SUOMALAISET TUOTTAJAORGANISAATIOT

Euroopan Komissio on antanut tuottajille mahdollisuuden perustaa tuottajaorganisaatioita, jotta neuvotteluvoima teollisuuden ja kaupan kanssa vahvistuisi. Tuottajaorganisaatiot eivät ole ratkaisu maatalouden kustannuskriiseihin tai tilapäisiin markkinaongelmiin, mutta pidemmällä aikavälillä ne voivat parantaa maatalouden kannattavuutta.

Tuottajien yhteistyöllä ja toiminnan kehittämisellä on mahdollista vaikuttaa tuottajahintoihin sekä tasapainottaa markkinoita Suomessa viemällä osa tuotannosta pois kotimarkkinoilta ja sopeuttamalla tuotanto markkinoiden kysyntään. Tuottajaorganisaatio tarjoaa rohkaisevan väylän kehittää tuotantoketjun yhteistyötä antaen ruoantuottajille vahvemman aseman hinnoista neuvoteltaessa ja tavan syventää vertikaalista kumppanuutta muiden tuotantoketjun toimijoiden kanssa.



Tämä opas on koottu osana Tuotto-hanketta, jonka rahoitus on saatu Euroopan maaseutuohjelmasta, MTK:n keskusliitosta ja seitsemästä paikallisesta liitosta sekä SLC:ltä. Hankkeen tarkoitus on auttaa tuottajaorganisaatioiden perustamiseen tarvittavan tiedon, lainsäädännön ja muiden mahdollisuuksien hankkimisessa sekä tarjota kontakteja, asiantuntijapalveluja ja tukea organisaatioiden alkumetreillä.

Tämän oppaan tarkoituksena on esitellä se perustieto, joka prosessin läpiviemiseksi tarvitaan. Jokainen tuottajaorganisaatio määrittelee itse omat tuotteensa ja toimintaperiaatteensa. Tässä oppaassa on annettu joitain esimerkkejä siitä, mitä mahdollisuuksia tuottajaorganisaatiot voivat tarjota. Pyrkimys on antaa realistinen käsitys siitä mikä tuottajaorganisaatio on ja mitä tuottajaorganisaation perustaminen tarkoittaa tuottajan näkökulmasta.

Huomautus!

Tämän oppaan sisältämä tieto on tarkoitettu tiedottamiseen. Ruokavirasto, ELY- keskukset, MTK, SLC tai niiden alaiset liitot eivät takaa perustettujen organisaatioiden toimivuutta. Tässä oppaassa annetut ohjeet eivät ole velvoittavia, kaikille sovellettavissa eikä hanke ota vastuuta mahdollisista tappioista tai vahingoista, jotka ovat aiheutuneet tämän oppaan ohjeiden noudattamisesta.

SISÄLLYSLUETTELO

Opas on jaettu osiin, jotta löydät tarvitsemasi tiedon nopeasti ja helposti.

Opasta on täydennetty luvusta 6.2 eteenpäin Tuovi-hankkeessa tuotetulla materiaalilla.

1. Mistä tuottajaorganisaatiot tulevat? 3

2. Mikä on tuottajaorganisaatio? 4

3. Mitkä ovat yhteistyön hyödyt? 6

3.1. Sitoutuminen 7

3.2. Uudenlainen asema ruokaketjussa 8

3.3. Brändäys, sertifiointi ja erikoistuminen 9

3.4. Vienti 10

3.5. Yhteistyöllä saatavat edut 12

3.6. Esimerkkinä Suomen Lammasosuuskunta 13

4. Millaisissa olosuhteissa kannattaa perustaa tuottajaorganisaatio? 14

4.1. Tuottajaorganisaation perustaminen – miksi se kannattaa tehdä? 15

4.2. Tuottajaorganisaation perustaminen – vaihtoehtoiset toimintamallit 17

4.2.1. To tekee sopimukset jäsentensä puolesta – Mitä tämä tarkoittaa käytännössä? 17

4.2.2. To toimii jäsentensä puolesta hintaneuvotteluissa – Mitä tämä tarkoittaa käytännössä? 19

4.2.3. To ostaa tuotteet itselleen ennen myyntiä – Mitä tämä tarkoittaa käytännössä? 20

5. Miten tuottajaorganisaatio perustetaan? 21

5.1. Ensimmäiset askeleet 22

5.2. Mallisäännöt selityksineen: 23

5.3. Toimintaohjelman laatiminen 31

5.4. Asiakirjat eteenpäin 32

6. Mitä kaupallisia asioita kannattaa ottaa huomioon? 33

6.1. Kirjalliset sopimukset 33

6.2. Markkinat haltuun – seuraa, ymmärrä ja toimi 34

6.2.1. Elintarvikeketjun toimintaympäristö ja historia 35

6.2.2. Markkinat toimivat, mutta viljelijät eivät usein toimi markkinaehtoisesti 35

6.3. Viljelijän rooli – aktiivinen markkinatoimija 37

6.4. Markkinatiedon merkitys päätöksenteossa ja riskienhallinnassa 38

6.4.1. Systemaattinen tiedonkeruu ja analysointi sekä käyttö päätöksissä 39

6.4.2. Markkinoiden toiminnan ymmärtäminen tuotannon optiminnissa 40

6.4.3. Kilpailukyvyn ja kannattavuuden parantaminen markkinatiedon avulla 41

6.5. Laatu ja vastuu kuluttajan silmin 41

6.5.1. Luottamus ja läpinäkyvyys 42

6.5.2. Brändin luominen 42

6.6. Esitys jatkotoimia varten 43

7. Miten tuottajaorganisaatio toimii? 43

7.1. Sopimukset ovat kaiken toiminnan perusta 44

7.2. Vuosiraportti Ruokavirastolle 44

7.3. Markkinointi ja näkyvyys 46

7.3.1. Markkinointisuunnitelma toiminnan tueksi 46

7.3.2. Markkinointibudjetti 46

8. Yhteenveto ja mitä jatkossa? 47

9. Käsitesanakirja 47

”Suomessa tuottajaorganisaatiostatus kannattaa hankkia, jos aikoo yrittää vaikuttaa nykyiseen vallitsevaan markkinatilanteeseen”

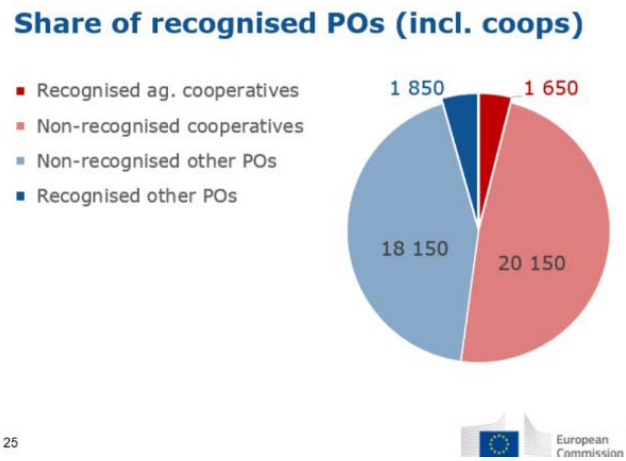


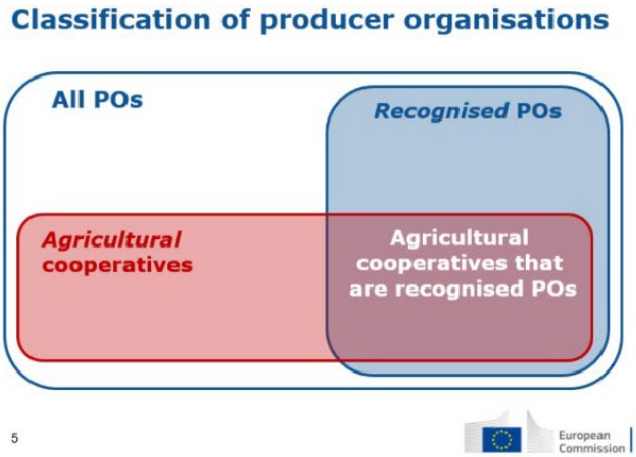
1. MISTÄ TUOTTAJAORGANISAATIOT TULEVAT?

Tuottajaorganisaatiot eivät ole uusi konsepti. Euroopan Unioni on tarjonnut jäsenmailleen mahdollisuuden hyväksyä tuottajaorganisaatioita kaikille maatalouden sektoreille (hedelmä- ja vihannessektoreille on omat tarkemmat säännöt). Vuodesta 2018 asti Suomessa on ollut mahdollista perustaa minkä tahansa maataloustuotteen tuottajaorganisaatio. Euroopassa niitä on perustettu alueellisista lähtökohdista vahvistamaan alkutuottajien neuvotteluvoimaa niin myynneissä kuin ostoissa. Tavoitteena on myös ollut myynti- ja markkinointikulujen minimointi, yhteisinvestoinnit ja laatustandardin luominen.

Lainsäädäntö on kuitenkin kaikissa EU-maissa omansa, sitä uudistettiin vuonna 2013 ja laajennettiin kaikkia maataloustuotteita koskevaksi 2017. Niin Euroopassa kuin Suomessakin valtaosa jo olemassa olevista osuuskunnista, maataloudessa toimivista yrityksistä ja yhdistyksistä ei ole hakenut virallista tuottajaorganisaation statusta, koska kansallinen lainsäädäntö ei ole siihen velvoittanut. Euroopassa toimii isoja osuuskuntia, joiden toiminta on jo niin vakiintunutta ja toimivaa, että virallista statusta ei ole tarpeen edes hakea, mutta kilpailusäännöistä voi poiketa vain, jos on tuottajaorganisaatio status.

Tähän mennessä Suomessa on perustettu yksitoista tuottajaorganisaatiota. Neljä niistä on hedelmä- ja vihannesalalla, kaksi lammassektorilla, yksi peruna-alalla, yksi munayhtiö, yksi maidontuottajien ja kaksi vilja-alan tuottajaorganisaatiota.





Miksi siis nostaa tämä mahdollisuus nyt esille?

Yksin toimivan maatalousyrittäjän markkina-asema on heikko. Tuotannon määrä jää lähes aina niin pieneksi, ettei sopimusneuvotteluihin ole juuri valttikortteja ja sopimukset tehdäänkin useimmiten asiakkaan määrittelemillä ehdoilla. Tilannetta vaikeuttaa entisestään se, että viljelijöiden markkinaosaaminen on yleisesti varsin vaatimatonta eikä tuotantoa ole totuttu muuttamaan markkinoiden ohjaamana.

Tuottajaorganisaatiot tarjoavat mahdollisuuden markkinavoiman vahvistamiseen yhteistyön avulla. Kun tuottajaorganisaatio markkinoi keskitetysti useiden tilojen tuotantoa, neuvotteluasema vahvistuu ja on mahdollista päästä parempiin sopimusehtoihin. Myös asiakas hyötyy tilanteesta, jossa yhdellä sopimuksella on mahdollisuus ostaa eriä, joihin aiemmin on voitu tarvita jopa kymmeniä erillisiä sopimuksia.

Useissa tapauksissa tuottajaorganisaatio tarjoaa mahdollisuuden myös tarjonnan sääntelyn kautta tapahtuvaan markkinavaikuttamiseen. Tätä voidaan tehdä sekä ohjaamalla tuotantoa vahvemman kysynnän suuntaan että tekemällä kotimarkkinoille tilaa viemällä tuotteita ulos.

Tämä opas keskittyy tuottajaorganisaatioiden perustamisessa tarvittavaan tietoon. Pähkinänkuoressa, esittelemme perustamisessa tarvittavat askeleet, kehykset ja hyväksymiseen tarvittavat asiakirjat sekä suosituksia ensimmäisten vuosien tavoitesuunnitelmien tekemiseen.

”Tuottajaorganisaatio on maataloustuotteiden tuottajien omasta aloitteestaan perustama yhteenliittymä”



2. MIKÄ ON TUOTTAJAORGANISAATIO?

Tuottajaorganisaatio on yhtiö, osuuskunta tai yhdistys, jonka Ruokavirasto on hyväksynyt. Tuottajaorganisaatiot ovat erityisasemassa EU:n kilpailusäännösten noudattamisen näkökulmasta. Tämä erityisasema antaa tuottajaorganisaatiolle mahdollisuuden hyödyntää sille kilpailulaissa annettuja poikkeuksia neuvotella jäsentensä puolesta esimerkiksi hinnoista tai tuotantomääristä.

- tuottajaorganisaatio on maataloustuotteiden tuottajien omasta aloitteestaan perustama yhteenliittymä
- tuottajaorganisaatio toteuttaa jäsentensä maataloustuotteiden tuotantoon liittyviä tavoitteita ja toimintoja. Esimerkiksi tavoitteena voi olla:
    - auttaa jäseniään tuotannon suunnittelussa (tuotteet, määrät ja lajikkeet), markkinoinnissa tai viljelymenetelmien kehittämisessä
    - parantaa jäsentensä neuvotteluvoimaa yhteismyyntien avulla
    - vahvistaa tuottajien asemaa markkinoilla ja keskittää myytävien tuotteiden kauppaa
    - optimoida tuotantokustannuksia ja tasapainottaa markkinoita
    - järjestää yhteinen tuotteiden jakelu tai pakkaaminen

- tuottajaorganisaatioon tarvitaan vähintään viisi tuottajajäsentä TAI sen myytävien tuotteiden arvo on vähintään 500 000 euroa (hedelmä- ja vihannessektorilla molemmat)
- tuottajajäsenillä on organisaatiossa määräävä asema eli riittävä äänivalta valvoa etuaan organisaatiossa ja sen päätöksenteossa
- tuottajaorganisaatiolla on jäsenten keskenään sopimat ja vahvistamat säännöt
- tuottajaorganisaatio voi neuvotella sopimuksia
- osakkaiden tuotteet voivat siirtyä organisaation omistukseen tai jäädä jäsenen omaisuudeksi, kunnes kauppa toteutuu
- neuvoteltu hinta voi olla sama kaikille jäsenille tai vaihdella esim. laadun mukaan
- tuottaja voi tietyn tuotteen osalta kuulua vain yhteen tuottajaorganisaatioon

Saatuaan tuottajaorganisaatiostatuksen yritys voi toimia lukuisin tavoin jäsentensä puolesta. Sopimuksia voidaan solmia useamman toimijan kanssa, tuotantopanokset voidaan ostaa yhdessä, tuotantoa voidaan yhtenäistää ja markkinointi hoitaa yhteisesti.

Tuottajaorganisaation on tärkeää muodostaa kaikkia jäseniä koskeva laillinen, toimintaa ohjaava sopimus. Vahva sopimus antaa mahdollisuuden neuvotella ja tehdä kauppasopimuksia, mutta antaa myös luottamusta jäsenille, jotka tietävät tarkkaan mitä heidän tuottajaorganisaationsa tekee. Sopimuksessa voidaan määritellä mm. kaupankäynnin kohteena olevista tuotteista, jäsenten sitouttamisesta, tuotannon määrällisistä ja laadullisista tavoitteista sekä organisaation hallinnosta, johtamisesta ja päätöksenteosta.



3. MITKÄ OVAT YHTEISTYÖN HYÖDYT?

Tuottajien yhteenliittymä kokoaa yhteen ihmiset ja yritykset yhteiseen ponnistukseen. Luken Hanna Karikallion ja Susanna Lahnamäki-Kivelän selvityksen mukaan menestyvät maatalousyrittäjät tekevät yhteistyötä muiden tilojen kanssa merkittävästi enemmän kuin heikosti menestyvät maatalousyrittäjät. Suunnitelmallinen tilayhteistyö ja järkevä töiden ulkoistaminen ovat keskeisiä keinoja talouden ja hyvinvoinnin edistämisessä sekä töiden tehostamisessa ja työajan säästössä. Menestyvät maatalousyrittäjät suunnittelevat toimintaansa, asettavat toiminnalleen päämääriä sekä laativat strategioita päämääriin pääsemiseksi useammin kuin heikosti menestyvät yrittäjät.

Sekä tuotanto- että investointipäätöksissä korostuu riskien hallinta. Menestyvät maatalousyrittäjät seuraavat tarkemmin yrityksen talouslukuja kuten tulokehitystä ja maksuvalmiutta sekä yleisesti maatalouden tuotantopanos- ja tuotemarkkinoiden kehitystä. **He ovat hyvin markkinaorientoituneita ja valmiita tekemään tilan tuotantoon isojakin muutoksia, jos markkinoiden kehittyminen ja kysyntä sitä edellyttävät.** (Maa- ja elintarviketalouden suhdannekatsaus 2023)

Tuottajaorganisaatio voi auttaa jäseniään menestymään. Se voi neuvotella jäsentensä tuottamista tuotteista yhteisiä myyntisopimuksia yhden tai usean ostajan kanssa, ostaa yhdessä tuotantopanoksia, sopia tuotantotavoista sekä yhteismarkkinoinnista. Tuottajaorganisaatio voi parantaa elintarvikeketjun toimivuutta ja tehokkuutta, vauhdittaa tilojen välistä yhteistyötä, lisätä tuotannon markkinaehtoisuutta ja parantaa jäsentensä toiminnan kannattavuutta. Lisäksi tuottajaorganisaatio voi myös vauhdittaa digitalisaatiota sekä datan hyödyntämistä ja jakamista entistä nopeammin ja tehokkaammin.

Tuotebrändäys ja erikoistunut tuotanto ovat viljelijöiden välisen markkinayhteistyön tuomia mahdollisuuksia. Tuottajaorganisaation tavoitteena voi esimerkiksi olla tuotannon erikoistuminen tiettyyn markkinarakoon tai ’niche’-tuotteisiin, joihin tuottajaorganisaation ja asiakkaan yhteistyön nähdään tuovan erityisesti hyötyä. Tuottajat säästävät markkinointikuluissa ja voivat keskittyä itse tuotteiden tuottamiseen tai valmistamiseen ja asiakas saa yhdellä sopimuksella merkittävän osan tarvitsemastaan raaka-aineesta.

Tavoitteena voi olla myös vienti, jolla saadaan tasapainotettua markkinoita, jos jostain tuotteesta on huomattavaa ylitarjontaa kotimaan markkinoilla. Vienti vaatii osaamista ja alkupääomaa, jolla tarvittavat varastointi-, kuljetus- ja kaupanteon kustannukset sekä mahdollisesti tarvittavat suojaukset voidaan kattaa. Tuottajaorganisaatio voi palkata tehtävään osaajan, joka toimii heidän puolestaan joko osa-aikaisesti tai jatkuvasti toiminnan laajuudesta riippuen. Kaksi tai useampi tuottajaorganisaatio voivat myös perustaa yhteisen toimialaorganisaation, joka voi hoitaa vientiä keskitetysti kaikkien tuottajaorganisaatioiden puolesta



”Menestyvät maatalousyrittäjät tekevät yhteistyötä muiden tilojen kanssa merkittävästi enemmän kuin heikosti menestyvät maatalousyrittäjät”



3.1. Sitoutuminen

Tärkein asia tuottajaorganisaation perustamisessa on tuottajien sitoutuminen yhteiseen yritykseen. Tuottajaorganisaation perustamiselle on lukuisia syitä ja tilanteita, joista seuraavassa esitellään muutama mahdollinen tilanne. (Euroopan Unionin säännöissä tuottajaorganisaation perustamiselle on annettu selkeät raamit, joiden puitteissa toimintaa voi harjoittaa.)



- Halu parantaa markkina-asemaa
- Yhteistyökyky
- Tuotanto-osaaminen ja kapasiteetti
- Kyky sietää riskiä
- Mahdollisuus panostaa aikaa ja/tai rahaa

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

- Useiden viljelijöiden tuotanto yhdellä sopimuksella
- Toimitusvarmuus
- Hinta- ja laaturiskien hallinta
- Markkinoiden tasapainotus

1. Pieni joukko viljelijöitä haluaa toimittaa tuotettaan paikalliselle toimijalle, joka ei tee kauppaa yksittäisen viljelijän kanssa. Paikallisen tuottajaorganisaation perustaminen takaa mahdollisuuden neuvotella ostajan kanssa tuotteen myynnistä, tuotekehityksestä, logistiikasta jne. He saavat mahdollisuuden myydä tuotteitaan yhdessä paremmalla hinnalla.

2. Suuri ryhmä maataloustuottajia haluaa tehdä kauppaa kansallisen/ kansainvälisen suuren yhtiön kanssa. Tuottajat haluavat saada paremman myynti- ja toimitusehdot sekä neuvotella yleisiä markkinoita paremmasta hinnasta, laatukriteereistä ja määristä ja näin itse hallita markkinaa.

3. Alueellinen yhteenliittymä tuottajia, jotka tällä hetkellä myyvät tuotteitaan usealle toimijalle, mutta haluavat vahvistaa asemaansa perustamalla tuottajaorganisaation voidakseen paremmin päättää tuotantomääristä sekä markkinoida tuotteitaan keskitetysti ja tasapainottaa markkinaa.

4. Jo olemassa oleva kattava yhteisö tai yhtiö, joka haluaa toimia tehokkaammin ja sitoutuneemmin, hakee tuottajaorganisaatiostatusta parantaakseen neuvotteluvoimaansa suhteessa kauppaan ja/tai teollisuuteen, saadakseen jäsenilleen paremmat myynti- ja tuotantoehdot

5. Viljelijät, jotka ovat jo jäseninä osuuskunnassa, voivat halutessaan perustaa tuottajaorganisaation voidakseen neuvotella suoraan ostajien kanssa ilman jalostajaa välikätenä.

6. Järjestäytymätön joukko tuottajia, jotka kaikki toimittavat samalle jalostajalle, jonka kanssa heillä ei ole markkinointisopimusta, haluavat yhdessä parantaa markkina-asemaansa.

7. Ryhmä erikoistuotteiden tuottajia, joiden tuotanto menee kokonaisuudessaan yhdelle ostajalle, mutta tuottajat haluavat vahvemman aseman neuvotella yhdessä tuotantosopimusten sisällöstä, toimitusehdoista sekä hinnoista.

8. Mikä tahansa ryhmä tuottajia, joka uskoo, että yhteistyöllä saavutetaan neuvotteluetua, voidaan rakentaa kestävämpää tuotantoketjua, etsiä tapoja vähentää markkinariskejä tai alentaa tuotantokustannuksia.

3.2. Uudenlainen asema ruokaketjussa

Tuottajaorganisaatioiden tärkein hyöty on mahdollisuus vaikuttaa markkinoihin ilman pelkoa kilpailuviranomaisen puuttumista tilanteeseen. Tuottajaorganisaatiohyväksynnän Ruokavirastolta saanut tuottajaorganisaatio saa vapaasti sopia keskenään tuotantomääristä ja keskustella hinnoista. Nämä ovat keinoja, joilla on mahdollista saavuttaa parempi markkina-asema, saada jäsenille parempia hintoja sekä toimivat sopimusehdot. Konkreettista näyttöä tuottajaorganisaatioiden hyödyistä on nähtävissä hedelmä- ja vihannesalan tuottajaorganisaatioissa, jotka ovat saaneet merkittävän markkinaosuuden ja tuoneet huomattavia etuja jäsenilleen.

Vahva markkinaosuus antaa tuottajaorganisaatiolle paremmat lähtökohdat neuvotteluihin ostajien ja myyjien kanssa. Tieto tuotannossa olevista aloista, tuotteista, lajikkeista ja markkinoille tulevista määristä antaa kykyä sopeuttaa tuotantoa kysyntää vastaavaksi. Tämä auttaa tasaamaan hintavaihteluita vuosittain, kun ylitarjonta ei laske tuottajahintoja. Jo ennen tuotantokauden alkua sovitut sopimukset takaavat tuotteista saatavan hinnan ja silloin tuotanto ja panosten käyttö voidaan mitoittaa siten, että tuottajalle jää käteen riittävä kate tekemälleen työlle. On kuitenkin otettava huomioon, että vaikka tuottajaorganisaatiolla saa olla määräävä markkina-asema, se ei kuitenkaan saa poistaa kilpailua eikä vaarantaa yhteisen maatalouspolitiikan tavoitteita. Jos TO:n toiminta ei ole markkinajärjestelyasetuksessa säädetyn mukaista, tuottajaorganisaation toimintaan sovelletaan yleisiä kilpailusääntöjä. (SEUT 39 artikla)

Myös sopimuskulttuuria pitää parantaa. Tehdyistä sopimuksista on pidettävä kiinni molemmin puolin, mutta vakavissa poikkeustilanteissa voidaan neuvotella joustoista. Lisäarvoa voidaan saada markkinatiedon jakamisesta sekä tuottajien että asiakkaiden välillä. Tietoa jakamalla luodaan mahdollisuuksia reagoida nopeammin markkinoiden muutoksiin, mutta tuottajaorganisaatio on huolehdittava tiedon käytöstä syntyvän hyödyn oikeudenmukaisesta jakamisesta. Toimivalla tuottajaorganisaatiolla on myös mahdollisuudet vastata nopeasti muuttuviin asiakastarpeisiin.

”Virallisen statuksen saanut tuottajaorganisaatio saa vapaasti sopia keskenään tuotantomääristä ja keskustella hinnoista.”

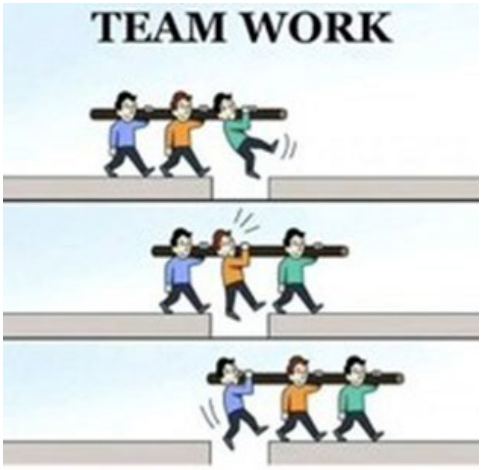


3.3. Brändäys, sertifiointi ja erikoistuminen

Brändi tarkoittaa ostajalle muodostuvaa mielikuvaa, joka syntyy kaikesta tuottajaorganisaation toiminnasta ja viestinnästä. Se tarkoittaa myös positiivista tunnettuutta. Brändi rakentuu hitaasti ja tunnettuus voidaan saavuttaa vasta vuosien kuluessa. Vaikka brändin rakentaminen on työlästä ja aikaa vievää, sen ei tarvitse olla kallista. Suurimmaksi osaksi se on perustyötä yrityksen tuotteiden markkinoinnissa, mutta pitkällä aikavälillä se helpottaa markkinointia ja ajan myötä nostaa hintoja. Tuottajaorganisaatiossa, jossa on riittävästi jäseniä, on mahdollisuus palkata ammattilainen avuksi. Aluksi työ aloitetaan ottamalla kontakti ostajiin ja tuotteiden yhteismarkkinoinnilla. Tapoja ja kanavia asian eteenpäin viemiseen on lukuisia.

Itse brändin rakentaminen on lisäarvon tuottamista asiakkaalle. Asiakkaan on aina oltava yritystoiminnan keskiössä ja tuottajaorganisaation on tuotettava tuotteita, joista ostaja on valmis maksamaan perustuotetta enemmän. Brändi selkeyttää asiakkaille, mitä myydään ja auttaa asiakasuskollisuuden muodostumisessa sekä auttaa rakentamaan ja vahvistamaan liiketoimintaa ja kehittämään tuotteita. Tämä luo mahdollisuuden korkeampaan hinnoitteluun. Brändin tavoite on tuoda tuottajaorganisaatiolle myyntiä, asiakkaita ja kannattavuutta.

”Suurimmaksi osaksi brändäys on perustyötä yrityksen tuotteiden markkinoinnissa, mutta pitkällä aikavälillä se on tae korkeammille hinnoille ja helpottaa ajan myötä markkinointia”



Sertifioinnilla tarkoitetaan kansainvälisesti määriteltyjen standardien huomioimista ja niihin liittyvien vaatimusten täyttämistä, josta myönnetään todistus eli sertifikaatti. Sertifikaatilla voidaan osoittaa tuottajaorganisaation tai sen tuottaman tuotteen täyttävän mainitut standardit tai muut kriteerit. Joillekin tuotteille voi olla järkevää hakea sertifiointia sen osoittamiseksi, että organisaatiosi tuottaa, jalostaa, valmistaa ja käsittelee elintarvikkeita korkeimpien mahdollisten kansainvälisten standardien mukaisesti. Tällöin sertifiointi auttaa tuottajaorganisaatiota markkinoinnissa ja markkinoille pääsyssä.

Sertifioinnista voi auttaa tunnistamaan ja hallitsemaan riskejä, varautumaan nykyisiin ja uusiin elintarviketurvallisuus- ja viranomaisvaatimuksiin, sekä kasvattamaan luottamusta elintarviketurvallisuuteen, laatuun ja toiminnan laillisuuteen. Sertifiointi pakottaa tarkkailemaan tuoteturvallisuutta ja laatua. Se auttaa parantamaan kannattavuutta ja vähentämään asiakkaiden reklamaatioita. Sertifiointi parantaa myös jäljitettävyyttä. Tietyillä tuotteilla se voi vähentää takaisinvetoja ja myynnistä poistamisia. Suomen kaltaisessa pienessä maassa useimmiten varminta on ostaa oikeudet jo olevassa oleviin sertifikaatteihin ja toimia niiden puitteissa.

Tuottajaorganisaatiossa erikoistuminen on hyvä vaihtoehto parantaa kannattavuutta. Suuri peltoala ja yksikkökoon kasvu antaa mahdollisuudet toimintojen yhdistämiseen ja/ tai ulkoistamiseen. Tuottajaorganisaatiossa töitä voidaan jakaa jäsenten kesken. Töitä on mahdollista tehdä sillä alueella missä se on kulloinkin ajankohtaista ja kalustoa voidaan käyttää porukalla. Tuottajien kannattaa jakaa keskenänsä teknistä osaamistaan ja hyödyntää kaikki tiedonvaihdon antamat edut. Erikoistuminen merkitsee yleensä myös huomattavia investointeja erikoiskalustoon ja –tiloihin. Taloudellisesti ei ole järkevää investoida ja sitoa pääomaa kaikkiin koneisiin itse. Tuottajaorganisaatio voi ostaa koneita yhdessä tai kilpailuttaa ostopalveluiden tarjoajia. Jos porukalla voidaan sopia urakoitsijan kanssa aikatauluista, työ tehostuu ja kustannukset laskevat.



3.4. Vienti

Vienti tulee nähdä tasavertaisena käyttökohteena kotimaan käytön kanssa. Parhaimmillaan kotimaan käyttö ja vienti tukevat toisiaan. Suomen viljamarkkinoille vienti on ehdoton edellytys parempiin tuottajahintoihin. Niin kauan, kun Suomessa tuotetaan enemmän viljaa kuin kotimarkkinat kuluttavat, jyväviljalle on turha odottaa korkeampia hintoja. Kotimaisten raaka-aineiden jatkojalostuksessa on potentiaalia yritystoimintaan, jota myös tuottajaorganisaatio voi ajan kuluessa hyödyntää.

Erityiselintarvikkeiden tutkimus ja kehittäminen, ruokainnovaatiot ja niiden kaupallistaminen tuovat uusia liiketoiminta- ja kasvumahdollisuuksia. Suomalaisten elintarvikkeiden vienti on hitaassa kasvussa. Pääosan elintarvikeviennistämme muodostavat kauratuotteet, alkoholijuomat, voi ja muut maitorasvat, leipomovalmisteet sekä tuore kala. Yhteistyö viennin kasvattamisessa on tarpeellista, sillä yritysten vientiresurssit (henkilöresurssit, vientiosaaminen ja aika) ovat rajalliset. Siksi Suomeen tarvitaankin suurempia yhteenliittymiä. Viljasektorilla vientiasioista voisi hoitaa kaikkien tuottajaorganisaatioiden yläpuolella toimiva toimialaorganisaatio, joka veisi viljaa keskitetysti kaikkien tuottajaorganisaatioiden yhteistyöllä.

Myynti on yritystoiminnan keskiössä ja kansainvälinen kauppa voi tapauskohtaisesti parantaa tuotannon kannattavuutta. Vientitoiminnan on siten oltava osana yritysstrategiaa. Vientiin tähtäävän tuottajaorganisaation kannattaa laatia vientistrategia ja asettaa tavoitteet lyhyelle ja pidemmälle ajalle,

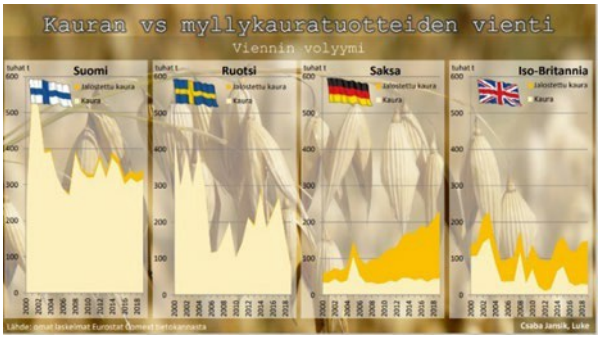
jolloin resurssit on mahdollista keskittää strategisten tavoitteiden mukaan. Onnistunut elintarvikkeiden vienti etenkin EU-alueen ulkopuolelle vaatii monenlaista osaamista vientidokumenttien täyttämisestä kohdemaahan sopivaan myyntiin ja markkinointiin.



Lähde: MTK RuoKasvu-hanke: Thimjos Ninios

Elintarvikekaurassa Suomi on yksi suurimmista vientimaista EU:ssa. Mylly- ja rehukauran lisäksi gluteenittomalla kauralla on vientimarkkinoilla kysyntää. Luomukauralla on vientipotentiaalia, mutta sen vienti on ollut tähän saakka marginaalista. Kauraa voidaan viedä ilman suurempia haasteita 500 tuhatta tonnia. Vuotuinen kauran jyvävienti voisi markkinapotentiaalin valossa nousta jopa 600 tuhanteen tonniin. Vientilogistiikkamme voidaan virittää jopa miljoonaan tonniin vuodessa. Viennin kasvattaminen vaatii kuitenkin sopimustuotannon kehittämistä. Kasvava vientivolyymi vaatii siirtymistä nykyisestä kaupankäynnistä pitkäjänteisempään toimintaan. Kaurahiutaleiden vienti ja muiden korkean jalostusasteen tuotteiden kuten myslien, kaurajuomien, kaurajogurttien ja keksien vienti kasvaa. Raaka-ainepohja mahdollistaa erikoistuotteiden esim. puhdaskaura- tai luomukauratuotteiden tarjonnan vientiin.

”Kolme maata, Suomi, Ruotsi ja Puola vastasivat lähes 60 % EU:n kauraviennistä vuonna 2021.”



Koska Suomi sijaitsee kaukana viljakaupan keskuksista, ovat lastikoot ja logistiikka tärkeässä roolissa. Laivakaupat (2000–5000 tn) lähimarkkinoille ovat mahdollisia, mutta laaturiski on otettava huomioon. Kokonaisen viljan viennissä on yleensä pieni kate ja suuri pääomatarve, mutta markkinavaikutus kotimarkkinoihin voi olla huomattava. Isoja eriä on järkevää kasata yhteistyössä usean toimijan kanssa. Pienempien määrien (kontti, rekka tms.) vienti on mahdollista erikoiserille, mutta erikoismarkkinat ovat rajalliset.

3.5. Yhteistyöllä saatavat edut

Yhteistyö on yksi ratkaisu heikkoon kannattavuuteen maatalousalalla. Suomessa tilat ovat melko pieniä ja sijaitsevat laajalla alueella. Yksinään yhdenkään viljelijän on lähes mahdotonta päästä sellaisiin toimitusmääriin, joita kotimaiset saatikka sitten ulkomaiset ostajat edellyttävät. Samalla tavalla yksittäisen tilan ostomäärät eivät yllä sellaisiin määriin, joista saisi suuria alennuksia. Niinpä yhteistyö auttaa tasapainottamaan tilannetta ja luo tasavertaisemmat lähtökohdat neuvotteluille. Kyse ei kuitenkaan ole vain korkeammista myyntihinnoista, sillä elämme markkinataloudessa ja markkinoilla on kuitenkin rajallinen kyky maksaa tuotteista.

Jo toiminnassa olevat tuottajaorganisaatiot kertovat, että tuotantopanosten ja -tarvikkeiden yhteisostoilla he ovat saavuttaneet suuria säästöjä. Varsinkin toiminnan alkuvaiheessa yhteishankinnoilla on pystytty parantamaan tuotannosta jäävää katetta. Vertaistuki muun muassa tilan johtamistapojen kehittämisessä, teknisen osaamisen, ja parhaiden tuotantotapojen jakamisesta on lisännyt tilojen tehokkuutta ja tuloksentekokykyä.

Tuottajaorganisaatio antaa myös mahdollisuuksia käyttää yhteiskoneita ja kuivureita ym. tuotannon käsittelylaitteita kustannusten alentamiseksi. Hyvä esimerkki vilja-alalta löytyy Virosta, jossa Kevili-osuuskunta, joka toimii kuten tuottajaorganisaatio vaikkei heillä virallista statusta vielä olekaan, on onnistunut tuottamaan huomattavaa lisäarvoa jäsenilleen yhteisvarastoinnilla ja vientikaupalla. Lisäksi he kertovat saaneensa paremmat ehdot investointirahoituksille yhteisinvestoinneilla.

Tuottajaorganisaatio voi antaa myös mahdollisuuksia neuvotella paremmat ehdot vakuutusasioissa, sähkösopimuksissa, puhelinliittymissä jne. Eikä vähäinen asia ole parempi riskien ja vaikeuksien sietokyky sekä hintojen tasaamismahdollisuus vuosien välillä.

”Jo toiminnassa olevat tuottajaorganisaatiot kertovat, että tuotantopanosten ja tarvikkeiden yhteisostoilla he ovat saavuttaneet suuria säästöjä”

Esimerkkinä Suomen lammasosuuskunta

(ent. Pohjanmaan lammasosuuskunta) perustettiin haasteellisten lampaanlihanhintojen aikaan vuonna 1995.

Tarkoitus oli alusta lähtien markkinoida lampaanlihaa yhdessä ja tavoitella parempia hintoja. Jäsenistö kasvoi vähitellen ja laajeni ensin



Keski-Suomen alueelle. Nykyään jäseniä on n. 150 eri puolilta Suomea, suurimmaksi osaksi lammastiloja sekä muutama vuohitila. Lampaan ja vuohen lihan kysyntä on kasvanut Suomessa mm. maahanmuuttajien myötä. Tavoitteena on kehittää kotimaista ruokaketjua. Kevään 2022 muutokset vahvistivat kotimaisen ruoan arvostusta ja elintarvikehuoltovarmuuden merkitystä. Vähittäiskauppaketjujen valikoimajaksoajoituksia avattiin ja sopimuksia neuvoteltiin uusiksi. Tuottajaorganisaatio (TO) -statusta haettiin vuonna 2019. TO-statuksen hyödyntämistä on varsinaisesti harjoiteltu vuoden 2020 alusta lähtien. Hinnoista on neuvoteltu teollisuuden ja kaupan kanssa reilut kaksi vuotta.

Apua sääntöjen kirjoittamiseen ja perustamiseen on saatu edunvalvontaorganisaatiolta. TO-status toi tärkeän edistysaskeleen osuuskuntamuodon päälle, koska se laillistaa kartellina toimimisen. Lisäksi tuottajaorganisaatiolla ei ole rajoituksia jäsenmäärän tai markkinaosuuden kasvulle. Suurin etu on hinnoista sopiminen jäsenten kesken ja neuvottelu ostajien kanssa kaikkia jäseniä edustaen. Näin tarjoutuu mahdollisuus sopeuttaa tuotannon määrän kysyntää vastaavaksi. Nykyinen kilpailulainsäädäntö ei salli hintojen sopimista ja volyymien ohjausta osuuskunnille. Ostajille TO tuo useita etuja kuten toimitusten järjestelmällisyys ja ennakoitavuus. Laajan jäsenistön tarjonnan suunnittelu ja koordinointi säästää ostajien resursseja. Suuret volyymit mahdollistavat muutoksia suunniteltuun toimitukseen. Ostajien on helpompaa kehittää ketjua isojen toimijoiden kanssa, jotka edustavat laajaa joukkoa tuottajia. Nyt tuottajaorganisaation edustajat neuvottelevat ostajien kanssa toimitettavien erien suuruudesta ja hinnasta, kun aiemmin osuuskunta pitkälti hyväksyi ostajan hintatarjoukset sellaisinaan. Vuoden 2022 alitarjontatilanne auttoi tuottajia ja vahvisti heidän neuvotteluvoimaansa. Tuottajaorganisaation täytyy osata neuvotella ja kehittää asioita niin, että niistä hyödytään pitkällä aikavälillä. Jatkossa tuotantomääriä tulee nostaa siten, että tarjonta vakiinnutetaan vähittäiskaupalle saakka. Kotimaisen karitsan saatavuuden jatkuvuus olisi tärkeä saavuttaa vähittäiskaupassa.



(Lähde: Luonnonvarakeskus 2022 PolicyBrief_4_2022 20(4).pdf Kirjoittajat: Csaba Jansik, Juuso Aalto-Setälä, Sari Forsman-Hugg, Raija Heimonen, Jukka Markkanen, Jyrki Niemi)

”Tarvitaan strategisia päätöksiä ja pitää miettiä mikä on yrityksen tarkoitus ja suunta”



Uudet yhteiset yritykset eivät kuitenkaan aina ole ratkaisu markkinoiden tasapainottamiseen, mutta tuottajaorganisaatiot voivat tarjota ratkaisun voimasuhteiden muuttamiseen ja parempien molempia osapuolia hyödyttävien ratkaisujen kehittämiseen koko tuotantoketjulle. Joissain tapauksissa voi olla mahdollista, että tuottajaorganisaatioiden perustaminen johtaa entistä pirstaloituneemman markkinan muodostumiseen kuin nykyään, jolloin kilpailevat tuottajaorganisaatiot laskevat hintoja eivätkä paranna jäsentensä asemaa.

4. MILLAISISSA OLOSUHTEISSA KANNATTAA PERUSTAA TUOTTAJAORGANISAATIO?

Onpa tilanne tai olosuhteet minkälaiset tahansa, maatalousyrittäjien tapa lähestyä tuottajaorganisaation perustamista ja asiat, jotka heidän on otettava huomioon, ovat pitkälti samat. On selvä, että niiden tuottajien ja viljelijöiden, joilla on ollut läheistä toimintaa yhden asiakkaan kanssa, on tiedostettava riski asiakassuhteen rikkoutumisesta, hänen lähtiessään mukaan uuteen ryhmittymään. Perustettaessa tuottajaorganisaatioita on kaikkia asiakassuhteisiin liittyviä riskejä tarkasteltava huolellisesti ennen suurien muutosten tekemistä. On otettava huomioon nykyiset ja tulevat asiakkaat, heidän odotuksensa, toiveensa ja pelkonsa.

Mitä siis pitäisi miettiä?

Huomioon otettavia asioita on melkoisesti uutta yritystä perustettaessa, onpa kyseessä sitten perinteinen yritys tai tuottajaorganisaatio. Luonnollisesti useat käytännön asiat vaativat tarkastelua ja päätöksiä, mutta erityisesti tarvitaan strategisia päätöksiä ja pitää miettiä mikä on yrityksen tarkoitus ja suunta. Näihin kysymyksiin vastaaminen on kunkin tuottajaryhmän itsenäisesti osattava vastata ja sopia tarvittavista toimista kukin omien olosuhteiden pohjalta. Nämä kysymykset ovat aina yrityksen perustamisen pohja ja eivät muutu olivat olosuhteet millaiset tahansa. Ennen prosessin aloittamista ja yksityiskohtiin menemistä on tarpeen kysyä itseltä muutama peruskysymys, jotka johtavat vastaukseen siihen kaikkein tärkeimpään kysymykseen – miksi perustaa tämä tuottajaorganisaatio?

4.1. TUOTTAJAORGANISAATION PERUSTAMINEN – MIKSI SE KANNATTAA TEHDÄ?

	Saammeko etua perustamalla tuottajaorganisaation (TO)?	KYLLÄ	EI	EOS
1.	Tuottaako TO paremman neuvotteluaseman?			
2.	Antaako TO lisäarvoa tuotannolle?			
3.	Auttaako TO rakentamaan tuottavampaa tuotantoketjua?			
4.	Oletko valmis yhteistyöhön parantaaksesi tulostasi?			
5.	Oletko valmis yhteisostoihin?			
6.	Oletko valmis jakamaan tietoja omasta tuotantotavastasi?			
7.	Oletko valmis tuotannon optimointiin ylituotannon vähentämiseksi?			
8.	Tahdotko TO:n neuvottelevan hinnoista ostajien kanssa puolestasi?			
9.	Uskotko, että TO saa paremmat sopimukset ja tuotantoehdot kuin sinä?			
10.	Haluatko antaa TO:n myydä osan tuotannostasi?			
11.	Haluatko antaa TO:n myydä koko tuotantosi?			
12.	Haluatko mukaan pitkäaikaisiin sopimuksiin tasaisella hinnalla?			
13.	Onko TO:lla tarvetta yhteiseen omaisuuteen (varasto/kuivuri/kone…)?			
14.	Löytyykö riittävästi viljelijöitä tuottajaorganisaation perustamiseen?			
15.	Halutaanko mukaan suuri määrä tuottajia?			
16.	Onko TO halukas ottamaan uusia jäseniä myöhemmin?			
17.	Onko uusien jäsenten ehdot kovemmat kuin perustajajäsenten?			
18.	Hyväksyykö nykyinen ostaja TO:n neuvottelukumppaniksi?			
19.	Jos nykyinen ostaja ei ole valmis sopimukseen, löytyykö toinen ostaja?			
20.	Onko TO:lla mahdollisuus / halu vientiin?			
21.	Onko omalla TO:lla riittävä markkinavoima neuvotteluihin?			
22.	Tukeeko kauppa TO:ta?			
23.	Voitko liittyä jo olemassa olevaan TO:hon?			
24.	Onko perusteilla TO, johon voisit ottaa osaa?			
25.	Onko sinulle hyötyä liittyä jo olemassa olevaan TO:hon?			
26.	Onko sinun kannattavampaa perustaa uusi TO?			

PERUSKYSYMYKSIÄ

Kun olet vastannut näihin kysymyksiin, sinun pitäisi pystyä päättämään haluatko liittyä ryhmään, joka haluaa perustaa tuottajaorganisaation. Lisäksi osaat kertoa mitä tavoittelet ja onko tuottajaorganisaatio sinulle paras vaihtoehto toimia markkinoilla. Jos kysymykset johdattivat sinut liittymisen kannalle, teidän on yhdessä ryhmän kanssa aloitettava yksityiskohtaisemman liiketoimintasuunnitelman työstäminen.

Ryhmän tulee yhdessä miettiä toimintasuunnitelmaa. Mitkä ovat tavoitteemme tänä vuonna, ensi vuonna ja tulevina vuosina?

- mitkä ovat tuottajaorganisaation pitkän ajan tavoitteet
- mitä voidaan saavuttaa 10 vuodessa?
- mitkä ovat realistisia tavoitteita seuraavaksi kahdeksi vuodeksi?
- mitä saamme aikaan tänä vuonna?

4.2. TUOTTAJAORGANISAATION PERUSTAMINEN – VAIHTOEHTOISET TOIMINTAMALLIT

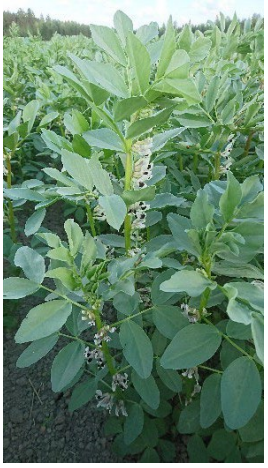
4.2.1. TO TEKEE SOPIMUKSET JÄSENTENSÄ PUOLESTA – MITÄ TÄMÄ TARKOITTAA KÄYTÄNNÖSSÄ?

Tuottajaorganisaatio tekee sopimukset suoraan joko yhden tai useamman toimijan kanssa, mutta ei osta tuotetta itselleen vaan vain välittää sen tuottajaorganisaation kautta. Jäsenillä on laillisesti sitova sopimus tuottajaorganisaationsa kanssa, joka velvoittaa jäsenen toimittamaan sopimuksessa määritellyn tuotteen tai kauppaerän, organisaation määräämälle ostajalle sovittuun hintaan.

Tämän mallin hyvä puoli on siinä, että tuottajaorganisaatiolla on huomattavasti suurempi neuvotteluvoima kuin yksittäisellä tuottajalla tehdessään sopimuksen suuresta erästä osakkaiden puolesta. Näin on mahdollista myös kilpailuttaa useaa ostajaa ja saada tuotteille korkeampi hinta. Toisaalta heikkoutena on se, että tuottajaorganisaation on pystyttävä toimittamaan sopimuksissa sovitut määrät ja laatu, vaikka osakkaat eivät pystyisikään tuottamaan tarvittavaa määrää sovittua erää. Siksi on tärkeää, että sopimuksissa olevat määrät ovat realistisia ja riittävä liikkumavara on jätettävä. Tarvittaessa säännöissä pitää määritellä miten ja milloin tuotteita on mahdollista ostaa tuottajaorganisaatioon kuulumattomilta tuottajilta ja millaisin ehdoin.

Johtopäätökset:
Vaikka tuottajaorganisaatio on melko helppo perustaa, on yrityksen säännöt ja toiminta kirjattava perustamisasiakirjaan niin, että ne ovat lailliset ja hallinnollisesti sitovat. Voidakseen toimia jäsentensä hyväksi sen on haettava hyväksyntää Ruokavirastosta. Myös toiminnan periaatteista on käytävä keskustelu, jossa määritetään tapa, jolla toimintaa johdetaan ja palkataanko päivittäisiä asioita hoitamaan henkilö osa- tai kokoaikaisesti. Tärkeää on myös sopia kommunikaatiotavoista, joilla jäsenten mielipiteet ja toiveet kuullaan hallituksen työssä ja miten hallitus viestii jäsenistölle.

Tuottajaorganisaation talous ja rahoitus vaativat omat prosessinsa. Yrityksen on päätettävä, miten toimintaa rahoitetaan ja tilitykset hoidetaan. Oleellista on, että säännöissä sovitaan liittymismaksun ja sopimussakkojen suuruus sekä määritellään osakkaiden roolit, vastuut ja sitoumukset, jotta molemminpuolinen sitoutuneisuus voidaan taata. Lisäksi pitää sopia sopimusehdot, jotka kaikki osakkaat voivat hyväksyä, ja sopimusmalli, jonka avulla jäsenet voivat sopia kaupoista tuottajaorganisaation kanssa. Jos halutaan optimoida logistisia kuluja, siitäkin on sovittava erikseen ehdoissa.


Yhteydenpito olemassa oleviin (ja potentiaalisiin) asiakkaisiin on tärkeää tällä mallilla toimittaessa. Sillä toimivat suhteet ostajiin takaavan ostajan tulevillekin tuotteille ja antavat uusia mahdollisuuksia markkinoida tuotteita paremmin ehdoin ja/tai hinnoin.

4.2.2. TO TOIMII JÄSENTENSÄ PUOLESTA HINTANEUVOTTELUISSA – MITÄ TÄMÄ TARKOITTAA KÄYTÄNNÖSSÄ?

Tuottajaorganisaatio halutaan perustaa neuvottelemaan jäsentensä puolesta yhteisesti tuotantoehdoista (hinta ja sopimusehdot) ostajan kanssa joko jalostajan tai joissain tapauksissa suoraan kaupan kanssa, mutta tuotantosopimus on tehty suoraan jalostajan kanssa. Tässä tilanteessa asetelman hyvät ja huonot puolet on melko yksinkertaisia havaita ja eivät aiheuta ongelmia jalostajalle, jonka on helpompi sopia hinnoista ja ehdoista isomman toimijan kanssa. Esimerkkejä tällaisista ryhmittymistä löytyy Suomesta useita. Ne toimivat monilla aloilla; mm. sokerijuurikas, munapakkaamot, lihatalojen osuuskunnat jne. Tuottajaorganisaatioiden neuvotteluvoimaa heikentää tässä asetelmassa se, että organisaatiolla ei ole suoraa neuvotteluvoimaa jalostajan suhteen, koska tuottajasopimus on suoraan tuottajan ja jalostajan välinen.

Johtopäätökset:

Pitkälti samat johtopäätökset koskevat myös tätä toimintamallia. Yrityksen pitää kirjata säännöt ja toimintatavat ja sen on haettava hyväksyntää Ruokavirastosta. Samalla tavalla toiminnan periaatteista on käytävä keskustelu, jossa määritetään toiminnan johtamiseen kuuluvat asiat.

Lisäksi kannattaa muistaa, että vaikka tässä mallissa tuottajaorganisaatio neuvottelee vain yhden jalostajan / kaupan kanssa, mahdollisuus kilpailuttaa ja neuvotella muidenkin toimijoiden kanssa on mahdollisuus, jolla voidaan hankkia lisäarvoa jäsenille. Säännöissä määritellyt rajoitukset voivat auttaa poistamaan joidenkin jalostajien/asiakkaiden huolen siitä, että tuottajaorganisaatioiden perustaminen johtaa tilanteeseen, että tuote ohjataan muille asiakkaille ja viime kädessä vahingoitetaan olemassa olevia suhteita.

4.2.3. TO OSTAA TUOTTEET ITSELLEEN ENNEN MYYNTIÄ – MITÄ TÄMÄ TARKOITTAA KÄYTÄNNÖSSÄ?

Tuottajaorganisaatio voi myös ostaa osakkaidensa tuottamat tuotteet ja myydä ne eteenpäin yhdelle tai useammalle toimijalle. Tämä vaihtoehto voi tarkoittaa laajimmillaan, että yritys ottaa hoitaakseen myös varastoinnin, logistiikan, tuotantopanosten ostamisen, laaduntarkkailun, markkinoinnin ja hallinnon sekä markkinoiden tasapainottamisen.

Tämän mallin etuna on paras kyky markkinoida tuotetta osakkaiden puolesta. Oikeissa olosuhteissa tämä antaa mahdollisuuden kehittää suoran asiakassuhteen asiakkaaseen, jolloin molempien intressit saadaan parhaiten sovitettua yhteen. Tämän mallin huono puoli on sen monimutkaisuus. Tuottajaorganisaation hallinnon on osattava johtaa toimintaa ammattimaisesti ja tehokkaasti. Tässä mallissa tarvitaan jo isoja volyymeja ja palkkatyöntekijä tai kaksi hoitamaan päivittäisiä rutiineja. Koska tuottajaorganisaatio vastaa markkinoinnista ja myynnistä, aiheuttaa se jäsenille markkinariskejä.

Vaikutukset: Tätä vaihtoehtoa harkittaessa on paljon ajateltavaa. Yrityksen on muodostettava itse tuottajaorganisaatio ja sille tulee hakea Ruokaviraston hyväksyntä.

J**ohtaminen**: tämä vaihtoehto vaatii todennäköisesti kokopäiväisen työntekijän johtamaan yritystä täysaikaisesti. Hänellä on oltava tarvittavat tiedot ja taidot tuotteiden myyntiin, logistiikan hallintaan, laatuvaikutusten arviointiin, yhteydenpitoon jäsenten kanssa ja hallinnon johtamiseen.

Jäsensopimukset: tuottajaorganisaatiolla on oltava jäsentensä kanssa oikeudellisesti sitovat sopimukset, joissa vahvistetaan jäsenen velvollisuus toimittaa myytävät tuotteet organisaatiolle ja muut seikat, joita tarvitaan osapuolten välisten suhteiden hallitsemiseksi.

Tuotteiden hinnoittelu: Hintamekanismeja ja aikatauluja on kehitettävä ottaen huomioon määrä, laatu, myyntiajankohta jne.

Tuotteiden laatu: laaduntarkkailu on hallittava





Myyntisopimukset: Tuottajaorganisaation on tehtävä myyntisopimuksia jalostajien tai vähittäismyyjien kanssa (nämä vaihtelevat sen mukaan, mitä on sovittu).

Logistiikka: Tuottajaorganisaatio voi olla vastuussa tuotteiden noudoista ja toimittamisesta tilalta asiakkailleen. Tämä voi tarkoittaa, että tuottajaorganisaatio ostaa kuorma-autot ja säiliöalukset omistukseensa tai se voi tehdä kuljetussopimuksen kolmannen osapuolen logistiikkapalvelujen tarjoajan kanssa. Yhtenä vaihtoehtona sovitaan asiakkaan kanssa tuotteiden noudoista osana myyntisopimuksen ehtoja.

Markkinoiden tasapainotus: On otettava huomioon markkinat, joilla tuottajaorganisaatio toimii voidakseen sopeuttaa jäsentensä tuotantoa. Hyödykemarkkinat keväällä eivät aina ole tuottoisimmat hinnan kannalta, mutta voivat tasapainottaa markkinaa pidemmällä aikavälillä.

Rahoitus: Tuottajaorganisaation on päätettävä, miten se rahoittaa perustamiskustannukset ja juoksevat toimintamenot (käyttöpääoma). Lisäksi, jos tarvitaan omaisuutta (kuten kuorma-autoja tai jalostuskapasiteettia), on harkittava pääoman hankkimista. Useimmissa tapauksissa käyttöpääomaa kerätään ottamalla marginaali myyntihinnan ja viljelijöille maksetun hinnan välistä ja sillä, että viljelijöille maksetaan vasta sen jälkeen, kun jalostaja on maksanut tuottajaorganisaatiolle.

Hallinto ja kirjanpito: Tuottajaorganisaatio vastaa tuotteiden myynnin vaatimasta kirjanpidosta ja muiden sidosryhmien vaatimasta yleisestä päivittäisestä johtamisesta ja paperityöstä.

Johtopäätökset:
Toimeksiantajana toimiminen ja tuotteen omistaminen on tuottajaorganisaation monimutkaisin ja riskialttein vaihtoehto toteuttaa. Voi kuitenkin olla mahdollisuuksia teettää suuri osa tarvittavista toiminnoista ostopalveluna. Tämä ei tarkoita sitä, etteikö tuottajaorganisaatio olisi edelleen vastuussa toiminnasta, mutta logistiikan, johtamisen ja hallinnon sekä jopa jalostuksen kaltaiset alat voitaisiin ulkoistaa kolmansille osapuolille tai alan nykyisille toimijoille. On syytä huomata, että tuottajaorganisaatiot voivat perustamishetken säännöistä riippumatta vapaasti valita omat tavoitteensa ja toimintansa. Sääntöjä voidaan päivittää aina tarpeen tullen.



5. MITEN TUOTTAJAORGANISAATIO PERUSTETAAN

Tuottajaorganisaation perustaminen vaatii aikaa, vaivaa ja aiheuttaa jonkin verran kustannuksia, mutta jos se tehdään hyvin, se tuottaa etuja asianosaisille, joilla on tahtoa, motivaatiota ja taitoja perustamisprosessin toteuttamiseen. Perustettavan tuottajaorganisaation tavoitteet sanelevat edessä olevan prosessin vaatimukset. Perustamisprosessiin kannattaa varata riittävästi aikaa, varsinkin jos mukana on suuri määrä tuottajia, jotka pitää saada sitoutumaan yhteisiin toimintatapoihin.

Seuraavassa hahmotellaan yksinkertainen tapahtumaketju, jota on noudatettava virallisen statuksen saamiseksi. Lisäksi on huomattava, että ei ole olemassa yhtä ratkaisua, joka sopii kaikille, mutta alla olevat vaiheet tarjoavat karkean polun, jota seurata.

Ruokaviraston sivuilta löytyvät sekä suomen- että ruotsinkieliset ohjeet siitä, mitä tuottajaorganisaatiolta vaaditaan hyväksynnän saamiseen.

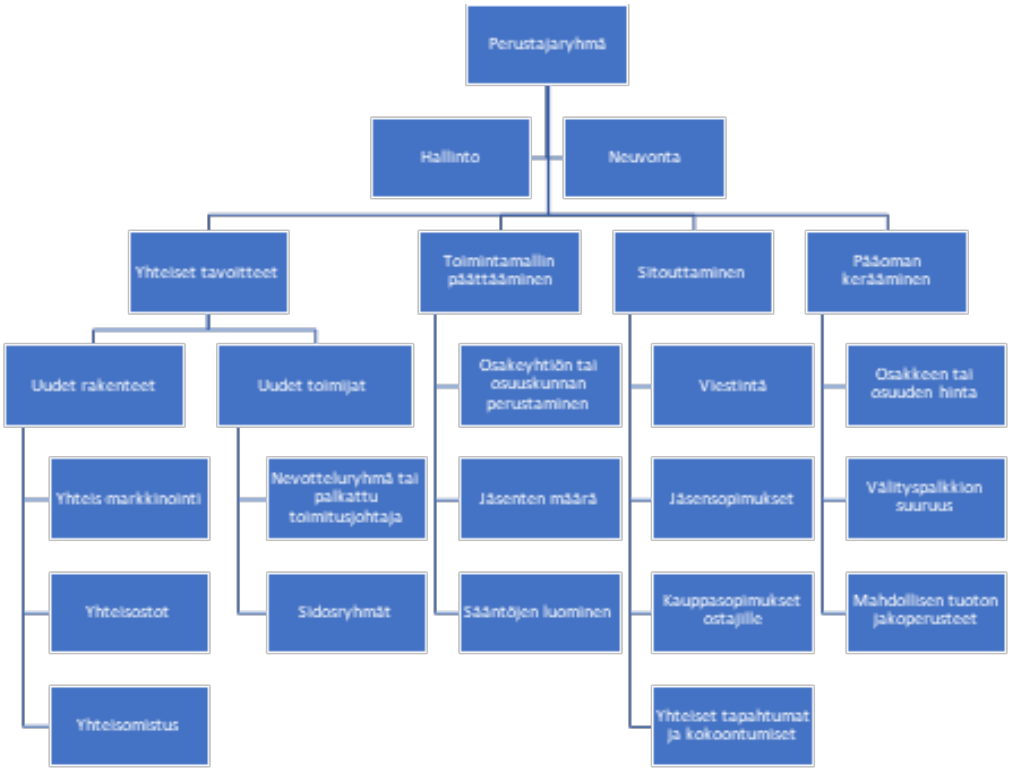
https://www.ruokavirasto.fi/yritykset/oppaat/hakuopas-tuottajaorganisaatioksi

https://www.ruokavirasto.fi/sv/foretag/guider/guide-for-procentorganisation



5.1. Ensimmäiset askeleet

Keskustele mahdollisuudesta muiden viljelijöiden kanssa. Yhteistyöhanke, kuten tuottajaorganisaation perustaminen, onnistuu parhaiten, jos kaikilla jäsenillä on yhteiset tavoitteet ja vahva sitoutuminen. Siksi on ratkaisevan tärkeää, että potentiaalisten jäsenten näkemykset ymmärretään ja että on olemassa laaja ymmärrys siitä, miten suhtaudutaan tällaiseen hankkeeseen ryhtymiseen.



1. Aluksi kannatta perustaa pieni, keskittynyt työryhmä.
    - Jos muut maanviljelijät näyttävät olevan kiinnostuneita, ensimmäinen askel on pyytää mukaan muutama ja muodostaa työryhmä.
    - Tämä ei ainoastaan mahdollista eri tehtävien jakamista ryhmän kesken, vaan se auttaa myös varmistamaan, että tarvittavat tehtävät suoritetaan.
    - Monissa tapauksissa yhteistyöhankkeen menestys voidaan jäljittää pienen ryhmän yksilöiden ponnisteluihin, jotka ovat valmiita luopumaan ajastaan ja ponnistelemaan tarvittavat ponnistelut saadakseen sen toimimaan.
    - On suositeltavaa, että työryhmä suhtautuu kokouksiinsa ammattimaisesti, pitää pöytäkirjaa keskusteluista, sopii toimista ja asettaa aikataulut loppuunsaattamiselle.



2. Yleisenä ohjeena voidaan sanoa, että ottakaa vastaan neuvoja ja hyödyntäkää muiden asiantuntemusta. Tarvitaan useita oikeudellisia asiakirjoja sen mukaan, mitä tuottajaorganisaatio aikoo tehdä. Ainakin yrityksen on oltava laillisesti perustettu. Muita asiakirjoja voivat olla: jäsensopimukset, myyntisopimukset, työsopimukset, lainasopimukset, logistiikkasopimukset jne. Tässä vaiheessa, jos ei aikaisemmin, tarvitaan oikeudellista neuvontaa.
    - MTK:n Tuotto -hanke auttaa sinua tuottajaorganisaation perustamisessa.
    - Hankkeessa työskentelevät voivat auttaa sinua koko prosessin ajan.
    - Jossain vaiheessa prosessia on tarpeen hankkia oikeudellista neuvontaa. Sitä voi ostaa lakitoimistoilta, MTK:n lakimieheltä voi kysyä neuvoa ja hanke auttaa tarvittavien asiakirjojen laadinnassa. CAP-ohjelmassa olevaa valmisteluraha voi käyttää myös lainopillisten palveluiden ostoon.

3. Päättäkää mille pohjalle tuottajaorganisaationne rakennatte.
    - Vaihtoehtoina kannattaa miettiä joko osakeyhtiötä tai osuuskuntaa, jolle haette Patentti ja Rekisterihallituksesta rekisteröidyn yhteisön y-tunnuksen.
    - Jos ryhmällä on jo olemassa oleva rekisteröity yhteisö, sitä voi käyttää perustettavan tuottajaorganisaation pohjana, mutta säännöt on hyväksytettävä kaikilla jäsenillä erikseen.
    - Rekisteröidyn yhteisön säännöt ovat omansa ja lisäksi tuottajaorganisaatiolle on laadittava omat sääntönsä, joita voidaan tarvittaessa muuttaa kaikkien jäsenten yhteisissä kokouksissa.

4. Peruskonseptin kehittämisen jälkeen sitä voidaan testata tuottajien ja muiden sidosryhmien kanssa ennen kuin edetään.
    - Koko prosessin ajan on tärkeää pitää yhteyttä mahdollisiin jäseniin sen varmistamiseksi, että heidät pidetään ajan tasalla ja että he pysyvät kartalla.
    - Olosuhteista riippuen voi olla tarpeen laatia virallisempi esite, jossa mahdollisia jäseniä kutsutaan tuottajaorganisaation jäseniksi. Tuotto -hanke voi auttaa esitteen laadinnassa ja muunkin tiedon jakamisessa tuottajille.

5. Tuottajaorganisaation on tärkeää ymmärtää asiakkaiden näkemyksiä. Vaikka tuottajaorganisaatio on ensisijaisesti perustettu ja toimii viljelijäjäsentensä eduksi, on myös tärkeää tunnistaa potentiaalisten tai nykyisten asiakkaiden tarpeet ja näkemykset.
    - Hyvä suhde asiakkaisiin voi tarjota etuja kaikille, kuten tarpeellisia suunnittelu- ja investointipäätöksiä, nopeampaa päätöksentekoa, suurempaa tehokkuutta ja parempaa tuottavuutta. Siksi voidaan harkita asioiden käsittelyä asiakkaiden kanssa.
    - Toimitusketjuun osallistuvat uudet elimet, kuten tuottajaorganisaatiot, nähdään helposti uhkina, erityisesti tuotantoketjun loppupään asiakkaiden, mutta myös mahdollisten jäsenten keskuudessa. Huolenaiheiden voittamiseksi on välttämätöntä, että minkä tahansa tuottajaorganisaation tarkoitus ja aikomukset esitetään hyvin selkeästi, jotta voidaan osoittaa, miten mahdollisia huolenaiheita lievennetään.



5.2. Esimerkkejä tuottajaorganisaation säännöistä selityksineen:

Alla on pohja, jota voi hyödyntää tuottajaorganisaation sääntöjä laadittaessa. Se on muokattavissa kaikille maataloustuotteille. Huomioitavaa on, että hedelmä- ja vihannessektorin vaatimukset ovat tiukemmat ja tarkemmat. Maito- ja maitotuotealan tuottajaorganisaatioille on muiden alojen tuottajaorganisaatioista poikkeavia vaatimuksia.

X (OY/OSK) TUOTTAJAORGANISAATION SÄÄNNÖT
Vahvistettu yhtiökokouksessa xx.yy.zzzz

- Tuottajaorganisaatio perustetaan joko perustettavan tai jo aiemmin olemassa olleen osakeyhtiön tai osuuskunnan yhteyteen. Erityistapauksissa myös yhdistys voi toimia TO:n pohjana. Tuottajaorganisaatiolle voidaan myös laatia omat säännöt erillään yhtiöjärjestyksestä, jolloin ne on vahvistettava yhtiökokouksessa. Näin varmistetaan toiminnan joustavuus ja mahdollisuus muuttaa sääntöjä ilman niiden rekisteröimistä maksullisina kaupparekisterissä. Tuottajaorganisaation säännöt voivat myös sisältyä yhteisön sääntöihin tai osakeyhtiön yhtiöjärjestykseen.

Alla on pohja, jota voi hyödyntää tuottajaorganisaation sääntöjä laadittaessa. Se on muokattavissa kaikille maataloustuotteille

1 § Perustajajäsenet
X tuottajaorganisaation perustavat x1, x2 ja x3… tuottajajäsenet.

- **Kaikki perustajajäsenet on yksilöitävä jäsen-/ osake-/ osakasluettelossa, jotka toimitetaan liitteenä hakemuksen mukana Ruokavirastolle. Jäsenten tiedoista pitää löytyä nimi, osoite ja y-tunnus. Kutakin haettavaa tuotetta tuottavia on oltava vähintään viisi tuottajaa.**

2 § Tuottajaorganisaation tiedot
X tuottajaorganisaatio (jäljempänä X) on rekisteröity osakeyhtiö/ osuuskunta(xxxxxxxx-x).

- **Säännöissä on kirjattava osakeyhtiön/ osuuskunnan y-tunnus sekä muut yhtiön viralliset tiedot sekä yhtiöjärjestys/ osuuskunnan säännöt**

3 § Tehtävät ja tarkoitus (toiminnot esimerkiksi, ei tyhjentävä listaus)
X:n toiminnan tarkoituksena on vahvistaa jäsentensä vilja-, öljy- ja valkuaiskasvien (tai minkä tahansa maataloustuotteen asetuksen EU N:o 1308/2013 liitteen 1 tuotteista) tuotannon kilpailukykyä parantamalla jäsenten neuvottelu- ja markkina-asemaa, sekä tuotantopanosten että satotuotteiden kaupassa.
X voi ottaa myyntiin tuotteita myös tuottajilta tai toimittajilta, jotka eivät kuulu tuottajaorganisaatioon. Tämä koskee ainoastaan tuotteita, jotka eivät kuulu X:n tuotantosuunnitelmaan tai joiden jäseniltä saatava toimitusmäärä ei ole riittävä. Jäsenen tuotanto on kuitenkin aina etusijalla.
X:n yhtiökokouksen nimittämä hallitus päättää vuosittaisten toimintaohjelmien sekä niiden mahdollisten muutosten laatimisesta ja esittämisestä Ruokavirastolle. X:n yhtiökokouksen nimittämä hallitus vastaa myös toimintaohjelmien toimeenpanosta.

- **TO:n tulee harjoittaa vähintään yhtä seuraavista toiminnoista: Yhteinen jalostaminen/ jakelu tai kuljetukset/ pakkaus/ pakkausmerkintä/ myynninedistäminen/ laadunvalvonta/ laitteistojen tai varastojen käyttö/ jätehuolto (liityttävä tuotantoon) / tuotantopanosten hankinta/ muu palvelutoiminta.**

4 § X:n toiminnan tavoitteet
X:n tavoitteet ovat tuotannon suunnittelu kysyntää vastaavaksi, tuotannon myynti ja markkinointi sekä viljelymenetelmien, tuotteiden laadun ja tuotannon kannattavuuden kehittäminen sekä muut tuotantoon liittyvät asiat. Tuottajaorganisaation säännöt täydentävät Oy:n/ osuuskunnan yhtiöjärjestyksen sääntöjä, jolloin niitä ei tarvitse ilmoittaa kaupparekisteriin.

- **yllä olevat tavoitteet ovat esimerkkejä, täysi lista löytyy Ruokaviraston hakuoppaasta tuottajaorganisaatioksi sivut 3–4**



”https://www.ruokavirasto.fi/yritykset/oppaat/hakuopas-tuottajaorganisaatioksi”

5 § Jäseneksi ottaminen
X:n jäsenenä voi olla tuottaja, joka ammattimaisesti viljelee osakeyhtiön/ osuuskunnan toiminta-alueella ja yhtiön tuotantosuunnitelman mukaisia tuotteita. Tuottajaorganisaation jäseneksi voidaan hyväksyä myös muita kuin hyväksyttyjä tuotteita viljeleviä tuottajajäseniä lain maatalouden markkinajärjestelystä (999/2012) 12 b–d § ja valtioneuvoston asetuksen tuottajaorganisaatioista (85/2023) 1 ja 3 § mukaisin ehdoin.

- **Mm. eläköityneet tuottajat, muiden kuin TO:n toimintasuunnitelmassa olevien tuotteiden tuottajat, toimihenkilöt, kunniajäsenet, kunhan he eivät edusta tukku-, vähittäiskaupan tai jakelualan toimijoita**

Jäsenyyshakemus jätetään kirjallisena X:n hallitukselle, joka päättää jäseneksi hyväksymisestä. Allekirjoittamalla jäsensopimuksen, jäsen sitoutuu noudattamaan X:n sääntöjä, jotka liittyvät tuotantoilmoitusvelvoitteeseen, tuotantoon, kaupan pitämiseen ja ympäristönsuojeluun. Allekirjoittamalla jäsensopimuksen jäsen sitoutuu myös suorittamaan sääntöjen mukaiset maksut X:lle ja tuottajaorganisaation toimintarahastolle.

- **erikseen allekirjoitetaan tuottajaorganisaation sääntöjen hyväksyminen ja kunkin kauppaerän myynti-/tuotantosopimukset**

6 § Jäsenen jäsenyys toisessa tuottajaorganisaatiossa
Jäsen ei voi X:n tuotteiden tuotannon osalta liittyä toiseen asetuksen (EU) N:o 1308/2013 mukaiseen tuottajaorganisaatioon, mutta voi käydä tuottajaorganisaation sopimusten ulkopuolisilla erillä kauppaa muiden kaupallisten toimijoiden kanssa.

- **Yhdellä tuotteella (esim. kaura) voi siis kuulua vain yhteen tuottajaorganisaatioon, mutta koko kaurasatoa ei tarvitse sitoa sopimukseen. On suositeltavaa, että kukin viljelijä itse harkitsee, mikä on se määrä, jonka hän uskoo pystyvänsä toimittamaan kunkin kauppaerän laatu- ja määrävaatimukset täyttävää tavaraa. Sopimuksen ylittävän sadon hän voi myydä haluamallaan tavalla. Esim. rehulaadun naapurille, rehutehtaalle tms. tai laadukkaan sadon joko omalle tuottajaorganisaatiolleen, jos tarvetta ilmenee tai haluamalleen ostajalle.**



7 § Jäsenen velvollisuudet

X:n jäsen sitoutuu:

1. Toimimaan X:n sääntöjen edellyttämällä tavalla
2. Suorittamaan hallituksen päättämät maksut X:lle ja sen toimintarahastolle

- **maksujen määräytyminen ja suuruus tulee määrittää ja voidaan sopia, että ne vahvistetaan kerran vuodessa yhtiö-/ osuuskunnan vuosikokouksessa**

3. X:n kanssa vuosittain laadittuun (tuotanto-/ kauppa) sopimukseen, joka perustuu X:n hallituksen hyväksymään tuotanto- ja markkinointisuunnitelmaan

- **hallituksen tulee vuosittain päättää ja laatia tuotantosuunnitelma ja/tai markkinointisuunnitelma, jossa määritellään tuotettavat tuotteet ja määrä sekä markkinointitavat**

4. Noudattamaan vuosittaisessa tuotantosopimuksessa määriteltyjä yksityiskohtaisia ehtoja mm. viljalajin, viljelyalan, lajikkeen, tuotantotavan sekä muiden erikseen määriteltävien ehtojen osalta.

- **Kustakin tuotteesta tehdään jäsenen kanssa oma kauppasopimus, jossa määritellään kauppaerä eli määrä, laatu, hinta ym. kaupan ehtona olevat määreet (kuten lisät tai vähennykset yms.)**



5. Noudattamaan toiminnassaan ympäristönsuojelulain (527/2014), luonnonsuojelulain (9/2023), vesilain (587/2011), vesiympäristölle vaarallisista ja haitallisista aineista annetun valtioneuvoston asetuksen (1022/2006) Sekä EU:n ja kansallisten viljelijätukien hyvän maatalouden ja ympäristön vaatimuksista annetun valtioneuvoston asetuksen (1384/2022) sekä EU:n viljelijätukien ehdollisuuden lakisääteisistä hoitovaatimuksista sekä niiden ja hyvän maatalouden ja ympäristön vaatimusten noudattamisen valvonnasta annetun Valtioneuvoston asetuksen (65/2023) säännöksien ehtoja.



- **Kaikki nämä tulevat Suomen ja EU:n lainsäädännöstä ja ovat mm. tukien saamisen ehtoja.**

6. Myymään sopimusmäärän X:n kautta. Jäsen voi kuulua toimittamansa tuotteen osalta vain yhteen tuottajaorganisaatioon.

- **Sopimuksista on pidettävä kiinni. TO:n perussääntöjen mukaisien velvoitteiden noudattamatta jättämisestä tai TO:n hyväksyttyjen sääntöjen rikkomisesta on oltava seuraamus. Sopimusrikkomuksista voi tulla sanktioita, jollei kyseessä ole Force Major -tilanne.**

7. Antamaan X:n pyytämät tiedot vilja-, öljy- ja valkuaiskasvien (tai muiden maataloustuotteiden) pinta-aloista ja sadoista sekä sopimuksessa määriteltyjen muiden ehtojen toteutuksesta ja mahdollisia muita mm. tilastointia varten tarvittavia tietoja. Jäsenten antamien tietojen yhteenvetoja voidaan käsitellä X:n järjestämissä kokouksissa. (Voidaan käyttää myös tuotantoilmoitusvelvoite termiä)

- **Tietoja tarvitaan Ruokaviraston valvontaa varten**

8. Antamaan X:lle oikeuden siitä etukäteen ilmoittamatta, tarkastaa tuotantoa, sadonkorjuuta, varastointia ja kauppakunnostusta sekä kirjanpitoa tämän X:ää koskevien tuotteiden osalta.

- **Oikeudet tarvitaan Ruokaviraston ja omavalvontaa varten**

9. Ilmoittamaan viipymättä X:n hallitukselle, mikäli ei kykene suoriutumaan tekemänsä sopimuksen velvoitteista. Poikkeuksen tehtyihin sopimuksiin voi myöntää ainoastaan X:n hallitus

- **Sopimuksista voidaan poiketa sään, tulipalon, sodan tms. katastrofin aiheuttaman sadonmenetyksen johdosta, johon tuottajalla ei ole ollut mahdollisuutta varautua**

10. Toimittamaan X:n tilastointitarkoituksiin pyytämät tiedot. X on puolestaan velvollinen toimittamaan tietoja Ruokavirastoon EU-raportointia varten.

8 § Sääntöjen ja määräysten rikkomusten seuraamukset

Sääntörikkomukset käsittelee X:n hallitus. Hallitus voi lievissä sääntörikkomuksissa antaa huomautuksen tai kirjallisen varoituksen rikkojalle. Vakavissa sääntörikkomuksissa hallitus on velvollinen ottamaan harkintaan jäsenen erottamisen.

- **TO:n jäsenten on keskenään sovittava millaisissa tilanteissa huomautus/ kirjallinen varoitus/ erottamisilmoitus annetaan**

Jäseniltä perittävät maksut voidaan eräpäivän jälkeen periä automaattisesti viljelijältä ilman eri päätöstä. Mikäli jäsen rikkoo 7 § mukaisia velvoitteita eikä hallitukselle ole annettu tästä hyväksyttävää selitystä, on X oikeutettu perimään jäseneltä sopimusmäärän arvon /arvon (?)kertaisena/vahingosta aiheutuneen määrän koskien toimittamatta jääneen sadon määrää. Jäsenen ja X:n välillä solmitun viljelysopimuksen rikkomisesta jäsen on velvollinen korvaamaan yhtiölle aiheutuneet lisäkulut, jotka vähennetään asianomaiselle jäsenelle suoritettavasta myynnin tilityksestä tai laskutetaan sopimuskauden loppuun mennessä.

- **Keskinäisellä päätöksellä sovitaan miten suuri toimittamatta jääneen sopimuksen tuotteiden hinta ja välilliset kustannukset ovat ja miten ne peritään.**

Jäsen voidaan erottaa, jos hän (lista on esimerkinomainen, ei-tyhjentävä listaus):

1. ei toimi X:n sääntöjen tai tuottajaorganisaatioiden toiminnalle asetettujen säädösten mukaisesti
2. ei saamastaan kirjallisesta varoituksesta huolimatta, asetettuun määräaikaan mennessä, suorita maksujaan X:lle
3. viljelytoimintaa lopettamatta luopuu osittain tai kokonaan käyttämästä X:n palveluksia
4. aiheuttaa X:lle huomattavaa vahinkoa tai muutoin toimii X:n etujen ja tarkoitusperien vastaisesti
5. asetetaan konkurssiin tai henkilöjäsenelle määrätään edunvalvoja
6. ei allekirjoita tuotantosopimusta X:n kanssa
7. tuottajajäsen liittyy toiseen tuottajaorganisaatioon, joka pitää kaupan samoja tuotteita kuin X tuottajaorganisaatio

Jäsenen erottamisesta päättää X:n hallitus. Erottamispäätös voidaan saattaa X:n yhtiökokouksen tutkittavaksi.

Riidat jäsenen ja X:n välillä ratkaistaan ensisijaisesti neuvottelemalla. Jos asiasta ei päästä neuvotteluin yhteisymmärrykseen, ratkaistaan riita välimiesmenettelyssä, siten kuin välimiesmenettelystä annetussa laissa (967/1992) säädetään/ käräjäoikeudessa.

- **Jäsenten tulee päättää missä mahdolliset sopimusriidat ratkotaan**
- **Muita esimerkkejä riidanratkaisulausekkeista on saatavilla täältä.**



9 § Jäsenen eroaminen

Jäsen voi erota jäsenyydestä aikaisintaan vuoden kuluttua jäseneksi ottamisesta. Eroava jäsen ei voi ilman X:n hallituksen antamaa suostumusta vapautua käynnissä olevasta toimintaohjelmasta johtuvista velvoitteistaan niin kauan kuin toimintaohjelmaa toteutetaan. Jäsenyyssopimuksen irtisanomisesta tulee ilmoittaa X:n hallitukselle kirjallisesti, jolloin irtisanominen tulee voimaan puolen vuoden kuluttua. Jäsenyydestä eroaminen ei saa kestää yli 6 kuukautta pois lukien toimintasuunnitelman velvoitteet.

- **Vaikka jäsenyydestä eroaminen voi kestääkin vain 6 kuukautta, se ei silti vapauta jäsentä niistä velvoitteista, joista hän on tehnyt sopimuksen pidemmälle aikavälille. Jos kauppasopimus on tehty esim. kolmeksi vuodeksi, on jäsen velvollinen toimittamaan sopimuksessaan olevan kauppamäärän koko sopimuksen voimassaoloajan.**

Mikäli jäsen eroaa tuottajaorganisaatiosta, tulee hänen palauttaa omistuksessaan tai hallinnassaan oleviin tiloihin kohdistuneet X:n rahoittamat investoinnit niiden käyvällä arvolla, jonka on arvioinut riippumaton tarkastaja.

- **Jos TO on rakentanut yhteisiä tiloja/ ostanut yhteisiä koneita tai laitteita tms., on jäsenen erotessaan maksettava erotus hankinnan ja sen nykyarvon välillä omalta osaltaan. Arvio hinnasta on teetettävä ulkopuolisella riippumattomalla tarkastajalla oikeudenmukaisen korvauksen määrittämiseksi.**
  (NA 1308/2013 Art. 152 ja 153; DA 2017/891 Art. 6 ja 16; MJL 999/2012 §12d; VNA 668/2017 §2)



10 § Äänivallan rajoittaminen
Tuottajaorganisaation yksittäisen jäsenen äänivallan ei (tulisi) saa olla enempää kuin 10 % (hedelmä/vihannes-alan tuottajaorganisaatioissa 50 %) jäsenten yhteenlasketusta äänimäärästä. Äänivaltaa laskettaessa yksittäisen jäsenen tai osakkaan äänivaltaan katsotaan kuuluvaksi tämän suora ja välillinen omistus tuottajaorganisaatiossa. Muut kuin tuottajajäsenet eivät voi pitää hallussaan yli 49 prosenttia äänivallasta tuottajaorganisaatiossa.

- **Viranomaisen näkemyksen mukaan alle 10 jäsenen tuottajaorganisaatiota ei suositella perustettavaksi. Tavoitteen tulisi olla vähintään 20 ja mieluummin vielä reilusti suurempi tuottajien neuvotteluaseman vahvistumiseksi markkinoilla. Ei tuottajajäsenten ääniosuus on jäätävä enintään 49 %, jotta TO saisi hyväksynnän Ruokavirastolta.**

11 § Kirjanpito- ja budjettisäännöt
Tuottajaorganisaation hallitus vastaa X:n kirjanpito- ja budjettivelvollisuuksista. X säilyttää kirjanpitonsa valvontaa varten vähintään 10 vuotta tilikauden päättymisestä siten kuin kirjanpitolaissa säädetään (1336/1997). X säilyttää tarkastusta varten tuotteiden siirtymisestä tehdyt tositteet (esimerkiksi laskut, kuitit ja muut tositteet sekä tilitykset tuottajille), joista käyvät ilmi myydyt tuotteet, tuotteiden määrä ja arvo.
X pitää sellaista kirjanpitoa, että siitä voidaan vuosittain tunnistaa, tarkastaa ja varmentaa toimintarahastoon liittyvät menot ja tulot sekä järjestää kirjanpitonsa siten, että tuen myöntämisen ja maksamisen edellytysten sekä tuen käytön valvominen on vaikeuksitta mahdollista. (KA 543/2011 Art. 52)

- **TO voi ulkoistaa tehtäviä, esim. kirjanpidon, mutta niistä on tehtävä kirjallinen sopimus, josta käy ilmi, että tuottajaorganisaatiolle jää vastuu suoritettavan toiminnon hallinnasta ja valvonnasta.**



12 §Sääntöjen muuttaminen
Näiden sääntöjen muuttamisesta päättää X:n yhtiökokous/ osuuskunnan kokous. Päätös on pätevä vain, jos vähintään kaksi kolmasosaa yhtiökokouksessa/ osuuskunnan kokouksessa edustettuina olevista äänistä ja osakkeista kannattaa muutosta, ellei laissa tai näissä säännöissä jostakin asiasta toisin määrätä.

- **Sääntöjen, jäsenmäärän, tuotannon kasvusta/vähenemisestä (ym. huomattavista) muutoksista on aina ilmoitettava Ruokavirastoon.**

13 § Muut säännöt

Lisäksi voidaan sopia:

- keitä voivat olla muut kuin tuottajajäsenet
- säännöistä, jotka varmistavat, että tuottajajäsenet voivat demokraattisella tavalla valvoa organisaatiotaan ja sen päätöksentekoa, tilinpäätöstä ja talousarviota
- mitkä toimet/ tehtävät TO voi halutessaan ulkoistaa ja ostaa muilta toimijoilta
- miten toimitaan tilanteissa, jos TO:n hyväksymisen edellytykset eivät enää täyty, esim. jos liikevaihto laskee tai tuottajamäärä vähenee



”Tuottajaorganisaatio saa olla määräävässä markkina-asemassa, kunhan se ei estä kilpailua”

Minkä tahansa yhteisen kaupan, oston tai hankkeen tarkoituksesta ja toimista tulee tehdä sopimus, jonka sen osapuolet ymmärtävät ja hyväksyvät. Todennäköisesti ja erityisesti vastaperustetun tuottajaorganisaation ollessa kyseessä valtaosa hyödyistä saadaan vasta vuosien yhteistyön hedelmänä ja aluksi on keskityttävä rajatumpiin ja selkeämpiin tehtäviin.

Markkinajärjestelyasetukseen on sisällytetty suojamekanismi, joka antaa Kilpailu- ja kuluttajavirastolle mahdollisuuden (KKV) puuttua itsearvion tehneen tuottajaorganisaation oikeuteen käydä sopimusneuvotteluja. KKV antaa tarvittaessa neuvontaa asiaan liittyvään viraston toimivaltaan ja yleisten kilpailusääntöjen tulkintaan liittyvissä kysymyksissä, mutta ei anna ennakkolausuntoja. Tuottajaorganisaatio saa olla määräävässä markkina-asemassa, kunhan se ei estä kilpailua. Jos tuottajaorganisaatio KKV:n mielestä rikkoo kilpailulakia, KKV ei voi suoraan sakottaa tuottajaorganisaatiota, vaan sen pitää ensin informoida Euroopan komissiota kannastaan. KKV:n tai komission tuottajaorganisaatioiden toiminnan rajoittamista koskevia päätöksiä ei sovelleta ennen kuin ne on annettu tiedoksi asianomaisille yrityksille (NA 1308/2013 Art. 152)

5.3. Toimintaohjelman laatiminen

Toimintaohjelmaan on sisällytettävä kaikki tuottajaorganisaation perustamiseen ja toimintaan liittyvät keskeiset osatekijät. Siinä on esitettävä yrityksen ja sen sidosryhmien visio ja tavoitteet, ilmaistava markkinapotentiaali, kuvattava, mitä yritys aikoo tehdä ja miten se toimii, kuvattava hallintorakenne ja esiteltävä tarvittaessa johtoryhmä, esitettävä organisaation yhteydenpito jäseniinsä ja asiakkaisiinsa, ja esitettävä yksityiskohtaisesti taloudelliset vaatimukset sekä lopuksi korostettava, mitkä riskit todennäköisesti ovat.

Toimintaohjelmassa on esitettävä:

- kuvaus alkutilanteesta tuottajaorganisaatiossa ennen toimintaohjelman toteuttamista
- toimintarahaston määrä ja sen kartuttamismenettely: tuottajajäsenten mahdolliset maksuosuudet, eritasoisten maksuosuuksien perustelu
- toimintaohjelman tavoitteet ja niiden yhteys kansallisen strategian tavoitteiden edistämiseen

- yksityiskohtainen kuvaus toimenpiteistä sekä erillisistä toimista ja keinoista, joilla tavoitteet saavutetaan (esitetään toteutusvuosittain eriteltynä)
- toimintaohjelman kesto
- talousarvio jokaiselta toimintaohjelmavuodelta - talousarvio kannattaa esittää erillisenä taulukkona

Ohjelmaan kannattaa sisällyttää myös siirtymävaihetta koskeva osio – miten tuottajayhteisö siirtää jäsenensä nykyisistä sitoumuksistaan uuteen ja missä aikataulussa. Toisaalta toimintaohjelma on sisäinen asiakirja, jolla tyydytetään työryhmän ja mahdollisten jäsenten tiedon tarve siitä, että ehdotus on toteutettavissa; toisaalta sen on osoitettava sääntelyelimille, kuten Ruokavirastolle, tai pankeille, että hankkeella on pohja, sekä autettava nykyisiä ja potentiaalisia asiakkaita ymmärtämään aikomuksia.

5.4 Asiakirjat eteenpäin

Kun konsepti on kehitetty, toimintaohjelma on laadittu ja jäsenet ja muut sidosryhmät ovat tyytyväisiä etenemään, tuottajaorganisaatio voidaan perustaa, Ruokavirastolta voidaan hakea hyväksyntä ja se voi aloittaa toimintansa, joita varten se on perustettu! Kun tuottajaorganisaatio on perustettu, on tärkeää, että se tarkastelee säännöllisesti tuloksellisuuttaan ja mittaa, saavutetaanko sen tavoittelemat edut todella.

”Kun tuottajaorganisaatio on perustettu, on tärkeää, että se tarkastelee säännöllisesti tuloksellisuuttaan ja mittaa, saavutetaanko sen tavoittelemat edut todella.”



Kun tuottajien yhteenliittymä on saanut yhteisön rekisteröityä ja säännöt hyväksyttyä, voidaan paperit lähettää Ruokavirastoon, joka ottaa hakemuksen vastaan.
Hakemuksen (lomake 482 tai hedelmä- ja vihannesala 353) liitteenä on lähetettävä:

- ✓ PRH:ssa hyväksytyt yhteisön säännöt
- ✓ perustettavan tuottajaorganisaation keskinäisesti hyväksytyt säännöt
- ✓ jäsen- tai osakassopimus
- ✓ (kaupparekisteriote, jos yhteisö on sinne merkitty!)
- ✓ Pöytäkirjanote kokouksesta, jossa ryhmän ’hallitus’ on hyväksynyt tuottajaorganisaation säännöt
- ✓ jäsenluettelo tai osakeyhtiön osake- ja osakasluettelo
- ✓ (sopimukset tehtävien ulkoistamisesta, jos niitä jo on)

6. KAUPALLISET ASIAT

6.1. Kirjalliset sopimukset

Jotta tuottajat saavat jäsenyydelleen vahvan selkänojan ja voivat luottaa toisiinsa kauppoja sovittaessa, on tärkeää tehdä sitovat sopimukset niin ostoista kuin myynneistäkin. Vaikka paperirumba voi tuntua työläältä ja hankalalta toteuttaa, on se kuitenkin paras tae onnistuneelle toiminnalle. Ei riitä, että sopimus solmitaan tuotteen ostajan kanssa, vaan jokaisen tuottajan on tehtävä kauppasopimus toimittamastaan erästä kuhunkin ostajalle menevään erään, jotta voidaan varmistaa tavaran saatavuus ja toimittaa sovittu erä.

Suomalaiset yritykset ovat vanhastaan tottuneet siihen, että isotkin asiat voidaan sopia kädenpuristuksella. Tavallinen käytäntö on yhä, että merkittävätkin kaupat perustuvat pelkkään tarjoukseen, jossa on lähinnä kerrottu hinta ja maksuehdot, mutta muista kaupan ehdoista vain keskustellaan suullisesti tai ei puhuta lainkaan. Suositeltavaa on aina tehdä kirjallinen sopimus.

Yritysten kansainvälistyminen ja säädösympäristön monimutkaistuminen ovat lisänneet riskejä yksinkertaisiltakin näyttävissä toimituksissa. Toimitus on todennäköisesti osa ketjua, jossa loppukäyttäjä on kahden tai useamman portaan päässä alkuperäisestä toimittajasta.

”Jokaisen tuottajan on tehtävä kauppasopimus toimittamastaan erästä kuhunkin ostajalle menevään erään, jotta voidaan varmistaa tavaran saatavuus ja toimittaa sovittu erä”



Sopimuksissa voi jotain mennä myös vikaan. Vaikka sopimukset pyritään laatimaan parhaan käytettävissä olevan tiedon mukaan, joskus ne voivat osoittautua myöhemmin epäedullisiksi. Se ei kuitenkaan ole peruste sopimuksen purkamiseen. Jos toimituksessa kuitenkin on jokin virhe tai se viivästyy, osapuolet ovat nykyisin entistä hanakampia peräämään oikeuksiaan myös oikeusteitse.

Ilman kirjallista sopimusta voi jäädä epäselväksi se, ketkä oikeastaan ovat sopimusosapuolia. Toimitus voi tapahtua esim. kansainvälisen yrityksen eri yksiköihin ja useisiin maihin, jolloin on tärkeää tietää, kuka sopimussuhteesta juridisesti vastaa. Osapuolilta voi myös unohtua sopia, kuka maksaa rahdin tai kuljetusvakuutuksen taikka kuka vastaa siitä, jos tuote vaurioituu toimituksen aikana.

Jos joku osapuolista on muualta kuin Suomesta tai sopimuksessa muutoin on jokin kansainvälinen liityntä, tulee aina sopia sovellettavasta laista ja oikeuspaikasta. Mikäli sopimusta ei ole tehty, joudutaan pahimmassa tapauksessa useisiin rinnakkaisiin prosesseihin eri maissa, kunnes vuosien päästä ratkeaa, missä oikeutta olisi tullut käydä.

Myös suomalaisten osapuolten kesken on usein järkevää sopia oikeuspaikasta. Yleisellä tuomioistuimella valitusmahdollisuuksineen ja välimiesoikeudella on kummallakin hyvät ja huonot puolensa, joita tulee etukäteen punnita asiantuntijan kanssa. Ensisijaisesti riita-asiat kannattaa aina pyrkiä ratkaisemaan neuvottelemalla ja viimeisenä keinona hakea ratkaisua oikeusteitse.

6.2. Markkinat haltuun – seuraa, ymmärrä ja toimi



6.2.1. Elintarvikeketjun toimintaympäristö ja historia

Kaiken maatalousyrittämisen lähtökohta on määritellä itselleen, kuka on asiakas. Tuotannon tulee perustua asiakkaiden tarpeisiin ja ostohalukkuuteen, vaikka valtaosalle tuotteista maksava asiakas on jalostava teollisuus tai kauppa. Elintarvikeketju toimii markkinavetoisesti kuluttajan ostopäätösten ohjaamana. Maatalouspolitiikka, markkinajärjestelyasetus ja kansainväliset kauppasopimukset määrittävät markkinoiden pelisäännöt, mutta hinnat määräytyvät maailman, EU:n ja kotimaan markkinatilanteen perusteella. Hyödykepörssit määrittävät hintoja tulevaisuuteen ja jokaisella ketjun lenkillä on oma roolinsa elintarvikeketjussa. Kunkin toimijan markkinavoima perustuu kykyyn hallita kysynnän ja tarjonnan tasapainoa.

Ennen liittymistään Euroopan unioniin vuonna 1995 maataloustuotteiden markkinat eivät toimineet vapaasti, vaan niitä ohjattiin tukijärjestelmillä, jotka kannustivat tiettyyn tuotantoon riippumatta kysynnästä. EU-jäsenyyden myötä Suomen maatalous siirtyi osaksi Euroopan unionin 450 miljoonan kuluttajan yhteismarkkina-aluetta, jossa sovelletaan yhteistä maatalouspolitiikkaa (CAP). Yhteinen maatalouspolitiikka linjataan seitsemän vuoden rahoituskausittain ja käytännössä jokaisessa rahoituskauden vaihteessa tukitasot ovat laskeneet ja tuotannon markkinaohjaus on lisääntynyt. Viimeisten 20 vuoden aikana hintavaihtelu on kasvanut reippaasti ja samalla viljelijöiden markkinariskit ovat kasvaneet. Kustannusten hallinta, lisäarvoon satsaaminen, keskinäisestä kilpailusta luopuminen ja tilan oma strategia ovat tärkeitä menestystekijöitä. Tuotteiden markkinoinnin ja markkinayhteistyön merkitys on korostunut ja jalostavan teollisuuden vientikilpailukyky on noussut yhdeksi kotimaan markkinoiden tasapainotuksen keskeiseksi tekijäksi.

Miksi markkinoiden seuraaminen on tärkeää?

- Hintavaihtelut ovat merkki toimivista markkinoista ja niihin vaikuttavat tekijät tulisi kaikkien tuottajien tietää ja ymmärtää.

- Tuottajahinnat määräytyvät yhä enemmän markkinaehtoisesti.

- Markkinatieto vahvistaa neuvotteluasemaa ja auttaa ajoittamaan myyntiä.

6.2.2. Markkinat toimivat, mutta viljelijät eivät usein toimi markkinaehtoisesti

Vapailla markkinoilla kysynnän ja tarjonnan tasapaino haetaan hinnalla. Hintojen laskiessa tehottomin tuotanto putoaa pois ja tasapainottaa tarjontaa. Tämä toimii niin kuluttajan ja kaupan kuin kaupan ja teollisuuden sekä teollisuuden ja tuottajan välillä – tarjolla ei voi pitää tuotetta, jota ei haluta ostaa. Tätä tasapainoa vääristävät tukipolitiikka, valtioiden interventiot, kuten esimerkiksi vienti- ja tuontitullit sekä tuottajien välinpitämättömyys markkinasignaaleja kohtaan (asenteet).

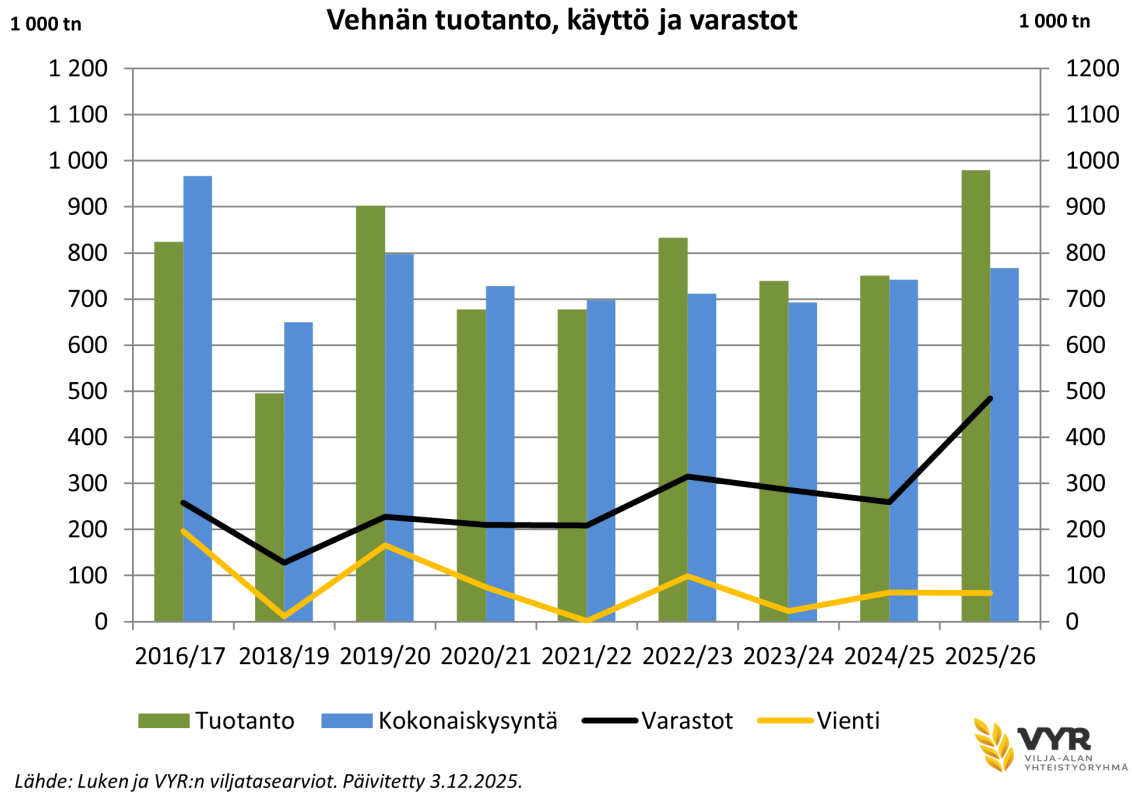
Suomen viljantuotantoon sää vaikuttaa edelleenkin enemmän kuin markkinatilanne, sillä tuki on mahdollistanut myös heikosti kannattavan tuotannon. Tästä on seurannut krooninen viljan ylitarjonta, mikä on ylläpitänyt Suomessa lähes jatkuvasti Manner-Eurooppaa matalampaa hintatasoa. Ylitarjonta on jatkunut heikosta kannattavuudesta huolimatta, sillä iso osa tuottajista saa merkittävän osan tuloistaan muista tulonlähteistä. Eläkeläisviljelijöiden osuus on myös tasaisessa kasvussa. Velaton tila kykenee sivutulojen ja tukien turvin viljelemään viljaa hinnalla, johon tuotantoon investoiva ja tilaa kehittävä viljelijä ei pysty. Toinen markkinatasapainoa horjuttava asia on Suomen suhteellisen suuri sivutoimisen viljantuotannon osuus. Liian suuri osa sivutoimisista maataloustuottajista ei panosta riittävästi viljanviljelyn laatuun ja tee kannattavuuslaskelmia. Lisäksi pellon vuokrataso on liian korkea tämänhetkiseen tuottotasoon verrattuna.

”Suomen viljatase on liian raskas.
Osa tuotannosta tulisi vaihtaa erikoiskasveihin tai vaihtoehtoisesti jättää huonosti tuottavat lohkot kylvämättä.
Muita vaihtoehtoja on löytää uusia ostajia tai jalostaa tuotteet pidemmälle ja saada lisäarvoa sitä kautta.”

On tiedostettava, että jokainen markkinatoimija pyrkii ostamaan mahdollisimman halvalla ja myymään mahdollisimman kalliilla. Markkinoilla ei tehdä sosiaalipolitiikkaa eikä hyväntekeväisyyttä. Hinnoitteluvoima tulee markkinoiden tasapainon hallinnan kautta. Kyky kontrolloida tarjontaa ja/tai löytää tuotteille vaihtoehtoisia markkinoita antaa markkinavoimaa. Jos tuotteelle on vain yksi potentiaalinen ostaja ja myyjän osuus kokonaistuotannosta on hyvin pieni, ostaja kykenee yksipuolisesti asettamaan hinnan. Tämä hinta on yleensä alhaisempi kuin markkinoilla, joilla myyjä hallitsee suurta osaa tuotannosta.

Jalostuksen ja kaupan keskittymisen takia edellä kuvattu tilanne on Suomessa yleinen. Nykyiset jo pitkään toimineet tuottajaorganisaatiot ovat tämän ymmärtäneet ja hyödyntävät yhteistyötään mallikkaasti. Tuotannosta sovitaan jo ennen satokauden alkua ja ylituotantotilanteissa osa tuotteista ollaan valmiina jopa tuhoamaan, jotta hinta saadaan pysymään kannattavalla tasolla.

Suomen viljatase on liian raskas. Ylivuotinen varasto kattaa useimpina vuosina 40 % vuoden tarpeesta ja 300 000 -700 000 tonnia pitää viedä vuosittain, jotta syksyn sato saadaan mahtumaan varastoihin. Osa tuotannosta tulisi vaihtaa erikoiskasveihin tai vaihtoehtoisesti jättää huonosti tuottavat lohkot kylvämättä. Muita vaihtoehtoja on löytää uusia ostajia vientimarkkinoilta tai jalostaa tuotteet pidemmälle ja saada lisäarvoa sitä kautta. Myös luomutuotanto on varteenotettava vaihtoehto sekä tilatason kannattavuuden että markkinoiden tasapainottamisen kannalta.



Lähde: Luken ja VYR:n viljatasearviot. Päivitetty 3.12.2025.

Ylivuotinen vehnävarasto tukkii syksyn 2026 sadon markkinaa

6.3. Viljelijän roolia aktiivisena markkinatoimijana pitää korostaa

Vanhat ajatusmallit istuvat tiukassa ja liian helposti markkinalähtöiset ongelmat pyritään ulkoistamaan muiden ketjun toimijoiden ratkaistavaksi. Kun ongelmien ratkaisut ulkoistetaan, siirrytään samalla aktiivisen toimijan paikalta katsomoon. Positiivinen tulos syntyy harvoin ilman omaa panostusta ja pelkästään asiakasta mollaamalla. Viljelijän rooli aktiivisena markkinatoimijana on otettava osaksi tekemistä ja viestintää. Pelkästä viljelystä on siirryttävä kohti aitoa maatalousyrittäjyyttä. Koska aika on rajallista, tuottajien kannattaa yhdistää voimansa markkina-asioissa. Markkinayhteistyötä ei kuitenkaan synny itsestään eikä ilman markkinaosaamista. Parempaa osaamista tarvitaan sekä toimihenkilö-, neuvoja- että viljelijäkentässä. Hyviä esimerkkejä onnistumisesta löytyy jo toimivista tuottajaorganisaatioista, joiden toimintatapoja ja mahdollisuuksia on kuvattu edellä olevissa osioissa.

Suomessa viljantuottajat ovat perustaneet organisaatioita kuten Suomen Vilja-Aitta ja ViljaTavastia, joiden tavoitteena on keskittää tarjontaa ja kehittää vientiä. Tärkkelysperunan tuottajat ovat puolestaan rakentaneet yhteistyötä jatkojalostuksen ja logistiikan ympärille. Lounais-Suomen Lampurit ry ja Suomen Lammasosuuskunta ovat esimerkkejä lammastuottajien organisoitumisesta, jossa yhteistyö teurastamoiden ja jalostajien kanssa on keskeistä. Närpes Grönsaker, Vihannes-Laitila ja Ålands Trägårdshall toimivat EU:n toimintasuunnitelmatuella ja keskittyvät tuotannon suunnitteluun ja markkinointiin.



Yhteistyömuotoja ovat muun muassa yhteismyynti, sopimusneuvottelut, yhteinen logistiikka ja koulutus. Organisaatiot voivat myös toimia vertikaalisesti jalostajien ja kaupan kanssa, mikä vahvistaa koko ketjun kilpailukykyä.

Tärkeää on myös ymmärtää, että tiukasti kilpaillussa markkinassa markkinayhteistyö on voimavara ja mahdollisuus. Tuottajien yhteistyötä kannattaa lisätä ja käyttää riittävästi euroja joko hallinnollisia asioita osaavan henkilön palkkaamiseen tai hyödyntää neuvontaorganisaation palveluja. Suomesta ei vielä löydy riittävästi tämän alan osaajia, mutta tarve kasvattaa tarjontaa. Kysyntä tuottaa varmasti nopeasti uusia toimijoita, jos niille on kysyntää.

Mitä kannattaa seurata?

- Tuottajahinnat ja futuurit (vilja, maito, liha).
- Tuotantopanosten hinnat: lannoitteet, energia, rehut.
- Kysyntä ja tarjonta: EU:n ja maailman viljataseet, varastotilanne.
- Sääennusteet ja satonäkymät.
- Poliittiset päätökset ja tuet: CAP-uudistukset, tullit, vientikiintiöt.

6.4. Markkinatiedon merkitys päätöksenteossa ja riskienhallinnassa

Markkinatieto auttaa tuottajaa arvioimaan tulevia hintakehityksiä, kysynnän muutoksia ja tuotantopanosten saatavuutta. Esimerkiksi viljan maailmanmarkkinahinnan nousu voi vaikuttaa rehukustannuksiin, jolloin ajoissa reagoimalla voidaan välttää kannattavuuden heikkeneminen.

Kuten jo aiemmin todettiin taitava yrittäjä ostaa halvalla ja myy kalliilla. Sen takia yhteisostot ovat suositeltavia ja ryhmänä voidaan tarvittaessa hankkia myös isommat varastot ja riittävästi siilokapasiteettia puitavien kasvien varastointiin.

6.4.1. Systemaattinen tiedonkeruu ja analysointi ja käyttö päätöksenteossa

Seuranta ei tarkoita vain uutisten lukemista, vaan esimerkiksi säännöllistä hintatietojen, tuotantopanosten hintojen ja tuotantomäärien seuraamista sekä ennen kaikkea tuotannon suunnittelua ja toteutusta näihin tietoihin perustuen Pidemmän aikavälin säätietoja luultavasti suurin osa jo seuraa.

Kotimaisista lähteistä kannattaa seurata Maaseudun Tulevaisuuden markkinasivuja, vilja-asioissa VYRin tuottamia analyyseja ja viljataseita sekä kaikissa maataloustuotteissa mm. Luonnonvarakeskuksen tilastoja sekä AgriHubiin koottuja katsauksia viimeisimmistä tutkimuksista, tilaisuuksista ja koulutuksista. MTK:n apista löytyy myös ajantasaista tietoa mm. vilja- ja puumarkkinoista.

Muita hyödyllisiä lähteitä ovat mm., MTK:n markkinakatsaukset ja kansainväliset markkina-analyysit, joista tärkeimpinä voisi mainita AHDB (UK), Global Dairy Trade (GDT), International Grains Council ja Euronext.

Mistä tietoa saa?

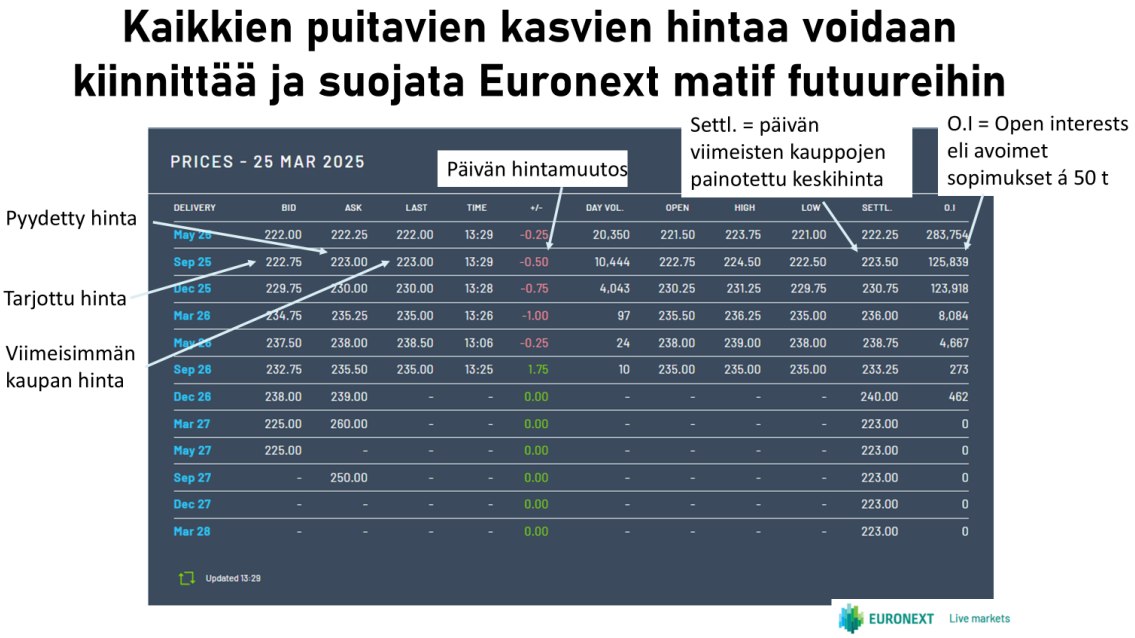
Kotimaiset lähteet	Kansainväliset lähteet
Luonnonvarakeskus LUKE	**AHDB (UK)**
Maaseutuverkosto AgriHubi	**igc.int** (International Grain Council)
MTK sekä MTK jäsenet (puhelin appi)	**Euronext, CME, EEX**
VYR markkinatieto	**GDT: globaldairytrade**
Maa- ja metsätalousministeriö	**Trading Economics**
Ruokavirasto	**EU Agriculture: agriculture.ec.europa.eu**
	USDA GATS: apps.fas.usda.gov/gats

Koska EU:n päätökset vaikuttavat suoraan ja laajasti maataloutemme toimintamahdollisuuksiin, on tärkeää tarkastella säännöllisesti myös komission ja parlamentin päätöksiä sekä katsoa mihin kattojärjestö CopaCogeca yrittää vaikuttaa.

Vientiin panostettaessa kannattaa seurata myös tulleja ja vientikiintiöitä. Uusien markkinoiden avaaminen on hidasta ja neuvottelut pitkäaikaisia, mutta olemalla valmiina uuden markkinan avautuessa, voi saavuttaa huomattavaa etua kilpailijoihin nähden. Tämä vaatii markkina-analyysiä ja ketteryyttä sopeuttaa tuotteita ostavan maan kuluttajien tarpeisiin ja tottumuksiin sekä valmiutta käyttää rahaa myös markkinointiin.

Paraskaan tieto ei auta, jos sitä ei huomioi ja hyödynnä päätöksenteossa. Taivasalla tapahtuvaan tuotantoon liittyy myös aina epävarmuustekijöitä, joita paraskaan markkinainformaatio ei täysin voi huomioida. Niille tuotteille, joilla on toimiva futuurimarkkina, päivän noteeraukset kertovat sen hetken markkinoiden näkemyksen tulevaisuudessa todennäköisesti toteutuvasta hintatasosta.

Vaikka tulevaisuuteen noteeratut hinnat eivät tyydyttäisi, ne ovat kuitenkin oikeita kysynnän ja tarjonnan kautta syntyneitä markkinahintoja. Jos oma näkemys tulevaisuudessa toteutuvasta hintatasosta poikkeaa futuurihinnoista, sille on hyvä löytää painava peruste – etenkin jos hintanäkemys on futuurihintoja parempi. Viljelijän päätöksenteossa kaikella tulevaan kehitykseen liittyvällä informaatiolla on mennyttä historiaa suurempi arvo.



6.4.2. Markkinoiden toiminnan ymmärtäminen tuotannon optimoinnissa

Markkinatiedon hyödyntäminen ei ole irrallinen osa toimintaa, vaan sen tulee ohjata tuotannon suunnittelua ja toteutusta. Kun tuottajat ymmärtävät, miten markkinat reagoivat esimerkiksi satokauden vaihteluihin tai poliittisiin päätöksiin, he voivat ajoittaa myyntinsä tai ostonsa paremmin. Tieto tulee yhdistää tuotannon suunnitteluun.

Hintakehityksen ja kysyntäennusteiden perusteella voidaan päättää esimerkiksi tuotantomääristä, ajoituksesta ja tuotantosuunnasta. Paras tapa olisi löytää tuotteille ostaja ja tehdä sopimukset hintaan, joka turvaa kannattavuuden, ennen kylvöjä, jotta tuotantopanokset voidaan sopeuttaa tarvittavaan laatuun ja hintaan. Jos kannattavan tuotannon mahdollistavaa sopimusta ei ole saatavissa, on resurssit ohjattava paremmin kannattavaan toimintaan. Laskennan avuksi on tehty pohjia, joita voi hyödyntää tuottolaskennassa. Esim. ProAgrian viljojen_tuotantokustannuslaskuri-1.xlsx

Sopimusviljely ja erikoistuminen tuovat mahdollisuuksia parempaan kannattavuuteen. Tuottaja voi parantaa asemaansa markkinoilla sitoutumalla sopimusviljelyyn tai erikoistumalla tuotteisiin, joilla on kysyntää tietyissä segmenteissä. Tämä voi tuoda vakautta ja parempaa neuvotteluasemaa ostajien kanssa.

Miten tietoa kannattaa hyödyntää?

- Seuraa hintoja ja uutisia viikoittain.
- Vertaa markkinahintoja omiin tuotantokustannuksiin.
- Hyödynnä tuottajaorganisaatioita neuvotteluissa.
- Käytä digitaalisia työkaluja tiedon seuraamiseen.

6.4.3. Kilpailukyvyn ja kannattavuuden parantaminen markkinatiedon avulla

Tietoon perustuva toiminta voi auttaa neuvotteluissa ostajien kanssa, esimerkiksi perustelemaan hintaa tai sopimusehtoja. Lisäksi se voi tukea investointipäätöksiä, kuten siirtymistä esim. energiatehokkaampiin ratkaisuihin, jos energian hinnan nousu on ennakoitavissa. Yhteishankinnat suuremmissa investoinneissa laskevat tuotantokustannuksia.

Tuottajaorganisaatioiden ja vastaavien tuottajaryhmien tai osuuskuntien kannattaa hyödyntää kaikkien jäsentensä osaamista ja tietoja. Yhteinen markkinatieto vahvistaa koko ryhmän asemaa ja auttaa tekemään parempia yhteisiä ratkaisuja sopimusneuvotteluissa tai yhteishankinnoissa. Digitaaliset työkalut kuten varastoseuranta ja laaturaportointi tukevat päätöksentekoa ja läpinäkyvyyttä.

6.5. Laatu ja vastuu kuluttajan silmin

Asiakkaat liittävät laatuun yhä useammin vastuullisuuden – ei vain tuotteen ominaisuuksia, vaan myös sen alkuperän, tuotantotavan ja vaikutukset ympäristöön ja yhteiskuntaan. Tärkeää on varmistaa, että tieto vastuullisesta toimintatavasta menee kuluttajalle asti. Tuottajien kannattaa viestiä avoimesti esimerkiksi laatusertifikaateista, eläinten hyvinvoinnista, ympäristötoimista ja tuotannon läpinäkyvyydestä, jotta korkeampi hinta voidaan perustella.

Suomessa on tunnetuimmat alkuperämerkit ovat Hyvää Suomesta ja Sirkkalehti -merkit, mutta ne eivät ole varsinaisia laatusertifikaatteja. Yleisimmin käytetyt laatusertifikaatit ovat Laatutarha, IP Sigill ja GLOBALG.A.P.. Suurimmat keskusliikkeet ovat kuitenkin ilmoittaneet vähitellen luopuvansa kevyimmästä Laatutarha-järjestelmästä ja siirtyvänsä kohti kansainvälisesti käytettyjä sertifikaatteja.

Viime aikoina myös kestävyys ja vastuullisuus ovat noussut keskusteluihin yhä useammin. Heinäkuussa EU:sta saatiin päätös vapaaehtoisen kestävyysraportoinnin työkalusta pienille ja keskisuurille yrityksille (VSME), jota yritykset voivat vapaasti hyödyntää tuotteidensa markkinoinnissa.



6.5.1. Luottamus ja läpinäkyvyys

Suomessa viljelijät ovat pikkuhiljaa oppineet viestimään suoraan kuluttajille. Kuluttajat arvostavat rehellistä ja selkeää viestintää. He haluavat tuntea yhteyttä tuottajaan. Suora vuorovaikutus – esimerkiksi sosiaalisen median kautta tai tapahtumissa – voi vahvistaa tätä yhteyttä ja lisätä tuotteen arvoa kuluttajan silmissä. Tuottajan kannattaa kertoa tarina tuotteen takana – esimerkiksi maatilan arjesta, tuotantoprosessista ja arvoista. Tämä voi lisätä luottamusta ja sitoutumista. Näin tilan toimintatavat ja maatilan arki tulevat tutuksi asiakkaille, jotka saattavat olla jo hyvinkin etäällä maatalouden todellisuudesta ja maaseudun elämästä. Asiat, jotka tuntuvat tuottajille itsestään selviltä, eivät sitä ole taajamamien ihmisille.

6.5.2. Brändin luominen

Brändin luominen on hidasta ja someviestintä vie aikaa muulta työltä, mutta usein sen tekeminen kannattaa. Parhaat tuottajat saavat jopa lisätuloja yhteistyöstä teollisuuden ja sidosryhmien kanssa toimivasta markkinoinnista. Kuluttaja ostaa mielellään tuotetta, jonka taustan hän tuntee. Tämä on yksi tapa nostaa kuluttajan ostokorissa kotimaisten tuotteiden määrää. Yhä useampi kuluttaja tekee valintoja arvojensa pohjalta. Esimerkiksi kotimaisuus, ekologisuus ja eettisyys vaikuttavat ostopäätöksiin.

Tuottajan kannattaa tuoda esiin, miten hänen toimintansa vastaa näihin arvoihin. Kuluttajat haluavat tietää, mistä tuote tulee ja miten se on tuotettu. Tuottajan kannattaa varmistaa, että tuotteen alkuperä ja tuotantoketju ovat helposti jäljitettävissä ja viestitty selkeästi.

Tuottajaorganisaatiossa brändityöhön voidaan helpommin palkata ammattilainen, joka hoitaa viestinnän ja markkinoinnin asioita. Näin tuottajat voivat itse keskittyä asioihin, jotka osaavat ja joita he haluavat tehdä.

6.6. Esitys jatkotoimia varten

Maatalous ei ole enää pelkkää tuotantoa – se on osa globaalia markkinakenttää, jossa viljelijän on oltava aktiivinen toimija, ei passiivinen seuraaja. Lopetetaan tai ainakin vähennetään itsemme ulkoistamista markkinalähtöisten ongelmien ratkaisuissa.

1. **Otetaan viljelijälähtöinen markkinavaikuttaminen vahvemmin osaksi viestintää.** Viljelijälähtöinen markkinalähtöisyys tarkoittaa sitä, että sinä viljelijänä otat vastuun omasta markkina-asemastasi, päätöksenteostasi ja asiakassuhteistasi. Se on toimintatapa, jossa tuotantoa ei ohjaa pelkkä perinne tai tukipolitiikka, vaan tieto, kysyntä ja strateginen ajattelu.

2. **Seuraa markkinoita – älä odota, että joku muu tekee sen puolestasi.** Hintakehitys, kuluttajatrendit ja vientinäkymät ovat tietoa, jota voit käyttää tuotannon suunnittelussa ja myynnin ajoituksessa. Hyödynnä digitaalisia työkaluja, osallistu koulutuksiin ja verkostoidu muiden tuottajien kanssa. Tuottajaorganisaatiossa voitte yhdessä neuvotella parempia sopimuksia, jakaa riskejä ja rakentaa vahvempaa asemaa ostajiin nähden.

3. **Rakenna asiakassuhteita.** Ole luotettava, läpinäkyvä ja vastuullinen. Kerro tarinasi – kuluttajat haluavat tietää, kuka tuotteen takana on. Viesti arvoistasi ja tuotantotavoistasi avoimesti. Näin luot lisäarvoa, joka ei näy pelkästään hinnassa, vaan myös uskollisuudessa ja kysynnässä.
   Yhdessä on löydettävä tapa vahvistaa sekä toimihenkilöiden että jäsenistön markkinaosaamista sekä valmennuksella, markkina-analytiikalla että laadukkaalla markkinainformaatiolla.

7. MITEN TUOTTAJAORGANISAATIO TOIMII

Tuottajaorganisaation käytännöt voidaan rakentaa juuri niin kuin sen jäsenet itse haluavat. Usein on kuitenkin järkevää itse keskittyä siihen toimintaan, jonka parhaiten osaa. Paras lopputulos varmasti saavutetaan, kun jäsenten aika käytetään tehokkaasti itse tuottamiseen. Erityistaitoja vaativiin tehtäviin tai rutiiniasioihin joko palkataan työntekijä, tai toiminnot ostetaan organisaation ulkopuoliselta toimijalta. Tehtäviä voidaan ulkoistaa myös jäsenille tai omistettavalle tytäryhtiölle, jolloin ne lasketaan tuottajaorganisaation omaksi toiminnaksi. Useimmiten ostettavia palveluita voivat olla esimerkiksi kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelut, markkinointi tai brändin rakennus, markkinatutkimukset, varastointi, kuljetuspalvelut jne.



7.1. Sopimukset ovat kaiken toiminnan perusta

Kaikista ostettavista palveluista on tehtävä kirjallinen sopimus, jossa palvelun tuottajalle annetaan selkeät ohjeet tarvittavasta toiminnasta ja sen toteutustavasta. Tuottajaorganisaation hallinnon tulee pystyä hallinnoimaan ja valvomaan ostettua palvelua. Tärkein tuottajaorganisaation hallinnon tehtävä on neuvotella jäsentensä tuotantoa koskevat sopimukset. Ne voivat koskea yhtä erillistä kauppaa, yhtä ainoaa tuotetta tai voivat olla monivuotisia yhteistyösopimuksia, joiden ehtoja päivitetään tarpeen mukaan. Neuvoteltujen sopimusten tulee koskea jotain seuraavista:

- yhteinen jalostaminen
- yhteinen jakelu
- yhteiset pakkaukset, pakkausmerkinnät tai myynninedistämistoimet
- yhteisesti järjestetty laadunvalvonta
- koneiden, laitteiden tai varastojen yhteiskäyttö
- yhteiset tuotantopanosten hankinnat
- muu yhteinen palvelutoiminta, jolla pyritään saavuttamaan tuottajaorganisaation toiminnan tavoitteista
- välittömästi tuotantoon liittyvä yhteinen jätehuolto

7.2. Vuosiraportti Ruokavirastolle

Hyväksytyn tuottajaorganisaation on raportoiva jäsenmäärä ilmoitushetkellä ja talousluvut (eli liikevaihto) Ruokavirastolle vuosittain lokakuun loppuun mennessä. Ruokavirasto ilmoittaa tiedot Euroopan komissiolle vuosiraportilla. Tiedot ilmoitetaan lomakkeella 358.docx (live.com), jonka voi toimittaa sähköpostilla osoitteeseen kirjaamo@ruokavirasto.fi tai lähettää postitse. Ilmoituslomake löytyy myös oheisesta linkistä, jossa on muitakin tarvittavia tuottaja- ja toimialaorganisaatioita koskevia lomakkeita (Tuet ja kehittäminen - Ruokavirasto).

Maitoalan tuottajaorganisaation tulee näiden tietojen lisäksi ilmoittaa myydyn raakamaidon määrä edellisenä kalenterivuotena. Tieto tulee ilmoittaa riippumatta siitä, onko maito myyty tuottajaorganisaation solmimien sopimusten perusteella vai tuottajan itsensä myymänä (erotuksena sopimusneuvotteluista annettavaan ilmoitukseen lomake 484).

Hedelmä- ja vihannesalan tuottajaorganisaation tulee edellisten tietojen lisäksi eritellä kokonaismyynnistä tuoretuotteiden ja jalostettavaksi tarkoitettujen tuotteiden arvo ja määrä edellisenä kalenterivuonna. Jos hedelmä- ja vihannesalan tuottajaorganisaatio toteuttaa toimintaohjelmaa ja hakee tukea, tulee sen antaa lisäksi vuotuisesti muita tietoja vuosiraporttia varten. Näistä annettavista tiedoista kerrotaan enemmän toimintaohjelmaa ja tuen hakemista koskevassa Ruokaviraston hakuoppaassa.

Lisäksi tuottajaorganisaatioiden on ilmoitettava toiminnassaan tapahtuneet oleelliset muutokset välittömästi niiden tultua voimaan. Tällaisia merkittäviä asioita ovat mm. tuottajaorganisaation hyväksymisen edellytyksenä olevat asiat kuten: organisaatiomuodon tai sääntöjen muuttaminen ja tuottajajäsenten määräävä asema, jäsenmäärän merkittävä muuttuminen, kaupan pidetyn tuotannon arvon merkittävä muuttuminen, toimintojen ulkoistaminen tai tuottajaorganisaation päämäärän tai tavoitteiden muuttuminen. Näistä tulee ilmoittaa vapaamuotoisella ilmoituksella joko sähköpostitse osoitteeseen kirjaamo@ruokavirasto.fi tai postitse.

RUOKAVIRASTO

Livsmedelsverket • Finnish Food Authority

7.3. Markkinointi ja näkyvyys

Tuottajaorganisaation perustamisvaiheen jälkeen yhteisön tärkein tehtävä on hankkia asiakkaat ja tehdä toimintansa näkyväksi. Panoksia tarvitaan erityisesti markkinointiin ja sopimusten tekemiseen. Näkyvyyden ja markkinoinnin perustaksi ei riitä koti- ja Facebook-sivujen tekeminen. Markkinointiin tulee suhtautua tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti investointina.

Usein pienillä yhteisöillä ei ole riittävää markkinoinnin osaamista eikä varaa palkata pelkästään markkinointiin keskittyvää henkilöä. Yhteisöllisen yrittämisen voima tulee verkostojen ja ehkä joidenkin ostopalvelujen luovasta hyödyntämisestä kustannustehokkaasti. Tehokkainta markkinointia on lähestyä mahdollisia asiakkaita suoraan ja kysyä heidän tarpeitaan ja tarjota mahdollisuutta molempia osapuolia hyödyttävää yhteistyötä. Myös AgriHubi –sivustoa voi hyödyntää, sillä se on ilmainen alusta niin tuottajille kuin sidosryhmillekin. Nykyään myös digitalisaation ja tekoälyn tarjoamia mahdollisuuksia kannattaa käyttää hyväksi.

7.3.1. Markkinointisuunnitelma toiminnan tueksi

Tuottajaorganisaatioiden kannattaa tehdä heti alkuvaiheessa markkinointisuunnitelma, jossa toimenpiteet aikataulutetaan. Kirjallinen suunnitelma auttaa tekemisen toteutuksessa. Tuottajaorganisaatioissa jokaisen jäsenen tulisi kantaa osa vastuusta markkinoinnista ja käytännön tekemisestä, sillä tavoitteena on kannattavuuden parantaminen kaikille osakkaille. Samalla kannattaa miettiä halutaanko luoda brändiä ja millaista mielikuvaa asiakkaille halutaan omasta toiminnasta antaa. Markkinointi on arvokasta työtä, jonka merkitys tulee tehdä selväksi osakkaille heti liittymisvaiheessa. Markkinointisuunnitelmaan kannattaa seurannan helpottamiseksi laittaa käytännöllisiä mittareita, joiden avulla markkinoinnin toteutumista ja tehokkuutta seurataan.

7.3.2. Markkinabudjetti

Markkinointi pitää myös budjetoida. Tässä lähtökohdaksi kannattaa ottaa ajatus siitä, että miten paljon markkinointia tarvitaan, jotta toiminta saadaan kannattavaksi. Toisin sanoen, millaisia asioita ei voi jättää tekemättä, jotta saadaan riittävästi sopimuksia ja toiminalle asetetut tavoitteet täyttyvät. Markkinoinnin kulut tulee pystyä kattamaan alkuaikoina osittain liittymisen ja vuosimaksujen tuloista.



8. YHTEENVETO JA MITÄ SEURAAVAKSI?

Tässä oppaassa esitetään yleiskatsaus siitä, mikä tuottajaorganisaatio on, hahmotellaan asioita, joihin tuottajien tulisi keskittyä harkitessaan tuottajaorganisaation perustamista, ja ehdotetaan yhtä tapaa suorittaa tuottajaorganisaation perustamisprosessi. Päätöstä tuottajaorganisaation perustamisesta ei kuitenkaan pitäisi tehdä kevyesti. Perustamisen syiden on oltava selvät ja on ymmärrettävä, että tuottajaorganisaatio vaatii toimiakseen sekä aikaa että pääomaa.

Tuottajaorganisaatioilla on potentiaalia vahvistaa ja tasapainottaa viljelijöiden neuvotteluasemaa toimitusketjussaan. Ne eivät kuitenkaan ole hopealuoteja, jotka muuttavat tuottajien kassavirran yön aikana. Tuottajaorganisaatioiden perustamisen todellisia tuloksia on tarkasteltava huolellisesti sekä etujen osalta että riskien osalta. On olemassa useita organisaatioita, jotka voivat auttaa prosessissa, olipa kyseessä sitten alustava keskustelu idean tutkimiseksi, käytettävissä olevien vaihtoehtojen ymmärtämiseksi paremmin tai tuottajaorganisaation kehittämiseksi konseptista toteutukseen.

Loppukaneettina vielä: **JOS HALUAA ONNISTUA, ON YRITETTÄVÄ!**

9. KÄSITESANAKIRJA

Tuottajaorganisaatio on maataloustuotteiden tuottajien omasta aloitteesta perustama yhteenliittymä, joka voi olla osakeyhtiö, osuuskunta tai yhdistys ja joka on saanut tuottajaorganisaatiohyväksynnän
Jäsensopimukset: tuottajaorganisaatiolla on oltava jäsentensä kanssa oikeudellisesti sitovat sopimukset
Tuotantosopimus voidaan laatia varsinkin niissä tuottajaorganisaatioissa, joissa koko tuotanto myydään TO:n kautta. Tuotantosopimuksessa sovitaan tuotteista, laadusta, määrästä, hinnasta jne.
Kauppasopimus tehdään silloin kun jäsen myy vain osan tai erän tuotannostaan tuottajaorganisaation kautta. Kauppasopimuksessa sovitaan mm. lajikkeesta, laadusta, määrästä ja hinnasta.
Myyntisopimukset: Tuottajaorganisaation on tehtävä myyntisopimukset jalostajien tai vähittäismyyjien kanssa. Näissä voidaan sopia määristä, hinnoista ja muista ostajan haluamista vaatimuksista.
Toimintaohjelma on tuottajaorganisaation jäsenten keskenään sopima suunnitelma tuotannolle. Se tehdään vähintään vuosittain, mutta hyvä olisi tehdä myös pidemmän aikavälin suunnitelmia. Jos haetaan MMM rahoitusta, viiden vuoden suunnitelma on laadittava.
Valmisteluraha on kertakorvaus hankkeelle, joka maksetaan hankkeelle ideointiin, toteutukseen tms. ennen tuottajaorganisaatiohakemuksen jättämistä. Sen maksimisuuruus 2023–2027 on 5000 euroa ja se maksetaan todennettuja kustannuksia vastaan takautuvasti. **Starttiraha** on hankerahaa tuottajaorganisaation viidelle ensimmäiselle vuodelle. Starttiraha on maksimissaan 10 % liikevaihdosta ja 100 000 euroa. Sen määrä on aleneva vuosittain. Se maksetaan todennettuja kustannuksia vastaan takautuvasti.
Brändi tarkoittaa ostajalle muodostuvaa mielikuvaa, joka syntyy kaikesta tuottajaorganisaation toiminnasta ja viestinnästä.
Sertifiointi tarkoittaa arvioimiseen perustuvaa todistusten (sertifikaattien) myöntämistä.