

Maataloustieteen Päivät, Viikki 15.6.2022

Menestyvien maatalousyrittäjien tunnuspiirteitä – Smart Farmers

Erikoistutkija, MMT, dosentti Janne Karttunen
ja erikoistutkija, MML, Eur.Erg. Veli-Matti Tuure
etunimi.sukunimi@tts.fi
www.tts.fi



Kuvat: J.K.



Esityksen sisältö

Tausta ja tutkimuksen tavoite

Tutkimusaineisto ja -menetelmä 1–2

Tulokset ja tulosten tarkastelu 1–6

- Yleisiä ominaisuuksia

- Menestyvien ja heikosti menestyvien yrittäjien vertailu

- Johtaminen ja tilan talous

- Työmotivaatio

- Osaaminen

- Kirjalliset suunnitelmat ja sopimukset

Tutkimuksen vahvuudet ja heikkoudet

Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset

Suositukset ja jatkotutkimustarpeet

Lähteet ja lisätietoa

Tausta ja tutkimuksen tavoite

Maatalouden rakennemuutoksen myötä maatilojen lukumäärä on laskenut, mutta kokonaistuotannon taso ja peltoala ovat pysyneet jotakuinkin ennallaan.¹

Maatalouden kannattavuus on heikentynyt kaikissa tuotantosuosunnissa ja toisaalta hajonta kannattavuudessa on suurta tuotantosuoontien sisällä.²

Maatalouden rakenteen uudistuminen muuttuvassa toimintaympäristössä on välttämätöntä. Rakenteen muuttumisen ohjaaminen on tärkeää, jotta muutos tapahtuu mahdollisimman hallitusti.

Menestyvät maataloustuottajat – Smart Farmers -tutkimuksen tavoitteena oli tiiviisti ilmaistuna selvittää maatalousyrittäjän menestymistä ja sitä selittäviä tekijöitä. Mitä menestyjiltä voitaisiin ottaa opiksi?

Pellervon taloustutkimus PTT:n, Luonnonvarakeskus Luke:n ja TTS Työtehoseuran yhteistutkimusta rahoitti maa- ja metsätalousministeriö.



Tutkimusaineisto ja -menetelmä 1/2

Tutkimuksessa toteutettiin loppuvuonna 2020 sähköinen, anonyymi ja laaja kysely. Kyselyn saate ja linkki lähetettiin Ruokaviraston viljelijärekisteristä satunnaisesti poimituille 20 000 maatalousyrittäjälle.

Kyselyyn vastasi 1342 yrittäjää (vastausprosentti 6,7). Vastaajien peltoala (oma + vuokrapelto) oli keskimäärin 63 hehtaaria, kun maamme maatilojen keskikoko oli 50 hehtaaria vuonna 2020³.

Menestymiselle haluttiin löytää pelkkää taloudellista menestymistä laajempi ja yleispätevämpi selitys. Yrittäjä luokiteltiin **menestyväksi** seuraavien kolmen kriteerin toteutuessa korkeintaan vähäisin negatiivisin poikkeuksin*:

- Tilan tuli kuulua maataloustuotannon taloudellisen kannattavuuden suhteen parhaaseen viidennekseen: tulos € / (myyntitulot € + tuet €); ylin ja alin 5 % poistettu tarkastelusta mahdollisten vastauspoikkeamien takia; kannattavuusprosentin keskiarvo 34, mediaani 31, minimi 11 ja maksimi 100.
- Vastaajan tuli kokea menestyneensä maatalousyrittäjänä melko tai erittäin hyvin.
Asteikko: erittäin hyvin, melko hyvin, *en hyvin enkä huonosti*, melko huonosti, erittäin huonosti.
- Vastaajan tuli kokea sekä fyysinen että psyykinen nykyinen työkykynsä melko tai erittäin hyväksi verrattuna työn asettamiin vaatimuksiin.
Asteikko: erittäin hyvä, melko hyvä, *ei hyvä eikä huono*, melko huono, erittäin huono.

Yrittäjä luokiteltiin **heikosti menestyväksi**, kun edellä kuvatut kriteerit toteutuivat käänteisesti korkeintaan vähäisin positiivisin poikkeuksin*.

* yksittäisiä poikkeuksia sallittu asteikkojen *kursivoiduilla* osilla

Tutkimusaineisto ja -menetelmä 2/2

Vastaajat saivat valita 17 vaihtoehdosta yhden tai useamman pää- ja sivutuotantosuunnan. Vastaajat ryhmiteltiin päätuotantosuunnaltaan joko kasvitiloiksi, joilla ei ollut eläintuotantoa, tai eläintiloiksi, joilla tyypillisesti oli myös kasvintuotantoa. Sekamuotoiset (esim. ei päätuotantosuuntaa) eläin- ja kasvitilat poistettiin tarkasteluista.

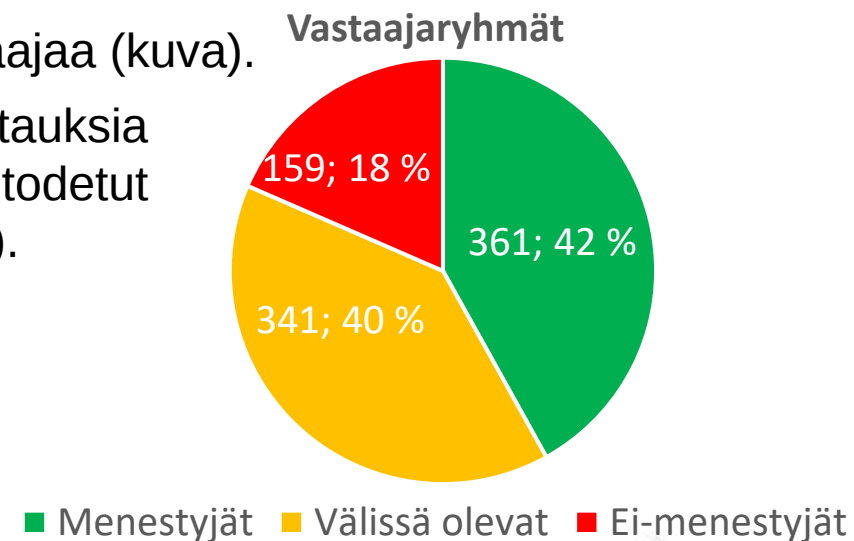
Menestymisen suhteen kyettiin tarkastelemaan lopulta yhteensä 861 vastaajaa (kuva).

Menestyvien ja heikosti menestyvien yrittäjien pääosin dikotomisoituja vastauksia verrattiin tilastollisesti toisiinsa alle viiden prosentin riskillä siihen, että todetut erot johtuisivat sattumasta ($p < 0,05$; Fisherin eksakti testi, kaksisuuntainen).

Lopulliset vertailut tehtiin **neljässä eri vastaajaryhmässä**:

- peltoalaltaan korkeintaan keskikokoiset (≤ 50 ha) kasvitilat,
- peltoalaltaan keskikokoista suuremmat (≥ 51 ha) kasvitilat,
- peltoalaltaan korkeintaan keskikokoiset (≤ 50 ha) eläintilat ja
- peltoalaltaan keskikokoista suuremmat (≥ 51 ha) eläintilat.

Vastaajaryhmistä, joissa on edustettuna alle viisi tilaa, ei esitetä tuloksia.



Tulokset ja tulosten tarkastelu 1/6:

Yleisiä ominaisuuksia

Yhteensä 1209/1342 vastaajasta ilmoitti syntymävuotensa. Vuonna 2020 vastaajien ikäkeskiarvo oli 52, mediaani 53, minimi 18 ja maksimi 80 vuotta. Valtakunnallinen viljelijöiden keski-ikä oli 53 vuotta vuonna 2020.⁴

Tiloista valtaosa (84 %; 1120) oli tavanomaisia maatalousyrityksiä. Loput olivat joko maatalousyhtymiä (10 %; 127), osakeyhtiöitä (4 %, 46), henkilöyhtiöitä (1 %; 8) tai muita (2 %, 27), kuten kuolinpesiä.

Tiloista enemmistö (73 %; 970) oli päätuotantosuunnaltaan kasvitiloja. Neljännes (25 %; 334) oli eläintiloja ja loput (2 %; 26) olivat sekamuotoisia eläin- ja kasvitiloja. Vilja-/erikoiskasvitilat (53 %; 460) ja maitotilat (13 %; 108) olivat yleisimmät päätuotantosuunnat.

Yritysmuotoa ja päätuotantosuuntaa koskevat tulokset ovat linjassa vuoden 2020 rakennetilastojen kanssa.^{5,6}

Tiloista 40 prosenttia (522) oli monialaisia. Tilat harjoittivat 1–6 monialaisuuden muotoa ja urakointi oli niistä ylivoimaisesti yleisin. Maamme maatiloista 32 % oli monialaisia vuonna 2020.⁷

Menestyviä yrittäjiä löytyi peltoalaltaan erikokoisilta tiloilta (< 5 ha tiloista ≥ 200 ha tiloihin), lähes kaikista (15/17) päätuotantosuunnista ja kaikista (18) mannermaakunnista, kun kutakin näistä muuttujista tarkasteltiin erikseen.

Menestyvillä yrittäjillä oli heikosti menestyviä yrittäjiä tilastollisesti merkitsevästi yleisemmin peltoalaltaan keskikokoista suurempi tila (59 % vs. 36 %) tai päätuotantosuunnaltaan eläintila (32 % vs. 23 %).

Menestyvien yrittäjien suhteellinen osuus kyseisessä vastaajaryhmässä oli peltoalaltaan keskikokoista suuremmilla kasvitiloilla 54 %, keskikokoista suuremmilla eläintiloilla 47 %, korkeintaan keskikokoisilla eläintiloilla 45 % ja korkeintaan keskikokoisilla kasvitiloilla 32 %.

Tulokset ja tulosten tarkastelu 2/6:

Menestyvien ja heikosti menestyvien yrittäjien vertailu

Kun verrattiin **kaikkia menestyviä yrittäjiä kaikkiin heikosti menestyviin yrittäjiin**, menestysten todettiin olevan tilastollisesti merkitsevästi*

- nuorempia (keski- ja myös mediaani-ikä 51 vs. 54 vuotta vuonna 2020),
- yleisemmin monialaisia (48 % vs. 37 %) sekä
- käyttivät yleisemmin palkkatyövoimaa (16 % vs. 6 %),
- pärjäsivät arjessaan (8 osa-aluetta, esim. vapaa-aika) paremmin (46 % vs. 35 %),
- olivat lisänneet eläinmäärää ja/tai peltotilaa viiden vuoden sisällä (49 % vs. 35 %),
- hyödynsivät eri tietolähteitä (17 vaihtoehtoa) keskimääräistä enemmän (58 % vs. 41 %),
- käyttivät harvemmin maatalouden ulkopuolisia ansiotuloja maataloustuotannossa (38 % vs. 57 %) ja
- käyttivät yleisemmin ($\geq 3/12$ vaihtoehtoja) nykyaikaista teknologiaa kasvintuotannossa (28 % vs. 13 %).

Tilastollisesti merkitseviä eroja ei ollut vastaajan korkeasteen koulutuksessa alalta (37 % vs. 35 %), tilayhteistyön harjoittamisessa (83 % vs. 76 %), urakointipalveluiden käytössä (57 % vs. 60 %), luomukasvintuotannossa (15 % vs. 11 %), tuotteiden suoramyyntissä (4 % vs. 1 %), metsätulojen käytössä maataloustuotannossa (64 % vs. 70 %) tai siinä, että yritysmuotona oli yhtiö tai osake-/henkilöyhtiö (16 % vs. 12 %).

* Huomattavaa on, että **neljän eri vastaajaryhmän tarkasteluissa** menestyvät ja heikosti menestyvät yrittäjät eivät pääsääntöisesti eronneet toisistaan tilastollisesti merkitsevästi yllä mainittujen seikkojen suhteen. Toisin sanoen tilan peltotila ja tyyppi (kasvi/eläin) vaikuttivat menestymiseen vahvemmin kuin yllä mainitut seikat.

Tulokset ja tulosten tarkastelu 3/6:

Johtaminen ja tilan talous

Alkuperäinen kysymys: **Miten hyvin onnistut itsesi johtamisessa, tuotannon johtamisessa, henkilöjohtamisessa** (yrittäjät, perheenjäsenet ja muut tilalla työskentelevät)?

Asteikko: erittäin huonosti, melko huonosti, ei hyvin eikä huonosti, melko hyvin, erittäin hyvin.

Kaikissa neljässä eri vastaajaryhmässä menestyvät yrittäjät kokivat heikosti menestyviä yrittäjiä tilastollisesti merkitsevästi yleisemmin onnistuneensa melko tai erittäin hyvin johtamisen kolmella tiedustellulla osa-alueella (vaihtelu vastaajaryhmissä 42–58 % vs. 4–17 %).

Alkuperäinen kysymys: **Miten seuraavat talouden osa-alueet ovat kehittyneet tilallasi maataloustuotannossa viimeisen viiden vuoden aikana?**

Osa-alueet (6): liikevaihto, myyntitulot, tulos, kannattavuus, omavaraisuus ja maksuvalmius.

Asteikko: heikentynyt merkittävästi, heikentynyt jonkin verran, ei parantunut eikä heikentynyt (= pysynyt ennallaan), parantunut jonkin verran, parantunut merkittävästi.

Menestyvät yrittäjät arvioivat heikosti menestyviä yrittäjiä tilastollisesti merkitsevästi yleisemmin, että **tilan talous** oli 6 tiedustellulla osa-alueella joko pysynyt ennallaan tai parantunut jonkin verran tai merkittävästi viiden viime vuoden aikana (50–68 % vs. 0–24 %).

Tulokset ja tulosten tarkastelu 4/6:

Työmotivaatio

TTL: ”Työn imu tarkoittaa myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Työn imun kokemus on myönteisessä yhteydessä työntekijän terveyteen, hyvään työsuoritukseen ja yrityksen taloudelliseen menestymiseen.”⁸

Alkuperäinen kysymys: **Kuinka usein sinulla on seuraavien väittämien kaltaisia tuntemuksia tai ajatuksia?**

Väittämät (9): Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni. Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni. Olen innostunut työstäni. Työni inspiroi minua. Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin. Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni. Olen ylpeä työstäni. Olen täysin uppoutunut työhöni. Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan.

Asteikko (7): en koskaan, muutaman kerran vuodessa, kerran kuussa, muutaman kerran kuussa, kerran viikossa, muutaman kerran viikossa, päivittäin.

Lähde: Työterveyslaitos, Työn imu -testi⁸

Kolmessa vastaajaryhmässä neljästä menestyvät yrittäjät arvioivat heikosti menestyviä yrittäjiä tilastollisesti merkitsevästi yleisemmin olevansa **motivoituneita työssään** (vaihtelu vastaajaryhmissä 50–60 % vs. 14–29 %). Vastaaja luokiteltiin motivoituneeksi, jos hän vastasi kokevansa kerran viikossa tai useammin kaikkien työn imua mittaavien 9 väittämän kaltaisia tuntemuksia tai ajatuksia.

Poikkeuksen muodosti korkeintaan keskikokoisten eläintilojen ryhmä, jossa tulos oli samansuuntainen, mutta ei tilastollisesti merkitsevä ($p=0,056$), mikä johtunee tilojen pienestä määrästä kyseisessä ryhmässä.

Tulokset ja tulosten tarkastelu 5/6: Osaaminen

Alkuperäinen kysymys: **Mikä on tämänhetkinen osaamistasosi seuraavissa aiheissa ja haluaisitko lisää osaamista?**

Osaamisalue (8): tuotanto, uusi teknologia, talous, myynti ja markkinointi, strateginen johtaminen, ihmisten johtaminen, itsensä johtaminen, riskienhallinta.

Asteikko: erittäin huono, melko huono, ei huono eikä hyvä, melko hyvä, erittäin hyvä.

Kolmessa vastaajaryhmässä neljästä menestyvät yrittäjät arvioivat heikosti menestyviä yrittäjiä tilastollisesti merkitsevästi yleisemmin itsensä **osaaviksi** (vaihtelu vastaajaryhmissä 62–70 % vs. 31–43 %). Vastaaja luokiteltiin osaavaksi, jos hän arvioi osaamisensa vähintään tasolle ei huono eikä hyvä kaikkien kysyttyjen 8 eri osaamisalueen kohdalla.

Poikkeuksen muodosti korkeintaan keskikokoisten eläintilojen ryhmä, jossa tulos oli samansuuntainen, mutta ei tilastollisesti merkitsevä ($p=0,245$), mikä voi johtua tilojen pienestä määrästä kyseisessä ryhmässä.

Tulokset ja tulosten tarkastelu 6/6:

Kirjalliset suunnitelmat ja sopimukset

Alkuperäinen kysymys: **Mitä seuraavista tilallasi on?**

Vaihtoehdot (12): kirjallinen visio (näkemys tulevaisuuden tavoitetilasta tietyn ajanjakson kuluessa), -"- strategia (suunnitelma, jolla tavoiteltu päämäärä saavutetaan), -"- liiketoimintasuunnitelma, -"- budjetti, -"- suunnitelma/sopimus henkilöriskien hallintaan (esim. tapaturma, avioero, sairaus, kuolema), -"- suunnitelma tuotantoriskien hallintaan (esim. tulipalo, taudit, vesi- ja sähkökatkot), kirjalliset sopimukset yhteistyötilojen kanssa (esim. kone-yhteistyö), -"- urakoitsijoiden kanssa, -"- ostajien kanssa, vastuuvakuutettu tukihakemusten yms. tarkastaja, hankintoja kilpailutetaan, kahdenkertainen kirjanpito.

Peltoalaltaan keskikokoista suuremmilla kasvi- ja eläintiloilla menestyvät yrittäjät käyttivät tilastollisesti merkitsevästi yleisemmin (4–11/12 vaihtoehdosta) **kirjallisia suunnitelmia ja sopimuksia** kuin heikosti menestyvät yrittäjät (vaihtelu vastaajaryhmissä 47–66 % vs. 18–33 %).

Myös peltoalaltaan korkeintaan keskikokoisilla kasvi- ja eläintiloilla tämä tulos oli samansuuntainen, mutta ei alkuunkaan tilastollisesti merkitsevä ($p=0,545$ ja $0,553$). Kirjallisten suunnitelmien ja sopimusten runsas käyttö ($\geq 8/12$) oli verraten harvinaista koko aineistossa mutta yleisempää eläin- kuin kasvitiloilla.

Yleisimmin valittuja vaihtoehtoja olivat hankintojen kilpailutus, kirjalliset sopimukset ostajien kanssa ja kirjallinen suunnitelma/sopimus henkilöriskien hallintaan. Harvimmin valittuja vaihtoehtoja olivat kirjalliset sopimukset urakoitsijoiden tai yhteistyötilojen kanssa sekä kirjallinen suunnitelma tuotantoriskien hallintaan.

Tutkimuksen vahvuudet ja heikkoudet

Maatalousyrittäjänä menestymisestä voi saada luotettavamman kuvan, kun sitä mitataan usealla mittarilla, kuten tässä tutkimuksessa. Samoin on toimittu aikaisemmin esimerkiksi perustuotantoa harjoittavia ja monialaisia tiloja verrattaessa.⁹ Tätä päätelmää tukee myös se, että kaikissa menestymisen suhteen tarkastelluissa neljässä vastaajaryhmässä arvioitiin tärkeimmiksi tavoitteiksi 26 vaihtoehdon joukosta **”yrityksen hyvä tulos”**, **”yrittäjän toimeentulon turvaaminen”** ja **”ihmisten hyvinvoinnista huolehtiminen”**.

Tutkimuksessa löydettiin useita menestyvien maatalousyrittäjien tunnuspiirteitä, joihin eri tahojen toimenpiteitä kannattaa suunnata ja joihin myös muiden yrittäjien kannattaa pyrkiä eli ottaa oppia menestyviltä vertaisiltaan.

Kysely oli aihealueiltaan poikkeuksellisen laaja ja teemaltaan painottunut. Erityisesti eläintilojen ja niistä varsinkin maitotilojen yrittäjien tiedonantotaakka oli kommenttien perusteella liian suuri. Vastausprosentti jäi alhaiseksi ja vastaukset aukkoisiksi.

Menestyvät yrittäjät voivat olla yliedustettuina vastaajien joukossa. Erityisesti heikosti menestyvien yrittäjien alhainen määrä heikensi vertailujen tilastollista voimaa. Tulosten luotettavuus heikkeni nopeasti, jos tarkastelua syvennettiin esimerkiksi eri päätuotantosuuntiin tai maakuntiin.

Peltoalaltaan keskikokoista suuremmat tilat olivat yliedustettuina aineistossa. Peltoala oli erittäin vahvasti yhteydessä menestymiseen. Myös tilatyypin (kasvi/eläin) oli yhteydessä menestymiseen. Sekä peltoalan että tilatyypin vaikutusta tuloksiin pyrittiin kontrolloimaan aineiston sallimissa rajoissa.

Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset

Rohkaiseva tulos on, että kriteerien tiukkuudesta huolimatta **menestyviä maatalousyrittäjiä löytyi peltoalaltaan kaikenkokoisilta tiloilta, kaikista mannermaakunnista ja lähes kaikista tuotantosunnista**, kun kutakin näistä muuttujista tarkasteltiin erikseen. Voi olla sattumasta kiinni, että kahdesta päätuotantosunnista ei tässä kyselyssä löytynyt menestyviä yrittäjiä.

Heikosti menestyvien yrittäjien tilanne on monin tavoin huolestuttava ja tilan tuotannon jatkuvuus voi olla vaakalaudalla. Loput vastaajat sijoittuivat edellisten välille, josta he voivat nousta menestyvien joukkoon, pysyä paikoillaan tai tippua heikosti menestyvien joukkoon. ”Menestyvien”, ”välissä olevien” ja ”heikosti menestyvien” yrittäjien suhteellisia osuuksia tässä kyselyssä ei tule yleistää kuvaamaan maamme kaikkia maatalousyrittäjiä.

Menestyvillä yrittäjillä on määritelmän mukaisesti hyvä työkyky ja taloustilanne. He ovat osaavia ja työssään motivoituneita yrityskokonaisuuden järjestelmällisiä johtajia. Enemmistöllä on peltoalaltaan keskikokoista suurempi kasvi- tai eläintila.

Tutkimus antaa myös viitteitä siitä, että menestymistä voi tukea myös muun muassa yrittäjän aktiivisuus eri tietolähteiden hyödyntämisessä ja hieman alhaisempi ikä sekä tilan yritystoiminnan laajentaminen ja monialaisuus sekä uuden teknologian runsaampi käyttö peltoviljelyssä, kukin muuttuja erikseen tarkasteltuna.

Heikosti menestyvillä yrittäjillä on määritelmän mukaisesti huono työkyky ja taloustilanne. Heillä on haasteita osaamisen, työmotivaation ja johtamisen kanssa. Enemmistöllä on peltoalaltaan korkeintaan keskikokoinen tila, usein kasvitila.

Suosituksset ja jatkotutkimustarpeet

Tulosten perusteella voidaan suositella, että maatalousyrittäjien johtamis- ja taloustaitoja sekä muuta osaamista, kuten riskienhallintaa sekä uuden teknologian sekä kirjallisten suunnitelmien ja sopimusten käyttöä, ja työkyvystä huolehtimista kannattaa ylläpitää ja kehittää.

Tämä edellyttää alan hallinnon, tutkimuksen, koulutuksen, neuvonnan, edunvalvonnan sekä yrittäjien yhteistyötä, toistuvaa ja monikanavaista tiedottamista sekä riittäviä resursseja. Esimerkiksi kirjallisten suunnitelmien ja sopimusten käytön kehittämiseen on jo tartuttu.¹⁰

Suosittelut toimet voinevat auttaa myös ainakin vaikeuksissa tilapäisesti painivia. On myös tärkeää ylläpitää ja tiedottaa säännöllisesti esimerkiksi Maaseudun tukihenkilöverkosta¹¹ sekä Välitä viljelijästä -projektista ja -verkostosta,¹² jotka voivat toimia matalan kynnyksen ensiapuna erilaisissa vaikeuksissa.

Tästä kyselytutkimuksesta voidaan ottaa oppia. Jatkossa kannattaisi tarkastella homogeenisempaa tilajoukkoa vähemmän työläillä kyselyillä. Tämä voisi kuitenkin tuottaa määrällisesti ja laadullisesti paremman aineiston, joka mahdollistaisi myös monimuuttujamallien käytön tulosten analysoinnissa.

Kerättyä kyselyaineistoa voitaisiin hyödyntää jatkossa ainakin vilja- ja maitotilojen syvällisemmässä tarkastelussa. Aineisto mahdollistaisi myös uudenlaisia perustuotantotilojen ja monialaisten tilojen vertailuja. Eräs mielenkiintoinen ryhmä jatkotutkimuksissa voisivat olla tuotteiden suoramyyntiä tiloilta tai esimerkiksi lähiruokarenkaiden kautta harjoittavat tilat.

Lähteet ja lisätietoa

- ¹ Luonnonvarakeskus. 2021. Tilastotietokanta. Maataloustilastot. <https://statdb.luke.fi/PXWeb/pxweb/fi/LUKE/>
- ² Luonnonvarakeskus. 2021. Taloustohtori. Kannattavuuskerroin tuotantosuunnittain. <https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/taloustohtori/>
- ³ Luonnonvarakeskus. 2021. Maatalous- ja puutarhayritysten rakenne 2020.
- ⁴ Luonnonvarakeskus. 2021. Viljelijöiden keski-ikä tuotantosuunnittain 2020.
- ⁵ Luonnonvarakeskus. 2021. Maatalous- ja puutarhayritysten lukumäärä oikeudellisen muodon mukaan 2020.
- ⁶ Luonnonvarakeskus. 2021. Maatalous- ja puutarhayritysten lukumäärä tuotantosuunnittain ELY-keskuksittain 2020.
- ⁷ Luonnonvarakeskus. 2021. Monialaisten maatalous- ja puutarhayritysten lukumäärä ELY-keskuksittain 2020.
- ⁸ Työterveyslaitos. 2021. Työn imu -testi. <https://www.ttl.fi/tyon-imu-testi/>
- ⁹ Karttunen, J. ja Tuure, V.-M. 2013. Työmäärän hallintakeinot, työhyvinvointi ja maatalousyrittäjien menestyminen. Teoksessa: Rantamäki-Lahtinen, L. (toim.). Muuttuva ja menestyvä maaseutuyrittäjyys 2000–2013. MTT Raportti 116: 50–60. <https://jukuri.luke.fi/bitstream/handle/10024/481497/mtrraportti116.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- ¹⁰ TTS:n Digitseksi-hanke. https://www.tts.fi/tutkimus_ja_kehitys/tutkimushankkeet/maatalous/digitseksi
- ¹¹ Maaseudun tukihenkilöverkko. <https://tukihenkilo.fi/>
- ¹² Välitä viljelijästä. <https://www.mela.fi/maatalousyrittajat/valita-viljelijasta/>

Tämä esitys löytyy TTS:n hankesivuilta: https://www.tts.fi/files/4991/TTS_Karttunen_Tuure.pdf

Smart Farmers -hankkeen keskeisimmät tulokset on julkaistu PTT:n Policy Brief -sarjassa:



**Kiitos mielenkiinnosta!
Kysyttävää?**