

Yhteisnavetta tuotannon jatkamisen vaihtoehtona - vaikutuksia ja huomioon otettavia asioita

Markku Lätti, TTS



Kuva 1. Onnistuessaan yhteisrittäminen luo tyytyväisyyttä, joka näkyy osakkaiden kasvoilta.

Yhteisrittäminen yhteisnavetan muodossa mahdollistaa osakkailleen onnistuessaan kohtuullisen hyvän toimeentulon, sidonnaisuuden vähentymisen, lisää vapaa-aikaa ja viihtyisän työyhteisön. Se vaatii kuitenkin ennakkoluulottomuutta ja asenteen muutosta, vanhoista toimintatavoista luopumista, avoimuutta, erilaisuuden hyväksyntää ja joustavuutta. Yhteisrittäminen ei sovellu itsenäiseen työskentelyyn ja päätöksentekoon tottuneille ja siitä kiinni pitävillä yrittäjillä. Yhteisyrityksen perustamisen ja sen menestymisen edellytyksinä voidaan pitää hyvin toimivia henkilökemioita, luottamusta, tiimityöskentelyn osaamista ja toisten osakkaiden toimintatapojen hyvää tuntemista jo ennakkoon. Lisäksi osakkailta pitää olla samanlaiset arvot ja tavoitteet toiminnalle.

Moni maidontuottaja miettii tänä päivänä tulevaisuuttaan. Vanhat tuotantorakennukset ovat kenties jo elinkaarensa loppusuoralla ja jatkaminen pitkällä tähtäimellä edellyttäisi mittavia rakennusinvestointeja. Myös peltoalan tarve lannanlevitykseen ja rehuntuotantoon rajoittaa tyypillisesti isompia laajennushankkeita. Kun samaan aikaan työ määrä maidontuotannossa on suuri ja vapaa-aika kortilla työn sitovuuden johdosta, niin ratkaisuja tähän yhtälöön haetaan aktiivisesti. Kiinnostus karjatalouden suuriin investointeihin yhdessä yhden tai useamman osakkaan kanssa onkin lisääntynyt viime vuosina. Farmari 2013 maatalousnäytelyssä Maatilojen uusi yhteistyö -hankkeen tekemän mielipidekyselyn (n=399) tulosten mukaan yli kymmenesosa (13 %) vastaajista on kiinnostunut yhteisnavetoista yhteistyön muotona. Kaksi kolmasosaa (66 %) vastanneista piti yhteisnavetoita tulevaisuuden ratkaisuna. Erityisesti nuoret yrittäjät haluavat tehdä elämässään muutakin kuin pelkästään työtä vuorotta. Lisäksi nuorilla sosiaalisuuden, yhdessä tekemisen ja yhdessä pohtimisen tarve on suuri.

Maatalousyhtiöiden ja -yhtymien perustamisen hallinnollisista näkökohdista ja vaikutuksista yrittäjien sosiaaliturvaan, verotukseen, voitonjakoon ja lainsäädännön asettamiin vastuisiin on runsaasti tietoa tarjolla neuvonnan, tuottajajärjestöjen ja konsulttien sekä internetin kautta (mm. Enroth ym. (toim.) 2007, Minkkinen 2013, Paavilainen 2012, 2013). Sen sijaan kokemusperäistä tietoa, mitä yhteismaatila edellyttää osakkailta, mitä yhteismaatila perustettaessa ja suunnitelmia sille tehdessä on hallinnollisten

asioiden lisäksi otettava huomioon ja miten sen perustaminen vaikuttaa tilan ja osakkaiden toimintaan sekä työhön, jaksamiseen ja hyvinvointiin löytyy varsin niukasti tietoa.

MITÄ SELVITETTIIN

TTS Työtehoseurassa toteutetussa ja Maatalousyrittäjien eläkelaitoksen työturvallisuusapurahalla rahoittamassa hankkeessa selvitettiin tilahaastatteluilla yhteisnavetoiden osakkaiden kokemuksiin perustuvia yhteisnavetoiden tarjoamia hyötyjä ja mahdollisuuksia sekä rajoitteita ja haasteita sekä yhteisrittämisen tilakohtaisia että yrittäjäkohtaisia edellytyksiä. Hankkeessa selvitettiin muun muassa yhteismaatilojen perustamisen taustat ja syyt, yhteisrittämisessä huomioon otettavat asiat, toimintamuodon koetut hyödyt, edellytykset, mahdollisuudet, uhat ja mahdolliset haitat.

Tavoitteena hankkeessa saaduilla tuloksilla on tukea tuotannon jatkamista miettivien maatalousyrittäjien pohdintaa eri vaihtoehtojen välillä tuottamalla heille kokemusperäistä tietoa yhteisnavettayrittämisen vaikutuksista ja huomioon otettavista asioista. Lisäksi hankkeessa rakennetulla Excel-pohjaisella itsearviointityökalulla maatalousyrittäjät voivat suuntaa-antavasti arvioida, miten hyvin heidän henkilökohtaiset valmiutensa ja kykynsä tukisivat yhteisnavettatoimintaan lähtemistä ja mitä kehittämistarpeita heillä olisi ennen syvälliseen yhteistyöhön ryhtymistä. Excel-pohjainen itsearviointityökalu löytyy TTS:n kotisivuilta www.tts.fi.

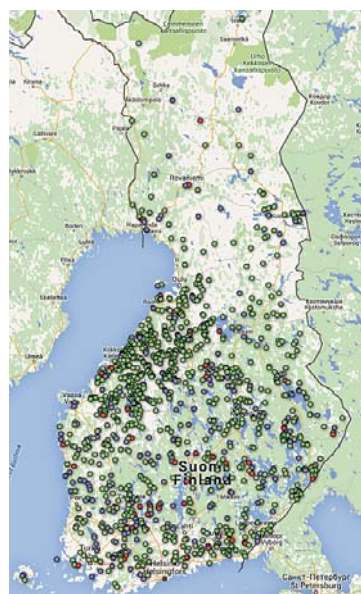
Hankkeen tavoitteena on myös lisääntyneen tiedon kautta edistää uusien yhteis-

navettayritysten syntymistä, jolla ainakin tähän tutkimukseen osallistuneiden yhteisnavettatilojen maatalousyrittäjille oli ollut positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin ja -turvallisuuteen ja sitä kautta tulevaisuudessa mahdollisesti myös työurien pituuteen.

Tutkimuksessa haastateltiin viittä toimivaa ja yhtä purkautunutta yhteisnavettatilaa ja kolmelta toimivalta yhteisnavettatilalta saatiin kirjalliset vastaukset haastattelukysymyksiin. Lisäksi useilta yhteisnavettatilojen osakkailta saatiin yksittäisiä kommentteja haastattelukysymyksiin. Tutkimustilat olivat kahden tai useamman eri talouksissa asuvan yrittäjän tai yrittäjäperheen muodostamia yhtiömuotoisia maatalousyhtymiä ja maatalousyhtymiä. Haastateltujen yhteisnavettayritysten pääpiirteiset kuvaukset löytyvät sivuilta 9–11.

NAUTAKARJAYHTIÖT JA -YHTYMÄT SUOMESSA

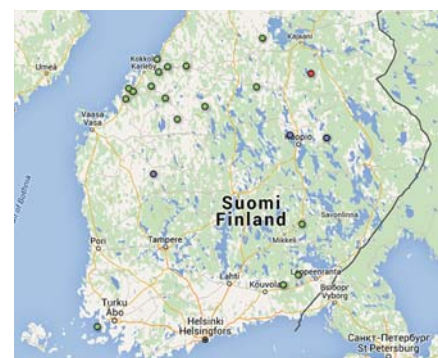
Maatalous- ja puutarhayrityksistä noin 13 prosenttia on jo muiden kuin yksityishenkilöiden omistamia (Luke 2015). Vuonna 2014 esimerkiksi osakeyhtiömuotoisia maatalous- ja puutarhayrityksiä oli Suomessa 859 kappaletta ja henkilöyhtiömuotoisia (Ay, Ky) maatalous- ja puutarhayrityksiä 291 kpl. Pieni osa näistä edellä mainituista yrityksistä on usean osakkaan yhteismaatiloja. Tällä hetkellä maassamme on useita isoja yhtiömuotoisia karjatilajoja, joiden omistajina on vähintään kaksi yrittäjäperhettä tai osakasta ja joiden työt hoidetaan yhdessä. Lisäksi maassamme on runsaasti maatalousyhtymiä (vuonna 2014 yhteensä 4365 kpl),



Kuva 2. Maatalousyhtymämuotoiset (1208 kpl) nautakarjatilat 2014 (Mavi 2014). Vihreä =lypsykarjatalous, sininen = lihanautojen kasvatusta, punainen = muu nautakarjatalous.



Kuva 3. Osakeyhtiömuotoiset (129 kpl) nautakarjatilat 2014 (Mavi 2014). Vihreä =lypsykarjatalous, sininen = lihanautojen kasvatusta, punainen = muu nautakarjatalous



Kuva 4. Avoinyhtiö-/kommandiittiyhtiömuotoiset (22 kpl) nautakarjatilat 2014 (Mavi 2014). Vihreä =lypsykarjatalous, sininen = lihanautojen kasvatusta, punainen = muu nautakarjatalous

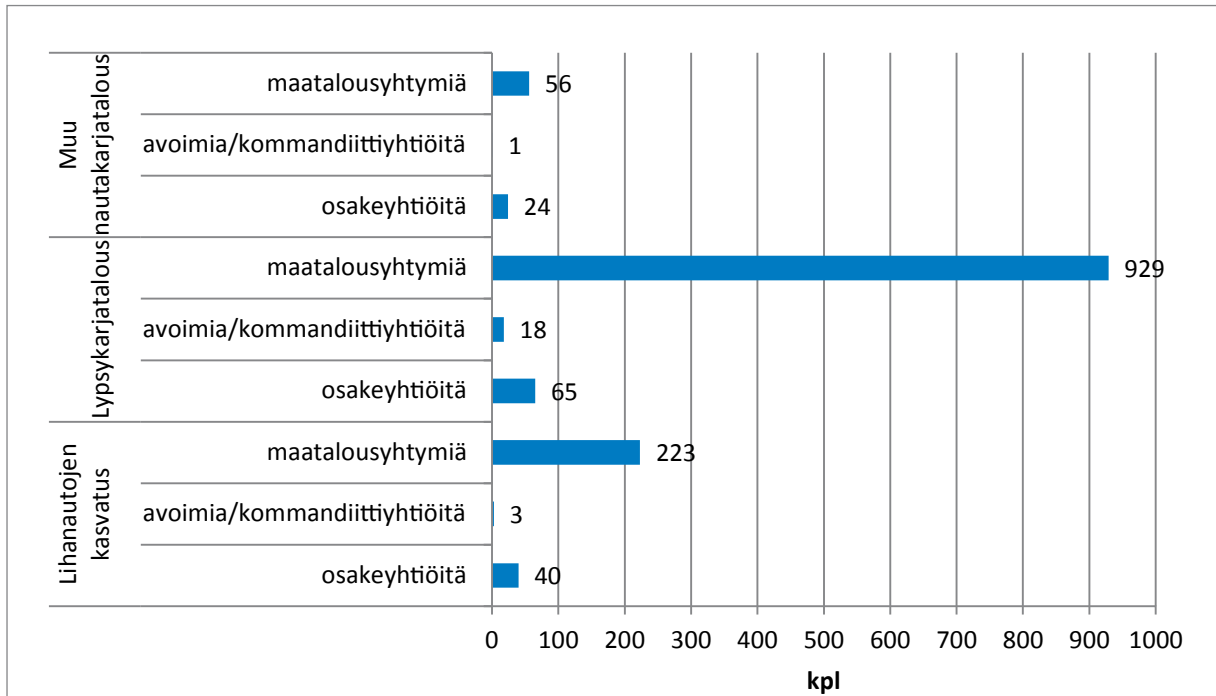
joista suurin osa on kahden eri sukupolven muodostamia yhtymiä.

Vuonna 2014 kaikista tukia hakeneista maataloista 22,5 % (11 887 kpl) oli nautakarjatilaja (Luke 2015). Niistä Maaseutuviraston ylläpitämän, maaseutuelinkeinohallinnon tietojärjestelmän mukaan osakeyhtiömuo-

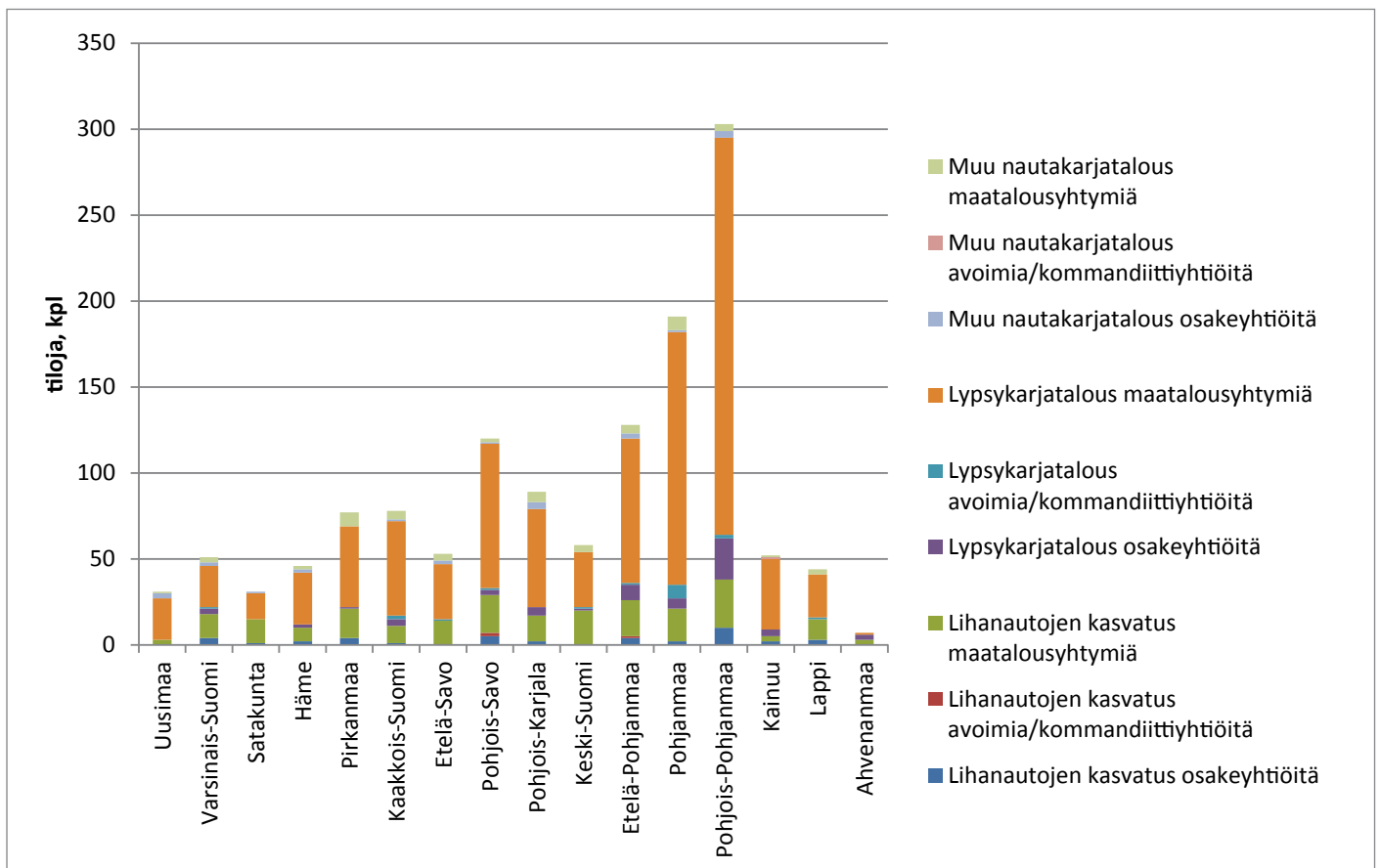
toisia oli 129 kpl, henkilöyhtiöitä (Ay, Ky) 22 kpl ja maatalousyhtymiä 1208 kpl (Mavi 2014). Kyseiset tilat tuotantosuunnittain ja-
kautuvat maantieteellisesti pääosin kuvien 2–4 mukaan.

Yhtiömuotoisten nautakarjatilojen määrä ei ole vielä kovin suuri, kuten kuvista 5 ja 6

huomataan. Eniten niitä on perustettu lypsykarjatalouteen joko eri talouksissa asuvien osakkaiden kesken tai sitten viljelijäperheen jäsenten välisinä. Yli 100 lehmän lypsykarjatilasta vain 37 tilaa on osakeyhtiömuotoisia ja 10 tilaa avoimia tai kommandiittiyhtiöitä.



Kuva 5. Yhtiö- ja yhtymämuotoisten nautakarjatilojen määrä tuotantosuunnittain vuonna 2014 (Mavi 2014).



Kuva 6. Yhtiö- ja yhtymämuotoisten nautakarjatilojen määrä Ely-keskusten alueella tuotantosuunnittain vuonna 2014 (Mavi 2014).



Kuva 7. Yhdessä tekeminen ja sosiaalinen kanssakäymisen edistävät hyvinvointia ja jaksamista ja sitä kautta niillä voi olla vaikutusta työurien pituuteen.

KOKEMUKSET YHTEISNAVETTAYRITTÄMISESTÄ

Haastatteluilla kerätty tieto ja kokemukset yhteisnavettayrittämisestä voidaan jakaa karkeasti seuraaviin osa-alueisiin: yhteisnavettatoiminnan tavoitteet, yhteisnavettatoiminnan suunnittelu ja toteutus, työnjako, ohjeistus ja tiedonkulku, päätöksenteko, talous, riskienhallinta, hyötyjä ja mahdollisuuksia, haittoja ja uhkia, tärkeää yhteisyrityksessä ja yhteisyrityksen haasteita.

Yhteisnavettatoiminnan tavoitteet

Osakkaiden tavoitteet yhteisyrityksessä olivat melko yhteneväisiä. Pääasiassa osakkaiden tavoitteina oli saada turvattua työtä ja toimeentuloa ja halu päästä helpommalla sekä työmäärän, -kuormituksen että vastuun suhteen. Lähes kaikilla ei ollut jatkomahdollisuutta entisissä navetoissaan tulevaisuudessa haluttiin päästä helpommalla.

Yksilöityinä tavoitteina oli saada lisää vapaa-aikaa, mahdollisuus rakentaa kilpailukykyinen yksikkö, saada kohtuullinen toimeentulo osakkaille, kannattavuuden parantaminen, vastuun jakaminen, sosiaalisen kanssakäymisen lisääntyminen ja sen seurauksena mielekkäämpi työnteko yhdessä, sidonnaisuuden vähentyminen ja jaksamisen paraneminen.

Lisäksi haettiin mittakaavaetuja, joita ei yksin olisi lähdetty hakemaan. Myös verotushyötyä tavoiteltiin pitkällä tähtäimellä. Yhteisinvestoinnin mahdollistuessa myös eläinten hyvinvoinnin katsottiin paranevan.

Yhteisnavetat olivat toimineet eripituisia aikoja, mutta lähes kaikilla niiden osakkailta tavoitteet olivat pääosin tai ainakin osin täyttyneet. Yhden yhteisnavetan osakkailta tavoitteet eivät olleet täyttyneet ja se oli purettu yhteisymmärryksessä.

Yhteisnavettatoiminnan suunnittelu ja toteutus

Yhteisnavettatoimintaan oli päädytty useimmiten siten, että osakastiloilla oli tarve laajentaa tuotantoa, mutta iso investointi yksin mietitty. Sisarusten yhtymässä molemmille oli haluttu työpaikka ja toimeentulo. Osalla yhteisyrityksen vaihtoehtoina oli ollut jäädyttely, jatko yksin jossain muodossa tai meno tilan ulkopuolelle töihin. Kumppaneita yhteisnavetta varten oli etsitty aktiivisesti ja osassa hankkeista niitä oli vaihtunut tai jäänyt pois prosessin aikana. Osalla osakkaista oli jo aikaisempaa yhteistyökokemusta, mutta osalla yhteistyö alkoi yhteisnavetan muodossa.

Yhteisnavettatoiminnan suunnittelu ja kumppaneiden etsintä oli kestänyt haastattelutiloilla useita vuosia. Haastatteluissa korostuikin, että yhteisyrityksen suunnitteluun ja suunnitelmien toteutukseen lupaprosesseineen kannattaa varata vähintään 2-3 vuotta. Etenkin verotuksen suunnitteluun ja tukisuunnitteluun kannattaa haastateltujen mielestä panostaa, ettei tule yllätyksiä varsinkin siirtymävaiheessa. Verotajalta kannattaa pyytää apua ja mahdollisesti myös ennakkopäätöstä verotuksesta suunnitteluvaiheessa.

Suunnittelussa kannattaa käyttää myös ulkopuolisia asiantuntijoita yhtiö-/yhtymäsopimusten tekemiseen, jotta kaikki tarpeelliset asiat tulevat siihen kirjattua. Osan haastatelluista mielestä lähes kaikki mahdollinen kannattaa kirjoittaa mustaa valkoiselle, että asiat ovat kaikkien tiedossa ja mahdollisissa erimielisyystilanteissa on vahva perälauta olemassa. Kaikkeaa ei kuitenkaan välttämättä osata ennakoita, ja siksi osakkaiden välillä onkin hyvä olla vahva luottamus

toisiin. Jos vahvaa luottamusta ei ole ehtinyt vielä syntyä, korostuu sopimusten tärkeys.

Haastatteluissa korostettiin, että suunnittelun aikataulu riippuu osakkaiden lähtökohdista. Liikkeellelähtöä helpottaa, jos tunnetaan toiset jo etukäteen, jolloin vuoropuhelu on luonnikasta ja luottamukselle on jo olemassa jotain pohjaa. Ensimmäiseksi olisikin hyvä löytää sopivat kumppanit, joiden kanssa suunnittelua lähdetään tekemään. Yhteistyökumppaneiden houkuttelemiseksi ja rahoittajien vakuuttamiseksi yhteisnavetta suunnittelevilla on hyvä olla näyttöä mm. ammattitaidosta, yhteistyökyvystä ja osaamisesta.

Samanhenkisyys ja sama ikäluokka useimmiten edesauttavat myös yhdessä toimimista. Ikäero ei kuitenkaan ole este yhteistoiminnalle, vaan se voi olla myös pitkällä tähtäimellä yhteisyrityksen etu jatkuvuuden näkökulmasta.

Ennen varsinaisen suunnittelun alkamista tilojen kannattaa hakea tietoa yhteisyrityksistä ja käydä tutustumassa olemassa oleviin yhteistiloihin. Haastatellut kokivatkin saaneensa niiltä parasta ja rehellisintä tietoa tai ainakin vinkkejä ja uskon vahvistusta. Nuorten jotka miettivät yhteisyrityksistä, kannattaisi esimerkiksi harjoittelussa hyödyntää yhteismaatiloja.

Myös neuvontaa oli käytetty tietolähteenä ja osalla kokemukset olivat hyviä, osa ei ollut saanut kuin hajanaista tietoa. Viimeksi mainitut olivat pisimpään toimineiden yhteisnavettatilojen osakkaita. Tällä hetkellä yhteisnavettatiloja on jo sen verran, että tietoa on enemmän ja sitä kautta neuvontakin pystyy paremmin auttamaan yhteisnavettatiloja miettiä. Etenkin talousneuvonta oli tuonut realismia suunnitelmiin.

Pääsääntöisesti haastateltujen osakkaiden taloudet olivat samantasoisia ja siten lähtökohdat samanlaisia, mitä he pitivät etuna. Tällöin yhdisteltävä omaisuus ja oikeudet on voitu siirtää yhteisyritykseen apporti-siirtoina ja osakkaiden osuudet yhteisyrityksestä ovat pysyneet lähes samansuuruisina ilman merkittävää rahaliikennettä osakkaiden välillä.

Tähänkin tosin liittyy haasteita, kun pienissä parsinavetoissa aikaisemmin toimineet siirtyvät aivan eri maailmaan isoon pihattoon. Siksi pihatossa jo toimineen osakkaan löytäminen voi helpottaa tuotannon käynnistämistä vähentämällä uuden tuotantotavan suunnittelussa, toteutuksessa ja opettelussa mahdollisesti tapahtuvia virheitä. Kannattaa kuitenkin muistaa, että jos johonkin on jo lähiaikoina investoitu, se voi rajoittaa yhteistyössä tehtäviä valintoja.

Yhteisnavetan paikkaa suunniteltaessa kannattaa haastateltavien mukaan ottaa huomioon useita seikkoja. Sopivaa paikkaa määrääviä tekijöitä olivat olleet mm. peltojen sijainti ja logistiset tarpeet, sijainti osakastiloihin ja naapureihin nähden, laiduntamismahdollisuudet, olemassa olevat tuotantorakennukset, laajentamismahdollisuudet tulevaisuudessa ja imago ulkopuolisille. Ennen navetan suunnittelua kannattaa keskustella työnjaosta ja osakkaiden erityisosaamisista ja kiinnostuksista, jotka voivat vaikuttaa suunnitteluun ja tehtäviin valintoihin.

Koneiden käytössä oli vallalla kaksi suuntausta. Toisessa yhtiö hankkii pääosin kaiken konekaluston kun uudistustarvetta on ja päivittää samalla osakastilojen vanhan konekaluston oikeaan kokoluokkaan. Näin kalusto siirtyy vaihteittain yhtiön omistukseen osakastiloilta. Toisessa osakastilojen kalusto jää niiden omaan omistukseen ja osakkaat tekevät yhtiölle urakointia omien tilojensa nimiin. Lisäksi käytetään vaihtelevasti ulkopuolisia urakointipalveluita, etenkin rehunteossa ja lietteenlevityksessä.

Yhteisyritysten koon oli pitkälti määritellyt osakastiloilta tulleet resurssit, etenkin käytettävissä oleva peltoala. Yhteisyritykset oli pääsääntöisesti perustettu niin, että osakastilojen eläimet, pellot ja maitokiintiöt oli siirretty yhteisyrityksen omistukseen tai hallintaan. Omistukseen oli siirretty yleensä eläimet ja maitokiintiöt ja pellot oli vuokrattu osakkailta. Osakkaat olivat saattaneet jättää omaan hallintaansa peltoa viljelijästatuksen ja eläimiä kotieläintilastatuksen takaamiseksi. Osalla tätä edellytti jo sukupolvenvaihdoksen luopumistukisäännökset. Yhteisyritys oli rakentanut yhteisnavetan ja hankkinut omistukseensa navetan koneet ja kaluston. Yhteisyritys haki myös kaikki tuet.

Työnjako

Työnjako ja vastuualueet osakkaiden kesken olivat haastatelluilla tiloilla syntyneet luonnollisesti kiinnostuksen ja osaamisen mukaan, mutta myös fyysinen kyky, koulutus ja aikaisempi työhistoria olivat siihen osalla tiloista vaikuttaneet. Kun työnjako on selkeä, koettiin sen helpottavan työn kuormittavuutta.

Omien vastuualueidensa lisäksi kaikilla osakkailla on valmius tehdä päivittäisiä navettatöitä (lypsy, puhtaanapito, kuivitus). Näin osaaminen säilyy ja töille on aina varahenkilö. Kaikilla osakkailla onkin oltava riittävä osaaminen päivittäisiin perustehtäviin korvaavuuden säilyttämiseksi.

Työvuoroissa oli käytössä erilaisia malleja. Yhden mallin periaatteena oli että yksi osakas on vapaalla ja muut yhtä aikaa töissä. Näin on saatu toteutettua yksi osakkaiden päätavoitteista eli lisääntynyt vapaa-aika. Toisessa mallissa kaikki osakkaat ovat päivittäin töissä ja työvuorot on porrastettu siten, että päivittäin ollaan hetki samaan aikaan töissä. Työvuoroissa on pyritty yleensä kahdeksantuntisiin vuoroihin, sesonkiaikoina tehdään pidempää päivää. Osa tiloista noudattaa tarkkoja rutiineja työajoissa. Viikonloppuja on myös järjestetty osakkaille vapaiksi. Lisäksi lomitusoikeuden omaavilla osakkailla on luonnollisesti lakisääteiset lomapäivät käytettävissään. Osakeyhtiömuotoiset tilat, joiden osakkailla ei liian pienistä omistusosuuksista johtuen ole lomaoikeutta, ovat järjestäneet osakkailleen lomaa esimerkiksi useammassa jaksossa vuoden mittaan.

Osalla tiloista työvuoron aikana tehtävistä töistä on kirjattu listaa, jotka jaetaan työvuoroille. Tällöin kaikki navetan toimintaan liittyvät asiat saadaan tarkastettua säännöllisesti. Työvuoroon tuleva voi tällöin myös olla varma, että tehdessään oman osansa, ainakin sovittu minimi on täytetty. Tällöin voidaan keskittyä sellaisiin töihin, jotka parantavat tuottavuutta. Kun työvuorolistoja toteutetaan, kukin on ottanut vastuun yhteisestä onnistumisesta.

Lisäksi osalla tiloista on käytössä myös tarkistuslistoja työvuoroille. Moni asia on sellainen, että ongelma realisoituu vasta viiveellä. Jotkin asiat näkyvät heti tuotannossa. Ja jos ”kunnossapitoa” ei aloiteta heti, saattaa se vaikuttaa esimerkiksi hygieniaan vähitellen ja sitä kautta tuotannon laatuun, talouteen ja työmäärään.

Olipa työnjako toteutettu niin tai näin, on kaikilla töihin osallistuvilla oltava selkeä käsitys siitä mitä tehdään, miksi tehdään, kuinka tehdään, missä järjestyksessä tehdään ja milloin tehdään. Lisäksi on tärkeää tietää millaisiin toimiin ei ryhdytä.

Ohjeistus ja tiedonkulku

Haastatelluilla yhteisnavettatiloilla osakkaat ovat useimmiten laatineet toiminnan alussa yhteiset kirjalliset ohjeistukset eri töistä. Näin prosessit ovat tulleet mietityksi ja kaikilla työntekijöillä on selvä kuva miten työt tehdään. Käytännössä rutiinit ovat muotoutuneet kuitenkin ajan kanssa, jolloin myös ohjeita on päivitetty. Uusia käytäntöjä otetaan käyttöön harkinnan mukaan.

Yhteisiä palaverieita pidetään viikon parin välein, joissa käsitellään ajankohtaisia asioita. Näiden palaverien katsottiin onnistuvan paremmin, kun niissä käsiteltäviin asioihin on jo ennakkoon tutustuttu ja valmistauduttu. Lisäksi asioita käsitellään ja tiedonvaihtoa tehdään päivittäin muun muassa kahvikeskustelujen yhteydessä.

Osalla tiloista oli käytössä yhteiset verkotunnukset, jolloin tiedonsaanti sitä kautta on avointa, mikä koettiin erittäin tärkeäksi. Lisäksi tietoa välitettiin infotauluilla, huomiovihkoilla ja kalentereilla. Avoimen tiedonkulun kannalta katsottiin myös tärkeäksi, että yrityksen toimintaan liittyvät postit ym. ohjataan yhtiön nimiin eikä osakkaiden yksityisiin osoitteisiin.

Tiedonkulku koettiin hyväksi, kun osakkaat osallistuvat itse aktiivisesti töihin navetalla eli toiminta ei pyöri pelkästään palkkatyövoimalla. Töissä on aina joku osakas paikalla, jolloin työntekijöiden ja lomittajien ohjeistus onnistuu tarvittaessa heti. Tämän koettiin positiiviseksi niin osakkaiden kuin myös työntekijöiden että lomittajien kannalta.

Päätöksenteko

Päätöksentekoon haastatelluilla yhteisnavettatiloilla osallistuvat kaikki osakkaat. Periaatteena on että kaikista asioista saa ja pitää puhua. Päätöksenteko onkin pääosalla tiloista ollut sujuvaa kun kaikesta on voinut aina keskustella yhdessä. Ja kun perusteet päätöksille pystyy esittämään ja ajatukset toisille myymään, niin toisten on helppo ne hyväksyä.

Osalla tiloista on toimintatapana, että jos vastaan tulee hankala asia tai joku osakkasta on ehdottomasti vastaan, niin se jätetään pöydälle hautumaan ja ratkaisua mietitään porukalla kunnes asia laitetaan käytäntöön. Kannattaa kuitenkin muistaa, että päätökset eivät saa venyä liian pitkään ettei toiminta ja sen kehittäminen halvaannu.

Yhtiömuodon valinnassa ja osakeyhtiön omistusosuuksissa nähtiin mahdollisia sudenkuoppia, jotka voivat hankaloittaa toimintaa lamauttamalla päätöksentekoa ristiriitatilanteissa. Henkilöyhtiöiden (Ay, Ky) ja maatalousyhtymien yksimielisyysperiaate



Kuva 8. Kun kaikki osakkaat ja myös mahdolliset työntekijät eivät välttämättä ole yhtä aikaa töissä, on tiedonvälityksestä huolehdittava. Yksi tiedonvälityskanava on esim. infotaulu, johon merkitään ajankohtaisia asioita joita muiden työntekijöiden tulee tietää. Infotaulujen avulla paitsi johdetaan tilan arkea, myös asetetaan tavoitteita ja toteutetaan parannuksia. Visualisointitaulujen tärkeä tehtävä on lisätä läpinäkyvyyttä ja konkretisoida tekemistä.

päätöksenteossa vaatii kaikkien osakkaiden allekirjoituksia mm. lainapapereihin Osalla tiloista oli omakohtaisia kokemuksia että tämä yksimielisyysperiaate tai osakeyhtiöiden tasaosuusomistukset, jos osakaita tai omistuksia omistavaa perhettä on kaksi, hidastavat joskus päätöksentekoa tai pahimmassa tapauksessa halvaannuttavat sen kokonaan. Koettiin että asiat eivät etene tai tuli epätydyttäviä ratkaisuja. Samassa yhteydessä kuitenkin muistutettiin, että jos yhteistyö toimii niin päätösvaltasuhteilla ei juuri ole merkitystä. Haastatelluilla tiloilla osakkaita oli kahdesta neljään. Osakeyhtiömuotoisilla tiloilla päätökset on mahdollista tehdä määräenemmistön turvin tarvittaessa. Henkilöyhtiöissä ja maatalousyhtymissä edellytetään pääsääntöisesti yksimielisiä päätöksiä.

Yhdellä yhteisnavettatilalla oli kokeilussa ProAgrian hallitusmalli, jossa yhtiön hallituksen kokouksiin osallistuu 1-3 ulkopuolista asiantuntijaa, jolloin asioihin saadaan ulkopuolista näkemystä ja asiantuntemusta helpottamaan ratkaisujen tekemistä. Tämän ei kuitenkaan nähty tilalla olevan pitkäaikainen ratkaisu. Muussa yritysmaailmassa enemmistö menestyneiden yhtiöiden hallitusten jäsenistä on yhtiön ulkopuolisia henkilöitä. Tätä mallia kannattaakin harkita myös laajentuville maataloille, joita yhteisnavettayritykset yleensä ovat.

Vastuualueella olevat päätökset ja hankinnat, ellei niistä jotain erikseen ole sovittu, on osalla tiloista voinut tehdä ilman muiden suostumusta eli toiminta on perustunut luottamukseen. Osalla tiloista yhtiö-/yhtymäsopimukseen on kirjattu esimerkiksi hankintarajoja, jotka vaativat kaikkien osakkaiden hyväksyn-

nän. Näin ei tule tehtyä heräteostoksia. Osalla tiloista oli käytössä päivystyspuhelin, josta pystyi varmistamaan yksittäisen päätöksen sovitun mukaisen linjan.

Useimmilla haastatelluista yhtiömuotoisista yhteisnavettatiloista ei ollut selvää johtajaa – tittelillä tai ilman - joka koettiin osalla tiloista puutteeksi suunnittelun ja päätöksenteon jäädessä turhaan vellomaan. Yritys tarvitsee kuitenkin jonkun, joka koordinoi toimintaa ja pitää kaikki langat käsissään ettei asioita jää tekemättä ja hoitamatta. Jokapäiväisen toiminnan johtamisen lisäksi huomiota tulee kiinnittää yrityksen kokonaisvaltaiseen johtamiseen. Riskinä tietysti on, että vahvan johtohahmon ollessa kyseessä häneen turvaudutaan liikaa, eikä kyseenalaisteta toimintatapoja ja päätöksiä tai tavoitteita pitkiin aikoihin.

Talous

Yhtenä yhteistyöhön lähtemisen motiivina oli poikkeuksetta ollut kannattavan maidontuotantoyksikön rakentamisen mahdollistuminen. Kannattavuuslaskelmien tekemisen tärkeyttä suunnitteluvaiheessa korostettiin, ettei tule pettymyksiä. Yhteistoiminnan on oltava taloudellisesti järkevää.

Haastateltavat korostivat, että taloudellisesti yhteistyttäminen on yhtä haastavaa kuin yksinyrittäminen. Jos on epärealistiset odotukset talouden suhteen etenkin lyhyellä aikavälillä, niin joutuu pettymään. Yhteismaatila ei haastateltujen mukaan ole mikään kultakaivos. Motivaattorina täytyy olla muut asiat, viivan alle ei välttämättä jää enempää kuin yksin yrittäessäkään.

Kannattavuus haastatelluilla tiloilla oli suht samanlainen verrattuna aikaisempaan

yksin toimimiseen, jatkuvuus nähtiin tärkeämpänä. Osalla tiloista kannattavuus oli kuitenkin parantunut tai sama kannattavuus oli aikaisemmin saavutettu suuremmalla työmäärällä. Oma työmäärää lisäämällä kannattavuutta saataisiin parannettua, mutta vapaa-aikaakin arvotetaan.

Haastatteluissa korostettiin, että alussa on saatava tila ensin jaloilleen, jolloin osakkaiden on oltava valmiita tinkimään vapaaajastaan ja tuloistaan, ja laittamaan yhtiön/yhtymän etu oman henkilökohtaisen edun edelle. Tila on siis saatava pyörimään ja tuottoja voi odottaa sitten tulevaisuudessa. Jokaisen vastuulla on yhtiön etu ja samalla myös oma etu.

Esille tuli myös, että yhteisomistuksessa kaikkien osakkaiden tulisi ajatella rahasta samalla tavalla. Toiset eivät voi tehdä työtä saadakseen rahaa, jota voivat käyttää omiin yksityistalouden menoihin samalla kun toiset jättävät yksityistalouden hankinnat tekemättä ja tuloilla maksetaan tilan menoja. Jos jossain kuussa ei ole ylimääräistä rahaa, tulisi osakkaiden olla valmiita tulemaan vastaan ja luopumaan joistain yksityistalouden menoista. Yleisesti rahaliikenteessä on kuitenkin huolehdittava, että osakastiloilla on rahaa käytettävissä.

Yhteistyttämisessä ei kannata käyttää liikaa energiaa siihen kuinka paljon toiset osakkaat yhteistyöstä hyötyvät, sillä tärkeintä ei ole kuka hyötyy eniten vaan että kaikki hyötyvät yhteistyöstä. Toki jako pitää olla oikeudenmukainen jokaiselle osakkaalle ja tulonjaon perusteet kirjattu esimerkiksi osakassopimukseen.

Riskienhallinta

Kirjalliset sopimukset ovat normaalin riskienhallinnan lisäksi avainasemassa yhteisnavettatilojen riskienhallinnassa. Yhtiötä perustettaessa joudutaan laatimaan lainsäädännön vaatimat perustamisasiakirjat. Osakeyhtiössä, avoimessa yhtiössä ja kommandiittiyhtiössä on laadittava perustamisasiakirja ja osakeyhtiössä lisäksi siihen sisältyvä yhtiöjärjestys. Maatalousyhtymää perustettaessa kirjallista sopimusta ei lain mukaan tarvita, koska kyseessä on vapaamuotoinen taloudellinen yhteenliittymä. Kuitenkin siinäkin asioiden kirjaaminen sopimuksen muotoon on riskienhallinnan kannalta tärkeää.

Osalla haastattelutiloista oli pyritty yhtiösopimusten pakollisten asioiden lisäksi kirjaamaan sopimukseen kattavasti yhtiön perustamiseen, hallintoon, talouteen, käytännön toimintaan sekä mahdolliseen yhtiön purkautumiseen liittyviä asioita.

Kirjattuja asioita olivat mm. osakkaiden panokset, päätöksentekoperiaatteet, nimen-

kirjoitusoikeudet, työnjaon ja työvuorojen jakoperiaatteet, vastuualueet, palkanmaksu- ja voitonjakoperiaatteet, yksityistalouden nostoperiaatteet, korvauseriaatteet yhtiölle/yhtymälle siirretystä/käyttöön annettavasta omaisuudesta sekä yhtiön purkamisen, yhtiösuhteen päättymisen ja riita-asioiden ratkaisemisen periaatteet.

Lisäksi sopimuksia oli laadittu mm. raken- nusten hallinnasta, rehuntuotannosta, nuor- karjan kasvatukselta ja työvoiman käytöstä. Sopimuksia myös pyrittiin päivittämään jatkuvasti sopimusten ajantasaistamiseksi. Kun sopimukset ovat kattavat ja kaikki tärkeät asiat on kirjattu mustaa valkoiselle, jää tulkinnalle mahdollisimman vähän varaa. Osalla haastatelluista tiloista asioita ei ollut kirjattu tarpeeksi sopimuksin, mitä he piti- vät puutteena josta oli koitunut eriasteista haittaa toiminnalle.

Muiden sopimusten lisäksi osalla haas- tatelluista tiloista osakkaat olivat tehneet testamentteja ja edunvalvontasopimuksia varmistamaan yrityksen toimintakykyisyyttä osakkaan kuoleman tai työkyvyttömyyden varalta. Esimerkiksi avoimessa yhtiössä ja maatalousyhtymissä osakkaan kuollessa yhtiömieheksi tulee kuolinpesä. Jos kuolinpesän osakas on alaikäinen, tulee yhtiöön päätöksiä tekemään ulkopuolinen edunvalvoja. Edun- valvoja, katsoessaan lapsen etua, saattaa halvaannuttaa yhtiön toimintaa karttamalla mahdollisia riskejä esimerkiksi investointi- lanteissa, mikä voi olla yhtiölle vahingollista.

Yhteisyrityksistä itsessään jo voidaan pitää tietynasteisena riskienhallintana. Yh- teisyrityksissä vastuut jakautuvat useam- malle ja aina on varahenkilö tiedossa esim. sairastumisen varalta, jolloin ei tarvitse stres- sata yksin kaikesta. Työvoimaa on useampia, jolloin työt tulevat tehdyksi vaikka joku olisi poissakin. Myöskään lomittajien ei tarvitse koskaan olla yksin, kun aina joku osakas on paikalla. Osakkaiden yhteistyöllä rehunte- ossa tehokkaalla rehuketjulla on saavutettu parempaa rehun laatua mihin ei yksin olisi haastateltujen mukaan pystytty. Myös kat- tavammilla vakuutuksilla oli varauduttu ris- keihin.

Hyötyjä ja mahdollisuuksia

Yhteisyrityksien mahdollisuudet ja hyö- dyt nähtiin mittaviksi yhteistyön toimiessa, mutta juuri siksi kaikesta on syytä sopia etu- kateen. Kaikki mahdollinen on käytävä läpi jokapäiväisestä elämästä riskitilanteisiin, niin sävelet ovat selvät kaikille osapuolille.

Yhtenä tärkeimmistä hyödyistä haastatel- tavat mainitsivat jaksamisen paraneminen, joka on seurausta työn sitovuuden, työmää- rän ja fyysisen kuormituksen vähentymises-

tä. Tähän on päästy pääasiassa työvuorojen ja työnjaon kautta, jolloin pystyy suunnit- telemaan etukäteen mitä kukakin tekee ja milloin. Aikaa jää siis muullekin ja homma toimii siitä huolimatta.

Vapaa-ajan lisääntymisen seurauksena ei olla enää niin väsyneitä, jolloin kaikki työt tulevat ajallaan tehdyksi eikä niitä pääse kasautumaan aiheuttaen ongelmia. Yhden haastattelutilan osakkaiden mukaan ”yk- sinyrittäjänä vapaat meni elpymiseen ja lo- mapäivistä puolet lomittajien opastukseen”.

Myös työturvallisuus on haastateltujen mukaan parantunut, kun töissä ei enää ol- la niin väsyneenä. Lisäksi vapailta takaisin töihin tullessa myös huomaa paremmin asioita, jotka vaativat toimenpiteitä. Omat menot on myös helpommin järjestettävissä työvuoroja suunnitteleamalla sekä yhdessä sopien, jos kaikkien työpanos ei ole aivan välttämätön. Tämä edellyttää tietysti joustoa molempiin suuntiin.

Vastuunjako osakkaiden kesken on hel- pottanut edellisten lisäksi myös henkistä kuormittumista vähentäen stressiä. Henki- nen jaksaminen on parantunut, kun kaikkea ei tarvitse miettiä ja ratkaisuja tehdä yksin. Yhdessä toimiminen on synnyttänyt työyh- teisön, joka luo sosiaalista viihtyvyyttä ja tuo yritystoimintaan enemmän näkökulmia ja tietotaitoa. Omia ajatuksiaan pystyy testaa- maan muilla osakkailta, jolla voidaan välttää mahdollisia virheitä.

Päätöksentekoon on myös tullut lisää rohkeutta. Parantuneella motivaatiolla osa haastateltavista arveli olevan vaikutusta työ- uriensa pituuteen. Stressiä on helpottanut myös taloudellisen riskin jakaminen toisten osakkaiden kanssa. Myös pankin näkökul- masta talousriski nähtiin pienemmäksi, kun vastuuta on jakamassa useampi henkilö.

Työnjaon kautta osakkailta on ollut mah- dollisuus erikoistumiseen jollekin osa-alueel- le josta on kiinnostunut, jolloin osaamisen tasoa on voitu nostaa. Yhteisyrityksien yhtenä hyötynä ja mahdollisuutena nähtiin uuden tiedon ja taidon oppimismahdol- lisuus. Tämä voi sitten näkyä tuottavuuden nousuna tiloilla. Kannattaa kuitenkin muis- taa että jokaiselle työlle täytyy olla varahen- kilö, jolla on ainakin perusosaaminen ky- seisestä työstä, jos vastuuhenkilö syystä tai toisesta ei työtä pysty tekemään.

Henkilöriskit koettiin pienemmiksi yh- teisyrityksissä, kun varatyövoimaa mm. sairastumisen varalta on paikalla aina, jolloin työt tulee aina myös tehtyä. Lomittajienkin asema katsottiin helpommaksi, kun aina on joku tilan väestä paikalla. Ja jos maatalouslo- mitukseen tulee muutoksia esimerkiksi osa- keyhtiömuotoon siirtymisen johdosta, niin

yhteisyrityksestä löytyy työvoimaa.

Yhteistyö on mahdollistanut ja mahdollis- taa tulevaisuudessakin enemmän ja suurem- pia investointeja kuin yksin olisi mahdollista lähteä tekemään. Yhteistoiminta on tuonut myös ostopanoksissa mittakaavaetuja. Työ koetaan tehokkaammaksi etenkin pelto- puolella ja yhteisyrityksien toiminta ammat- timaisemmaksi kuin yksin toimiessa. Tehos- tunut tuotanto on parantanut taloudellisten riskien hallintaa ja parempi suunnitelmalli- suus on vähentänyt riskejä yleisesti.

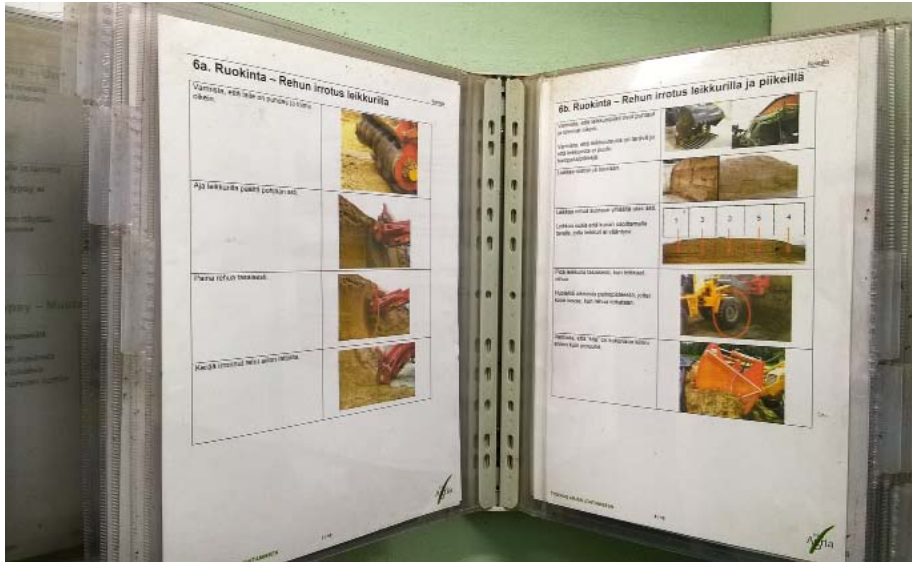
Yhteistoiminnan kautta laatuasioihin on haastateltujen mukaan alettu kiinnittämään enemmän huomiota, kun tekemisistä on vastuussa myös muille osakkaille eikä pel- kästään itselle. Ja koska tekemisissä on its- ensä lisäksi otettava huomioon niin muut osakkaat kuin mahdolliset työntekijätkin, on myös työturvallisuus parantunut mm. paremmin kunnossapidettyjen koneiden ja laitteiden myötä.

Lisäksi haastatellut ovat huomanneet po- sitiivista vaikutusta tuotannon laatuun mm. jaksamisen paranemisen, mittakaavan sekä yhteisten pelisääntöjen kautta. Muun mu- assa rehun laatu on parantunut kun korjuu voidaan tehdä lohkojen tilanteen mukaan eikä tiloittain, kuten ennen. Myös maidon pitoisuudet ovat osalla yhteismaatiloista pa- rantuneet, kun ruokintaan, suunnitteluun ja jalostukseen pystyy erikoistumaan ja jaksaa panostaa enemmän.

Haittoja ja uhkia

Yhteistoiminnassa ei koettu haastateltujen perusteella olevan yhtä paljon haittoja ja uh- kia kuin hyötyjä ja mahdollisuuksia. Suurin haittatekijä ja uhka katsottiin olevan henki- lökemioiden toimimattomuus. Jos osak- kaiden ajatusmaailmat ja tavoitteet alkavat etäännyä toisistaan tai mielipiteenvaihto ty- rehtyy ja keskusteluyhteys katkeaa, voivat ne pahimmassa tapauksessa johtaa yhteisyrityk- sen purkamiseen. Haittatekijänä pidettiin osittain myös toisten huomioonottamisen pakkoa, jolloin päätöksenteko voi joissain tilanteissa hidastua. Jotkut voivat samasta syystä kokea myös itsenäisyyden menetystä.

Vaikka erikoistumisen mahdollisuus ko- ettiin pääsääntöisesti hyödyksi, saattaa se sisältää myös riskin, jos jollekin sattuu jotain eikä tarvittavaa osaamista löydykään muilta osakkailta. Siksi olisikin hyvä olla varautu- nut ennakkoon tällaisiin tilanteisiin. Osa- mista täytyisi löytyä joko muilta osakkailta tai sitten sitä olisi oltava mahdollista saada nopeasti ulkopuolelta. Lisäksi toisten takana oleva ”fyysinen” tieto on löydettävä tietojär- jestelmistä tai muuten kirjallisena ja niihin on muilla oltava pääsy.



Kuva 9. Yhteisesti laadittujen ohjeiden avulla on kaikkien tilalla työtä tekevien helpompi sitoutua samoihin työtapoihin sekä tavoitteisiin. Yhdessä sovittu työtapo kuvataan esimerkiksi yksinkertaiseksi ohjeeksi, SOPiksi (Standard Operation Procedure), joka asetetaan kyseisen työn tekemisen paikalle kuvaamaan oikeaa toimintatapaa, jolloin tilapäisenkin työvoiman on helppo toimia oikein.

Suunnitteluvaiheessa kannattaa selvittää tarkkaan suunnitellun yhteisyritysmuodon ja omistusten vaikutukset tukiin ja verotukseen, ettei tule yllätyksiä. Myös osakkaiden lähtökohtatilanteet voivat vaikuttaa tukiin ja verotukseen. Uhkana koettiin tukimuu- tokset, joita ei pysty ennustamaan, ja niiden vaikutukset yhteisomisteisiin yksiköihin. Samoin yhteisomisteisten yksiköiden lomitukseen kohdistuvat mahdolliset muutokset koettiin uhkana. Maatalousyhtymien kohdalla esille tuli pohdinta kuinka mahdollis- sissa osakkaiden muutostilanteissa omistus- osuuksien arvo määritetään.

Useiden tilojen muodostamissa yhteisna- vettatiloissa osakkaille jää useimmiten vielä myös oma maatila toimintaan, jolla tuo- tetaan mm. rehua sekä kasvatetaan mah- dollisesti uudistuseläimiä yhteisyrityksen tarpeisiin. Haastatteluissa tuli tietynlaisena häirtana esille se, että yhteisyrityksessä rajoit- taa osakkaiden omia investointeja kun ensi- sijaisesti on ajateltava yhteisyrityksen etua. Osakastilojen investoinnit täytyy siis pitää oikeassa mittakaavassa.

Osalla haastattelutiloista yhteisyrityksen peltojen hajanaisuus katsottiin haitaksi. Se on tietysti aina tapauskohtainen asia riip- puen osakkaiden omien tilojen ja peltojen sijainneista ja usein suurten yksiköiden on- gelma muutenkin. Haitaksi nähtiin myös til- lanne jossa joku osakas ei osallistu yhteistilan päivittäisiin töihin eikä näin pysty hahmot- tamaan kokonaisuutta ja töiden tärkeysjär- jestystä.

Uhkana nähtiin myös tilanne, jossa yk- si osakas asuu yhteisnavettatilalla ja muut osakkaat kauempana, jolloin yhteisnavetta-

tilalla olevalle osakkaalle voi helposti jäädä suurempi vastuu ja päivystyskuorma kuin toisille osakkaille, ellei asioista ole yhdessä tarkkaan sovittu ja luottamus pelaa. Uhkana yleisesti on tietysti, että joku osakas ei ota- kaan hänelle sovittua vastuuta toiminnasta ja toiminnan suunnittelusta, mutta käyttä- ä silti omitusosuutensa suomaa valtaa. Sik- si olisikin tärkeää tuntea osakkaat hyvin jo ennen yhteisyrityksen aloittamista ja oma- ta kokemusta yhteistyöstä pienemmässä mittakaavassa esimerkiksi koneyhteistyön kautta.

Tärkeää yhteisyrityksessä

Yhteisyrityksessä vaatii haastattelijan mie- lestä osakkailta tiettyjä ominaisuuksia tai ainakin niiden omaaminen helpottaa yhteis- työtä ja sitä kautta yrityksen menestymistä. Toki monia samoja ominaisuuksia tarvitaan myös yksinyrittämisessä, mutta tietyt luon- teenpiirteet saattavat saada useammin ko- rostuneen merkityksen yhteisyrityksessä kuin yksinyrittämisessä.

Sosiaalisuus sekä keskustelu-, kuunte- lu- ja yleiset vuorovaikutustaidot katsottiin tärkeiksi ominaisuuksiksi, jotta asioiden suunnittelu, luonteva tiedonkulku ja pää- töksenteko yhteistyössä sujuvat. Pitää siis kyetä keskustelemaan asiasta kuin asiasta. Asioita ei pidä myöskään ottaa liian henki- lökohtaisesti. Karjankasvatuksessa tarvitaan karjasilmää ja yhteisyrityksen osakkailla olisi hyvä olla ihmissilmää. Jos jollakin osakkais- ta sattuu olemaan esimerkiksi huono päivä, pitäisi tämä ottaa huomioon eikä turhaan provosoitua.

Mukaan lähtijän pitää haastattelijan mie-

lestä olla myös avoin, ennakkoluuloton ja vä- hän positiivista "hulluuttakin" on hyvä olla mukana. Lisäksi kaikilla on oltava yhteinen päämäärä ja aina on katsottava yhtiön paras- ta. Yrittäjämäinen ote ja vastuuntuntoisuus sekä luotettavuus ovat ensiarvoisen tärkeitä yhteisyrityksessä. Myös talousosaaminen ja tietynasteinen realismi positiivisesta hulluudesta huolimatta katsottiin tärkeiksi.

Yhteisyrityksessä mieltävien on heitettävä ennakoasenteet romukoppaan ja osattava ottaa muiden mielipiteet huomioon, hyväk- syä erilaisuus ja sopeutua muiden tyyliin ja tahtiin tehdä työtä. Porukan yhteistyökyky on tärkein. Mikä tahansa yhteistyömuoto saadaan toimimattomaksi erimielisyyksillä joita ei voi ratkaista. Konfliktiejakin pitää siis kestää. Yhden haastattelutilan sanoin: "jos haluaa tehdä aina oman pään mukaan, niin voi unohtaa koko jutun". Kuitenkin tiettyissä töissä kuten esimerkiksi lypsässä kaikilla täy- tyy olla samat rutiinit.

Myös joustavuutta on oltava tiettyssä määrin, mutta on osattava myös olla omi- en näkemysten ja päätösten takana. Ja kun näkemyksensä esittää tai päätöksen tekee, niin se on myös pystyttävä perusteamaan. Asiat eivät saa jäädä liian pitkäksi aikaa pöy- dälle, vaan päätöksiä pitää pystyä tekemään. Johtamiseen, niin itsensä kuin myös muiden, täytyykin varautua ja paneutua.

Jokaista yksityiskohtaa ei kannata jäädä viilaamaan, vaan on osattava katsoa koko- naisuutta ja joitain asioita vähän läpi sor- mien. Yhden haastattelutilan sanoin "on osattava maalata isolla pensselillä". Tietynas- teinen suurpiirteisyyys on siis eduksi.

Haastatteluissa tuli esille myös että yhteis- yrityksessä edistäisi osakkaiden samanlainen ajatusmaailma ja persoonat, mikä sujuvoit- taisi kanssakäymistä. Kumppanit täytyisi haastattelijan mukaan tuntea sekä hyvinä että huonoina päivinä jo ennakkoon. Jos siviilielämässäkin henkilöt tulevat toimeen, niin sitten voi harkita yhteisyrityksyyttä. Jos siviilielämässäkin on haasteita toimeentu- lossa, kannattaa yhteisyritystä harkita use- ampaan kertaan. Usein tämä lähtökohtien ja arvojen erilaisuus onkin yksi suurimpia kipupisteistä ja törmäyskohtia yhteistyössä. Lisäksi osaksehokkaiden taustat ja talou- dellinen tilanne olisi syytä tuntea tai selvittää ennakkoon. Kun yhteisyritys perustetaan, pi- tää kaikkien taustojen olla kunnossa.

Yhdellä haastattelutilalla nähtiin etuna lähtökohtatilojen erilaisuus. Jos tilat oli- sivat olleet samankaltaisia, olisi työnjako voinut olla hankalampaa. Samoin tavoite- mittakaava olisi voinut olla ihan toinen, jos kummallakin olisi ollut pieni parsinavetta. Viljatilalla mukanaolo maidontuottajien

yhteisyrityksessä nähtiin etuna. Se toisi varmuutta rehuntuotantoon sitovilla tuotantosopimuksilla ja samalla se loisi turvallisuutta molemmille osapuolille.

Toisessa yhteisyrityksessä taas nähtiin, että osakkailla olisi hyvä olla samankaltaiset lähtökohdat ja tasaiset omistussuhteet uudessa yhteisyrityksessä. Jokaisella osakkaalla olisi myös oltava jotain annettavaa yhtiölle, sitäkin mielellään suht. tasaisesti. Myös osakkaiden iän olisi yhden haastatellun mukaan hyvä olla samaa tasoa, ellei yritystä perusteta jo suunnitellusti vain joksikin välivaiheeksi. Toisaalta eri-ikäisyys ja sen seurauksena sukupolvenvaihtokset voivat parhaimmillaan tuoda uusia tuoreita ideoita yrityksen kehittämiseen, eikä kaikki mene kerralla uusiksi.

Joka tapauksessa osakastilojen resurssit lähtökohtatilanteessa on oltava kunnossa. Kaksi huonosti pärjäävää tilaa ei yhteistyössä välttämättä muodosta yhtä hyvin pärjäävää. Kannattaakin miettiä onko oma ja yhteistyökumppanin tuotanto trimmattu ensin kuntoon ennen yhteisyrityksen perustamista. On myös hyvä pohtia lähtökohtatilojen sijaintia. Jos tilojen etäisyys on pitkä (esim. 20 km) ja navetta rakennetaan lähelle toista tilaa, onko asia varmasti ok vielä kymmenenkin vuoden päästä.

Yhteisyrityksen haasteita

Ensimmäinen esille tullut haaste on sopivien yhteistyökumppaneiden löytäminen, joka on saattanut kestää vuosia. Osalle haastattelutiloista työntekijöiden saatavuus on aiheuttanut omat haasteensa, mutta se on isojen yksiköiden haaste muutenkin. Henkisesti haastavana on koettu uusien työtapojen opettelu ja erilaisten toimintatapojen yhteensovittaminen. Vaikeaa on ollut etenkin alkuun, kun on joutunut tulemaan toimeen epävarmuudentunteen kanssa, kun kaikkea ei vielä hallita.

Myös yhteismaatilan perustamiseen ja pyörittämiseen liittyvä byrokratia ja säädökset ovat aiheuttaneet ylimääräistä työtä. Nämä ovat aina osin tapauskohtaisia, joten suunnitteluvaiheessa kannattaa selvittää huolellisesti juuri omien lähtökohtien vaikutukset mm. verotukseen, tukiin, lomituksiin ja sijaisapuun perustettavassa yhteisyrityksessä.

Sisarusten muodostamissa yhtymämuotoisissa yhteisnavettatiloissa haasteena koettiin tilanne jossa toisen/toisten osakkaiden on lähdettävä asumaan tilalta pois esimerkiksi perheiden perustamisen seurauksena. Kuka jää tilalle ja kuka lähtee pois ei aina ole helppo ratkaisu, kun tilalla on paljon tunteitakin mukana.

Haasteita on ollut myös ihmissuhteissa,

kun henkilökemiat eivät aina ole kohdanneet ja asioista ei ole ollut yhteisymmärrystä. Tämä on vaikeuttanut esimerkiksi operatiivista ja strategista suunnittelua. Toimimattomat henkilökemiat, erilaiset ajatusmaailmat ja tavoitteet sekä keinot tavoitteisiin pääsemiseksi voivat ennen pitkää jopa hajottaa yhteisyrityksen.

Yhteisnavettayrityksen osakkaat ovat itse sekä johtajia että työntekijöitä. Tällöin rakentavan palautteen antaminen, kiittäminen ja kannustaminen saattavat helposti unohtua, mitkä ovat tärkeitä asioita ja samalla haasteita minkä tahansa työyhteisön toiminnassa. Kun keskustelukuluttuuri ja tunnelma on avoin ja rento, voidaan kritiikkiäkin antaa ja vastaanottaa ilman henkilökemioiden siitä kärsimättä.

Osalla yhteismaatiloista, joilla yhteisnavetta oli rakennettu jonkun osakkaan pihapiiriin, koettiin tilalla asuvan osakkaan olevan enemmän sidoksissa töihin kuin toisten, kauempana asuvien osakkaiden. Muun muassa päivystysluonteisten töiden katsottiin kaatuvan helposti tilalla olevan vastuulle, vaikka niistä olisikin sovittu erikseen. Etukäteen olisikin hyvä miettiä vaihtoehto sille, että työmäärä osakkaiden välillä ei ole tasainen.

Yhteisyrityksen ei haastateltavien mukaan ole ratkaisuun kaikkiin maatalousyrittämissä vastaan tuleviin ongelmiin ja haasteisiin, mutta kannattaa muistaa että jos joku on hankalaa yhteisyrityksessä, niin mitä se olisikaan yksin. Haasteita siis löytyy, mutta ajan kanssa yhteisyritykseen on haastatelluilla tiloilla pääosin sopeuduttu.

HAASTATTELUTILOJEN KUVAUKSET

Yritys A on kahden tilan ja neljän osakkaan osakeyhtiömuotoinen yhteisnavetta. Lähtökohtana toisella osakasperheellä oli 20 lehmäpaikan vanha parsinavetta ja toisella osakasperheellä suht. tuore 60 lehmän pihatto 7 km etäisyydellä toisistaan. Molemmat tilat mieltivät laajentamista mutteivät halunneet kilpailla samoista pelloista. Ennen yhteisnavetan valmistumista toisen osakastilan parsinavettalehmät siirrettiin toisen osakastilan asemapihattoon oppimaan asemalypsyä. Yhteisnavetta on viileä pihatto asemalypsyllä ja se on rakennettu toisen osakastilan vanhan pihatton viereen. Lehmä on noin 210, hiehoja toisen osakastilan vanhassa pihatossa noin 60 ja loput kasvatuksessa tilan ulkopuolella. Osakkaiden lisäksi yhtiössä on yksi palkattu vakituinen työntekijä ja kiireaikoina toinen joko ostopalvelun kautta tai harjoittelijana.

Säilörehua viljellään noin 200 hehtaarin alalla, josta noin 100 hehtaaria on vuokralla ja viljelysopimuksilla viljelyssä on noin 70 hehtaaria, sekä 35 hehtaaria osakkaiden omia peltoja. Peltotöistä itse tehdään säilörehunurmen niitto ja karhotus. Rehunkorjuu, siilotyöskentely sekä lietteen levitys ja siirto on ulkoistettu. Osakastilojen vanhoja lietesäiliöitä käytetään etäsäiliöinä. Itse tehdyt peltotyöt tehdään omien tilojen kautta urakointina yhtiölle. Lisäksi kolmen tilan kanssa on sopimukset viljanmyynnistä yhtiölle. Osakkaiden vanhoja koneita järjestyttiin yhtiön perustamisen jälkeen laajentamisen vaatimaan oikeaan kokoluokkaan. Yhtiö ei kuitenkaan omista kuin apevaunun, noukinvaunun, pienkuormaimen ja makuuparsien kuivituskoneen.

Työnjako osakkaiden kesken on syntynyt luonnollisesti kiinnostuksen ja osaamisen mukaan. Yksi vastaa siemennyksistä ja jalostuksesta, toinen henkilöstöhallinnosta sekä eläinrekistereistä, kolmas yleishallinnosta, talousasioista ja juoksevista asioista ja neljäs ruokinnasta ja sen suunnittelusta, sorkanhoidosta sekä viljelysuunnittelusta yhdessä kolmannen kanssa.

Omien vastuualueidensa lisäksi kaikki tekevät päivittäisiä navettatöitä. Käytössä on 1 kk työvuorolista (3 töissä 1 vapaalla). Osakkailla on vapaata 7-10 pv/kk (1-2 pv/vko). Osakkaat eivät tasaosuuksisten omistusten (25%) vuoksi kuulu MYEL-vakuutuksen piiriin, jolloin heillä ei ole lomaoikeutta, mutta lomiam pidetään 3 x 10 pv vuodessa.

Osakkaat ovat laatineet yhteiset kirjalliset ohjeistukset eri töistä. Tarkkoja rutiineja noudatetaan myös työajoissa. Kahden viikon välein pidetään yhteisiä palavereita, joissa käsitellään ajankohtaisia asioita. Lisäksi asioita käsitellään ja tiedonvaihtoa tehdään päivittäin muun muassa kahvikeskustelujen yhteydessä. Työntekijät infotaan aina vapailta tullessa.

Tavoitteina osakkailla oli saada lisää vapaa-aikaa, kohtuullinen toimeentulo osakkaille, vastuun jakaminen, sosiaalisen kanssakäymisen lisääntyminen, sidonnaisuuden vähentyminen, jaksamisen paraneminen sekä verotushyöty pitkällä tähtäimellä.

Yritys B on kahden tilan ja neljän osakkaan maatalousyhtymämuotoinen yhteisnavetta. Lähtökohtana toisella osakasperheellä oli 16 ja toisella 28 lehmäpaikan vanha parsinavetta ja mietinnässä miten jatketaan jos aiotaan jatkaa. Yhteistyö alkoi yhteisillä koneilla ja laajentui yhteisen viileän pihatton rakentamiseen. Pihatto on rakennettu erilliselle tontille. Osakastilojen etäisyydet yhteisnavetasta ovat 0,4 km ja 2,1 km. Pihatossa on noin 200 lehmää, jotka lypsetään 3 robotilla ja hiehonkasvatusta on ulkoistettu.



Kuva 10. Osakaskohtaisen pakollisen työmäärän pienentyessä aikaa jää paremmin tuotantoympäristön kunnossapidon ja eläinten hyvinvoinnin varmistamiseen.

Osakkaiden lisäksi yhtymällä on 1 palkattu työntekijä lähinnä peltopuolella.

Osakkaiden omien peltöjen sekä vuokra-peltöjen viljely tehdään maatalousyhtymän nimissä. Peltoviljelytöistä ulkoistettuja ovat lietteenlevitys, puinti, ruiskutus, säilörehun niitto, noukinvaunukorjuu ja siilotyö. Itse tehdään karhotus ja kivenkeruu. Vilja ostetaan. Osakastilojen vanhat säilörehusiilot ja lietesäiliöt ovat käytössä uusien lisäksi.

Työnjako ja vastuut muodostuneet osittain osaamisen, osittain fyysisen kyvyn ja osittain kiinnostuksen mukaan. Yksi vastaa jalostuksesta, eläinliikenteestä ja karjarekisteristä, toinen navetan tekniikasta, taloudesta ja appeesta, kolmas peltoviljelystä, tukiasioista ja appesta ja neljäs vasikoista, maidon laadusta ja yleisistä töistä.

Suunnittelu ja päätöksenteko tehdään yhdessä ja päätöksenteossa kaikilla on tasaosuudet. Yhteisiä palaveriteita pidetään vähintään joka toinen viikko. Osakkaat ovat MYEL-vakuutuksen piirissä.

Tavoitteina osakkailla oli saada kaikille tuloa ja työtä, mahdollisuus rakentaa isompi yksikkö ja hankkia parempi koneistus sekä vähentää sitovuutta ja työn fyysistä rasittavuutta.

Yritys C on kolmen tilan ja kolmen osakkaan avoinyhtiömuotoinen yhteisnavetta. Lähtökohdista jokaisella osakkaalla oli yksin hoidettava 25 lehmäpaikan vanha parsinavetta. Yhteisyrityksen vaihtoehtoina osakkailla oli jäädytys, jatko yksin jossain muodossa tai tilan ulkopuolelle töihin meno.

Yhteisnavetta on viileä pihatto asemalypsyllä ja se on rakennettu erilliselle tontille tilakeskusten ulkopuolelle. Osakastilojen etäisyydet yhteisnavetasta ovat 0,5 km, 9 km ja 10 km. Rakentamisaikaa määräävinä tekijöinä olivat peltöjen sijainti ja logistiikka. Pihattossa on 170 lehmää, osa hiehoista kasvatetaan yhden osakkaan vanhassa parsinavetassa ja osa ulkoistettuna hiehohotellissa.

Osakkaiden pelloista suurin osa on vuokrattu yhtiölle. Peltoviljelytöistä ulkoistettuja ovat lietteenlevitys (80%), rehunteko pl. niitto, ruiskutukset, puinti ja viljan murskaus. Osakastilojen vanhat säilörehusiilot ja lietesäiliöt ovat käytössä uusien lisäksi.

Osakkaiden lisäksi yhtiöllä on 2 palkattua työntekijää. Arkena töissä on 4 ja viikonloppuna 3 henkilöä. Navetan rutiinitöihin osallistuvat kaikki. Osakkaat ovat MYEL-vakuutuksen piirissä.

Työnjako ja vastuut on jaettu kiinnostuksen ja vahvuuksien mukaan, myös koulutuksella on ollut vaikutusta siihen. Yksi vastaa aperseptien suunnittelusta, ruokinnan suunnittelusta, viljelysuunnittelusta ja tukihakemuksista, toinen talouskirjanpidosta, laskujen maksusta ja eläinlääkinnästä, kolmas siemennyksistä, sorkanhoidosta, kiimantarkkailusta ja hiehonkasvatuksesta, toinen työntekijöistä korjaamisesta ja toinen eläinlääkinnästä ja vasikoista.

Tavoitteina yhteisyrityksessä osakkailla oli sidonnaisuuden vähentäminen ja vapaaajan lisääminen sekä mittakaavaetujen saa-

minen, jota ei yksin olisi lähdetty hakemaan.

Yritys D on alkujaan kahden tilan ja neljän osakkaan avoinyhtiömuotoinen yhteisnavetta. Lähtökohdista molemmilla tiloilla oli 20 lehmäpaikan vanha parsinavetta ja suunnitelmissa uuden navetan rakentaminen. Osakastilojen etäisyydet yhteisnavetasta olivat 0,5 km ja 18 km. Sittemmin osakasmäärä on supistunut kahteen toisen tilan jäätyä pois yhtiöstä. Yhtiöllä on 135 lypsylehmää ja ne lypsetään 2 robotilla, hiehot kasvatetaan itse. Nuorkarjarakennukset ja lypsylehmäpihatto sijaitsevat erillisissä pihapiireissä noin 500 metrin etäisyydellä toisistaan, yhteisnavetta omalle erilliselle tontilleen. Toisen osakastilan kylmäpihatto on hiehopihattona ja vanha parsinavetta vasikkalana.

Työnjako on tehty ammattitaidon ja kiinnostuksen mukaan. Toinen osakas keskittyy karjapuolen töihin ja toinen konetöihin. Osakkaiden lisäksi tilalla on kaksi kokoaikaisesti palkattua työntekijää. Toinen työntekijä on karjanhoitaja eli vastaa karjatöistä ja toinen tekee monipuolisesti peltopuolentöitä, ruokintaa, korjaustöitä. Osakkaat ovat MYEL-vakuutuksen piirissä.

Peltotöistä ulkoistettuja ovat kylvö, ruiskutus, puinti ja lietteenlevitys. Yhteistyötä/yhteisomistuksessa on niittomurskain, karhotin, ajosilppuri, 3 vaunua, apulannanlevitin, piennarmurskain ja äes.

Tavoitteina yhteisyrityksessä osakkailla oli parempi taloudellinen tulos ja yhteistyön kautta saatava säännöllinen työ/vapaa-aika.

Yritys E on kolmen tilan ja kolmen osakkaan osakeyhtiömuotoinen yhteisnavetta. Lähtökohdista kaikilla osakkailla on ollut noin 30 lehmää, kahdella osakkaalla pihattoissa ja yhdellä osakkaalla parsinavetassa. Osakastilojen etäisyydet yhteisnavetasta ovat 0,5 km, 2 km ja 3 km. Jokainen osakas katsoi, ettei heillä ollut jatkamahdollisuutta entisissä navetoissaan, joissa olivat tehneet työtä pääasiassa yksinään. Yhteisnavetassa on 2 lypsylehmää, lypsylehmille 160 paikkaa, hiehoille 24 ja vasikoille 73. Osa hiehoista kasvatetaan yhden osakkaan vanhassa pihattossa. Osakkaiden peltot on vuokrattu yhtiölle ja peltotyöt teetetään pääasiassa urakoitsijoilla. Konetyötä ostetaan tarvittaessa osakkailla.

Navettatyöt tehdään osakkaiden voimin. Käytössä työvuorolistat ja tehtävät työt on jaettu työvuoroille. Päivittäin ensimmäinen tulee töihin viimeistään aamulla puoli seitsemän aikaan ja seuraava yhdeksän aikaan. Kolmannen vuoro alkaa iltapäivällä kolmen aikaan, jolloin päivittäin ollaan hetki samaan aikaan töissä. Työvuoro on kahdeksantuntinen. Kullakin osakkaalla joka kolmas viikonloppu on vapaata. Tarvittaessa vapaapäiviä voidaan sopia muutenkin, jos kaikkien työ-

panos ei ole aivan välttämätön. Osakkaat ovat MYEL-vakuutuksen piirissä, kun omistusosuus yhtiöstä on jokaisella yli 30%.

Tavoitteina yhteisyrityksessä osakkailla oli halu päästä helpommalla sekä työmäärän, -kuormituksen että vastuun suhteen. Yhteisinvestoinnin tavoitteena oli myös siirtää toimintoja kauemmaksi asutuksesta ja liikenteestä sekä eläinten hyvinvoinnin varmistaminen.

Yritys F on yhden tilan ja kahden osakkaan maatalousyhtymämuotoinen yhteisnavetta. Lähtökohtana 20 lehmän parsinavetta ja sukupolvenvaihdos kahdelle osakkaalle. Yhtymällä on noin 150 lehmää + nuorkarja, ja peltoa 350 ha, joista omaa peltoa noin 50 ha. Lypsy tapahtuu kolmella robotilla.

Osakkaiden työn- ja vastuunjakoa on tehty kiinnostuksen ja osaamisen mukaan. Toinen osakas hoitaa nuorkarjanavetoiden työt, huolto- ja korjaustyöt, rakennustyöt ja hallintotyöt, toinen osakas lehmänavetan työt, rehujen hankinnan ja siemennykset. Päivittäiset kotieläintyöt onnistuvat jokaiselta. Peltotyöt tehdään yhdessä. Osakkaat ovat MYEL-vakuutuksen piirissä.

Osakkaiden lisäksi päivittäisiin töihin osallistuu osakkaiden puoliset sekä kaksi työntekijää, joista toinen on eläinten hoitotöissä ja tekee itse järjestetyt lomitukset. Toinen työntekijä on kone- ja huoltotöissä. Peltotöistä urakoijilla teetetään kylvötyöt, ruiskutustyöt, puinti ja rehujen niitto sekä ajosilpurikorjuu. Muut peltotyöt tehdään itse.

Tavoitteina yhteisyrityksessä osakkailla oli saada yhdessä riittävän suuri yksikkö kannattavuuden näkökulmasta, mielekkäämpi työnteko yhdessä, tilan pyöriminen ja tuottojen saaminen tulevaisuudessa ja verojen minimointi.

Yritys G on yhden tilan ja kahden osakkaan maatalousyhtymämuotoinen yhteisnavetta. Lähtökohtana 20 lehmän parsinavetta ja sukupolvenvaihdos kahdelle osakkaalle. Yhtymällä on noin 200 lehmää + nuorkarja, ja peltoa viljelyssä 170 ha, joista omaa peltoa 70 ha. Lypsy tapahtuu lypsyasemalla.

Osakkaiden lisäksi töihin osallistuu kokopäiväisesti toisen osakkaan puoliso ja yksi palkattu työntekijä. Työhuippujen aikaan on lisäksi ylimääräisiä työntekijöitä. Työnjako osakkaiden välillä on määräytynyt kiinnostuksen mukaan. Toinen osakas vastaa eläinten hoidosta ja toinen konetöistä ja peltotöistä. Osakkaat ovat MYEL-vakuutuksen piirissä.

Tavoitteina yhteisyrityksessä oli saada molemmille osakkailla työtä ja vastuuta.

Yritys H on kahden tilan ja neljän osakkaan maatalousyhtymämuotoinen yhteisnavetta. Lähtökohtana molemmilla tiloilla

oli noin 20 lehmäpaikan vanha parsinavetta ja suunnitelmassa uuden navetan rakentaminen. Yhteisnavetassa 112 parsipaikkaa lehmille asemalypsyllä ja nuorkarja toisen osakastilan vanhoissa tiloissa. Toisen osakastilan etäisyys yhteisnavetasta on 0,7 km.

Osakastiloilla lypsykarjanavetassa vuoroviikot, nuorkarjan hoito toisella osakastilalla. Muista töistä talouskirjanpidolle, karjakirjanpidolle/jalostukselle sekä huolto- ja korjaustöille pääasiallinen vastaava. Lisäksi yksi palkattu työntekijä. Yhtymällä ei omaa peltoa. Rehunteko ulkoistettu. Viljan ja erikoiskasvien viljely sakastilojen omina töinä.

Tavoitteina yhteisyrityksessä osakkailla oli sitovuuden ja työmäärän vähentäminen sekä kilpailukykyisen yksikön rakentaminen.

Yhteisyritys ei enää ole toiminnassa ja toinen tila on lunastanut toisen tilan osuuden, joka jatkaa itsenäisenä maatalousyhtymänsä kilpailukykyisen kokoisella yksiköllä.

Yritys I on kahden tilan ja kahden osakkaan osakeyhtiömuotoinen rakenteilla oleva 180 lehmäpaikan ja kolmen robotin yhteisnavetta. Tuotanto on käynnistetty vuokranavetassa palkatun työvoiman turvin. Osakastilojen etäisyydet rakenteilla olevasta yhteisnavetasta ovat 0,6 km ja 30 km. Pellot sijaitsevat pääosin 5-30 km:n säteellä uudesta tilakeskuksesta. Nurmirehu hankitaan osakastiloilta ja tarvittaessa rehutuohtantoon sitoutuneilta maataloilta. Urakoitsijoiden palveluita käytetään tarvittaessa.

Lähtökohtana molemmilla tiloilla oli, että yhteistyöllä pystyttäisiin muodostamaan kannattava maidontuotantoyksikkö ja että osakkaiden omat tilat voivat samalla jäädä yhteisyrityksen palveluyksiköiksi, tuottamalla mm. uudistukseen tarvittavat hiehot ja rehua osakeyhtiölle. Osakkaiden puoliset ovat yhtiön työntekijöinä, jolloin osakkailla on MYEL-vakuutuksen edellyttämä omistusosuus yhtiöstä. Osakkaiden omien maatalojen osalta myös puoliset ovat MYEL-vakuutuksen piirissä.

Periaatteena työnjaossa on, että kaikilla osakkailla on oltava riittävä osaaminen päivittäisiin perustehtäviin korvaavuuden säilyttämiseksi. Ydinosaamisen ja koulutuksen mukaan on jaettu tiettyjä tehtäviä yrityksen sisällä kuten kirjanpito, viljelysuunnittelu sekä eläinten jalostus.

Yhtiön ja osakkaiden toimintaa ohjaa yhtiösopimus, jota päivitetään jatkuvasti sopimuksen ajantasaistamiseksi. Lisäksi laaditaan erillisiä sopimuksia rehuntuotannosta ja nuorkarjan kasvatuksesta sekä työvoiman käytöstä.

Tavoitteina yhteisyrityksessä osakkailla on pitää työmäärä kohtuullisena ja henkisten sekä taloudellisten riskien jakaminen.

LISÄÄNTYVÄTKÖ YHTEISNAVETTAYRITYKSET?

Yhteisyrityksessä yhteisnavetoiden muodossa näyttäisi olevan etenkin nuorilla viljelijöillä kiinnostusta, mutta kovin yleistä se ei sukulaisten välisiä maatalousyhtymiä lukuun ottamatta vielä ole. Yleinen maatalouden rakennekehitys näyttäisi kuitenkin ajavan muutosta tähän suuntaan. Maassamme on vielä paljon pieniä ja keskikokoisia maatiloja jotka haluaisivat jatkaa tuotantoa, mutta suuret investoinnit yksin mietittyttävät. Yhteistyössä toteutettava tuotantoyksikkö mahdollistaa kasvun ja kehityksen uudella tavalla. Yhteistoiminta tuo mukanaan yleensä myös lisää osaamista päätöksentekoon ja laatua tekemiseen.

Nykyisellä tulo- ja kulurakenteella yhteisyrityksessä voitaisiin olla monille maatalousyrittäjille järkevämpi vaihtoehto investointitalanteessa kuin yksinyrittäminen. Etenkin nuoremmille viljelijöille sopeutuminen yhteisyrityksessä on aiempia sukupolvia helpompaa, koska nuorilla sosiaalisuuden, yhdessä tekemisen ja yhdessä pohtimisen tarve on suuri.

Tulevaisuudessa yhteisnavettayrityksessä ja sen toimintaa tukevista yhteistyöverkostoista voi tulla merkittävä kilpailutekijä maidontuotantoon. Se edellyttää kuitenkin, että kaikki osapuolet ovat halukkaita toimimaan suunnitellusti ja määrätietoisesti osana yhteistyöverkostoa. Lisäksi yhteisnavettayritysten perustamista ja niiden toiminnan käynnistämistä tulisi tukea ja helpottaa.

Vanhasta toimintamallista irrottautuminen ja asenteen muuttaminen perheyrittäjäajattelusta yhteisyrityksessä ja oman edun tavoittelusta yhteisen edun tavoittelun suuntaan on haastavaa. Vaatii aikaa, asennemuutosta ja totuttelua, että opitaan toimimaan yhdessä ja jakamaan vastuuta yhteisessä yrityksessä, vaikka toiset tunnettaisiinkin jo ennakkoon.

Yhteisyrityksen perustamisen ja sen menestymisen edellytyksenä voidaan pitää hyvin toimivia henkilökemioita, luottamusta, tiimityöskentelyn osaamista ja toisten osakkaiden toimintatapojen tuntemista jo ennakkoon. Lisäksi osakkailla pitää olla samanlaiset arvot ja tavoitteet toiminnalle.

Lisäksi osakkaiden kannattaa tiedostaa, että tavoitteet eivät välttämättä realisoidu hetkessä siirryttäessä yksinyrittämisestä yhteisyritykseseen. Toisten huomioon ottaminen, toisenlaisten toimintatapojen ja persoonien hyväksyminen ja muiden mielipiteiden sekä osaamisen arvostaminen korostuvat toimivassa yhteistyössä.

Yhteisyrityksessä vaatii uudenlaista ennakkoluulotonta ajattelua ja luopumista



D291



Posti Green

Hinta 13.50 € Jälkipainos sallittu vain TTS:n kautta, ISSN-L 1799-5485, ISSN 1799-5485 (Painettu), ISSN 1799-5523 (Verkkajulkaisu), SP-Paino Oy, Nurmijärvi 2015

täydestä itsenäisyydestä yrityksen pyörittämisessä. Se vaatii myös yritysmäisempää otetta kuin perinteisen perheviljelmän pyörittäminen. Yhteisrittämisen onnistuminen edellyttää, että yhteistoiminnan strategiset tavoitteet ja yhteistyön merkitys niiden saavuttamisessa sekä kumppanuuteen ryhtymisen syyt on tiedostettu ennen tähän ryhtymistä. Suunnittelu ja kumppaneiden etsintä kannattaa aloittaa hyvissä ajoin ennen toteutusta ja siinä on otettava huomioon lukuisia asioita. Etenkin byrokratiaan ja säädösten vaikutuksiin on syytä perehtyä huolella.

Yhtiön perustamisen suunnitteluun (hallinnolliseen, toiminnalliseen ja taloudelliseen) suunnitteluun kannattaa käyttää apuna ulkopuolista kokenutta asiantuntijaa. Esimerkiksi osakassopimusten laadinnassa kattavasti sovitut ja kirjatut asiat selkeyttävät toimintaa ja vastuita sekä oikeuksia. Sitä pitää myös päivittää tarpeen mukaan lain-säädännön ja olosuhteiden muuttuessa.

Yhteisrittämisen vaatimusten vastapainoksi on mahdollisuus kuitenkin saada lisää vapaa-aikaa, vähemmän sidonnaisuutta, vastuunjakautuminen osakkaiden kesken, onnistuessaan kohtuullisen hyvä toimeentulo sekä toimiva ja viihtyisä työyhteisö. Näillä kaikilla voi olla positiivisia vaikutuksia odotettavissa olevan työuran pituuteen. Onnistunutta yhteisrittämistä kuvaa hyvin yhdellä haastattelutilalla kuultu kommentti: "vaikka hyppääminen aivan uuteen on ollut innostavan lisäksi myös pelottavaa, ei paluuta vanhaan malliin ole". Haastatteluissa esille tuodut yritys- ja osakaskohtaiset tavoitteet olivatkin yhteisnavettatiloilla pääsääntöisesti toteutuneet.



Kuva 11. Taloudellisesti yhteisrittäminen on yhtä haastavaa kuin yksinyrittäminen. Yhteisrittäminen kuitenkin mahdollistaa suuremmat investoinnit pienemmällä osakaskohtaisella riskillä taloudellisen vastuun jakautuessa osakkaiden kesken. Sillä on myös mahdollista päästä onnistuessaan hyvään toimeentuloon, mutta huonosti hoidettuna taloudelliset haasteet ovat samat kuin yksin yrittäessä, ne vain jakautuvat osakkaiden kesken.

LISÄTIETOA

- Enroth, A., Österman, P. & Harmoinen, T. (toim.) 2007. Maatilayrityksen yhtiöittäminen. Tieto tuottamaan 120. 96 s. Pro-Agria Keskusten Liitto.
- Luke 2015. Maatalous- ja puutarhayritysten lukumäärä omistajaryhmittäin 2014. <http://stat.luke.fi/>
- Mavi 2014. Tilausraportti nautakarjatiloi-
sta vuonna 2014, joiden juridinen muoto on perheyhtiö/-yhtymä, osakeyhtiö tai avoin yhtiö/kommandiittiyhtiö. Maaseutuelin-

- keinohallinnon tietojärjestelmä.
- Minkkinen, A-M. 2013. Yhteisnavettayrityksen johtamiskäytäntöjä. Opinnäytetyö. 56 s. Savonia-ammattikorkeakoulu.
- Paavilainen, J. 2012. Yhtiömuodon valinta maatilojen yhteenliittymissä. Käytännön Maamies 1/2012. s. 34–36.
- Paavilainen, J. 2013. Yhteenliittymät lisääntyvät maitotiloilla – Maito Oy:n perustaminen. Käytännön Maamies 3/2013. s. 40–41.



TTS TYÖTEHOSEURA

PL 5, (Kiljavantie 6), 05201 Rajamäki,
puh. (09) 2904 1200
Päätoimittaja: Anna-Maija Kirkkari
Taitto: Kaija Laaksonen
TTS, Box 5, FI-05201 Rajamäki, Finland
tel. +358 9 2904 1200
www.tts.fi, www.ttskauppa.fi,
asiakaspalvelu@tts.fi

TTS Työteho-seura on valtakunnallinen koulutus-, tutkimus- ja kehittämisorganisaatio, joka kouluttaa vuosittain noin 10 000 opiskelijaa eri alojen ammattilaisiksi. Koulustoittoiminnan lisäksi TTS Työteho-seura tutkii ja kehittää noin 100 vuosittaisen projektin avulla työmenetelmien tuottavuutta, toiminnallisia ratkaisuja ja energia- ja ekotehokkuutta.