieltä. Suurin osa tähän tutkimukseen haastatteluista yrittäjistä aikoi jatkaa toimintaansa monialaisena myös tulevaisuudessa ja piti sitä itselleen ja perheelleen hyvänä. Menestymisestä kertoo myös se, että toiminta oli jatkunut pitkään, usein jopa vuosikymmeniä, monialaisena. Vaikka tutkimukseen osallistuneet yritykset toimivat hyvinkin erilaisilla toimialoilla ja sijaitsivat erilaisilla alueilla, jopa eri maissa, menestyneillä yrityksillä oli liikkeenjohdossaan ja johtamisessa yhteisiä piirteitä vastuun jakamisessa ja yritystoiminnan sopeuttamisessa paikallisiin olosuhteisiin.

Vastuun jakamisesta

Yksi tämän tutkimuksen tärkeimpiä tuloksia on, että valintaansa tyytyväisillä monialaisilla tiloilla ideointi, päätöksenteko, työt ja vastuu oli luontevasti jaettu ainakin parin perheenjäsenen, työntekijän tai yhtiökumppanin kesken. Eri henkilöillä oli selkeät roolit yrityksen arkipäivässä ja rutiiniluonteisessa johtamisessa, yksi vastaa yhdestä osasta ja toinen toisesta asiakokonaisuudesta. Isommat, koko yritystä koskevat päätökset tehtiin yhdessä niiden kesken, jotka kantavat taloudellisen riskin. Yhteinen tekijä niillä yrittäjillä, jotka olivat tyytymättömiä monialaisuuteen, oli se, että he vastasivat lähes yksin kaikesta päätöksenteosta ja ideoinnista sekä hyvin suurelta osin yritykseen liittyvästä käytännön työstä. Monialaisella tilalla on usein niin paljon työtä ja hyvin erilaisia osa-alueita, että yhden ihmisen aika ei yksinkertaisesti riitä kaikkeen. Yrittäjän jaksaminen on myös kovilla tällaisessa tilanteessa.

Liikkeenjohtoa niin monialaisilla kuin muillakin tiloilla tulisi pyrkiä kehittämään siihen suuntaan, että tehtävät ja vastuu jaetaan selkeästi sekä johtamiseen ja suunnitteluun jätetään riittävästi aikaa. Joskus keskustelukumppanin löytäminen lähipiiristä voi olla hankalaa, joten olisi tärkeää saada myös monialaisten tilojen toimintaan kehittämiseen enemmän vertaistukea esimerkiksi mentorointitoiminnan kautta. Mentorit ovat kokeneita (saman tai eri alan) yrittäjiä, jotka voivat toimia luotettavina keskustelukumppaneita ja ”harjoitusvastustajina” yritystoiminnan alku- tai murrosvaiheessa.

Kirjallisuus

- Dewhurst, J. & Burns, P. 1993. Small business management. 3rd edition. MacMillan prsess. Ltd. Hampshire. UK. 418 s. ISBN 0-333-60659-1.
- Justis, R. 1981. Managing your small business. Prestice-Hall, New Jersey, USA. 464 s. ISBN 0-13-551010-4.
- Potter, C. & Lobley, M. 1992. Ageing and succession on family farms: the impact on decision-making and land use. *Sociologia Ruralis*. Vol. 32 (1992), s. 317–334.
- Rantamäki-Lahtinen, L., Warren, M. & Errington, A. 2005. Strategic adaptation among Finnish and English diversified farms in the context of differing rural entrepreneurial environments. *Maaseudun Uusi Aika - New Rural Policy : Finnish Journal of Rural Research and Policy* 12/2004: 97–110.

MTT:n selvityksiä -sarjan Maaseutu-teeman julkaisuja

- No 95 Voutilainen, O. 2005. Yritystuki maaseudun kehittämisen välineenä - maaseudun mikro-yritykset ja yritystukien kohdentuminen. 85 s. 6 liitettä. (verkkojulkaisu: <http://www.mtt.fi/mtts/pdf/mtts95.pdf>).
- No 103 Vihinen, H., Tapio-Biström, M.-L. & Voutilainen, O. 2005. Rural marginalisation and multi-functional land use in Finland. 121 p. 4 appendices. (verkkojulkaisu: <http://www.mtt.fi/mtts/pdf/mtts103.pdf>).
- No 127 Aakkula, J., Jokinen, P., Kaljonen, M. & Kröger, L. 2006. Maatalouden ympäristöpolitiikan skaalat ja oppiminen. 73 s., 2 liitettä.
- No 136 Komulainen, V. 2007. Etätyö maaseudulla kakkosasunnolla. Töissä lomalla luonnon helmassa. 94 s., 5 liitettä. (verkkojulkaisu: <http://www.mtt.fi/mtts/pdf/mtts136.pdf>)
- No 145 Juntti, L. & Rantamäki-Lahtinen, L. 2007. Monialaisuus maaseutuyrityksen mahdollisuutena. 62 s. (verkkojulkaisu: <http://www.mtt.fi/mtts/pdf/mtts145.pdf>).

