



SLC



Maa- ja metsätalous-
ministeriö



TUOVI

*TUOTTAJAORGANISAATIOILLA MARKKINAT HALTUUN
- LISATUOTTOA VIENNISTÄ*

Potentiaali vilja-alan
tuottajaorganisaatiolle
Itäisessä Suomessa
Vikke Schildt, Tuovi-hanke
14.4.2026

Ketä ja mitä



Vikke Schildt,
Hankepäällikkö



Taru Antikainen,
Tuottajaorganisaatio
-asiantuntija



Timo Jaakkola,
Viljelijäasiantuntija,

- Tuovi hankkeessa TO-neuvontaa ja edunvalvontaa vuodesta 2022 (aiemmin Tuotto)
- Osa MTK:n strategiaa – ”markkinoilla on menestyttävä”
- **Käytännössä:** Luodaan edellytyksiä markkinayhteistyölle
 - Markkinaosaamisen kehittäminen
 - **Tuottajaorganisaationeuvonta**
 - Edunvalvonta; lainsäädäntö & hallinto

PÄIVÄN AGENDA

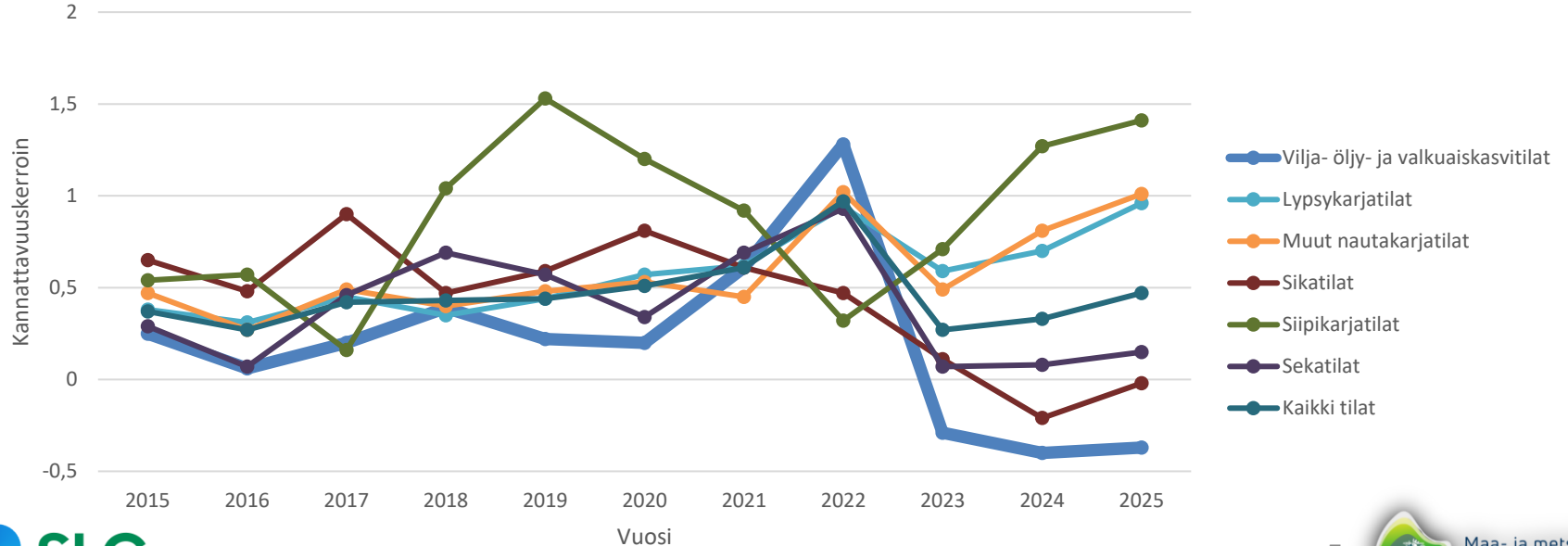
1. Millainen on viljantilallisen toimintaympäristö nyt ja tulevaisuudessa?
2. Minkälaisia vaatimuksia tämä toimintaympäristö asettaa riskienhallinnalle?
3. Mikä on tuottajaorganisaatio ja miten sitä voidaan käyttää riskienhallinnan työkaluna?
4. Miten tuottajaorganisaatio saadaan tuottamaan hyötyä nyt ja 10 vuoden päästä?
 - Mitä se vaatii syntyäkseen? Ja milloin se epäonnistuu varmasti?
 - Mitä se vaatii toimiakseen?
 - Miten se kykenee tuottamaan hyötyä jäsenilleen pitkässä juoksussa?

TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA SEN MUUTOKSET

Viljasektori, Itäinen Suomi

Alkuun on kohdattava se fakta, että markkinariskienhallinnassa ollaan epäonnistuttu järjestelmätasolla – viljasektori heikoin suorittaja

Kannattavuuserroin tuotantosuunnittain 2015-2025



Mistä epäonnistumiset markkinariskinhallinnassa johtuvat?

Yksilötasolla: Markkinaosaaminen puutteellista & lähtötilanne epäedullinen

- Maatalous siirtyi markkinatalouteen vasta EU:n myötä, keskimääräinen viljelijällä edelleen "tuottamisen eetos"
- Markkinatulojen osuus jo keskimäärin 73% ja suunta ylös, suorat tuotantokustannukset 5,9 mrd.
- Tuotanto ei palvele kysyntää, Suomi on nykyisellään saari, missä veloo halpaa viljaa vailta ostajaa

→ Vilja-alan markkinakäyttäytyminen on jääne kylmän sodan ajoilta, eikä tämä muutu ilman tietoista tekemistä ja markkinayhteistyötä

Järjestelmätasolla: Vanhat riskienhallinnan työkalut eivät enää toimi:

- Markkinaedunvalvonnan ekolokeroa täytti aikaisemmin:
 - Tuottajajärjestö (ei enää oikeutta puhua/neuvotella hinnoista)
 - Tuottajaomisteinen teollisuus & panoskauppa (tuottajaomistus ja -ohjaus osin livennyt)
- Korvaavia rakenteita ei ole valtaosalla sektorista
- Markkinavoiman merkitys kasvaa markkinatulon osuuden kasvaessa

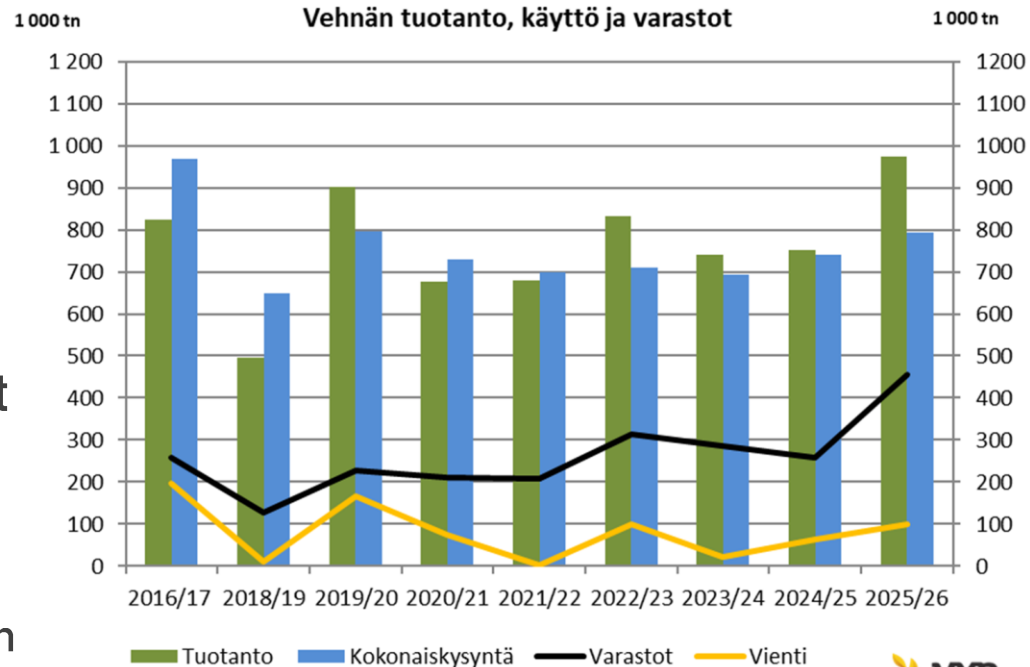
→ Neuvotteluvoimaa, keskitettyä tarjontaa tai muita markkinayhteistyön etuja ei saavuteta vanhoilla pelimerkeillä!

Isossa kuvassa riskinkanto siirtyy markkinoille

- **CAP murroksessa:** EU:n talouspaineet ja kasvavat menotarpeet (puolustus, kilpailukyky, vihreä siirtymä) kaventavat perinteisen maatalouspolitiikan liikkumavaraa. Julkinen talous ei enää kykene puskuroimaan markkinariskejä entiseen tapaan → mitä tilalle?
- **Riskin uusjako:** Kun tukien reaaliarvo laskee, viljelijän toimeentulo on yhä suuremmin riippuvainen markkinahinnasta. Samaan aikaan markkinoiden volatiliteetti (hintavaihtelu) on kasvanut.
- **Markkinariskinhallinnan välttämättömyys:** Yksittäinen perhetila usein kyvytön kantamaan globaalia markkinariskiä. Muu elintarvikeketju on kyennyt keskittymään huomattavasti nopeammin
- **Kyvyn hallita markkinariskiä tulee kasvaa samassa suhteessa kuin markkinatulojen osuus** → vaatimus mittakaavaeduista!

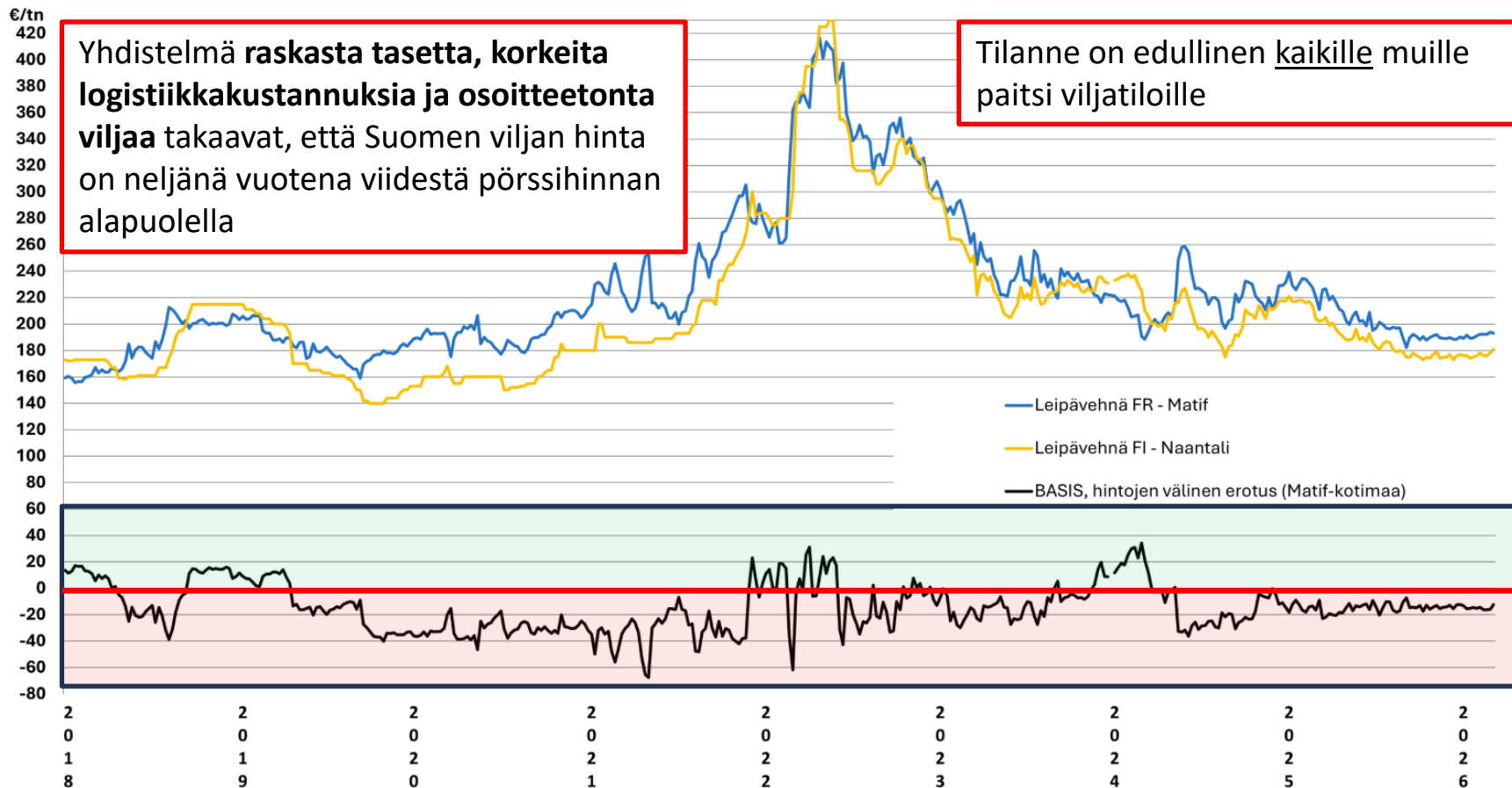
Lähtökohdat kotimaan viljasektorissa epäedulliset

- Passiivinen tuotantotapa
- Raskas tase
- Sopimustuotanto harvinaista
- Heikko kaupan pito
- Kallis logistiikka muualle Eurooppaan
- Korkeat kiinteät kustannukset
 - Ylimitoitettut koneketjut, kuivauskapasiteetti & varastointikapasiteetti
 - Liian korkea peltomaan hinta suhteessa tuotantopotentiaaliin



Lähde: Luken ja VYR:n viljatasearviot. Päivitetty 13.3.2026.

Leipävehnän hintanoteeraus Naantalissa ja NYSE Euronextissä (Matif) sekä BASIS



Kellä ylipäätään on kannustimet muuttaa tilannetta?

- Tuottajaomisteinen kauppa, yhteismarkkinointi ja yhteisjalostus puuttuvat isossa kuvassa
- Muille toimijoille nykyinen toimintamalli ja markkinatilanne on vallan edullinen
 - Paljon edullista rehua kotieläinsektorille
 - Paljon edullista viljaa myllyille
 - Jalostuksen lisäarvoa ei tarvitse jakaa alkutuottajalle
 - Vientiä ei kannata harjoittaa, koska
 - A) Se on riskialtista toimintakulttuurista johtuen
 - B) Se keventäisi tasetta ja uhkaisi nostaa hintoja



Kotimaan markkina ei nykyisellään tarjoa kasvua

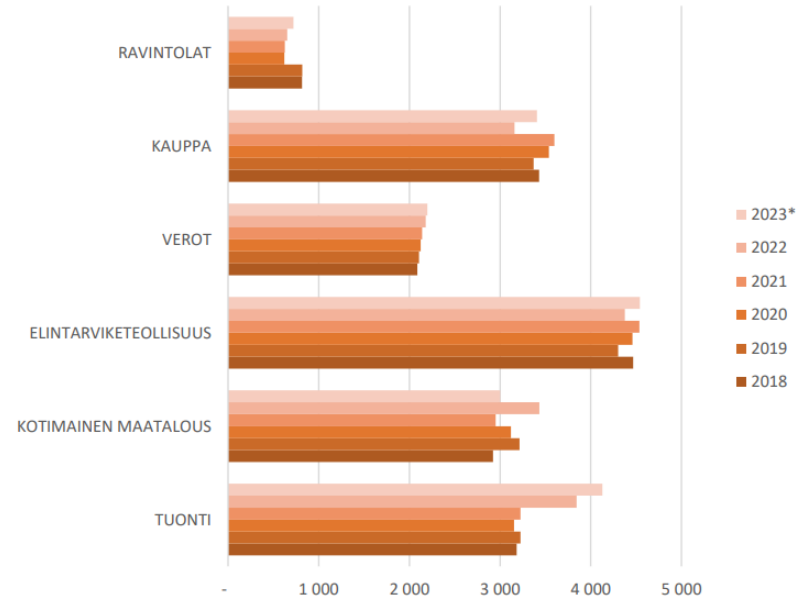
Suomen elintarvikeketjussa jaetaan niukkuutta – meidän maatalous on tämän kanssa naimisissa

- Ajanjaksolla 2014–2023 elintarvikeketjun rahavirran hintamuutoksesta puhdistettu kasvu keskimäärin 0,6 prosenttia vuodessa

Maatalouden tuottavuuskasvu ei ole riittävän nopeaa suhteessa toimintaympäristön muutokseen

- Osa kehityksestä selittyy maatalouspolitiikalla, joka ylläpitää epätehokkaita tuotantoresursseja sektorilla

Elintarvikeketjun rahavirta – milj. € (reaalinen)



Lähde: muokattu Arovuori ym. 2024, päivitetty 2025

MARKKINAYHTEISTYÖ (TUOTTAJAORGANISAATIO) MARKKINARISKIENHALLINNAN TYÖKALUNA

Kannattamattomasta maatalousyrityksestä ei saa kannattavaa pelkällä TO-statusella

1. Laske omat tuotantokustannukset

- Mikä on tuotteesta tarvittava minimihinta todellisilla kustannuksilla ja keskimääräisellä toteutuneen tuotannon tasolla
- Jos et saa tuotannosta kokonaiskannattavaa, tee jotakin muuta

2. Suojaudu markkinariskiltä tilatasolla

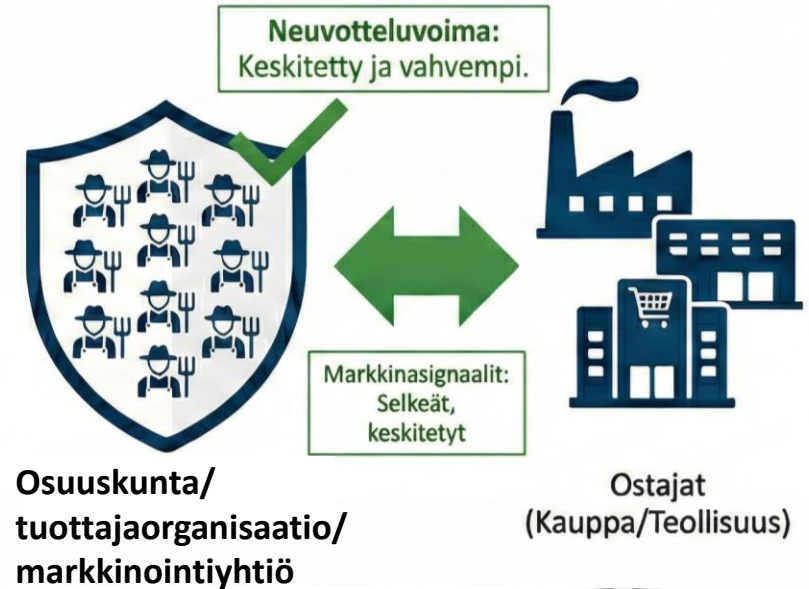
- Suunnittele, ajoita ja hajauta ostot, tuotanto ja myynnit markkinatilanteen perusteella
- Kiinnitä tai suojaa hinta, mikäli mahdollista, kannattavalle hintatasolle (20-50 % sadosta)
- Jos kuitenkin tuotat ilman kiinnitystä tai edes sopimusta, tiedosta että lyöt vetoa koko tuotannollasi

3. Tee markkinayhteistyötä muiden viljelijöiden kanssa

- Tuottajaorganisaatioilla kilpailulain sallima lupa hintaa, tarjontaa ja tuotantoehtoja koskevaan sopimiseen
- Isot myyntierät tuovat hinnoitteluvoimaa
- Mahdollisuus markkinoita tasapainottavaan vientiin



Tunnista lähtökohta: Onko markkinayhteistyölle tarvetta?



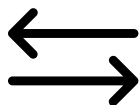
Mikä on tuottajaorganisaatio?

- Maataloustuotteiden tuottajien **omasta aloitteestaan** perustama yhteenliittymä, jolla on erityisasema EU:n kilpailulainsäädännössä
- Käytännössä osakeyhtiö, osuuskunta tai yhdistys, jonka Ruokavirasto on hyväksynyt ja rekisteröinyt tuottajaorganisaatioksi
- Työkalu, mikä tukee mikä tukee liiketoimintaa – ei ratkaise itsessään vielä mitään
- Tuottajaorganisaation sisällä toimilla tuottajilla on vapaus tehdä laaja-alaista yhteistyötä, joka olisi muuten kiellettyä kilpailuoikeuden näkökulmasta!

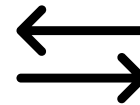
Mikä on sallittua/ kiellettyä yhteistyötä?

Toiminta	Ilman tuottajaorganisaatiota (Yleinen kilpailuoikeus)	Tuottajaorganisaation sisällä (EU:n maatalousasetukset)
Hinnoista sopiminen	Kielletty. Pidetään vakavana kilpailunrajoituksena (kartelli).	Sallittu. Organisaatio voi neuvotella ja asettaa yhteisen myyntihinnan jäsentensä tuotteille.
Yhteismyynti	Rajoitettu. Sallittu vain, jos markkinaosuus on hyvin pieni eikä se vaikuta merkittävästi kilpailuun.	Sallittu. Tämä on yksi TO-toiminnan ydintehtävistä jäsenten aseman vahvistamiseksi.
Tuotantomäärien suunnittelu	Kielletty. Tuotannon rajoittaminen tai markkinoiden jakaminen on laitonta.	Sallittu. Voidaan suunnitella tuotantoa vastaamaan kysyntää ja välttää ylituotantoa.
Tiedonvaihto	Vain yleinen tieto. Markkinoiden keskihinnoista tai historiallisesta tiedosta saa keskustella.	Yksityiskohtainen tieto. Jäsenet voivat jakaa tarkkaa tietoa kustannuksista, määristä ja aikatauluista.
Yhteishankinnat	Sallittu. Esim. lannoitteiden tai koneiden yhteisostot ovat yleensä sallittuja, jos ne tuovat säästöjä.	Sallittu ja suositeltu. Tehokkuuden lisääminen yhteisostojen kautta on keskeinen tavoite.
Sopimusneuvottelut	Yksilölliset. Jokainen tila neuvottelee pääsääntöisesti omat sopimuksensa teollisuuden kanssa.	Kollektiiviset. TO neuvottelee jäsentensä puolesta sopimusehdot ja toimitusmäärät.

Tuottajaorganisaation rooli



Tuottajaorganisaatio



Kauppa/
Teollisuus/
Vientiasiakkaat

Joukko viljelijöitä, jotka

- Yhteiset tavoitteet ja kyky edistää niitä
- Pyrkimys parantaa markkina-asemaa
- Kyky ja kapasiteetti tuottaa kyseistä tuotetta
- Kyky sietää riskiä
- Kyky tehdä yhteistyötä
- Mahdollisuus panostaa aikaa ja rahaa toimintaan

Organisaatio, mikä

- Neuvottelee sopimukset
- Järjestele kaupat
- Organisoii kuljetukset
- Pitää kirjaa varastoista
- Seuraa markkinoita
- Viestii jäsenille
- Hyödyntää jäsenten verkostoja ja osaamista

Ostaja, mikä

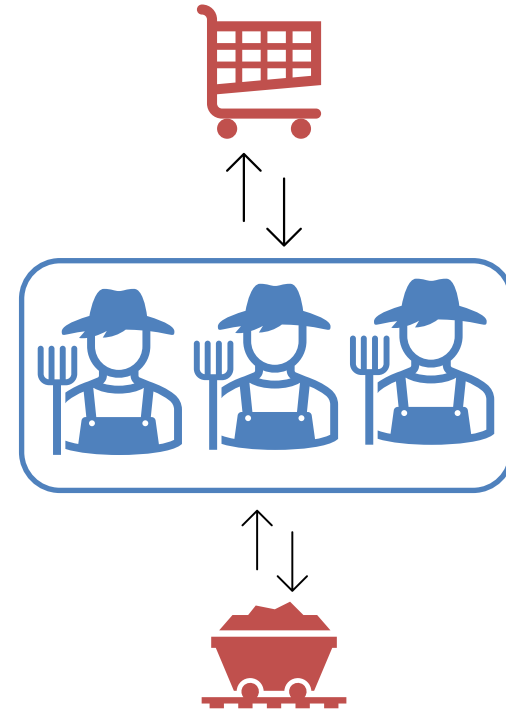
- Haluaa ostaa kyseistä tuotetta
- Haluaa varmistua tuotteen määrästä ja laadusta
- Haluaa saavuttaa skaalaetuja
- Haluaa keskitetyt sopimuskäytännöt ja standardit
- Haluaa pienentää riskiä hankinnassaan

Mitä tuottajaorganisaatiolla tehdään?

1. TILOJEN VÄLINEN YHTEISTYÖ

→ *Eli tarjonnan keskittäminen – horisontaalinen yhteistyö*

- Muuttaa markkinasignaalit viljelypäätöksiksi – lisää ennustettavuutta ja vähentää riskiä
- Markkinointi ja myynti yhdessä, jolloin tuottajilla on parempi neuvotteluvoima kaupan ehdoissa
 - Mahdollistavat **korkeammat katteet** (tuotetaan sitä mille on kysyntää + lisätään neuvotteluvoimaa) ja **tasapainoisemmat markkinat** (poistetaan riskiä koko ketjusta sopimustoiminnalla)



Mitä tuottajaorganisaatiolla tehdään?

2. ARVONLISÄN KASVATTAMINEN

→ *Eli muun ketjun haltuunotto – vertikaalinen yhteistyö*

- Yhteinen varastointi, jalostus, logistiikka, markkinointi, tuotekehitys, yms.
 - Kasvatetaan tuottajien saamaa arvonlisää, saavutetaan mittakaavaetuja
- Syvemmät kumppanuudet muiden tuotantoketjun toimijoiden kanssa
 - Tiivis sopimustuotanto, yhteinen tuotekehitys/ jalostus yms.
 - Lisää läpinäkyvyyttä ja ennustettavuutta
 - Poistaa riskiä molemmilta osapuolilta



Käytännön hyötyjä 1/2

1. Keskitetty tarjonta kasvattaa neuvotteluvoimaa
 - **Käytännössä:** Yhtenä rintamana neuvottelevat tuottajat voivat saavuttaa paremmat sopimusehdot (parempi hinta, laatulisät, toimitusehdot)
2. Keskitetyt ostot vähentävät tuotantokustannuksia
 - **Käytännössä:** Kun tuotantopanoksia (esim. lannoitteet) hankitaan yhdessä kilpailuttamalla, voidaan saada tuote halvemmalla ja logistiikassa voidaan säästää
3. Keskitetty markkinointi vahvistaa neuvotteluasemaa
 - **Käytännössä:** TO-jäsenet yhdessä kustantavat markkinoinnin, jolloin sen kustannukset ja hyödyt jakautuvat tasaisesti
4. Suuremmat erät tarjoavat paremmat sopimusehdot
 - **Käytännössä:** Sekä myyjä että ostaja hyötyvät kun kauppaa käydään suurilla erillä. Tällöin tuotteesta on mahdollista saada parempi hinta

Käytännön hyötyjä 2/2

5. Tarjonnan sääntely mahdollistuu
 - **Käytännössä:** Tuotanto voidaan sopeuttaa vastamaan kysyntää sitä kasvattamalla tai vähentämällä
6. Vientimahdollisuudet kasvavat
 - **Käytännössä:** TO mahdollistaa vientiin soveltuvien erien kokoamisen ja markkinoinnin. Vienti saattaa olla kannattavampaa kuin kotimarkkinoille myynti
7. Yhteisostot
 - **Käytännössä:** Tuotantopanoksia voidaan kilpailuttaa tehokkaammin kun näitä ostetaan kerralla koko tuottajaorganisaatiolle
8. Yhteinen tuotteiden varastointi, jakelu tai pakkaaminen
 - **Käytännössä:** Suuremmalla yhteisinvestoinneilla voidaan mahdollistaa yksittäiselle tilalle liian kallis investointi tai sen tilakohtaista kustannusta on mahdollista laskea
9. Yhtenäinen kestävyysraportointi ja/tai laatujärjestelmät
 - **Käytännössä:** Ryhmäsertifikaateilla voidaan säästää kustannuksissa. Tilakohtaista toimeenpanon ja tiedonhallinnan taakka voidaan keventää

Tuottajaorganisaation perustaminen

1. Oma-aloitteinen ja sitoutunut tuottajajoukko

- Vähintään 5 jäsentä tai 500 000 € yhteinen liikevaihto

2. Keskenään sovitut säännöt

- Esimerkkisäännöt TUOVI-hankkeen sivuilla

3. Yhteinen päämäärä

- Tarjonnan keskittäminen, tuotantokustannusten optimointi, hintojen vakauttaminen, vienti yms. (valitaan listalta)

4. Yhteistoiminta vähintään yhdellä alalla

- esim. myynti, markkinointi, varastointi, sopimusneuvottelut, tms.

5. Yksi tai useampi tuote, jolla käydään kauppaa

- Valitaan tuote/tuotteet pitkän tullikoodin mukaan – esim. siemenviljalle ja myllyviljalle oma
- Samalla tullikoodilla voi olla vain yhdessä TO:ssa(!)

6. Hyväksyntä Ruokavirastolta

MITEN TUOTTAJAORGANISAATIO TUOTTAA HYÖTYÄ NYT JA 10 VUODEN KULUTTUA

Tuottajaorganisaation elinkaari

- 1. Tunnistetaan tarpeet, tavoitteet ja keinot**
 - Mitä TO:lla lähdetään ratkaisemaan? Mitkä on tavoitteet?
 - Miten tuottajaorganisaatio tuottaa arvoa jäsenilleen?
- 2. Ydinjoukon muodostus & sitouttaminen**
 - Tarpeeksi aloitteellisia ja yhteistyöhön kykeneviä tiloja
 - Riittävä sitoutuminen ja resurssit → kannustimet kuntoon!
- 3. Tekemisen vastuuttaminen**
 - Vetämään sopiva(t) henkilö(t) ja heille riittävät resurssit toteutukseen
- 4. Toiminnan vakiinnuttaminen**
 - Siirtymä käytännön toimintaan – kohti ammattimaista hallintoa
 - Apuna voidaan käyttää hankkeistamista (tuet)
- 5. Jatkuva kehittäminen ja uudistuminen**
 - Organisaation kyettävä uudistumaan markkinan muuttuessa

5 REUNAehtoA TUOTTAJAORGANISAATION ONNISTUMISELLE

OLETUKSENA EI OLE, ETTÄ VASTAUKSET SEURAAVIIN TULISIVAT OLLA
ENNESTÄÄN TIEDOSSA

SEURAAVA ASKEL ON LÄHTEÄ SELVITTÄMÄÄN, TOTEUTUVATKO SEURAAVAT 5
REUNAehtoA

Reunaehto 1: Tunnistetaan jokin haaste, mitä ratkaisemaan tarvitaan tuottajaorganisaatio

- On oltava tunnistettu, rakenteellinen ongelma, jota yksittäinen tila ei voi ratkaista, mutta jonka yhteistyö ja TO-status (ja sen tuomat kilpailuoikeudelliset poikkeukset) murtavat.
- Jos haasteet ratkeaa pelkällä yhteisellä lannoitetilauksella, ette tarvitse tuottajaorganisaatiota.
- Mikä on se visio mihin ollaan matkalla? Ja mikä on se strategia miten tähän päästään?

Reunaehto 2: Tuottajaorganisaatio kykenee toteuttamaan kannattavaa liiketoimintaa

- Eli miten tuottajaorganisaatio tuottaa arvio jäsenilleen?
- Arvon on oltava mitattavissa (esim. korkeampi hinta, alemmat logistiikkakustannukset, edullisemmat tuotantopanokset, matalampi hintariski)
 - Mitä palveluita TO tuottaa jäsenilleen?
- Jäsenille on kyettävä kuvaamaan, miten TO hyödyttää heitä
- Alkuun TO:n perustamiseen on saatavilla tukia – mutta mikäli näiden loputtua ei olla kyetty osoittamaan TO:n tuomia hyötyjä, tulee tämä nopeasti tiensä päähän

Reunaehto 3: Jäsenistön tulee olla kyvykästä ja sitoutunutta

- Täysin kannattamattomista maatalousyrityksistä ei saa kannattavia tuottajaorganisaation avulla!
- Jäsenet käyttävät TO:ssa valtaa ja TO:sta tulee siten jäsentensä näköinen
 - Onko jäsenillä riittävät resurssit lähteä panostamaan markkinayhteistyöhön (aika & raha)?
 - Onko jäsenten yrittäminen niin pitkäjänteistä, että heillä on kannustimet panostaa pitkän aikavälin markkinayhteistyöhön?
 - Onko jäsenillä kyky tuottaa haluttua määrää ja laatua?
- Miten tuottajaorganisaatiolle saadaan riittävä myyntivolyymi, jotta sillä on riittävästi mittakaavaetuja ja markkinavoimaa?

Reunaehto 4: Tuottajaorganisaation tulee kyetä sitouttamaan jäseniään

- Mitä keppiä ja porkkanaa käytetään varmistamaan kaupan pito, sitoutuminen & palkitseminen
- Miten TO saadaan "omaksi" eikä viljan ostajaksi muiden joukossa?
 - Miten TO:n hyödyt kyetään osoittamaan jäsenilleen?
- Avaimena oikeat sopimuskäytännöt ja ammattimainen hallinto

Reunaehto 5: Tuottajaorganisaation tulee kyetä johtamaan ja kehittämään kestäväällä tavalla

- TO tarvitsee sitoutuneen ja osaavan ydinporukan
 - Miten tähän saadaan riittävää osaamista?
 - Miten tätä osaamista kehitetään?
- TO tarvitsee sitoutuneen ja osaavan johtajan
 - Tällaista ei todennäköisesti saa ilmaiseksi
 - Miten kannustimet laitetaan kuntoon erityisesti alkumetreillä
- Miten resursoidaan tuottajaorganisaation toiminnan kehittäminen pitkässä juoksussa?
 - Mitä tapahtuu kun toiminta pitää kyetä rahoittamaan ilman tukia?
 - Mitä tapahtuu kun toiminnan kehittäminen vaati yhteisinvestointeja?

Nykyiset T0-tuet vähentävät oman pääoman tarvetta

- 1. Valmisteluraha (jossa oikeasti selvitetään)**
 - 5000 € kertakorvaus
 - Voidaan hakea milloin vain (takautuvasti)
- 2. Aktivointihanke (jossa oikeasti perustetaan)**
 - Voidaan hakea vain tietyin hakuajoin
 - Kesto 8-12 kk, max. määrä 80 – 112 k€
- 3. Perustamishanke (jossa oikeasti kehitetään)**
 - Voidaan hakea vain tietyin hakuajoin
 - Kesto max 5v, tukea 10% liikevaihdosta max 100k€/v, kuitenkin vähentyen joka vuosi

Seuraavat askeleen?

1. Tunnistetaan tarpeet, tavoitteet ja keinot (VISIO, STRATEGIA)

- Mitä TO:lla lähdetään ratkaisemaan? Mitkä on tavoitteet?
- Miten tuottajaorganisaatio tuottaa arvoa jäsenilleen?

2. Ydinjoukon muodostus & sitouttaminen (TYÖRYHMÄ)

- Tarpeeksi aloitteellisia ja yhteistyöhön kykeneviä tiloja
- Riittävä sitoutuminen ja resurssit → kannustimet kuntoon!

3. Tekemisen vastuuttaminen

- Johtamaan sopiva(t) henkilö(t) ja heille riittävät resurssit toteutukseen

4. Toiminnan vakiinnuttaminen

- Siirtymä käytännön toimintaan – kohti ammattimaista hallintoa
- Apuna voidaan käyttää hankkeistamista (tuet)

5. Jatkuva kehittäminen ja uudistuminen

- Organisaation kyettävä uudistumaan markkinan muuttuessa

Millaista liiketoimintaa Itäisen Suomen vilja TO voisi harjoittaa?

Helppoisimmasta monimutkaisempaan

1. Tuotantopanosten yhteishankinnat
2. Yhteislogistiikka, neuvonta, laatu järjestelmät yms.
3. Alihankkija tavalliselle viljakaupalle
4. Vilja-Tavastian tai Vilja-Aitan alihankinta
5. Bulkin tuottaminen suoraan asiakkaalle (myllyt, rehutehtaat)
6. Erikoistuotteiden tuottaminen suoraan asiakkaalle
7. Oma vientitoiminta bulkkituotteille
8. Oma vientitoiminta erikoistuotteille
9. Yhteistyö kuivauksessa ja varastoinnissa
10. Oma jatkojalostus kotimaan tarpeisiin
11. Oma jatkojalostus vientiin



Kiitos!

Yhteystiedot:

Vikke Schildt, Hankepäällikkö, Tuovi-hanke

Puh. 0504653175

sp. vikke.schildt@mtk.fi