

Mari Viljanmaa

## **Maitotilojen verkostoituminen**

Yhteistyön käynnistämisen käsikirjan vaikutus  
verkoston syntyyn

Opinnäytetyö

Kevät 2015

Seamk Elintarvike ja maatalous  
Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Elintarvike ja maatalous

Koulutusohjelma: Luonnonvara-ala

Tekijä: Mari Viljanmaa

Työn nimi: Maitotilojen verkostoituminen:

Yhteistyön käynnistämisen käsikirjan vaikutus yhteistyön syntyyn

Ohjaajat: Erkki Laitila ja Jyrki Rajakorpi

Vuosi: 2015

Sivumäärä: 42

Liitteiden lukumäärä: 2

---

Maidontuotantoyrityksen toimintaympäristön muutos on jatkuvaa, eikä yrittäjä pysty vaikuttamaan sen kehitykseen. Menestyäkseen muutoksessa yrittäjän on löydettävä uusia, kannattavuuteen tähtääviä ratkaisuja oman yritystoimintansa sisältä. Tämä edellyttää maatalousyrittäjän aikaisempaa tiiviimpää paneutumista liikkeenjohdollisiin tehtäviin, keskittymistä vaihtoehtoisten suunnitelmien laatimiseen ja strategiseen päätöksentekoon. Verkostomainen toiminta on yksi strateginen vaihtoehto kustannusedun saavuttamiseksi.

Tutkimuksessa selvitettiin kolmea kysymystä. Millainen työkalu palvelee maidontuottajien verkostomaisen toiminnan suunnittelua ja ylläpitoa. Voiko yhteistyön keskeistä edellytystä, luottamusta, vahvistaa ja korvata kumppaneiden välisellä kirjallisella sopimuksella. Voiko maidontuottajien mielestä tilojen ulkopuolinen taho, konsultoinnin tai neuvonnan kautta, olla vaikuttamassa uusien yhteistyökumppaneiden löytymiseen ja yhteistyön syntyyn.

Yhteistyön käynnistämisen käsikirjan ensimmäinen versio annettiin luettavaksi viidelle yhteistyötä tekeväälle maitotilayrittäjälle. Tutkimusaineisto kerättiin heiltä teemahaastatteluiden avulla.

Haastateltavien mielestä käsikirja herättää myönteisiä ajatuksia yhteistyön mahdollisuuksista. Sen avulla voidaan käydä realistisesti ja kattavasti läpi yhteistyön eri näkökulmat ja tunnistaa sen riskit. Käsikirjan nähtiin yhtenäistävän osapuolten ajattelutapoja ja edistävän keskinäistä kommunikaatiota. Sen koettiin muovaavan myönteisemmäksi asennoitumista kirjallisia yhteistyösopimuksia kohtaan. Ulkopuolisen tahon vaikutusmahdollisuudet uuden yhteistyön syntyyn nähtiin yrittäjien keskuudessa hyvin eri tavoin.

Asiasanat: maidontuotanto, verkostoituminen, yhteistyö, käsikirja

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

### **Thesis abstract**

Faculty: School of Agriculture and Forestry, Ilmajoki

Degree programme: Agriculture and Rural Enterprises

Author: Mari Viljanmaa

Title of thesis: Milk producer's networks: the influence of the cooperation handbook on the formation of cooperative relationships

Supervisors: Erkki Laitila and Jyrki Rajakorpi

Year: 2015

Number of pages: 42

Number of appendices: 2

---

The changes in the operational environments of milk production companies are constant and the producer's influence on its development is limited. A milk producer has to find new solutions within his own company operations to be successful. This requires a closer look at the executive functions and to concentration on alternative strategies and decision making. One strategic option to achieve a cost advantage is networking.

Three questions were raised in this study. What kind of tool could serve milk producers to plan and maintain networking? As the main requirement of co-operation is confidence between operators, would it be possible to strengthen this co-operation by using a written agreement? Could it be possible to use an external element to consult: in terms of finding and starting networking between milk producers?

The first version of the manual for starting such networking was given to five milk producers to read. These producers were also interviewed to gather the body of the research. The interviewees agreed that the manual raises positive thoughts concerning networking. The manual helps to see the different aspects of the co-operation and highlights the risks. The manual was seen to be a helpful aid to harmonize the thoughts of the participants and to encourage communications between them. The manual was also seen to help understanding the need for written agreements. The idea of using external elements raised contradictory reactions.

Keywords: milk production, networking, co-operation, handbook

## SISÄLTÖ

<b>Opinnäytetyön tiivistelmä.....</b>	<b>1</b>
<b>Thesis abstract.....</b>	<b>2</b>
<b>SISÄLTÖ.....</b>	<b>3</b>
<b>1. JOHDANTO .....</b>	<b>4</b>
1.1. Tausta .....	4
1.2. Tavoite ja viitekehys .....	5
<b>2. MAITOTILAN KILPAILUSTRATEGIA.....</b>	<b>8</b>
2.1. Kilpailustrategiana kustannusjohtajuus .....	8
2.2. Verkottuminen vaihtoehtona kustannusjohtajuuden saavuttamiseksi.....	9
2.3. Luottamus yhteistyön edellytyksenä .....	10
<b>4. YHTEISTYÖN SUUNNITTELU .....</b>	<b>13</b>
4.1. Yhteistyön suunnittelun edellytyksiä .....	13
4.2. Liiketoiminnan ja yhteistyön suunnittelun olemassa olevia työkaluja.....	13
4.3. Maatalousyrittäjille suunnattu Yhteistyön käynnistämisen käsikirja .....	13
<b>5. TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO .....</b>	<b>15</b>
5.1. Tutkimusmenetelmän valinta.....	15
5.2. Teemahaastattelun toteutus.....	15
5.3. Tutkimustulokset .....	17
5.4. Yhteenveto .....	30
5.4.1. Käsikirjan vaikutus yhteistyötä koskeviin asenteisiin ja arvoihin .....	30
5.4.2. Käsikirjan vaikutus liiketoiminnan osa-alueiden käsittelyyn .....	31
5.4.3. Käsikirjan vaikutus eri yhteistyön näkökulmien arviointiin .....	32
5.4.4. Ulkopuolisen tahon vaikutusmahdollisuudet uuden yhteistyön syntyyn .....	33
<b>6. JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>35</b>
6.1. Tulosten arviointi .....	37
<b>LÄHTEET.....</b>	<b>39</b>
<b>LIITTEET.....</b>	<b>42</b>
Liite 1. Yhteistyön käynnistämisen käsikirja .....	42
Liite 2. Käsikirjan toimivuuden arviointinäkökulmat .....	103

# 1. JOHDANTO

## 1.1. Tausta

Maidontuotanto on yritystoimintaa, jonka toimintaympäristö muodostuu instituutio-naalisista ja yleistaloudellisista tekijöistä sekä luonnonoloista. Institutionaalisia ja yleistaloudellisia vaikutuksia maitotilojen toimintaan ja tuloon ohjaavat maatalous-politiikan välityksellä Euroopan unioni ja Suomen valtio (Ryhänen, Laitila, Närvä & Sipiläinen 2012, 9). Luonnonolot puolestaan ovat Suomessa poikkeukselliset, sillä Suomi on maailman pohjoisin maatalousmaa. Tuottaminen täällä on ilmasto-oloista johtuen kalliimpaa kuin lämpimämmillä maatalousalueilla (Kotimainen ruo-ka tekee hyvää 2014).

Maidontuotantoon vaikuttavat toimintaympäristössä tapahtuvat jatkuvat muutokset (Ryhänen ym. 2012). Unionin maatalouspolitiikka on vaikuttanut muutoksia tukijär-jestelmään ja alentanut tuottajahintoja. Tekninen kehitys on luonut uusia mahdolli-suuksia koneellistaa ja tehostaa tuotantoprosesseja edellyttäen pääoman sijoitta-mista.

Ryhäsen ym. (2012) mukaan maidontuotanto on voimakkaassa rakennemuutok-sessa. Osa tuottajista laajentaa yrityksiään toisten lopettaessa, jotkut etsivät uusia ratkaisumalleja esimerkiksi tilojen välisen yhteistyön kautta. Vuodesta 1995 vuo-teen 2012 maitotilojen määrä on vähentynyt yli 70 prosenttia noin 32 000 lypsyti-lastasta noin 9000 tilaan (Meijerimaidon tuotanto 1990 – 2013). Tuotetun maidon määrä ei ole tuona aika suuresti muuttunut. Suuntauksen nähdään jatkuvan edel-leen. Ennusteen mukaan Suomessa on vuonna 2020 noin 5000 lypsykarjatilaa (Taloustohtori 2014).

Lehtosen (2008, 6) mukaan maitokiintiöiden poistuminen maaliskuussa 2015 on eri tutkimuksissa arvioitu vaikuttavan EU:n alueella tuotannon kasvua yhdestä kymmeneen prosenttia. Lisääntyneen tuotannon on puolestaan arveltu aiheutta-van tuottajahintojen laskua noin 15 prosenttia.

On oletettavaa, että edullisemmilla tuotantokustannuksilla tuotettujen myyntihinnoiltaan alhaisempien maitojalosteiden tuonti Suomeen lisääntyy. Tästä viestii Helsingin Sanomien uutinen (16.6.2014) otsikolla ”Edullinen tuontijuusto ajaa ahtaalle kotimaisia juustomeijereitä”. Artikkelin mukaan juuston tuonti ulkomailta on yli kolminkertaistunut määrältään vuosien 2002 ja 2013 välillä; vuonna 2013 juustoja tuotiin Suomeen lähes 70 miljoonaa kiloa. Jo ennen kiintiöiden poistumista noin joka toinen Suomessa kulutettu juustopaketti on tuotettu ulkomailla. Syynä tuontijuustojen suosioon on niiden edullisempi hinta.

Yleistaloudelliset vaikutukset ovat nähtävissä muun muassa tuotantopanosten hintojen nousuna. Vuonna 2000 maatalouden lannoite- ja kalkkikustannukset olivat 193 miljoonaa euroa ja vuonna 2012 kyseinen kustannus oli lähes puolitoistakertainen eli 279 miljoonaa euroa. Samalla ajanjaksolla konekustannukset olivat nousseet suhteessa yhtä paljon eli 757 miljoonasta eurosta 1.061 miljoonaan euroon. Tilojen määrä puolestaan on tuona aikana vähentynyt lähes 30 prosenttia, yli 21 000 maatalousyrittäjällä (Taloustohtori 2014).

## 1.2. Tavoite ja viitekehys

Toimintaympäristön muutoksessa on etsittävä uusia, kannattavuuteen tähtääviä ratkaisuja, jotka mahdollistavat maataloustuottajan yritystoiminnan jatkumisen. Toimintaympäristöönsä tuottaja ei juurikaan pysty vaikuttamaan, joten jäljelle jää oman yritystoiminnan uudelleen arviointi.

Kamensky (2008, 37) lainaa teoksessaan Igor Ansoffin toteamusta, joka liittyy huonosti pärjäävien yritysten tapaan hakea ongelmiansa syyt ympäristöstään. ”Todellisuudessa on olemassa vain yksi syy organisaation epäonnistumiseen: yritys ei ole pystynyt muuttamaan ympäristössä tapahtuvien muutosvaatimusten tahdissa.” Kamensky teroittaa, että yrityksen tulee aistia ympäristössään tapahtuvia muutoksia kolmella eri tasolla. Nämä ovat kansantaloudelliset tekijät, toimialaympäristö sekä sidosryhmät ja verkostokumppanit. Näillä osa-alueilla tapahtuviin muutoksiin tulee myös pystyä reagoimaan muuttamalla yrityksen strategiaa.

Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset edellyttävät maatalousyrittäjän aikaisempaa tiiviimpää paneutumista liikkeenjohdollisiin tehtäviin (Ryhänen, ym. 2012, 9-10). Säilyttääkseen kilpailukykyensä tuottajan on kirjoittajien mukaan entistä enemmän keskityttävä vaihtoehtoisten suunnitelmien laatimiseen ja strategiseen päätöksentekoon. Tästä seuraa tarve tilan tuotantoprosessien uudelleen organisoimiselle työpanosten osalta. Verkostomainen toiminta on yksi keino hallita esimerkiksi työhuippujen työvoiman tarvetta.

Verkostomaista yrittämistä, joka pohjautuu strategiseen valintaan kustannusedun saavuttamiseksi maidontuotantoprosessissa tai sen osassa, on tutkittu Laitila ym. (2012, 106-128) toimesta. Tuloksissa nousee korostetusti esille niin säilörehunkorjuuyhteistyössä, hiehon kasvatuksessa kuin yhteisnavettaa pyörittävien kumppaneidenkin osalta keskinäisen luottamuksen tärkeys. Esimerkiksi yhteisnavettoja käynnistäneiden tuottajien yhteistyösuhteet perustuvat pitkäaikaiseen ystävyyteen tai aikaisemmin yhdessä tehtyihin töihin. Tutkimustuloksissa päätellään, että olemassa olevan luottamuksen vuoksi kumppaneiden väliset yhteistyöhön liittyvät sopimukset ovat jääneet ylimalkaisiksi.

Edellä mainittua tulosta vahvistavat keväällä 2014 tehdyt tutkimukset, joiden mukaan yhteistyökumppaneiden välinen keskinäinen luottamus sekä luottamus yhdessä yrittämisen kannattavuuteen ovat avainasemassa yhteistyön syntymiselle ja onnistumiselle (Harju & Koivukoski 2014, 74 ja Rantakangas & Saarimäki 2014, 46).

Uusien yhteistyökumppaneiden löytymistä rajoittaa harveneva maatalousyrittäjien joukko, jonka seurauksena etäisyydet toimintaansa jatkavien tuottajien välillä kasvavat. Maatalouden rakennemuutoksen jatkuessa on tärkeää, että tuotantoaan jatkavat ja kehittävät maatalousyrittäjät, jotka päätyvät yhteistyöhön strategisena valintanaan, löytävät tulevaisuudessakin kumppaneita verkostomaiseen toimintaan ja yrittämiseen. Sopivaa kumppania ei enää välttämättä löydy omasta kylästä tai olemassa olevien ystävien keskuudesta. Korvaamaan pitkäaikaiseen tuntemiseen perustuvaa luottamusta täytyy kehittää työkaluja, joiden avulla ennestään tuntemattomien tai etäisesti toisensa tuntevien maatalousyrittäjien välille voi syntyä yhteistyön edellyttämä riittävä luottamus.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää:

- Millainen työkalu palvelee parhaiten maidontuottajien verkostomaisen toiminnan suunnittelua ja ylläpitoa?
- Voiko luottamusta vahvistaa ja korvata kumppaneiden välisellä kirjallisella sopimuksella?
- Voiko konsultoinnin tai neuvonnan avulla vaikuttaa uusien yhteistyökumppaneiden löytymiseen ja yhteistyön syntyyn?

### **Ulkoinen viitekehys**

Toimintaympäristön muutoksen edellyttämä  
yrittäjän strateginen ajattelu ja päätöksenteko

### **Sisäinen viitekehys**

Verkostomainen toimintatapa strategisena valintana

- Tavoitteena kustannusjohtajuus
- Yksin yrittämisen vaihtoehtona yhteistyö
- Riittävän luottamuksen ja kirjallisen sopimuksen syntyminen yhteistyökumppaneiden välille



## 2. MAITOTILAN KILPAILUSTRATEGIA

### 2.1. Kilpailustrategiana kustannusjohtajuus

Yrityksen tehtävänä on voiton maksimointi, minkä toteuttamiseksi se tarvitsee kilpailustrategian. Kilpailuetua saadakseen yritys voi käytännössä valita kilpailustrategiakseen joko differoinnin eli erilaistamisen tai kustannusjohtajuuteen pyrkimisen. Porterin (1985, 83) mukaan kustannusetu tulee huomioida myös silloin, kun erilaistaminen on valittu pääkilpailustrategiaksi.

Differointi kilpailustrategiana perustuu lisäarvon tuottamiseen asiakaskunnalle, joka on valmis maksamaan enemmän erilaistetusta tuotteesta kuin perustuotteesta (Porter 1985, 151-152). Yrityksen tavoitteena on siis saada tietyltä asiakassegmentiltä korkeampi myyntikate kuin mitä erilaistamisprosessiin on käytetty kustannuksia. Jos toimialalla on vähän erilaistamistekijöitä, ei Kamenskyn (2008, 256) mukaan differointi ole näiden alojen luonnollisin kilpailustrategia.

Valtaosalle maidontuottajista järkevä kilpailustrategia on pyrkiä kustannusjohtajuuteen (Laitila ym. 2012, 98). Tämä tarkoittaa kirjoittajien mukaan sitä, että yrittäjä voi vain vähäisissä määrin, laatuun panostamalla, vaikuttaa tuloihinsa eli maitolitrasta maksetun tuottajahinnan määrään, joten hänen tulee pyrkiä supistamaan kulujaan. Kustannusetua tavoittelevalla yrityksellä on pyrkimyksenä tuottaa meijerin haluamaa tasalaatuista maitoa mahdollisimman paljon suhteessa tuotannossa käytettyihin tarkoituksenmukaisiin tuotantopanoksiin.

Kamenskyn mukaan (2008, 253) kustannusetua tavoitellessaan yrityksen on analysoitava koko arvoketju. Sen on myös tutkittava voiko arvoketjua laajempi arvoverkosto eli yhteistyökumppanit tai ulkoistaminen tuottaa kustannusetua enemmän kuin pelkkä oman yrityksen sisäinen toiminta. Arvoketjukäsitteen on luonut Mikael Porter. Arvoketju (1985, 51) kuvaa hyödykkeen jalostumista vaiheittain raaka-aineesta valmiiksi tuotteeksi. Jokainen arvoketjun vaihe nostaa tuotteen arvoa, joten ketju olisi saatava mahdollisimman yksinkertaiseksi. Arvoketjumallin ajatus on maksimoida ketjun osien tehokkuus ja pienentää niissä syntyvät kustannukset.

Strategisesti verkoston rakentamisessa on Möllerin ja Rajalan mukaan (2009, 65-66) tärkeää se, kuinka hyvin eri arvotoiminnot ja niiden osaamisvaatimukset voidaan määritellä. Samoin on tunnettava toimintoa eli prosessia hallitseva kumppaniyritys. Tämä arvojärjestelmän määrittely hälventää Möllerin ja Rajalan mukaan verkostomaisen yrittämisen epävarmuutta ja helpottaa sen rakentamista ja johtamista.

## **2.2. Verkottuminen vaihtoehtona kustannusjohtajuuden saavuttamiseksi**

Arvoketjua tutumpi käsite maatalousyrityksessä on tuotantoprosessi. Maidontuotanto on kokonaisprosessi, joka voidaan jakaa osaprosesseihin (Laitila ym. 2012, 92). Kirjoittajien mukaan yrittäjän, joka hahmottaa tuotantonsa osaprosessien kautta, on mahdollista pohtia kustannuslähtöisesti eri prosessien tuottamisen tarkoituksenmukaisuutta. Tällöin yksin tekemisen vaihtoehdoksi nousee jonkin osaprosessin ulkoistaminen tai sen toteuttaminen yhteistyössä toisten yrittäjien kanssa.

Seinäjoen ammattikorkeakoulussa on keväällä 2014 julkaistu kaksi tutkimusta maitotilojen välisestä yhteistyöstä. Rantakankaan ja Saarimäen (2014, 46) sekä Harjun ja Koivukosken (2014, 73) tutkimusten johtopäätöksistä selviää, että maatalousyrittäjien yhteistyön tavoitteet perustuvat juuri kustannusedun parantamiseen. Haastateltavat tilat ovat valinneet strategiakseen yhteistyön kilpailukyvyn parantamiseksi kustannusjohtajuuteen pyrkiessään.

Tutkimuksista ilmi tulevat tuottajien yhteistyöstä saamat edut osoittavat, että yhteistyö strategisena vaihtoehtona auttaa tuottajia saavuttamaan tavoittelemaansa kilpailuetua kustannusten pienenemisen kautta. Sekä Harjun ja Koivukosken (2014, 73) että Rantakankaan ja Saarimäen (2014, 47) tutkimukset osoittavat, että yksikkökustannukset pienenevät kiinteiden kustannusten jakautuessa esimerkiksi laajemmalle hehtaarialalle. Lisäksi tilat pystyivät yhdessä hankkimaan työn tehostamiseksi nykyaikaisempaa konekanta, kuin mitä kukin olisi voinut hankkia yksin toimiessaan. Rantakankaan ja Saarimäen (2014, 47) tutkimuksessa tulee esille tärkeänä etuna myös se, että yhteistyössä vastuun jakamisen kautta yrittäjän on

mahdollista keksittyä omaan ydinosaanmiseensa ja varsinaiseen bisnekseensä eli maidontuotantoon.

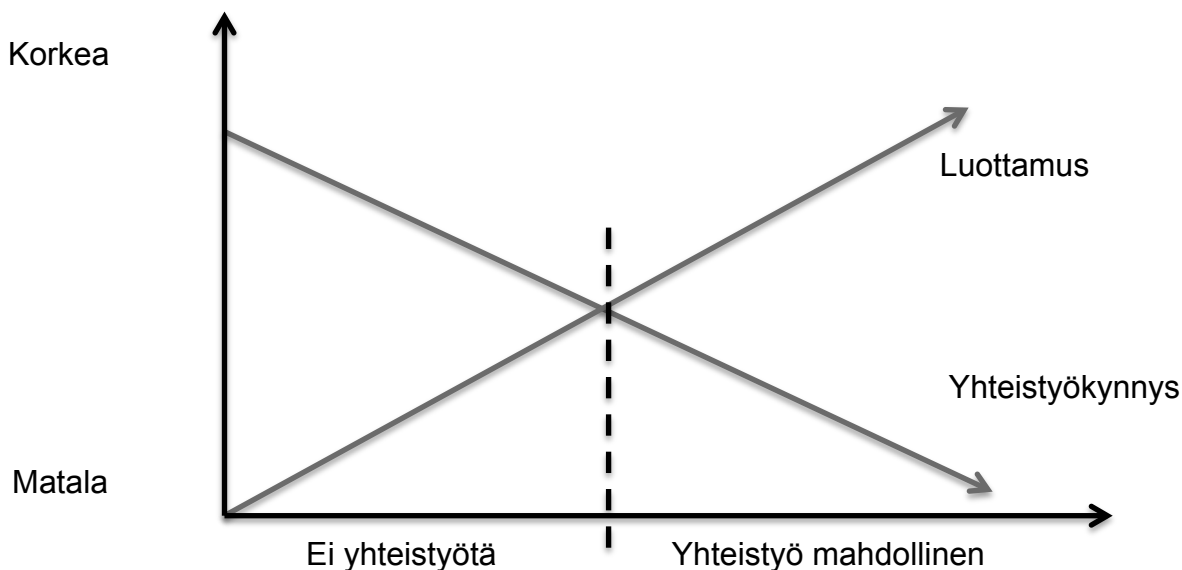
### **2.3. Luottamus yhteistyön edellytyksenä**

Harjun ja Koivukosken (2014, 74) tutkimuksessa kaikki haastateltavat ovat korostaneet yhteistyökumppaneiden välistä luottamusta.

Luottamusta on mahdollista pitää maahan, rahaan ja teknologiaan verrattavana pääomana. Viljely vaatii maata ja tuotannollinen toiminta rahaa ja teknologiaa, mutta inhimillinen vuorovaikutus, jonka varassa maata viljellään ja tuotannollista toimintaa harjoitetaan, vaatii luottamusta pääomakseen. (Harisalo & Miettinen 2010, 39).

Luottamus on sosiaalinen mekanismi, joka mahdollistaa tulevaisuuteen suuntautumisen, toteaa Ruuskanen (2003, 216) ja jatkaa: ”Yhtäältä kyse on systeemisestä luottamuksesta sosiaalisii instituutioihin ja omaan tulevaan asemaan niiden osana, toisaalta kyse on luottamuksesta toisiin ihmisiin.” Ruuskasen mukaan ihminen asettaa luottamansa tahon toiminnalle odotuksia, jotka ohjaavat hänen valintojaan eri toimintavaihtoehtojen välillä.

Myös Harisalo ja Miettinen (2010, 29) ovat pyrkineet avaamaan luottamuksen käsitettä todeten, että se on vaikeaa. Heidän mukaansa luottamus syntyy ihmisten välisen kanssakäymisen, yhteistyön ja vuorovaikutuksen seurauksena. Näin ollen luottamusta ei voi ostaa eikä lainata, vaan se täytyy ansaita tai lunastaa omalla käytöksellä. Blomqvistin (2002, 154) mukaan yhteistyö on mahdollista vasta, kun osapuolten välille on syntynyt riittävä määrä keskinäistä luottamusta.



Kuvio 2.1. Yhteistyön luottamuskyynnys (Blomqvist 2002, 154).

Harisalo ja Miettinen (2010, 33) viittaavat Amerikassa Kouzesin ja Posnerin vuonna 1993 julkaisemaan tutkimukseen, jossa arvioitiin sellaisia johtajien käyttäytymispiirteitä, jotka eniten vaikuttavat luottamuksen syntymiseen. Keskeisimmät luottamusta herättävät ominaisuudet ovat piirteiltään hyvin vuorovaikutteisia: rehellisyys, usko tulevaisuuteen, innostavuus ja ammatillinen kyvykkyys. Näiden jälkeen tulevat reiluus, kannustavuus, avarakatseisuus ja älykkyys.

Luottamuksen luominen, ylläpitäminen ja vahvistaminen on prosessi. Harisalo ja Miettinen (2010, 37-38) siteeraavat Reinan & Reinan tapaa kuvata luottamuksen syntyprosessia. He ovat kuvanneet luottamuksen syntymistä eri vaiheilla, joista ensimmäistä nimitetään sopimusperusteiseksi luottamukseksi. Tämä tarkoittaa, että alkuvaiheessa ihmiset tutustuvat toistensa luonteeseen, käyttäytymiseen ja valintataipumukseen. Sopimusperusteinen luottamus syntyy muun muassa halusta pitää kiinni lupauksista sekä ennustettavasta ja johdonmukaisesta käytöksestä.

Sopimusperusteisen luottamuksen synnyttyä siirrytään kommunikaatioperusteiseen luottamukseen, jolla halutaan varmistua tiedon kulun avoimuudesta. Tässä vaiheessa kiinnitetään huomiota ihmisen haluun jakaa tietoaan, arvioidaan puhuuko toinen totta, myöntääkö hän virheensä, säilyttääkö hän luottamukselliset tiedot, antaako hän rakentavaa palautetta ja puhuuko hän hyvässä tarkoituksessa.

Kolmannessa vaiheessa tarkkaillaan tekoja ja testataan luottamusta toisen ammattitaitoon, hänen osaamiseensa, tietoihinsa ja taitoihinsa. Viimeinen vaihe, luottamus muutokseen, paljastaa miksi tämä koko prosessi on mielestäni mielenkiintoinen juuri verkostomaisen yrittäjyyden syntymisen kannalta. Muutokseen perustuva luottamus vahvistaa ihmisten uskoa yhteisiin hankkeisiin, luo rohkeutta niiden tekemiseen ja vahvistaa yhteisyyden tunnetta.

Harisalon ja Miettisen (s. 18) teoksen keskeinen käsite on luottamuspääoma, josta kumpuavat neljä muuta pääomaa: tiedollinen pääoma, sosiaalinen pääoma, taloudellinen pääoma ja tulkinnallinen pääoma. Nämä pääoman muodot luovat heidän mukaansa perustan kehittää johtamista, organisaatiota ja ihmisten keskinäistä kanssakäymistä.

Luottamuspääoman syntyyn ja sen lisääntymiseen (s. 45) vaikuttavat ihmisten omat valinnat. Vahva luottamuspääoma rohkaisee ihmistä käyttämään tiedollista pääomaansa innovatiivisiin ratkaisuihin. Se ohjaa tulkinnallista pääomaa vuorovaiikutukseen, jossa etsitään yhteisiä mahdollisuuksia ja ratkotaan ongelmia rakentavasti. Luottamuspääoma pönkittää sosiaalista pääomaa, jonka seurauksena ihmiset uskaltavat verkostoitumaan erilaisista rajoista huolimatta. Se aktivoi Harisalon ja Miettisen mukaan ihmisiä hyödyntämään taloudellista pääomaansa moraalisesti kestävään suuntaan.

Luottamusta on siis mahdollista rakentaa tietoisesti, mutta maidontuotantotilojen välisessä yhteistyössä näyttää korostuvan luottamus, joka on syntynyt jo ennen yhteistyön aloittamista (Laitila, Ryhänen, Närvä, Sipiläinen & Rajakorpi 2014, 28). Kirjoittajien mukaan yhteistyön avulla tavoiteltavat edut: kustannusjohtajuus, riskien jakaminen, joustavuuden lisääminen, mittakaavaedut sekä osaamisen hyödyntäminen tulevat mahdollisiksi vasta, kun yhteistyö on lujittunut. Luottamus on perusta sille, että yhteistyötä tekevät voivat kohdentaa panoksensa tavoittelemien sa etujen saavuttamiseksi. Olemassa olevan yhteistyön kehittämiseksi tai uuden suunnittelemiseksi on olemassa kirjallisia työkaluja.

## **4. YHTEISTYÖN SUUNNITTELU**

### **4.1. Yhteistyön suunnittelun edellytyksiä**

Strategisen yhteistyön ja verkostoitumisen suunnittelusta Laitila ym. (2014, 34) toteavat, että se edellyttää osallistujilta tiimityöskentelyn taitoja sekä kykyä ajatella ja suunnitella strategisesti. Yhteistyötä suunnittelevien on myös tiedostettava ja sisäistettävä yhteisen toiminnan missio, visio ja arvot. Yhteistyön toteuttaminen vaatii heidän mukaansa myös riittävää johtajuutta ja sellaisen tiedon keskinäistä jakamista, mikä tukee yhteisen strategian toteutumista.

### **4.2. Liiketoiminnan ja yhteistyön suunnittelun olemassa olevia työkaluja**

Liiketoiminnan suunnittelun tueksi on laadittu erilaisia työkaluja. Esimerkkeinä mainittakoon Yritys-Suomen ja VTT:n yritystoiminnan kehittämiseen opastavat työkalut. Yritys-Suomi on lukuisten julkisten yrityspalveluorganisaatioiden yhdessä muodostama palvelu, joka tarjoaa apua niin yrityksen perustamista suunnitteleville kuin olemassa olevan yrityksen kehittämisestä kiinnostuneille yrittäjille.

Yrityssuomi.fi-nettisivuilla sijaitsee ilmainen perusasioihin keskittyvä liiketoimintasuunnitelman pohja. Teknologian tutkimuskeskus VTT on julkaissut työkirjan nimeltä Yritysverkoston strateginen kehittäminen. Työkalun tavoitteena on muun muassa yrityksen verkostosuhteinen jäsentäminen, verkoston strategisten toimintalinjojen löytäminen, sen kilpailuedun vahvistaminen ja strategian luominen.

### **4.3. Maatalousyrittäjille suunnattu Yhteistyön käynnistämisen käsikirja**

Yhteistyön käynnistämisen käsikirja on julkaisu, jonka päämääränä on ohjata maidontuottajaa strategisen yhteistyön ja verkostoitumisen kokonaisvaltaisessa suunnittelussa sekä auttaa johtamaan ja hallitsemaan yritystään ja sen osaprosesseja kannattavalla tavalla (Laitila, Ryhänen, Rajakorpi, Närvä & Sipiläinen 2014, 117).

Osiossa A (Laitila, ym. 2014, 131-153) käsikirja johdattaa yhteistyösuhteiden suunnitteluun. Ennen yhteistyöhön ryhtymistä arvioidaan realistisesti sen etuja ja haittoja. Kirjan tavoitteena on, että sen avulla tehtävät yhteistyösopimukset on rakennettu kaikkien yhteistyön osapuolten yritystoimintaa edistävällä tavalla. Käsikirjan B-osio (s. 155-180) ohjaa yksittäistä osanottajaa analysoimaan suunniteltua yhteistyökuviota suhteessa oman yrityksensä liiketoimintastrategiaan.

Kun käsikirjan ensimmäisen versio valmistui, oli tämän tutkimuksen tehtävänä selvittää kirjan ymmärrettävyyttä ja käytettävyyttä. Käsikirjan vielä julkaisematon versio annettiin luettavaksi viidelle yhteistyötä tekeväälle maidontuottajalle. Tämän jälkeen maidontuottajia haastateltiin ja saadut arviot koottiin julkaisun laatijan työstettäväksi. Tämän työn liitteenä oleva Yhteistyön käynnistämisen käsikirja on lopullinen versio, jossa saadut kommentit on huomioitu. (Liite 1. Yhteistyön käynnistämisen käsikirja.)

## **5. TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO**

### **5.1. Tutkimusmenetelmän valinta**

Tutkimusmenetelmäksi voidaan Uusitalon (1991, 60) mukaan valita joko teoreettinen tai empiirinen tutkimus. Teoreettinen tutkimus pohjautuu jo olemassa olevaan teoriaan, näkökulmaan tai tieteenalan käsitteeseen. Empiirinen eli havainnoiva tutkimus puolestaan pohjautuu olemassa olevaan ilmiöön, josta hankitaan uutta tietoa systemaattisella menetelmällä. Heikkilä (2010, 13) toteaa lisäksi, että empiirisellä tutkimuksella voidaan selvittää päteekö jokin teoriasta johdettu hypoteesi käytännössä. Havainnoivalla tutkimuksella voidaan myös ottaa selvää ilmiön tai käyttäytymisen syistä tai etsiä ratkaisua jonkin toiminnan toteuttamistapaan.

Empiirinen tutkimus on joko kvantitatiivista eli määrällistä tai kvalitatiivista eli laadullista (Heikkilä 2010, 16). Kvantitatiivisella menetelmällä selvitetään vastauksia kysymyksiin mikä, missä ja paljonko. Tutkimuksen tiedot kerätään numeerisesti ja ne ovat tilastoitavissa. Tulosten luottavuuden edellytyksenä on riittävän kattava otos.

Uusitalon mukaan (1991, 81) kvalitatiivinen tutkimus puolestaan vastaa kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Hänen mukaansa tutkimustavassa voidaan koota aineistoa kenttähavainnoilla, vapaamuotoisilla haastatteluilla ja erilaisten dokumenttien avulla. Kvalitatiivisella tutkimuksella Heikkilän (2010, 16) mukaan selvitetään muun muassa halutun ryhmän tarpeita, arvoja ja asenteita. Tutkimuksen kohderyhmäksi Heikkilän mukaan riittää vähäinenkin, harkiten valittu ja tarkasti analysoitu joukko. Tässä tutkimuksessa kvalitatiivinen tutkimustapa on tarkoituksenmukainen ja aineiston hankkimistavaksi on valittu teemahaastattelu.

### **5.2. Teemahaastattelun toteutus**

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu määritellään usein lomakehaastattelun ja avoimen eli strukturoimattoman haastattelun välimuodoksi (Hirsjärvi &



Hurme 2008, 47). Heidän mukaansa teemahaastattelulle on ominaista, että kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta niiden järjestys ja sanamuoto voivat vaihdella eikä haastateltavia ole sidottu valmiisiin vastausvaihtoehtoihin, vaan he saavat vastata vapaasti omin sanoin. Tässä tapauksessa keskustelumuo-toiset haastattelut nauhoitetaan. Haastattelua ei ole tarpeen litteroida sanasta sa-naan, mutta nauhoitusten avulla voidaan tarkistaa, että annetut vastaukset saa-daan kirjattua ylös mahdollisimman tarkasti ja oikein.

Haastateltavat valittiin hankkeessa aikaisempiin tutkimuksiin haastateltujen jou-kosta, koska käsikirja on laadittu näitä haastatteluja apuna käyttäen. Haastatelta-villa on näin ollen jo kokemusta haastattelutilanteesta ja he ovat motivoituneita käymään käsikirjan aineiston läpi. Haastateltavia oli yhteensä viisi Etelä-Pohjanmaan ja Keski-Suomen alueilta. Haastatteluajankohta oli syyskuu 2014. Kaikki käsikirjan testaukseen osallistuneet ovat maidontuottajia.

Haastattelukysymykset laadittiin eri arviointinäkökulmista siten, että haastattelui-den avulla käsikirjasta saataisiin mahdollisimman kattava palaute ja mahdolliset korjausehdotukset. Kysymykset muotoutuivat vaiheittain eri ideakarttaversioista. Ideakarttoihin oli koottuina kysymyksiä eri liiketoiminnan osa-alueet huomioiden. Ensimmäinen haastattelun jälkeen kysymyksiä muotoiltiin edelleen sisällön pysy-essä samana, sillä kysymyksissä ilmeni jonkin verran päällekkäisyyttä. Haastatel-taville annettiin myös mahdollisuus kommentoida vapaasti käsikirjan sisältöä ja esittää täydennyksiä, jos sellaisille oli heidän mielestään tarvetta.

Arviointinäkökulmia olivat muun muassa tekstin ymmärrettävyys, käsikirjan mah-dollinen vaikuttavuus ajattelutavan ja asenteen tasolla yhteistyötä ja yhteistyöso-pimuksia kohtaan. Kysymyksillä haluttiin selvittää myös kirjan vaikutusta avoimuu-teen ja keskinäisen luottamuksen syntymiseen sekä realistiseen oman yritystoi-minnan arviointiin ja taloudellisiin laskelmiin. Haastattelulla haluttiin lisäksi selvit-tää, voiko yrittäjien mielestä ulkopuolinen taho olla edistämässä uusien kumppa-neiden löytymistä ja uuden yhteistyön syntyä. (Liite 2. Käsikirjan toimivuuden arvi-ointinäkökulmat.)

### 5.3. Tutkimustulokset

#### Haastattelu 1

1. Onko käsikirjan teksti mielestäsi ymmärrettävissä helposti kertalukemalla  
Mitkä kohdat olivat vaikeaselkoisia?
  - En osaa sanoa, oliko joku kohta erityisesti vaikeaselkoinen, mutta ylipäätään aineisto piti lukea ajatuksella ja jotkin kohdat uudelleen asian selkiintymiseksi.
2. Antoiko käsikirja sinulle uutta tietoa tai uusia näkökulmia? Millaista muutosta kirjan lukeminen aiheutti ajattelussasi (asenteita, pelkoja, toiveita, kiinnostusta)?
  - *"Ajattelunaihetta se antoo!"* Sellaisia kohtia tuli vastaan, jotka olisi pitänyt ottaa huomioon nykyisessä yhteistyössä ja jotka täytyy ottaa huomioon tulevaisuutta ajatellen, kuten:
    - Jokaisen osanottajan taloudellinen asema tulee ottaa huomioon ja näin olleen tilojen elinmahdollisuus jatkossa.
    - Yhteistyörinkiin annettavan traktorin määrittely ja että se on käyttökuntoinen. Koneiden huolloista johtuvien ylimääräisten tuntien huomioiminen. Ja se, että esimerkiksi tapaturman takia joskus voidaan joutua ottamaan palkattu työntekijä.
    - Ympäristön/puitteiden saattaminen sellaiseen kuntoon, että työskentely on sujuvaa ja joka paikkaan on yhteiskoneilla pääsy.  
Haastateltava toivoi, että tässä kohdassa suositeltaisiin myös sopimaan aikataulusta: *"Ettei johonaki taloos tartte peruutella esimerkis noukintavaunun kaas romuläjien välistä vuositolokulla."*
    - Alkusuunnitelmien jälkeen täytyy olla valmis myös hautaamaan suunniteltu projekti.

3. Edistävätkö käsikirjassa käsiteltävät aiheet mielestäsi osapuolten välistä avoimuutta, luottamusta ja yhteishenkeä tuttujen/ennestään tuntemattomien kesken? Jos ei, niin miksi ei? Mikä mielestäsi edistäisi?
  - Sisältö saattaa aluksi herättää vastareaktiota, mutta yön yli nukkumisen jälkeen tilanne voi muuttua. Jos jokainen osapuoli lukee kirjan, voi se ohjata osapuolia ajattelemaan asioista saman suuntaisesti.
  - Luottamusta tarvitaan muulloinkin kuin alkuvaiheessa, joten voisiko kirjassa suositella yhteistyökumppaneille vuosittaisia strategiapalavereita, joissa käy-täisiin läpi esimerkiksi kunkin tilan sekä yhteistyökuvion tulevaisuuden suunnitelmia. Voitaisiin myös pitää ja käydä yhdessä läpi seurantaa, onko tavoitteisiin päästy ja pysytty aikatauluissa, onko rehuntekojärjestys ollut laadun kan-nalta oikea jne.
4. Auttaako käsikirja mielestäsi osapuolia löytämään yritystoiminnalleen yhteisen arvopohjan ja tavoitteet?
  - *"Aikatauluista puhuttiin, ja niillä ajatuksilla voi kehittyä muutakin."*
5. Innostaako käsikirja sinua suunnittelemaan, visioimaan ja kehittämään omaa liiketoimintaasi?
  - Ei tällä hetkellä.
6. Puuttuuko käsikirjasta joitakin näkökulmia, joilla on merkitystä yhteistyösuhdet-ta arvioitaessa?
  - Siitä ei puhuttu, että jokaisen tehtävään pitää kullakin olla varasuunnitelma. Jos joku joutuu luopumaan yhteistyöstä esimerkiksi sairauden tai riidan takia, toiset joutuvat aivan uuden tilanteen eteen. Varasuunnitelma on ikään kuin "maksettu vakuutus", millä tiedetään, että selvittään muutostilanteessa. Tämä voi tarkoittaa vaikka sitä, että kullakin tilalla on tiedossaan varamies, jos sel-laista yllättäen tarvitaan.

7. Vaikuttaako käsikirja mielipiteeseesi ja asenteeseesi kirjallisten sopimusten tekemisestä?
  - Jos porukassa on useampi (kuin kaksi), niin sopimus pitäisi olla ehdottomasti olemassa. Kirja hälventää ajatusta, että sopimuksen tekeminen on epäluottamusta kumppania kohtaan. Joku voisi kehittää palvelun sopimuksen tekoa varten!
  - Myös vakuutusten tulisi olla näkyvissä sopimuksissa.
8. Ohjaako käsikirja oman yrityksesi taloudellisen kunnon realistiseen arviointiin ja luotettaviin talouslaskelmiin sekä avoimeen keskusteluun aiheesta yhteistyökumppaneiden kanssa?
  - Suuremmissa kuvioissa ei olisi haittaa, vaikka ulkopuolinen apuri olisi täyttämässä talouslaskelmia.
  - Avoin keskustelu aiheesta ei ole helppoa. Ulkopuolinen konsultti voisi käydä kaikkien luona yksityisesti, ja sen jälkeen katsottaisiin tilannetta yhdessä.
9. Antaako käsikirja välineitä mahdollisten sisäisten ja ulkoisten sudenkuoppien tunnistamiseen ja ongelmakohtien selvittämiseen ennen yhteistyön aloittamista?
  - Auttaa paljon! Kirjassa tuli pitkä lista asioita, mitä tulee ottaa huomioon.
  - Yhteistyökumppanin tilanpidosta luopuminen tuli esille, mutta sekin tulee ottaa huomioon, että jos joku kumppaneista alkaakin laajentaa yhtäkkiä paljon enemmän kuin muut.
  - Pitäisi olla oma kohtaansa, jossa painotetaan osapuolten avoimuutta esimerkiksi sellaisessa tapauksessa, että tilan eläin sairastuu johonkin tarttuvaan eläintautiin.
10. Kattaako käsikirja mielestäsi riittävän laajasti eri liiketoiminnan osa-alueet arvioidessasi mahdollista yhteistyötä? Mitä mielestäsi puuttuu?

- Jäin kaipaamaan työaikasopimuksia.  
Haastateltava viittaa rehuntekoon, jossa toisin paikoin tehdään työtä yötä myöten, mutta toisilla vain päiväaikana.  
  
Haastateltavan mieleen tulleet asiat, jotka eivät tulleet esille tehtyjen kysymysten kautta:
- Jos tarvitaan pankkirahoitusta, täytyy selvittää osakkaiden suhteet pankkeihin – hyvässä ja pahassa.
- Sopiiko kemiat yhteen myös muiden perheenjäsenten ja työntekijöiden välillä.
- Realistisuus suunnitelmia tehdessä: ei uskota mainosmiehiä!
- Neuvojan käyttö olisi suositeltavaa.

## Haastattelu 2

1. Onko käsikirjan teksti mielestäsi ymmärrettävissä helposti kertalukemalla?  
Mitkä kohdat olivat vaikeaselkoisia?
  - Teksti oli mielestäni selkeää.
2. Antoiko käsikirja sinulle uutta tietoa tai uusia näkökulmia? Millaista muutosta kirjan lukeminen aiheutti ajattelussasi (asenteita, pelkoja, toiveita, kiinnostusta)?
  - Henkilöiden kemian yhteensopivuus on hyvä pitää mielessä. Prosessissa on koko ajan pidettävä mielessä yhteinen hyvä, ei vain oma etu. Esimerkiksi rehun teossa on oltava yhteiset pelisäännöt, joiden mukaan kaikki mukana olevat toimivat, oli rehuntekovoiorossa sitten oma tai toisen rehu.
3. Edistävätkö käsikirjassa käsiteltävät aiheet mielestäsi osapuolten välistä avoimuutta, luottamusta ja yhteishenkeä tuttujen/ennestään tuntemattomien kesken? Jos ei, niin miksi ei? Mikä mielestäsi edistäisi?

- Työkirja edistää luottamusta, jos kysymyksiin vastataan rehellisesti. Toiset kyllä näkevät asiat eritavoin kuin toiset. Ennestään tuntemattomien kesken yhteistyön muotoutuminen kestää pari vuotta, ennen kuin nähdään, miten asiat todella ovat. Työkirjan kysymyksiin voidaan esittää liian optimistisia vastauksia, luvaten liikoja. *"Kaikki jäävät ny ei lähärekkään eres yrittämähän."*
4. Auttaako käsikirja mielestäsi osapuolia löytämään yritystoiminnalleen yhteisen arvopohjan ja tavoitteet?
    - Kyllä auttaa. Kirjassa mennään asiat selkeästi läpi. Jäi vähän sellainenkin kuva, että enemmän jarrutetaan, kuin suositellaan eli siinä pyritään realistisuu-teen.
  5. Innostaako käsikirja sinua suunnittelemaan, visioimaan ja kehittämään omaa liiketoimintaasi?
    - Meillä on aika hyvin ollut tiedossa kehittämiskohteet jo ennestään. Omat kehittämiskohteet ovat hyvin rajalliset.
  6. Puuttuuko käsikirjasta joitakin näkökulmia, joilla on merkitystä yhteistyösuhdetta arvioitaessa?
    - Rahoituspuoli ja yhtiömuodot oli hyvin käyty läpi, ei mielestäni puutu mitään.
  7. Vaikuttaako käsikirja mielipiteeseen ja asenteeseen kirjallisten sopimusten tekemisestä?
    - Aina on selkeämpää, kun sopimukset ovat paperilla. Omassa yhteistyökuviossa on vuosia sitten tehty kirjallinen sopimus. Sopimus ei ole enää voimassa, mutta yhteistyö jatkuu edelleen samoilla periaatteilla. Itse olen entistä enemmän oppinut siihen, että asiat on sovittava paperilla.
  8. Ohjaako käsikirja oman yrityksesi taloudellisen kunnon realistiseen arviointiin ja luotettaviin talouslaskelmiin sekä avoimeen keskusteluun aiheesta yhteistyökumppaneiden kanssa?

- Ihmississä on niin paljon eroja, miten he puhuvat talouteen liittyvistä asioista, toiset ovat avoimempia. Myös riskinottokyvyssä on eroja. Rahasta puhuminen ei ole koskaan luontevaa.
9. Antaako käsikirja välineitä mahdollisten sisäisten ja ulkoisten sudenkuoppien tunnistamiseen ja ongelmakohtien selvittämiseen ennen yhteistyön aloittamista?
- Kyllä ne aika hyvin oli otettu esille. Yhteistyön suunnittelun vaiheet -kaaviossa mielestäni saisi aika alkuvaiheessa, ennen rahoituksen hakemista olla kohta yhteistyön riskien arvioinnista ja niihin varautumisesta.
10. Kattaako käsikirja mielestäsi riittävän laajasti eri liiketoiminnan osa-alueet arvioidessasi mahdollista yhteistyötä? Mitä mielestäsi puuttuu?
- Työnantajanäkökulmana, eräällä tilalla oli tullut esille työaikalain rajat. Työntekijät olivat tehneet liikaa tunteja, johon työsuojeluviranomainen oli puuttunut.
  - Kovin paljoa ei oltu käsitelty urakoitsijan käyttöä.

### Haastattelu 3

1. Onko käsikirjan teksti mielestäsi ymmärrettävissä helposti kertalukemalla? Mitkä kohdat olivat vaikeaselkoisia?
- Teksti tekstinä oli selkeätä.
  - Kaipasin selkeämpää jäsentelyä. Taulukoiden tekstit suhteessa seuraavien kappaleiden otsikoihin olivat melkein yhteneväiset. Numeroimalla tai muuttamalla ilmaisut täysin yhteneväisiksi asia selkeytyisi. Myös selkeämpi jako A- ja B-osioiden välillä. Myös sisällysluettelo tulee varmasti selkeyttämään sisältöä.

2. Antoiko käsikirja sinulle uutta tietoa tai uusia näkökulmia? Millaista muutosta kirjan lukeminen aiheutti ajattelussasi (asenteita, pelkoja, toiveita, kiinnostusta)?
  - Ei tullut uutta asiaa, kun olemme tehneet niin paljon yhteistyötä – jo edellisen sukupolven aikana.
3. Edistävätkö käsikirjassa käsiteltävät aiheet mielestäsi osapuolten välistä avoimuutta, luottamusta ja yhteishenkeä tuttujen/ennestään tuntemattomien kesken? Jos ei, niin miksi ei? Mikä mielestäsi edistäisi?
  - Uskon, että kirja herättää ajatuksia uusia yhteistyökuvioita suunnitellessa.
  - Hyvä, että kehoitetaan sopimaan asioista. Kirja on hyvä sparraaja myös kirjallisiin sopimuksiin.
  - Hyvä anti kirjalla oli se, että tämän kanssa voi alkaa suunnitella yhteistyötä sellaisenkin henkilön kanssa, joka ei ole niin tuttu ennestään.
4. Auttaako käsikirja mielestäsi osapuolia löytämään yritystoiminnalleen yhteisen arvopohjan ja tavoitteet?
  - Auttaa kattavasti muistamaan, mitä pitää huomioida, kun yhteistyötä suunnitellaan.
  - Hyvää on myös se, että työkirja auttaa pohtimaan asioita niin oman tilan kannalta kuin yhteistyön näkökulmasta.
5. Innostaako käsikirja sinua suunnittelemaan, visioimaan ja kehittämään omaa liiketoimintaasi?
  - Teemme visiointia koko ajan muutenkin kaikilla työn osa-alueilla, joten kirja ei siihen vaikuttanut.
6. Puuttuuko käsikirjasta joitakin näkökulmia, joilla on merkitystä yhteistyösuhteita arvioitaessa?



- Yhdessä tekemisen henkinen kannustin ei ole pieni asia. Se on todella iso asia ja sitä voisi korostaa.
7. Vaikuttaako käsikirja mielipiteeseen ja asenteeseen kirjallisten sopimusten tekemisestä?
- Meillä ei itsellä ole mitään paperilla, mutta mielestäni aina kun puhutaan taloudellisista riskeistä ja mitä suurempi hanke on, esimerkiksi yhteisnavetta, sitä tarkemmin täytyy kaikki olla paperilla.
  - Uskon, että käsikirjan kautta kirjallisesti laadituista sopimuksista ajatellaan myönteisesti.
  - Meillä on täällä sellainen ajatus, että jos yhteistyötä suunnitellessa tulee TUNNE, että tämän kumppanin kanssa täytyy laatia kirjallinen sopimus, niin yhteistyöhön ei pidä lähteä. Tämä ei tarkoita sitä, etteikö kirjallisia sopimuksia pidä tehdä.
8. Ohjaako käsikirja oman yrityksesi taloudellisen kunnan realistiseen arviointiin ja luotettaviin talouslaskelmiin sekä avoimeen keskusteluun aiheesta yhteistyökumppaneiden kanssa?
- Asia tuotiin hyvin esille ja talousasioista on välttämätöntä pystyä puhumaan esimerkiksi yhteisnavettaa suunniteltaessa.
9. Antaako käsikirja välineitä mahdollisten sisäisten ja ulkoisten sudenkuoppien tunnistamiseen ja ongelmakohtien selvittämiseen ennen yhteistyön aloittamista?
- Oleellista on, että mitä suurempi hanke, sitä tarkempi riskianalyysi pitää tehdä. En muista, miten asia oli työkirjassa käsitelty, mutta kyllä se oli siellä monessa kohdassa. Voisi olla ehkä selkeämmin omana kohtanaan.
10. Kattaako käsikirja mielestäsi riittävän laajasti eri liiketoiminnan osa-alueet arvioidessasi mahdollista yhteistyötä? Mitä mielestäsi puuttuu?

- Kyllä kaikki osa-alueet tulivat kattavasti esille. Selkeämpi esitystapa ja napakkuus selkeyttäisi teosta.
- Mukana voisi olla case-kuvauksia elävästä elämästä: esimerkkilaskelmia, paljonko säästöä on tullut toimivan yhteistyön kautta.

## Haastattelu 4

1. Onko käsikirjan teksti mielestäsi ymmärrettävissä helposti kertalukemalla? Mitkä kohdat olivat vaikeaselkoisia?
  - Asiat voisi olla vähän selkeämminkin ilmaistu.
  - Asiaa käsikirjassa on sopiva määrä siten, että lukijalle ei tule ähkyä sitä lukiessa.
2. Antoiko käsikirja sinulle uutta tietoa tai uusia näkökulmia? Millaista muutosta kirjan lukeminen aiheutti ajattelussasi (asenteita, pelkoja, toiveita, kiinnostusta)?
  - En ole tätä ennen jäsennellyt itselleni, että omissa yhteistyökuvioissa riskit ovat tähän saakka olleet pieniä yhteiskoneiden omistuksia, ja lisäksi koneita omistetaan ristiin eri yhteistyökumppaneiden kanssa.
  - Tiedostan yhteistyöhön liittyvät riskit hyvin, mutta en näe luottamukseen pohjautuvassa yhteistyössä riskejä liian suurina esteinä. Kirja ei vaikuttanut tähän ajatteluuni.
3. Edistävätkö käsikirjassa käsiteltävät aiheet mielestäsi osapuolten välistä avoimuutta, luottamusta ja yhteishenkeä tuttujen/ennestään tuntemattomien kesken? Jos ei, niin miksi ei? Mikä mielestäsi edistäisi?
  - Jos yhteistyötä suunnittelee kaksi toisilleen ennestään tuntematonta henkilöä ja he molemmat ovat lisäksi kokemattomia yhteistyön tekemisessä, riski epä-

onnistua on mielestäni suurempi. Tällöin en itse varovaisena ihmisenä lähtisi strategisesti merkittävän osa-alueen kohdalla yhteistyöhön. Kirja tosin auttaisi tällaisessa tilanteessa yhteistyön suunnittelua.

- Sellaisille ihmisille, jotka eivät ole aikaisemmin tehneet yhteistyötä, pitäisi mielestäni kirjassa olla selkeämmin esillä sellaiset punaiset langat, mitkä pitää suunnittelussa AINAKIN ottaa huomioon.
  - Kirja voisi toimia myös silloin kun taustalla on epäonnistunut yhteistyökuvio ja aletaan suunnitella uutta. Käsikirjan kautta voisi hahmottaa paremmin, miksi edellinen yhteistyökuvio kaatui.
  - Yhteistyön menestyksen kannalta elintärkeitä asiat tulisi nostaa selkeämmin esille.
4. Auttaako käsikirja mielestäsi osapuolia löytämään yritystoiminnalleen yhteisen arvopohjan ja tavoitteet?
- En pysty arvioimaan tätä kohtaa.
5. Innostaako käsikirja sinua suunnittelemaan, visioimaan ja kehittämään omaa liiketoimintaasi?
- Tuli sellainen olo, että täytyy lukea tämä vielä uudelleen. Olemme suunnittelemassa uutta, suurempaa yhteistyökuviota, joten haluan lukea käsikirjan arvioidakseni uutta yhteistyömuotoa.
6. Puuttuuko käsikirjasta joitakin näkökulmia, joilla on merkitystä yhteistyösuhdetta arvioitaessa?
- Palaan siihen punaiseen lankaan. Odotin, että tässä olisi ollut koottuna asioita – alkuun tai loppuun – yhteistyön tärkeät näkökulmat.
7. Vaikuttaako käsikirja mielipiteeseen ja asenteeseen kirjallisten sopimusten tekemisestä?

- Tässä mielestäni sopimusasia tuotiin hyvin esille. Jossain vaiheessa oli sellainen ohjeistus, että kirjalliset sopimukset ovat pakollisia. Pelkäsin, että tässä kirjassa esitetään asia myös pakollisena, jolloin syntyy helposti vastareaktio.
  - Sopimukset tulisi olla myös sellaisia, että niitä voidaan muuttaa esimerkiksi, jos toisen tuotanto laajenee oleellisesti. Eli sopimus ei saisi olla siten tehty, että sen avulla joku voi hyötyä kumppaneista loputtomasti aivan erilaisessa tilanteessa laadittuun sopimukseen nojaten.
  - Sopimusten tekemisestä ajattelen, että jos yhteistyön suunnittelu lähtee sopimuksen teon kautta, voi olla vaarana, että yksi osapuoli ajaa sopimuksessa täysin omaa etuaan päämäärätietoisesti. Sorrutaan lakitekstikikkailuun ja sopimusta käytetään aseena: ”Täällähän lukee näin.” Olen itse seurannut tällaista tapausta sivusta.
8. Ohjaako käsikirja oman yrityksesi taloudellisen kunnan realistiseen arviointiin ja luotettaviin talouslaskelmiin sekä avoimeen keskusteluun aiheesta yhteistyökumppaneiden kanssa?
- Mielestäni taloudellista tilannetta täytyisi pystyä puhumaan osapuolten välillä, ei vain pankinjohtajan välityksellä. Kyllä kirja varmasti ohjaa realistisiin laskelmiin.
9. Antaako käsikirja välineitä mahdollisten sisäisten ja ulkoisten sudenkuoppien tunnistamiseen ja ongelmakohtien selvittämiseen ennen yhteistyön aloittamista?
- Keskeiset riskit oli hyvin kuvattu.
10. Kattaako käsikirja mielestäsi riittävän laajasti eri liiketoiminnan osa-alueet arvioidessasi mahdollista yhteistyötä? Mitä mielestäsi puuttuu?
- Tähän en oikein osaa kommentoida.

## Haastattelu 5

1. Onko käsikirjan teksti mielestäsi ymmärrettävissä helposti kertalukemalla?  
Mitkä kohdat olivat vaikeaselkoisia?
  - Kaikesta ymmärsi, mitä tarkoitetaan. Sisältö ei ole ydinfysiikkaa.
2. Antoiko käsikirja sinulle uutta tietoa tai uusia näkökulmia? Millaista muutosta kirjan lukeminen aiheutti ajattelussasi (asenteita, pelkoja, toiveita, kiinnostusta)?
  - Jotakin uuttakin tietoa kirjan lukemalla sain. Osaksi siinä paneudutaan pikkutarkkoihin asioihin, joita en itse ole tullut ajatelleeksi tai sitten ne ovat aika itsestään selviä ainakin siinä vaiheessa, kun yhteistyö ja kumppani ovat jo tiedossa.
  - Pieni pelko tuli sellaisten henkilöiden puolesta, jotka eivät ole aikaisemmin tehneet yhteistyötä, että heille herää kirjasta ajatus: ”Onko se näin vaikeaa, että pääsee jonkun kanssa tekemään yhteistyötä.”
  - Kirja kertoi selkeästi kaikki perusfaktat: rahoitukset ja yhtiömuotovaihtoehdot.
  - Uskoisin, että kirjasta on paljon hyötyä silloin, kun on yhteistyön suunnittelussa tilanne, jossa A-henkilö tuntee B- ja C-henkilön, mutta B ja C eivät tunne toisiaan.
3. Edistävätkö käsikirjassa käsiteltävät aiheet mielestäsi osapuolten välistä avoimuutta, luottamusta ja yhteishenkeä tuttujen/ennestään tuntemattomien kesken? Jos ei, niin miksi ei? Mikä mielestäsi edistäisi?
  - Kirjalla pystyy herättelemään ajatusta, että olisiko jonkun kanssa toiveita tehdä yhteistyötä.
  - Uskon, että yhteistyötä suunnittelevat osapuolet puhuvat enemmän samaa kieltä keskenään kirjan luettuaan.

4. Auttaako käsikirja mielestäsi osapuolia löytämään yritystoiminnalleen yhteisen arvopohjan ja tavoitteet?
  - Mahdollisuus varmasti on, mutta perusluonne ja tapa tehdä työtä, täytyy henkilöillä olla valmiiksi riittävän samanlainen.
5. Innostaako käsikirja sinua suunnittelemaan, visioimaan ja kehittämään omaa liiketoimintaasi?
  - Meillä on tässä jotain suunnitelmia olemassa ja siihen liittyen huomasin, että tässähän on valmis pohja laskemista varten.
  - Vaikka kirjassa on perusasioita, ne eivät välttämättä ole kaikille itsestään selvyyksiä. Kirjasta on konkreettista apua ja se voi madaltaa yhteistyön kynnyksiä, kun sen kautta saa lisää tietoa yhteistyöhön liittyvistä asioista ja vaihtoehtoja.
6. Puuttuuko käsikirjasta joitakin näkökulmia, joilla on merkitystä yhteistyösuhteita arvioitaessa?
  - Yhteistä arvomaailmaa voisi korostaa enemmän. Eripuraa tulee, jos työn tekemisen tarkkuus on hyvin erilainen.
7. Vaikuttaako käsikirja mielipiteeseen ja asenteeseen kirjallisten sopimusten tekemisestä?
  - Meillä ei ole kirjallisia sopimuksia, koska meitä on kaksi kumppania. Pelisäännöt on sovittu suusanallisesti. Jos kimpassa on kolme henkilöä, mielestäni kirjallisten sopimusten merkitys korostuu.
8. Ohjaako käsikirja oman yrityksesi taloudellisen kunnan realistiseen arviointiin ja luotettaviin talouslaskelmiin sekä avoimeen keskusteluun aiheesta yhteistyökumppaneiden kanssa?
  - Kyllä kirja auttaa tässä. Oma mielikuva taloustilanteesta ei aina välttämättä ole oikea. Toisaalta nostettiin esille, että yhteistyöstä voi saada vielä rahaakin suurempaa hyötyä.

- Pakko talouspuoltakin on pystyä avaamaan ja kyllä kirja laittaa miettimään kumppaninkin tilannetta tältä osin.
9. Antaako käsikirja välineitä mahdollisten sisäisten ja ulkoisten sudenkuoppien tunnistamiseen ja ongelmakohtien selvittämiseen ennen yhteistyön aloittamista?
- Kyllä niitä käsiteltiin todella hyvin.
10. Kattaako käsikirja mielestäsi riittävän laajasti eri liiketoiminnan osa-alueet arvioidessasi mahdollista yhteistyötä? Mitä mielestäsi puuttuu?
- Ehkä jos lukisi neljään viiteen kertaan, voisi tulla jotain uuttakin mieleen, mutta mielestäni siinä oli kaikki oleellinen.

#### **5.4. Yhteenveto**

Käsikirjan teksti koettiin selkeäksi, mutta kirjan lukemiseen tuli palautteen mukaan pystyä paneutumaan ajatuksen kanssa. Käsikirjan laajuus ja asiasisällön määrä nähtiin sopivana: se ei tuottanut lukijalleen ”ähkyä”. Joissakin vastauksissa toivottiin käsikirjaan parempaa selkeyttä kappaleiden sekä A- ja B-osioiden välillä.

##### **5.4.1. Käsikirjan vaikutus yhteistyötä koskeviin asenteisiin ja arvoihin**

Osa haastatelluista kokee, että käsikirja herättelee lukijassaan myönteisiä ajatuksia yhteistyön mahdollisuuksista. Joidenkin haastateltavien mielestä kirjassa voisi enemmän korostaa yhdessä tekemisen henkistä kannustinta, jolla on suuri vaikutus työn tekemisen mielekkyyteen. Osa näkee myös, että käsikirjan avulla yhteistyötä voivat alkaa suunnitella jopa toisilleen entuudestaan tuntemattomat osapuolet. Lopullinen luottamus ja yhteistyön muotoutuminen tuntemattomien kesken kestää kuitenkin erään haastateltavan kokemuksen perusteella noin kaksi vuotta. Luottamuksen synnyttäjänä käsikirja toimii vain, jos kysymyksiin vastataan rehellisesti, eikä luvata liikoja.

Kirjan avulla nähdään myös mahdolliseksi paikata mennyttä. Vaikka aikaisempi yhteistyö olisi kariutunut, voidaan vastaajan mielestä kirjan avulla ymmärtää, miksi entinen kuvio ei toiminut ja suunnitella uusi paremmin. Eräs vastaajista toteaa, että käsikirja olisi ollut hyvä olla olemassa jo silloin, kun hänen nykyistä yhteistyötään on suunniteltu.

Osa haastatelluista näkee myös, että jos kaikki yhteistyötä suunnittelevat käyvät kirjan läpi, se edistää heidän keskinäistä kommunikaatiotaan ja yhtenäistää heidän ajattelutapojaan. Eräs vastaajista muistuttaa, että luottamusta tarvitaan myös myöhemmässä vaiheessa, minkä edistämiseksi hän toivoo, että käsikirjassa olisi suositus kumppaneiden välisille säännöllisille strategiapalavereille, joissa tilakoh- taisten tulevaisuuden suunnitelmien lisäksi arvioitaisiin onko yhteistyön tavoitteisiin päästy, ovatko aikataulut pitäneet ja onko esimerkiksi rehuntekojärjestys ollut laa- dun kannalta oikea.

Yhteisestä arvopohjasta ja yritystoiminnan tavoitteista annetut kommentit olivat kahden suuntaisia. Yrittäjien vastausten mukaan yhteistyötä suunnittelevien tulee olla lähtökohtaisesti riittävän samankaltaisia perusluonteeltaan ja tavoiltaan tehdä työtä. Toivomuksena esitettiin, että käsikirjassa voisi yhteisen arvomaailman mer- kitystä korostaa enemmän. Kun kemiat täsmäävät, kommenttien mukaan, yhteisiä tavoitteita voidaan asettaa ja sopia pelisäännöistä niiden saavuttamiseksi.

Edellisten tutkimusten tavoin, näissäkin haastattelussa nousi esille, että hyvin toi- mivassa yhteistyössä kumppaneiden on pidettävä mielessään yhteinen hyvä pel- kän oman edun tavoittelun sijaan.

#### **5.4.2. Käsikirjan vaikutus liiketoiminnan osa-alueiden käsittelyyn**

Oman yrityksen taloudellisen tilanteen avaaminen mahdolliselle yhteistyökump- panille ei koeta olevan helppoa, mutta se nähdään välttämättömäksi, jos suunni- telmissa on suuren kokoluokan yhteinen investointi. Ongelmana nähdään myös se, että kaikki yhteistyötä suunnittelevat eivät välttämättä hahmota oman talouten- sa todellista laitaa. Talouskysymysten kohdalla nousi selkeästi esille käsikirjan



antama hyöty realististen laskemien tekemiseksi. Tämän lisäksi nähtiin joissakin tapauksessa tarvetta käyttää myös ulkopuolista talousasiantuntijaa.

Kirjallisten sopimusten merkityksestä haastatelluilla on erilaisia näkemyksiä ja kokemuksia. Yleisesti nähdään, että kahdenkeskisessä yhteistyössä suusanallinen sopimus on riittävä, mutta tätä laajemmassa osanottajajoukossa kirjallisen sopimuksen merkitys kasvaa. Kirjallista sopimusta ei haluta nähdä sellaisena pakkona, että se koskisi kaikkea yhteistoimintaa. Kirjallisesti laadittujen sopimusten varjopuolena nähdään myös mahdollinen kikkailu, missä yksi osapuoli päämäärätietoisesti ajaa omaa etuaan sopimuksen laadintavaiheessa ja käyttää sitä myöhemmin aseenaan. Käsikirjan nähdään vaikuttavan myönteiseen suuntaan sopimusten laatimisen tärkeydestä ja hälventävän ajatusta, että kirjallisen sopimuksen vaatiminen on epäluottamuslause yhteistyökumppaneita kohtaan. Sopimusten laatimiseen ehdotetaan myös asiantuntijapalvelun kehittämistä.

Yksi haastatelluista näki, että käsikirjaan tulee lisätä kehoitus varasuunnitelman laatimisesta. Vaihtoehtoinen suunnitelma tulee olla omaa yritystoimintaa silmällä pitäen, mutta myös yhteistyökumppaneita ajatellen. Varasuunnitelmaa voidaan tarvita koko yhteistyökuvion kariutumisen vuoksi tai mahdollista sairastapausta varten. Myös keskinäiset työaikasopimukset nähtiin tarpeellisiksi lisätä käsikirjan aineistoon.

Eräs haastatelluista kaipasi käytännön elämän esimerkkejä, kuten tapauskuvauksia toimivista yhteistyökuvioista sekä esimerkkilaskelmia, paljonko yritykset ovat säästäneet yhteistyötä tekemällä.

#### **5.4.3. Käsikirjan vaikutus eri yhteistyön näkökulmien arviointiin**

Palautteessa todettiin, että kirjan avulla voidaan käydä realistisesti ja kattavasti läpi yhteistyön eri näkökulmat. Haastateltavat antoivat kiitosta siitä, että käsikirjan avulla pystytään tunnistamaan ja selvittämään mahdolliset yhteistyön riskit ennen toiminnan aloittamista. Palautteessa muistutetaan, että jos suunnitteluvaihe osoittaa, että verkostoituminen ei vastaa yrityksen asettamia strategisia tavoitteita, täy-

tyy olla valmis tekemään myös kielteinen päätös yhteistyöhön ryhtymisestä. Realistisuuden katsottiin menneen käsikirjassa myös niin pitkälle, että sen pelättiin nostavan yhteistyön aloittamisen rimaa liian korkealle sellaisten yrittäjien kohdalla, jotka eivät ole aikaisemmin tehneet yhteistyötä.

#### **5.4.4. Ulkopuolisen tahon vaikutusmahdollisuudet uuden yhteistyön syntyyn**

Käsikirjaa koskevien kysymysten lisäksi haastatteluaineistoon sisältyi lisäkysymys, voiko ulkopuolinen taho olla mahdollistamassa uusien yhteistyökumppaneiden löytymistä ja yhteistyömuotojen syntymistä kutsumalla asiasta kiinnostuneita tuottajia yhteiseen tapahtumaan. Vastaukset sijoittuivat sektorille ehdottomasti kyllä ja ei.

Osa haastatelluista näki mahdollisuuden tutustua uusiin yrittäjiin hyvänä asiana. Oltiin myös sitä mieltä, että vaikka toinen tuottaja kylällä on entuudestaan tuttu, ei hänen toimintatapansa ole tutut: esimerkiksi mahdollisen yhteistyökumppanin tuottaman maidon laatu ja tekemisen tarkkuus halutaan tietää etukäteen.

Arkirutiineista irrottautuminen ja yhteisen ideointipöydän ääreen pääseminen nähtiin mahdollisuutena löytää uusia hengen heimolaisia. Tarpeellisena nähtiin myös rouheiden saaminen uusien ajatusten ja ideoiden synnyttämiseksi. Asioiden äänten sanominen kuten käsikirjan lukeminenkin synnyttävät haastateltavan mielestä uusia oivalluksia. Toinen näkee, että konkreettiset säästöesimerkkilaskelmat lisäävät osanottajien innostusta yhteistyöhön. Liika houkuttelu aiheen äärelle ei haastateltavien mielestä ole hyvä toimintatapa, vaan halu yhteistyöhön täytyy lähteä henkilöstä itsestään.

Kokoontuminen yhteistyöteeman ympärille nähtiin myös mahdollisuutena, vaikka yhteistyö olisikin jo osa tilan toimintatapaa: joissakin osaprosesseissa saattaa olla tarvetta lisätyövoimalle ja uusien yhteyksien kautta voi löytyä esimerkiksi vaihtotyön mahdollisuus. Asiayhteydessä tuli esille myös benchmarkaus keinona tutustua käytännössä itselle uusiin yhteistyön toimintamalleihin ja toimiviin käytänteisiin.

Kielteistä kantaa perusteltiin sillä, että mahdolliset yhteistyökumppanit tuntevat jo toisensa ja tekevät kyseisellä seudulla yhteistyötä. Myös aikaisemmat kielteiset kokemukset jarruttivat innokkuutta koota yhteen mahdollisia yhteistyöstä innostuneita maatalousyrittäjiä. Aikaisempi yritys saada kylälle yhteinen kuivaaja oli kariutunut jo suunnitteluvaiheessa, koska mukaan oli ilmoittautunut liian ”sekalainen” joukko tuottajia. Useimmat vastaajat kokivat ongelmaksi eri persoonien yhteensopimattomuuden ja keskinäisen kateuden. Lisäksi liian tiukka kilpailuasetelma pellostasta, edellyttää kumppaneilta kykyä sopia etukäteen myytäväksi tulevien peltolohkojen jaosta.

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, auttaako käsikirja tavoitteensa mukaisesti maatalousyrittäjiä arvioimaan strategisen yhteistyön suunnittelun näkökulmia kattavasti ja realistisesti liiketoiminnan eri osa-alueet huomioiden. Saatujen vastausten perusteella voidaan päätellä, että kukin vastasi siltä pohjalta, mitä olivat tähän mennessä omissa tai lähiympäristönsä yhteistyökuvioissa havainneet. Palaute oli kirjavaa ja sisälsi osittain yksityiskohtaisia tarkennustoiveita käsikirjan sisältöön koskien konkreettisia yhteistyössä mahdollisesti esille tulevia tilanteita. Painokkaasti nousivat esille myös sosiaaliset kysymykset yhdessä tekemisen myönteisestä merkityksestä, henkilökemioiden sopivuuden tärkeydestä ja osapuolten yhteisestä arvomaailmasta koskien työtapoja ja työmoraalia.

Käsikirjan tekstisisältö on pyritty tuottamaan tiivisti, mutta selkeästi ja käytännönläheisesti. Saadun palautteen perusteella tässä on onnistuttu. Käsikirjan ulkoasua koskevan kritiikin kohdalla on huomioitava, että haastateltavat saivat luettavakseen kirjan raakaversioon, jossa taitollisia keinoja käsikirjan selkeyttämiseksi ei oltu vielä toteutettu. Käsikirjan lopullinen ulkoasu noudattaa Seamkin julkaisusarjan graafista ohjeistusta. Ulkoasu on selkeä, mutta ei kovin virikkeellinen. Kuvittamalla, taittoa kehittämällä ja väripainatuksella voisi kirjan mielenkiintoa ja käytettävyyttä parantaa.

Vaikka käsikirjan taustaluvussa mainitaankin, että yritystoimintaa on arvioitava unohtaen vallalla olevat toimintatavat, jotta uusille näkökulmille ja vaihtoehdoille saadaan tilaa, ei käsikirjalla vaikuttanut olevan varsinaista innostajan ja ajatuksen lentoon kiihdyttäjän roolia.

Käsikirjan tavoitteena on, että sen avulla osallistujat voivat punnita yhteistyön keskeiset edut ja haitat sekä tehdä johtopäätösten perusteella jokaista osapuolta hyödyttäviä, rationaalisia päätöksiä. Käsikirjalla voidaan päätellä olevan vaikutusta haastateltavien yhteistyön kokonaisarviointiin, mutta myös ajattelutavan ja asenteiden muokkaantumiseen. Tulosten mukaan käsikirja voi johtaa lukijansa ajattelu-prosessiin, jossa jopa vastareaktion kautta lukija päätyy tarpeen vaatiessa muuttamaan oman ajatuskulkunsa suuntaa.

Tuloksista voidaan päätellä, että tärkeää yhteistyön edellytystä, luottamusta, voidaan käsikirjan avulla edistää. Tuottajien mainitsemat yhteisen kielen ja ajattelutavan löytyminen ovat merkittäviä tekijöitä luottamuksen ja yhteishengen luojina tunnusteluvaiheessa. Kirjaa nostaa myös esille sellaisia yhdessä etukäteen puitavia ja sovittavia asioita, jotka voidaan kokea hankaliksi tai ikäviksi ja jotka voisivat luonneensa vuoksi jäädä alkuvaiheessa muutoin käsittelemättä. Käsikirjan kautta luottamusta voisi myös pyrkiä syventämään edelleen lisäämällä siihen yhteishenkeä edistäviä tai sitä mittaavia ryhmätehtäviä.

Tuloksissa mainitaan myös selkeästi, että yhteistyötä halutaan tehdä omien hengenheimolaisten kanssa, joiden työtavat ja -moraali ovat riittävän lähellä omaa työtapaa ja arvomaailmaa. Riippuen suunnitellun yhteistyön muodosta tulisi mahdollisilla kumppaneilla, käsikirjan työstämisen lisäksi, olla tilaisuus tutustua konkreettisesti toistensa toimintatapoihin vieraillemalla toistensa tiloilla. Näin he tulisivat näkemään toistensa todellisia työtapoja: miten kukin panostaa koneiden huoltoon, eläinten hyvinvointiin, tekemänsä työn tarkkuuteen ja tuotannon laatuun. Jos suunniteltu yhteistyö on sen kaltaista, että se edellyttää liiketoiminnallisten tietojen jakamista, tulisi osapuolten harkita keskinäisen salassapitosopimuksen laatimista.

Talouselaskelmien ja sopimusten teon yhteydessä tuloksista nousi esille ulkopuolisen konsultoinnin tarve. Käsikirjassa muistutetaankin juridisesti pätevien sopimusten laatimisesta tapauskohtaisesti, koska kirjassa ei voida esittää sellaista sopimus pohjaa, että sitä voisi soveltaa jokaiseen erilaiseen yhteistyötapaan.

Käsikirja toimii itsenäisenä apuvälineenä yhteistyötä suunnitteleville yrittäjille, mutta se on laadittu myös työkaluksi neuvontaa antaville tahoille. Neuvonnan kautta voitaisiin mielestäni käsikirjan hyötyä maksimoida ja toisaalta täydentää muilla keinoin niitä seikkoja, joissa pelkkä kirja ei voi tuottajia auttaa. Haastattelutuloksissa ulkopuolisen tahon vaikutusmahdollisuus yhteistyön syntyyn nähtiin hyvin eri tavoin.

Haastatteluiden välityksellä itselleni muodostui käsitys, että ainakin joillakin seu-  
duilla ulkopuolisen avun tarjoaminen uusien yhteistyökumppaneiden löytymiseksi  
nähdään hyväksi ja tarpeelliseksi. Tämä voisi tapahtua neuvonnan tai jonkin muun

palvelun tarjoajan kautta, jonka tehtäväksi jäisi kuunnella herkällä korvalla, millainen lähestymistapa kullakin paikkakunnalla olisi oikeanlainen ja räätälöidä palvelu vastaamaan sen seudun yrittäjien tarpeita.

Jos seudulta löytyy riittävästi maatalousyrittäjiä, jotka näkevät yhteistyön tukevan heidän tilansa strategiaa, voitaisiin heille järjestää tilaisuuksia, joissa tutustuminen ja ajatusten vaihtaminen olisi mahdollista. Avoimen tilaisuuden järjestämisen haasteena näen mahdollisten alueella vallitsevien negatiivisten henkilökemioiden hallittamisen.

Tilaisuuksien antina voi olla irtaantuminen arkirutiineista inspiroivaan ympäristöön hyvän ruuan ympärille. Yhteistyön teemaa voidaan kokoontumisissa avata eri näkökulmista ja antaa osallistujille virikkeitä ja mahdollisuus keskustella ja ideoida keskenään. Jos tutustumisen ja keskustelun kautta alkaa syntyä sisäpiirejä, joissa on hedelmällisen yhteistyön mahdollisuus, tilanteen kehittymistä voidaan tarvittaessa edesauttaa edelleen. Mahdollisuutena on esimerkiksi järjestää benchmark-kausmatka ryhmää kiinnostavaan kohteeseen sekä syventää aiheen käsittelyä Yhteistyön suunnittelun käsikirjan avulla.

## **6.1. Tulosten arviointi**

Haastattelun luotettavaan laatuun on pyritty vaikuttamaan ennalta Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 184-185) ohjeiden mukaisesti. Haastattelukysymykset laadittiin ennalta huolellisesti ja mietittiin millaisilla jatkokysymyksillä teemoja voidaan tarvittaessa syventää. Haastattelut äänitettiin ja lopuksi varmistettiin, että kaikki laaditut kysymykset on käyty läpi. Äänitykset purettiin haastattelun jälkeen ensi tilassa, mutta tässä tapauksessa ei nähty tarpeelliseksi litteroida niitä sanasta sanaan. Äänitysten avulla muotoiltiin vastaukset kysymyksiin ja haastateltavien antamista muutos- ja korjaustoiveista tehtiin erillinen kooste käsikirjan laatijalle.

Haastateltavat olivat saaneet tilaisuuden tutustua käsikirjan aineistoon etukäteen, mutta he eivät tieneet, mitä kysymyksiä haastattelussa tulaisiin esittämään. He olivat kuitenkin muodostaneet kirjasta mielipiteensä jo ennen haastattelua ja haas-

tattelutilanteessa he saivat vastata kysymyksiin vapaasti ilman haastattelijan pyrkimystä ohjata ajatuskulkua.

Kaikki tilat olivat maidontuotantoyrityksiä ja niiden yhteistyömuodot ja kokemukset poikkesivat toisistaan. Tämän vuoksi tuloksissa ilmeni sekä suurta vaihtelua että joitakin yhtenäisiä linjoja. Vastausten kirjavuus ei tarkoita, etteivätkö tulokset olisi luotettavia. Yhteistyöllä kilpailukykyä maidontuotantoon -hankkeen puitteissa tehtyjen muiden haastattelututkimusten kohdalta on todettu, että yhteistyön yrityksenä strategiaksi valinneiden joukossa on yrittäjiä, joilla on kokemuksia sekä hyvin toimivista että epäonnistuneista yhteistyökuvioista (Rajakorpi, Laitila & Viljanmaa 2014, 11).

## LÄHTEET

- Blomqvist, K. 2002. Partnering in the dynamic environment: The role of trust in Asymmetric technology partnership formation. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 122.
- Harisalo, R. & Mietinen, E. 2010. Luottamus Pääomien pääoma. Tampere: Tampere University Press.
- Harju, E & Koivukoski, J. 2014. Maitotilojen välinen yhteistyö kasvintuotannossa. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Maa- ja metsätalouden yksikkö, maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Julkaisematon.
- Heikkilä, T. 2010. Tilastollinen tutkimus. 7. painos. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media.
- Kotimainen ruoka tekee hyvää. 28.2.2014. [Verkkosivusto]. Helsinki: Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliitto MTK. [Viitattu 9.1.2015]. Saatavana: [http://www.mtk.fi/maatalous/kotimainen\\_ruoka/fi\\_FI/kotimainen\\_ruoka/?textsize=2](http://www.mtk.fi/maatalous/kotimainen_ruoka/fi_FI/kotimainen_ruoka/?textsize=2)
- Laitila, E., Ryhänen, M., Närvä, M., Sipiläinen, T. & Rajakorpi, J. 2014. Yhteistyö ja verkostomainen toimintatapa maidontuotannossa. Teoksessa M. Ryhänen & E. Laitila (toim.) Yhteistyö ja verkostosuhteet – Strateginen tarkastelu maidontuotantoon sovellettuna. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 19.
- Laitila, E., Ryhänen, M., Rajakorpi, J., Närvä, M. & Sipiläinen, T. 2014. Yhteistyön käynnistämisen käsikirja. Teoksessa M. Ryhänen & E. Laitila (toim.) Yhteistyö ja verkostosuhteet – Strateginen tarkastelu maidontuotantoon sovellettuna. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 19.
- Lehtonen, H. 2008. Maitokiintiöjärjestelmän päättymisen vaikutukset Suomen maitosektorille. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Mtt Taloustutkimus. [Viitattu 9.1.2015]. Saatavana: [http://www.smts.fi/mpol2008/index\\_tiedostot/Esitelmat/es080.pdf](http://www.smts.fi/mpol2008/index_tiedostot/Esitelmat/es080.pdf)



- Mainio, T. 2014. Edullinen tuontijuusto ajaa ahtaalle kotimaisia juustomeijereitä. [Verkkoartikkeli] Helsingin Sanomat (16.6.2014). [Viitattu 16.6.2014]. Saatavana: <http://www.hs.fi/kotimaa/Edullinen+tuontijuusto+ajaa+ahtaalle+kotimaisia+juustomeijereitä/a1402804216959>
- Meijerimaidon tuotanto 1990 – 2013. 23.12.2014. [Excel-taulukko.] Helsinki: Luonnonvarakeskus Tilastopalvelut -yksikkö [Viitattu 9.1.2015] Saatavana: <http://www.maataloustilastot.fi/maito-ja-maitotuotetilasto>
- Möller, K. & Rajala, A. 2009. Strategiset liiketoimintaverkot – hyödyt ja haasteet. Teoksessa: K. Valkokari, R. Hyötyläinen, H. I. Kulmala, P. Malinen, K. Möller & J. Vesalainen (toim.) Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOY-pro.
- Porter, M.E. 1985. Kilpailuetu. SEFEK ja Weilin + Göös. Espoo.
- Rajakorpi, J., Laitila, E. & Viljanmaa, M. (toim.) 2014. Esimerkkejä maatalousyri-  
tysten yhteistyöstä: Näkökulmia maitotilojen verkostoihin. [Verkkojulkaisu] Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja C. Oppimateriaaleja 7. [Viitattu: 9.12.2014] Saatavana: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/84539/C7%20Esimerkkeja%20maatalous.pdf?sequence=1>
- Rantakangas, M & Saarimäki, A. 2014. Maitotilojen välinen yhteistyö säilörehun korjuussa: Yhteistyöllä alhaisempiin yksikkökustannuksiin. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Maa- ja metsätalouden yksikkö, maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Julkaisematon.
- Ruuskanen, P. 2003. Verkostotalous ja luottamus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Korpiljyvä Kustannus.
- Ryhänen, M., Laitila, E., Närvä, M. & Sipiläinen, T. 2012. Johdanto. Teoksessa M. Ryhänen & E. Laitila (toim.) Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla – Verkstomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 59.
- Taloustohtori. Maatalouden kokonaislaskenta. Kustannuserittely. 2014. [Verkkojulkaisu] Helsinki: Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus MTT. [Viitattu 16.6.2014] Saatavana: <https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/taloustohtori/kokonaislaskenta/aikasarja/kustannuserittely>
- Taloustohtori. Maatalouden rakenne-ennusteet. Tuotantosuunnat. 2014. [Verkkojulkaisu] Helsinki: Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus MTT. [Viitattu 13.6.2014] Saatavana: <https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/taloustohtori/rakennekehitysennuste/aikasarja/tuotantosuunnat>

Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma – johdatus tutkielman maailmaan.  
1.-4. painos. Helsinki: WSOY.

## **LIITTEET**

**Liite 1. Yhteistyön käynnistämisen käsikirja**

# **Yhteistyön käynnistämisen käsikirja**

**Maatilojen välinen yhteistyö ja  
toimintojen ulkoistaminen**

## Alkusanat

Ympäristön muutos vaikuttaa maidontuottajien toimintaedellytyksiin. Markkinaohjautuvuus kasvaa maatalouspolitiikan uudistuksen myötä, mikä pakottaa maidontuottajia hakemaan uusia toimintatapoja ja ratkaisuja kilpailukyvyn ja kannattavuuden ylläpitämiseksi ja parantamiseksi. Maidontuottajat toimivat useimmiten markkinoilla, joilla he eivät voi vaikuttaa tuotteesta saatavaan hintaan. Tällöin kilpailuetua haetaan kustannusjohtajuudesta. Yritystoiminnan kehittämisen keskeisenä tavoitteena on voiton maksimointi.

Monilla maitotiloilla suuri työvoiman tarve saattaa aiheuttaa kehittämistarpeen. Monet maidontuottajat kokevat tuotannon työllistäväksi ja sitovaksi. Maidontuotanto on myös pääomavaltaista. Pääoman riittävyys ja sen kohdentaminen mahdollisimman tehokkaasti ovat usein kannattavan tuotannon keskeinen edellytys. Yritystoiminnan teknistyminen, laatuvaatimusten kiristyminen ja marginaalien kaventuminen lisäävät maidontuottajien osaamistarvetta. Verkostomainen yrittäminen voi olla vastaus edellä esitettyihin haasteisiin. Tarkoin suunniteltuna ja oikein toteutettuna omaan ydinliiketoimintaan keskittyminen, ydinliiketoimintaa tukevien toimintojen ulkoistaminen, maatalousyrittäjien välinen yhteistyö ja osaamisen jakaminen mahdollistavat yksikkökustannusten alentamisen, kilpailukyvyn parantamisen, työpanoksen käytön tehostamisen ja uuden osaamisen hyödyntämisen.

Kaikkia yhteistyöosapuolia hyödyttävän verkostomaisen toiminnan onnistuminen ja yhteistyösuhteiden toimivuus edellyttävät yhteistyölle myönteisen asenneilmapiirin syntymistä sekä yhteistyöosapuolten keskinäistä luottamusta. Myös suunnitelluosaamisen on oltava niin kehittynyttä, että yhteistyö voidaan luotettavasti suunnitella ja käytännössä toteuttaa niin, että syntyy kaikkia osapuolia taloudellisesti hyödyttävä toimintamalli.

Toteutuneet yhteistyö- ja urakointisuhteet perustuvat suurelta osin suulliseen sopimiseen. Osapuolten välille on muodostunut riittävän suuri keskinäinen luottamus, mikä on mahdollistanut yhteistyön aloittamisen. Yhteistyön lisäämiselle on tarvetta maitotiloilla, joten myös toisilleen vieraampien tulisi kyetä rakentamaan yhteistyö-

tä. Yhteistyön laajentaminen ja uuden rakentaminen kannattaa suunnitella huolellisesti ja asioista tulisi sopia kirjallisesti. Tämän käsikirjan avulla maidontuottajat voivat suunnitella yhteistyöasetelmia niin, että he saavat riittävän pohjan päätöksilleen. Samalla käsikirja toimii kirjallisen sopimisen välineenä. Asiat tulevat käsikirjaa laadittaessa dokumentoiduiksi. Toisilleen vieraiden välille luottamus rakentuu ajan myötä.

## **Ohjeet**

Yhteistyön on oltava kaikille siihen osallistuville kannattavaa. Jos näin ei ole, tyytymätön osallistuja luopuu yhteistyöstä ennemmin tai myöhemmin, jolloin myös muille osallistujille voi aiheutua ongelmia ja tappioita tai he joutuvat luopumaan koko yhteistyöasetelmasta. Jos yhteistyöasetelmasta ei ole riittävää tietoa, yhteistyötä suunnittelevat eivät kykene arvioimaan yhteistyön hyötyjä ja haittoja. Siksi yhteistyöasetelma on suunniteltava riittävän tarkoin. Tästä syystä jokaisen tulisi pohtia myös omasta näkökulmastaan yhteistyön aloittamista, mitä yhteistyöltä odottaa ja täyttääkö juuri tämä yhteistyöasetelma hänen odotuksensa. Verkostomainen yrittäminen edellyttää täsmällisempää oman toiminnan etukäteissuunnittelua kuin yksin toimiminen. Lisäksi jokaisen on analysoitava, kykeneekö hän tuomaan yhteistyöhön vastavuoroisuuden edellyttämän panoksen. Kun osallistumispäätös tehdään riittävän tiedon pohjalta, yhteistyön onnistumisen todennäköisyys paranee.

Osallistujien on voitava luottaa toisten kykyyn ja haluun tehdä oma osuutensa yhteistyössä. Maitotilojen yhteistyö toteutetaan käytännön syistä usein suppealla maantieteellisellä alueella, jolloin osallistujat jo vanhastaan tuntevat toisensa sekä toistensa luonteen ja osaamisen. Yhteistyön rakentaminen ja ylläpito on helpompaa tuttujen kuin vieraiden kesken. Toisilleen vieraat voivat rakentaa keskinäistä luottamusta yhteisellä suunnittelulla ja etukäteissopimisella. Kompromissien tekeminen ja joustavuus ovat tarpeen. Yhteistyösuhteessa joutuu luopumaan jostakin, joka yksin tehden olisi mahdollista tai mihin on totuttu. Laajaa yhteistyötä tekevät maidontuottajat arvostavat suunnitelmallisuutta.

Yhteistyössä on myös haittapuolia yksin tekemiseen verrattuna. Ei voi tehdä kaikkea niin kuin itse haluaa. Oleellista on, että yhteistyön hyödyt ovat suuremmat kuin sen haitat. Ennen yhteistyön aloittamista jokaisen osallistujan tulisi käydä läpi muutokset, jotka yhteistyö toimintatapoihin tuo ja pohtia, onko toimintatapojen muuttaminen mahdollista tai aiheutuuko siitä sellaisia haittoja ja kustannuksia, että yhteistyön hyödyt menetetään.

Lisäksi taloudellisen aseman tulisi olla niin vahva, että osallistuja kykenee suoriutumaan yhteistyön edellyttämistä velvoitteista. Jos näissä syntyy ongelmia, katoaa yhteistyöstä luottamus ja koko asetelma voi kaatua. Yhteistyö edellyttääkin avoimuutta ja osallistujien on annettava osaamisensa yhteiseen käyttöön. Osaamista so nousee ja osaamisten yhdistäminen tuo hyötyä kaikille. Jos osaamista ei anneta yhteiseen käyttöön, saattaa yhteistyöhyöty pienentyä tai yhteistyön perustana oleva keskinäinen luottamus kadota.

Kaikista tulevaisuudessa mahdollisesti eteen tulevista ongelmista ja niiden ratkaisutavoista ei ole mahdollista sopia etukäteen. Yleiset periaatteet, tavoitteet, kustannusten jakaminen ja yhteistyön organisointi on etukäteen sovittava, mutta on hyväksyttävä, että yksityiskohtien tasolla työmäärät, kustannukset ja hyödyt eivät joka hetki mene tasan. Kun yhteistyö on oikein suunniteltu ja organisoitu, tasoittuvat nämä kuitenkin pitkällä aikavälillä. Menestyvissä maatalouden yhteistyösuhteissa toimitaankin usein suurpiirteisesti.

Yhteistyösuhteen rakentaminen tapahtuu yleensä seuraavasti:

1. Aloitteentekijä tai -tekijät ideoivat yhteistyön omien tavoitteidensa pohjalta. Usein kaikki mahdolliset osallistajat ovat jo alussa selvillä.
2. Jos mukaan halutaan lisää osallistujia, yhteistyötä tarjotaan heille, joiden toivotaan tai halutaan siihen osallistuvan. Mukaan pyytämiseen vaikuttaa keskinäinen luottamus ja usko siihen, että henkilöt sopeutuvat joustavasti yhteistyöhön.
3. Suunnittelussa mukana olleet tekevät lopullisen päätöksen mukaan lähtemisestä tai pois jäämisestä sen mukaan, kokevatko saavansa siitä nettohyötyä.

4. Mukaan lähtevien kesken laaditaan yksityiskohtainen suunnitelma yhteistyön toteutuksesta, tehdään tarpeelliset sopimukset ja käynnistetään yhteistyö.

### **Käsikirjan rakenne ja käyttäminen**

Kirjallisuuden, lukujen 2 ja 3 tutkimustulosten, työpajatyöskentelyjen ja testausten pohjalta laaditaan yhteistyön käynnistämisen käsikirja seuraavia periaatteita noudattaen:

1. Ohjataan verkostosuhdetta pohtivat miettimään **keskeisimpiä** verkostosuhteeseen liittyviä ratkaistavia kysymyksiä. Kaikki käsikirjassa esitetyt kysymykset eivät välttämättä ole yhteistyöasetelmien erilaisuuden vuoksi oleellisia jonkin yksittäisen yhteistyösuhteen suunnittelussa.
2. Tavoitteena on, että keskeisten asioiden kirjaaminen muistiotyyppisesti muodostaa pääpiirteittäisen sopimuksen. Tämän julkaisun tutkimustulosten mukaan yhteistyösuhteista ei tavallisesti ollut laadittu kirjallisia sopimuksia, sillä sellaisen vaatimista pidettiin usein epäluottamuksen osoituksena.
3. Käsikirjan sisältö painottuu sellaisiin verkostosuhteisiin, joissa syntyy riippuvuussuhde osallistujien välille.
4. Käsikirja on suunnittelutyön helpottamiseksi laadittu muotoon, jossa vastataan esitettyihin kysymyksiin ja kunkin kysymyksen osalta on laadittu ohje, millaisia näkökulmia kysymykseen vastattaessa tulisi tai voisi pohtia.
5. Yhteistyösuhteen suunnittelu muodostuu kolmesta vaiheesta:
  - a. alustava yhteistyösuhteen suunnittelu; yhteistyöasetelma suunnitellaan riittävän yksityiskohtaisesti, että potentiaaliset osanottajat kykenevät oman strategiansa näkökulmasta tekemään päätöksen mukaan lähtemisestä tai ulos jäämisestä (osio A),
  - b. yksittäisen osanottajan näkökulma ; ohjataan yksittäistä osanottajaa arvioimaan kyseisen yhteistyösuhteen järkevyys ja kannattavuus oman toimintastrategiansa toteutuksen osana (osio B) ja

- c. yksityiskohtainen yhteistyösuhteen suunnittelu; mukaan lähtevien osanottajien kesken suunnitellaan yhteistyöasetelma sellaiseksi, että kaikki osanottajat saavat siitä suunnitellun hyödyn (osio A:n täydentäminen/kehittäminen B:n tulosten pohjalta).

Käsikirja rakentuu edellä olevan yleisen suunnitteluprosessin aiheiden pohjalle. Siinä on kaksi erillistä osiota, toinen yhteistyöasetelman suunnittelua varten (osio A) ja toinen yksittäisen osakkaan käyttöön (osio B).

Ensin kuvataan aloitteentekijöiden toimesta yhteistyöasetelma karkeasti (osio A). Sen jälkeen jokainen mukaan lähtemistä suunnitteleva osanottaja tekee **itsenäisesti** arvion yhteistyön hyödyistä ja haitoista (osio B). Hyötyjen ja haittojen arviointi ei olisi mahdollista, ellei yhteistyöasetelmaa olisi osiota A hyödyntäen jo alustavasti suunniteltu tai ainakin karkeasti hahmoteltu.

Kun mahdolliset osanottajat ovat osion B pohjalta tosiasioihin perustuen oman harkintansa tehneet, he päättävät mukaan lähtemisestä tai pois jäämisestä. Tämän jälkeen yhteistyöhön osallistujat laativat yksityiskohtaisen yhteistyösuunnitelman. Tämä tapahtuu täsmentämällä ja tarkentamalla osiota A.

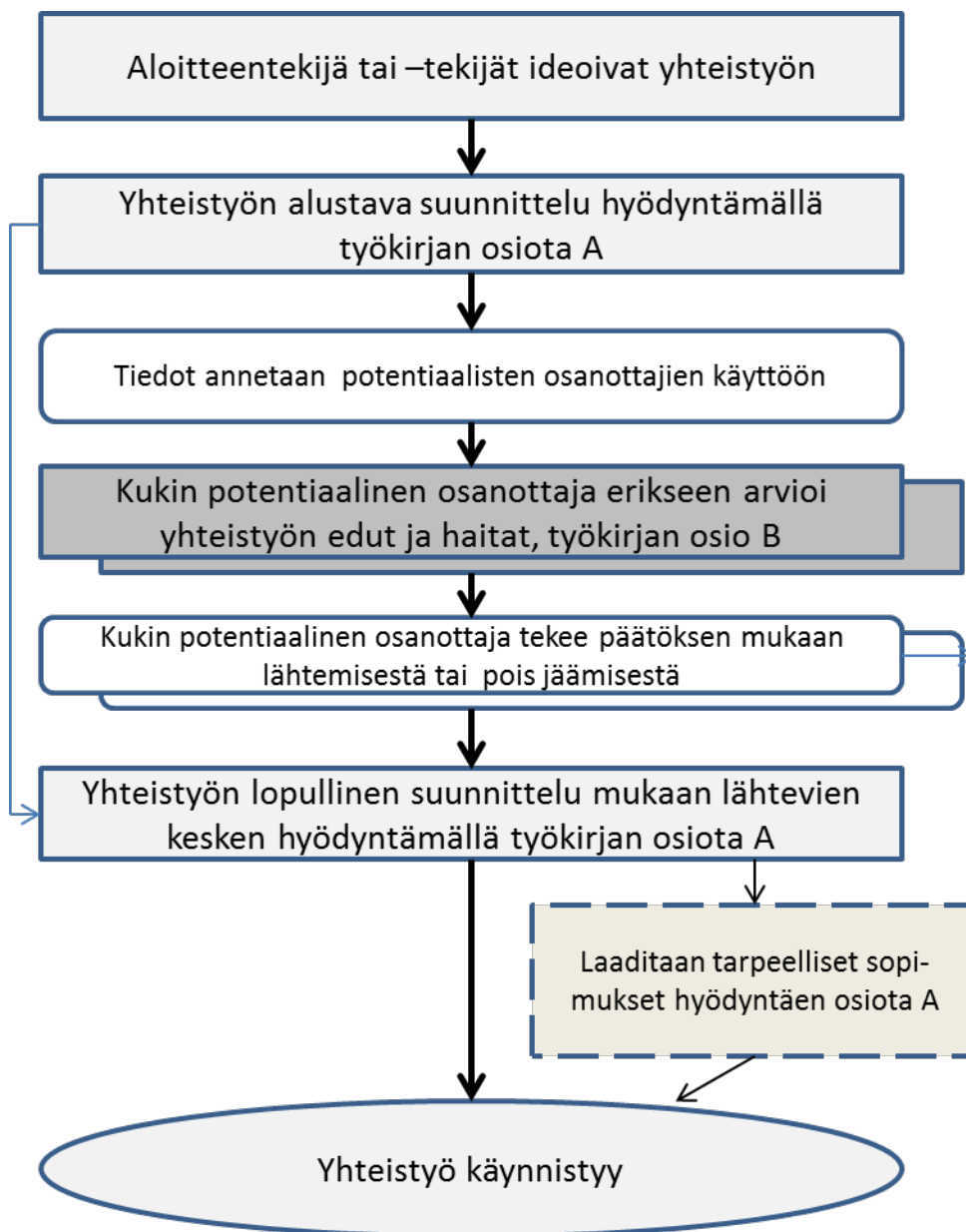
Samalla tulee kirjallisesti sovituksi yhteistyön ehdot, vaikka mitään muuta kirjallista sopimusta ei tehtäisikään. Kirjallinen sopimus on suositeltava varsinkin toisilleen vieraampien yhteistyökumppanien kesken ja toisiinsa luottavien tuttujen kesken silloin, kun yhteistyöhön sidotaan paljon pääomaa tai sillä on suuri strateginen merkitys. Juridisesti pätevän kirjallisen sopimuksen laatiminen on haastavaa ja useimmiten riittää, että yhteistyön ehdot dokumentoidaan tämän käsikirjan avulla. Kirjallinen sopiminen ja ehtojen dokumentointi esimerkiksi tätä käsikirjaa hyödyntäen ei ole epäluottamusta, vaan asioiden selkeyttämistä. Tässä käsikirjassa ei esitetä kirjallisen sopimuksen mallia, koska sopimustilanteet vaihtelevat. Siten yksikäsitteisen sopimusmallin laatiminen on mahdotonta. Juridisesti pätevät sopimukset on laadittava tapauskohtaisesti.



Käsikirjan hyödyntämisen laajuuteen vaikuttaa suunniteltavan yhteistyön syvyyden taso eli millaista yhteistyötä ja minkä tarpeiden vuoksi maidontuottaja on yhteistyötä suunnittelemassa. Esimerkiksi maidontuottajan ja urakoitsijan välisen yhteistyön suunnittelulogiikka voi olla erilainen kuin maidontuottajien keskinäisen yhteistyön suunnittelu. Kun maidontuottaja suunnittelee ulkoistavansa toimintoja, hänen ei välttämättä tarvitse tarkastella yhteistyötä muutoin kuin omasta näkökulmastaan (osio B), koska urakoitsija on alihankkija, joka huolehtii oman toimintansa kannattavuudesta. Tärkeätä on varmistua vähintään siitä, että urakoitsijalla on riittävät ammatilliset ja taloudelliset edellytykset suorittaa ulkoistettu työ, koska urakoitsijan vaikeudet heijastuvat myös maidontuottajan toimintaan.

Käsikirja rakentuu siten, että siinä esitetään kysymyksiä, joihin tulisi mahdollisimman perusteellisesti vastata. Kysymykset ovat sellaisia, jotka tutkimusten pohjalta (ks. luvut 2 ja 3) usein ovat olennaisia yhteistyön tavoitteiden, toimintaperiaatteiden, päätöksenteon ja organisoinnin kannalta. Koska käsikirjan tulisi soveltua erilaisten yhteistyöasetelmien suunnitteluun, kaikki kysymykset eivät ole oleellisia jokaisen yhteistyösuhteen suunnittelussa. Tämän vuoksi on käytettävä harkintaa, mitkä käsikirjan kohdat ja kysymykset ovat olennaisia, ja keskityttävä niihin.

Useimpien kysymysten osalta on laadittu ohje tarkoituksena selventää, mitä kysymyksellä tarkoitetaan ja millaisia asioita tulisi pohtia. Ohjeet ovat viitteellisiä, sillä kaikkien erilaisten yhteistyötilanteiden suunnittelua ei ole mahdollista ohjeistaa yksityiskohtaisesti. Käsikirjassa esitetään laskelmapohjia, joiden avulla investointien ja käyttökustannusten suuruutta voidaan arvioida. Seuraavassa kaaviokuvassa on esitetty tiivistetysti yhteistyön suunnittelun peruslogiikka.



Yhteistyö suunnitellaan sen tiedon valossa, joka suunnitteluhetkellä on käytettävissä. Yhteistyön käynnistymisen jälkeen saatavat kokemukset yhteistyön toivuudesta saattavat aiheuttaa uudelleen suunnittelun tarvetta. Ajan kuluessa toimintaympäristö, tuotantoteknologia ja osanottajien tarpeet voivat muuttua, jolloin yhteistyöasetelmaa tai jonkun osanottajan roolia on tarve arvioida uudelleen. Uudelleen arviointia helpottavat käsikirjaan laaditut tosiasioihin perustuvat suunnittelutiedot. Samalla voidaan palauttaa mieleen, mitä ja miten yhteistyön aloittaminen perusteltiin.

## OSIO A

### YHTEISTYÖSUHTEEN SUUNNITTELU

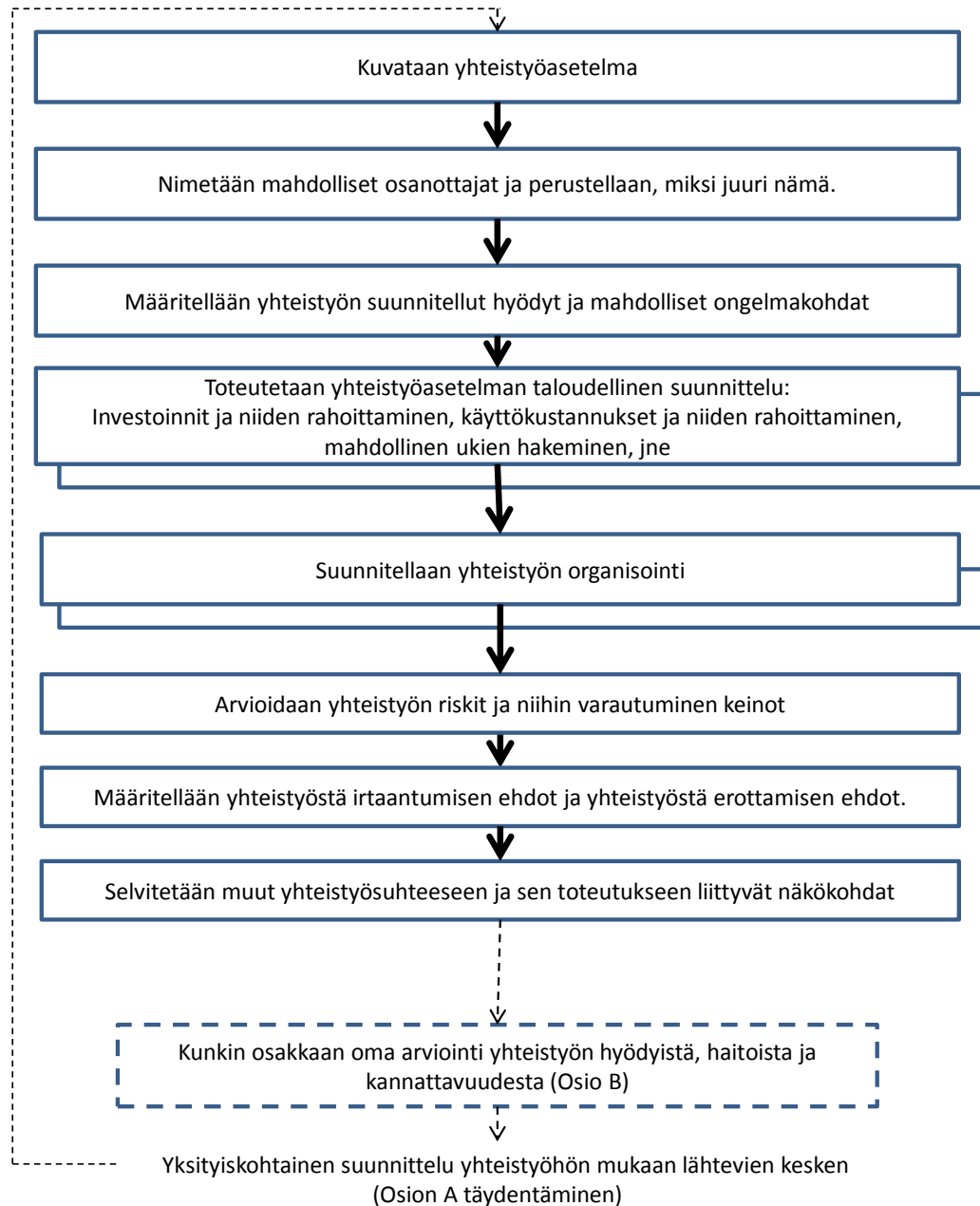
**Osiota A hyödynnetään kaksivaiheisesti:**

**Aloitteentekijät laativat alustavan suunnitelman yhteistyösuhteesta kyetäkseen esittelemään sen sisällön ja pääpiirteiset ehdot mahdollisille mukaan lähtijöille.**

(Tämän jälkeen kukin potentiaalinen osanottaja analysoi omasta näkökulmastaan yhteistyön edut, haitat ja kannattavuuden **osiota B** hyödyntäen.)

**Kun osanottajat ovat varmistuneet, täydennetään ja täsmennetään osiota A yhdessä niin, että yhteistyön sisältö ja ehdot ovat kaikkien osanottajien hyväksyttävissä.**

Oheisessa kaaviokuvassa on esitetty suunnittelun vaiheet ja näkökulmat.



## Kuvaus yhteistyösuhteesta

Selvittäkää sanallisesti, mistä yhteistyösuhteessa on kysymys. Pyrkikää tarkkaan kuvaamiseen niin, että kaikki yhteistyön keskeiset tekijät tulevat kuvatuiksi. Oleellista on määritellä myös toteutusaikataulu. Kuvauksen ei tulisi olla vain yksi virke, vaikkapa *”Yhteisen kasvinsuojeluruiskun hankinta”*, vaan laajempi kuvaus yhteistyöhankkeesta ja sen toteutustavasta.

Kuvaus voi olla esimerkiksi muotoa: *”Yhteisen kasvinsuojeluruiskun hankinta neljän osanottajan kesken. Ruiskun tyyppi ja teho määritellään myöhemmin. P.P:n omistama traktori varustellaan ruiskutuskäyttöön ja ruisku on koko ruiskutuskauden kiinnitettynä siihen. Kukin osanottaja ruiskuttaa peltonsa itse. Ruisku ja traktorin varusteet hankitaan siten, että kukin maksaa määritellyn osuutensa ja osuuden arvo jää kunkin osanottajan kirjanpidossa poistettavaksi. P.P. perii traktorista tuntivuokraa, jonka suuruus määritellään jäljempänä.”*

Selvityksen perusteella pitäisi jo saada käsitys siitä, mistä yhteistyössä on kysymys. Jäljempänä tulevissa kysymyksissä selvitetään eri näkökulmia yksityiskohtaisesti.

**Millaista yhteistyösuhdetta suunnitellaan?  
Kuvatkaa selkeästi yhteistyön sisältö.**

## Yhteistyön osanottajat

Nimetkää yhteistyön mahdolliset osanottajat, jos he ovat tiedossa ja selvittääkää lyhyesti, millaista toimintaa kukin harjoittaa ja missä laajuudessa. Mikäli kysymyksessä on yhteistyöhanke, jossa aloitteentekijät etsivät yhteistyökumppaneita, nimetkää aloitteentekijät ja pohtikaa, millaisia osanottajia tai keitä nimettyjä maatalousyrittäjiä tai yrityksiä pyydetään mukaan yhteistyöhön.

*Esimerkki: ”P.P., agrologi(Amk), osoite Maitokyläntie 256, 60800 Maito, puhelin 040 123 4567, sähköposti p.p@netti.fi, päätuotantosuunta maidontuotanto, 130 lypsylehmää, parsipihatto, hiehonkasvatus ulkoistettu, viljelyala 140 ha, josta 100 ha nurmella ja 40 ha rehuviljalla, uusi navetta rakennettu vuosi sitten, tarve organisoida säilörehuntuotanto uudelleen, tällä hetkellä pyöröpaalimenetelmä omin konein.”*

*Esimerkki: ”Yhteistyössä pitäisi olla 5-8 osanottajaa, joiden yhteinen säilörehunkorjuuala suunnitellulla kalustolla tulisi olla 400 - 500 ha, osanottajissa olisi hyvä olla mukana maidontuottajia, naudanlihantuottajia, hiehonkasvattajia ja emolehmätiloja, mikä mahdollistaa eri kasvuvaiheessa olevan rehun korjaamisen ja yksikkökustannusten alentamisen...”*

Jos yhteistyökumppanit ovat vanhastaan toisilleen hyvin tutut, ei tätä kohtaa tarvitse täyttää muutoin kuin nimien osalta, mutta jos mahdolliset kumppanit ovat vieraampia, on tärkeätä, että kaikki saavat yleiskäsityksen siitä, millaista tuotantoa kukin mahdollinen kumppani harjoittaa.

Tarvittaessa perustelkaa myös, miksi juuri kyseiset henkilöt tai tilat sopisivat yhteistyökumppaneiksi tähän hankkeeseen.

**Millaisia osanottajia yhteistyössä tulisi olla mukana?  
Nimetkää yhteistyön osanottajat (mahdolliset) ja selvittä-  
kää lyhyesti heidän toimintansa sisältö.**



## **Yhteistyön oletetut hyödyt ja mahdolliset ongelmakohdat**

Miksi yhteistyötä suunnitellaan? Mitä hyötyjä sen avulla oletetaan saavutettavan?

Mitä mahdollisia ongelma-kohtia on suunnittelussa huomioitava?

Yhteistyösuhteen hyödyt voivat liittyä muun muassa:

- kustannusten alentumiseen,
- investointikustannuksen jakamiseen,
- työvoimantarpeen kattamiseen,
- vapaa-ajan lisäämiseen,
- laadun parantumiseen,
- tuotostason nostamiseen,
- jne.

Yhteistyön ongelmakohdat voivat olla esimerkiksi:

- yhteisten koneiden tai muiden investointien käyttöoikeuden jakaminen,
- vastuu rikkoontumisesta,
- osanottajien ajankäyttö yhteistyösuhteen hyväksi,
- jonkin osanottajan taloudelliset vaikeudet,
- ”kemioiden” yhteensopimattomuus,
- jne.

Mahdollisten ongelma-kohtien kirjaamisessa tulisi olla realistinen. Kun yhteistyönostus on ”päällä”, helposti kaunistellaan asioita ja nähdään vain hyvät puolet.

**Mitä hyötyjä yhteistyön avulla oletetaan saavutettavan?**

**Mihin mahdollisiin ongelma-kohtiin suunnittelussa tulisi kiinnittää huomiota?**

**Yhteistyön aloittamiseen liittyvät investoinnit, investointien rahoitus ja työnjako investointien toteutuksessa.**

Arvioikaa investointien kokonaismäärä euroissa riittävän yksityiskohtaisesti eriteltynä. Perustuuko arvio omiin käsityksiinne, todellisiin tarjouksiin vai asiantuntijan tekemiin suunnitelmiin ja laskelmiin?

Onko tarkoituksena hakea lainarahoitusta ja/tai yhteiskunnan tukea investointiin? Mikäli on, tulee rahoittaja vaatimaan yksityiskohtaisen suunnitelman ja laskelmat. Kuka laatii nämä suunnitelmat ja paljonko suunnittelu maksaa?

Onko tarkoituksena rahoittaa investointi yhdessä vai hankkiiko kukin osanottaja itsenäisesti oman osuutensa rahoitukseen? Mikäli rahoitus hankitaan yhteisesti,

millaisia vakuuksia mahdollinen lainarahoitus edellyttää ja miten vakuudet annetaan? Investointiin saatava tuki saattaa myös tuoda rajoituksia toteutustapaan. Rahoittaja saattaa esimerkiksi vaatia, että hanke on yhtiömuotoinen, että rahoituksen saaja ja rahoituksen ehdot olisivat yksiselitteiset.

Miten omistus- ja rahoitusosuudet investointeihin määräytyvät? Mikäli ne ovat erisuuria, millä perusteella osuudet määräytyvät?

(Yhtiömuotoisen yhteistyön suunnitteluun on jäljempänä oma suunnittelupohjansa)

Kuka toteuttaa käytännössä investoinnit, hankkii niiden edellyttämän rahoituksen, jne.? Paljonko työtunteja tämä vaatii? Saako ”kokoonjuoksija” työstä korvauksen?

**Arvioikaa investointitarve ja investointien suuruus eriteltyinä.**

**Selvittäkää investointien rahoitusmahdolliset ja investointituet.**

**Määrittäkää osanottajien omistusosuudet.**

**Päätäkää investointien käytännön toteutus.**

## Yhteistyön käytännön toteutus

(Edullisuuden arviointia varten on erillinen lomake)

Miten yhteistyössä hankittuja välineitä tai työvoimaa käytetään? Yhdessä käyttäminen on tyypillistä esimerkiksi säilörehunkorjuukoneille. Koneketju siirtyy lohkolta toiselle ja kaikki osanottajat ovat työssä mukana, jolloin pääsääntöisesti työvoiman tarve tulee ratkaistuksi. Vuorotellen käyttäminen on tyypillistä monille yksittäiskoneille (esim. yhteinen jyrä). Joskus käytetään myös mallia, jossa yksi osanottajista tai palkattu työntekijä käyttää yhteisesti hankittua konetta tai laitetta (esim. kasvin-suojeluruisku, lietelantakalusto, jne.). Mikäli niitä käytetään siten, että samalla tulee käyttöön jonkun osanottajan yksin omistamaa kalustoa, on sovittava tämän kaluston käyttökorvauksista. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi, kun yhteisesti hankitun kasvin-suojeluruiskun veturina on koko ajan yhden osakkaan tähän tarkoitukseen varusteltu traktori.

Tässä on hyvä miettiä myös, miten käyttöjärjestys määritetään. Esimerkiksi säilörehunkorjuujärjestys voidaan määrittää monella eri tavalla, vaihdellaan vuosittain kenen osakkaan pellolta korjataan ensin, tai edetään rehun valmistumisjärjestyksen mukaisesti riippumatta siitä, kenen osakkaan rehua se on.

Mikäli tarkoituksena on käyttää yhteisiä työntekijöitä, on varmistettava, että työvoimaa on saatavissa. Kuka huolehtii työsuhteen asianmukaisesta hoidosta (esimerkiksi palkan ja muiden kulujen maksaminen ajallaan)?

Kuka on vastuussa yhteistyön juoksevanluonteisesta pyörittämisestä, paljonko sen arvioidaan vaativan aikaa ja maksetaanko ajankäytöstä korvaus? Miten huolehditaan suurista, ennakoinnattomista menoista (mm. kallis konerikko)?

Millä laskentaperusteella ja millä tavoin osanottajat maksavat osuutensa käytöstä? Laskentaperusteita voivat olla esimerkiksi hehtaari- tai tuntijako, omistusosuuksien suhde, tasajako, jne. Tapahtuuko maksaminen jälkikäteen toteutuneen perusteella, jolloin on määriteltävä, miten toiminta rahoitetaan maksamiseen saakka. Mak-

saminen voi tapahtua myös niin, että kukin maksaa etukäteen arvioidun osuutensa ja kauden päätyttyä tehdään tasauslaskelma. Onko yhteistyösuhteella oma pankkitili, jolta juoksevat menot maksetaan?

**Sopikaa yhteisesti hankittujen koneiden, työvoiman tai muiden resurssien käytön periaatteet.**

**Kuka tai ketkä vastaavat käytännön toiminnan pyörittämisestä?**

**Miten yhteisten koneiden ja laitteiden käytöstä maksetaan?**

**Jos osanottajien omaa kalustoa käytetään,  
miten sen käyttö korvataan?**

**Miten ennakoimattomat, suuret menot maksetaan?**

### **Hankittavien koneiden tai muiden resurssien kunnossapito ja säilytys**

Miten ja missä yhteisesti hankittuja koneita tai laitteita säilytetään? Kuka on vastuussa asianmukaisesta säilyttämisestä? Miten säilyttäminen korvataan tilojaan säilyttämistä varten luovuttaneelle (esim. neliövuokra konehallissa?)

Kuka ja millä tavalla huolehtii koneiden ja laitteiden käyttökunnon säilyttävästä huollosta ja ylläpidosta? Miten tämä työ korvataan?

Miten omaisuus vakuutetaan käytön ja säilytyksen aikana?



**Miten ja missä koneet ja laitteet säilytetään?**

**Kuka tai ketkä vastaavat huolto- ja korjaustöistä?**

## Arvio työntekijän kustannuksista

Työntekijä voidaan palkata yhteisesti tiloille joko osa-aikaisena tai kokopäivätoimisena niin, että kustannukset jaetaan tilojen kesken. Palkan ja henkilösivukulujen lisäksi on tarvittaessa huomioitava asumisesta, matkoista ja toiminnan hallinnoinnista aiheutuvat menot.

Kun kysymys on työsuhteesta, on lisäksi selvitettävä työsopimuslaista, vuosilomalaista ja työaikalaista johtuvat vaatimukset ja sovittava osanottajien kesken, miten työnantajana toimimisen velvoitteet ja tehtävät hoidetaan. Onko työntekijä yhden osanottajan palveluksessa ja hän ”vuokraa” työntekijää muille vai onko jokainen osanottaja osa-aikaisen työntekijän työnantaja, jolloin kukin erikseen tekee työsopimuksen työntekijän kanssa. Työsopimus, tekee sen yksi tai useampi työnantaja, kannattaa laatia huolellisesti niin, että sekä lakisääteiset että osapuolten ehdot tulevat kirjatuiksi, jolloin todennäköisimmin vältetään erimielisyyksiltä.

Työntekijästä aiheutuva kustannus on helpointa määrittää vuosikustannuksena, joka jaetaan työtunneille, jolloin saadaan todellinen työnantajalle aiheutuva kustannus työtuntia kohden.

Kustannuksia ovat palkkakustannusten lisäksi henkilösivukulut, työterveyshuolto, koulutus, matkamenot, asumismenot, jne. Henkilösivukulut muodostuvat eläkemaksusta, sosiaaliturvamaksusta, tapaturmavakuutusmaksusta ja muista vakuutusmaksuista sekä loma-ajan palkoista. Vakuutusturvaa arvioitaessa on pohdittava lakisääteisten vakuutusten lisäksi ainakin mahdollisen vastuuvakuutuksen tarve. Lisäksi on otettava huomioon mahdolliset viikonloppu- ja juhlapyhäkorvaukset.

Työtuntien määrää arvioitaessa on huomioitava, että tehollisten työtuntien lisäksi kertyy usein häiriöistä aiheutuvia ylimääräisiä tunteja, koneiden puhtaanapitoon ja huoltoon kuluu aikaa, jne.

*Esimerkki: ”Kynnön aiheuttamia työtunteja eivät ole vain ”nettotunnit” pellolla, vaan aikaa kuluu koneiden pesuun ja huoltoon, siirtoajoon, taukoihin, jne.*

## Arvioikaa palkatun työntekijän aiheuttamat kustannukset.

KAIKKI KUSTANNUKSET ARVIOIDAAN TASOSSA ALV 0 %

Työtuntien määrä vuodessa (arvio): \_\_\_\_\_h. Tuntipalkka (arvio) \_\_\_\_\_.

Palkkausmenot vuodessa (työtuntien määrä x tuntipalkka) \_\_\_\_\_

Palkanlisät/vuosi (viikonloppu- ja juhlapyhäkorvaukset, yms.) \_\_\_\_\_

Henkilösivukulut/vuosi

- eläke- ja sosiaaliturvamaksukustannukset \_\_\_\_\_
- vuosilomapalkat/lomarahat \_\_\_\_\_
- muut henkilösivukulut (tapaturmavakuutus, jne.) \_\_\_\_\_

Väline- ja tarvikemenot, työvaatteet/vuosi \_\_\_\_\_

Lakisääteiset ja vapaaehtoiset työterveyshuoltomenot/vuosi \_\_\_\_\_

Mahdolliset päivärahat tai ruokailumenot/vuosi \_\_\_\_\_

Koulutusmenot \_\_\_\_\_

Mahdolliset matkamenot ja asumismenot/vuosi \_\_\_\_\_

Vakuutusmenot (erityisesti vastuuvakuutus) \_\_\_\_\_

Hallintomenot (esim. palkanlaskenta tilitoimistossa) \_\_\_\_\_

Muut mahdolliset menot/vuosi \_\_\_\_\_

MENOT YHTEENSÄ VUODESSA = \_\_\_\_\_

## MENOT YHTEENSÄ TYÖTUNTIA KOHDEN

(vuosimenot : työtuntien määrä \_\_\_\_\_) = \_\_\_\_\_

Mahdollinen yleiskustannuslisä (€/tunti) (esim. oma työ) \_\_\_\_\_

## MINIMIKUSTANNUS TYÖTUNTIA KOHDEN YHTEENSÄ

= \_\_\_\_\_

**Investointivaihtoehtojen vertailu ja liiketoiminnan kannalta parhaan valinta**

Investointivaihtoehtojen vertailu edellyttää kilpailevien mahdollisuuksien arviointia. Aluksi suuri pääoma sidotaan investointiin, jonka tulot jakautuvat pitkälle aikavälille tulevaisuuteen (jopa vuosikymmeniksi). Eri ajankohtien tulot ja menot eivät ole samanarvoisia eivätkä keskenään verrattavissa. Siksi tarvitaan aikatekijä laskelmissa. Milloin rahaa maksetaan ulos tai milloin sitä saadaan sisään, on yhtä tärkeää kuin se, miten paljon rahaa maksetaan ulos tai sitä saadaan sisään. Jos rahan aika-arvo unohdetaan, tulee investoinnista pelkin nettotuloin laskettuna liian kannattava. Olennaista on, milloin ja minkä suuruisena nettotulovirta tulee. Siksi laskelma tehdään nykyarvomenetelmällä (NPV) ja määrittämällä diskonttaus korko<sup>1</sup>. NPV (*tulevaisuudessa saatavien nykyhetkeen diskontattujen kassavirtojen summa (= nykyarvo) vähennettynä alkuperäisen investoinnin arvolla*) määritetään kaavasta:

$$NPV = -INV + \frac{C_1}{(1+r)} + \frac{C_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{C_t}{(1+r)^t} + \frac{S_t}{(1+r)^t}, \text{missä}$$

$INV$  = investointimeno,  $t$  = ajanjakso vuosissa,  $C_t$  = nettokassavirta vuonna  $t$ ,

$S_t$  = jäännösarvo viimeisenä käyttövuonna ja  $r$  = korko

---

<sup>1</sup> Korko tarjoaa hinnoittelumekanismien rahan aika-arvolle. Diskonttaus = tulevaisuudessa saatavan kassavirran nykyarvon laskeminen.

Liitteessä 7 on esitetty esimerkki investointilaskelmasta. Laskennassa voit hyödyntää tietokoneen taulukkolaskentaohjelmaa.

Koneiden ja laitteiden investointimenot saadaan ostohinnoista. Huollon, korjaamisen, säilyttämisen, vakuuttamisen ja juoksevan käytön menot, kuten mm. polttoaineet ja öljyt saadaan arvioinnin pohjalta. Jos käytetään ulkopuolista työvoimaa, syntyy palkkameno. Se voidaan määrittää työtunnin perusteella. Kaavasta bruttotuntipalkka x 1,6, saadaan arvio suunnittelun pohjaksi. Kaava soveltuu vain tuntipalkkaisen työntekijän kustannuksen määrittämiseen. Kerroin 1,6 sisältää lakisääteiset sosiaalikulut ja lomapalkat. Mahdollinen hukka-aika määritetään työtuntien määrässä.

Osanottajien lopulliset maksusuodet sovitaan yhdessä suunnittelun 3. vaiheessa. Yleensä vuositasoinen arviointi on riittävä.

KAIKKI ARVIOT TEHDÄÄN TASOSSA ALV 0 %

### Koneen tai muun välineen menojen arviointipohja

Kone: \_\_\_\_\_ Hankintahinta: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 Jäännösarvo: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 Pitoaika/v: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 Käyttötunnit/v: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 Korko- %:0,\_\_\_\_

### Polttoainemenot vuodessa

- varsinainen ajoaika: litraa/tunti \_\_\_\_\_ x käyttötunnit \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_
- siirtotunnit, muu käyttö: litraa/tunti \_\_\_\_\_ x ajotunnit \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_

**Huolto- ja varaosamenot vuodessa (arvio)**

\_\_\_\_\_

**Vakuutus- ja säilytysmenot vuodessa (arvio)**

\_\_\_\_\_

**Muut menot vuodessa (arvio)**

\_\_\_\_\_

**Palkkausmenot vuodessa**

tuntipalkka\_\_\_\_\_ x 1,6 x työtuntien määrä\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**MENOT YHTEENSÄ VUODESSA**

\_\_\_\_\_

**Vertaile investointivaihtoehtoja: itse tehden,  
yhteistyössä tai ulkoistamalla.**

## **Yhtiömuotoisen yhteistyön keskeiset lähtökohdat erikseen laadittavien perustamisasiakirjojen ja mahdollisen osakassopimuksen pohjaksi**

Yhtiömuotoina käytetään tavallisesti avointa yhtiötä, osakeyhtiötä tai osuuskuntaa. Osakeyhtiö on nykyisin yleisin yhtiömuoto. Valittavaan yhtiömuotoon kannattaa tutustua kirjallisuuden avulla ennen perustamista.

Keskeisiä pohdittavia asioita yhtiömuotoa valittaessa ja sopimuksia laadittaessa ovat:

- osakkaiden henkilökohtainen vastuu yhtiön velvoitteista,
- kunkin osakkaan sijoitukset yhtiöön sekä omistusosuudet yhtiöstä,
- mahdollisuus ja oikeus osallistua päätöksentekoon,
- voitonjaon pelisäännöt,
- mahdollisuus ja oikeus luopua osakkuudesta,
- yhtiömuodon muuttamisen mahdollisuus (jos tarpeet muuttuvat),
- perustamisen ja hallinnoinnin helppous ja
- verotustekijät pitkällä aikavälillä.

Yhtiötä perustettaessa laaditaan aina lain edellyttämät yhtiöasiakirjat. Usein ne ovat niin suppeita, että niiden perusteella osakkaiden tahto ei välttämättä toteudu. Sen vuoksi on pohdittava yhtiön perusasiakirjoja täydentävän osakassopimuksen laatimista. Osakassopimuksessa voidaan sopia osakkaiden välisistä suhteista ja yhtiön pelisäännöistä. Myös yhtiöasiakirjat kannattaa laatia minimimuotoa laajempina. Jos pitäydytään minimimuodoissa, on selvitettävä ao. yhtiölain säädökset toimintatavasta eri tilanteissa. Koska lähtökohta on, että jos eivät osakkaat ole muuta sopineet, noudatetaan laissa esitettyä perustapaa tilanteiden ratkaisemisessa. Se ei välttämättä ole sellainen, mitä osakkaat haluaisivat tai odottavat.

**Määritellä perustettavan yhtiön keskeiset pelisäännöt!** Huomatkaa, että eri yhtiömuotoihin liittyy erilaisia säädöksiä, joten kaikki esitettävät kysymykset eivät ole oleellisia jokaisessa yhtiömuodossa.

**Yhtiön nimi ja yhtiömuoto:**

**Osakepääoman tai muun peruspääoman suuruus:**

**Miten osakkeet tai osuudet jaetaan osakkaiden kesken?**

**Onko päätöksenteko-oikeus yhtiössä omistusosuuksien mukainen?**

**Kyllä      Ei**

**Millaisia velvoitteita osakkailla on yhtiölle  
(mm. takaukset yhtiön lainoille)?**

**Miten ja millä ehdoilla osakas voi erota yhtiöstä tai  
myydä osuutensa?**

**Onko osakkailla lunastusoikeus myytäviin osakkeisiin tai osuuksiin?**

**Miten, kenen toimesta ja milloin yhtiöasiakirjat ja mahdollinen osakassopimus laaditaan ja milloin yhtiö on tarkoitus perustaa?**

**Muut ehdot:**



## **Muut yhteistyön toteuttamisen ehdot, pelisäännöt ja myöhemmin sovittavat asiat**

Yhteistyösuhteeseen saattaa liittyä ehtoja ja edellytyksiä, jotka tulisi tässä selvittää. Tällaisia ehtoja voivat olla:

- jokaisen on kyettävä osallistumaan itse tai palkkaamalla työntekijä vähintään x tuntia yhteistyössä tehtävään työhön,
- jokaisen on kyettävä toimittamaan yhteistyösuhteen käyttöön vähintään tietyn tehoinen traktori x tunniksi,
- välineet on aina käytön jälkeen pestävä painepesurilla rikkakasvien leviämisen ehkäisemiseksi
- jne.

Edellä esitetyissä kohdissa on käyty läpi keskeisimmät ja yleisimmät jokaiseen yhteistyöasetelmaan liittyvät näkökohdat. Jokaisessa yhteistyöasetelmassa on tilanne- ja tapauskohtaisia asioita, jotka tulisi kirjata ylös. Tämä kohta on tarkoitettu näiden asioiden käsittelyyn.

**Mitä muita yhteistyön toteuttamisen ehtoja on vielä sovittava?**

## **Yhteistyöstä irtaantumisen ja yhteistyöstä erottamisen ehdot**

Liiketoiminnallisen tilanteen tai asetelman muuttuessa yhteistyö saattaa käydä jollekin osanottajalle tarpeettomaksi tai jopa rasitukseksi, joten on määriteltävä, millaisin ehdoin ja milloin yhteistyöstä voi irtaantua. Erityisesti on sovittava, millaisin ehdoin yhteistyötä jatkavat voivat tarvittaessa lunastaa pois jäävän osuuden. On myös sovittava siitä, miten yhteistyösuhteen hallussa olevat mahdolliset varat jaetaan sekä millä tavalla ja mihin mennessä tehdään lopputilitys pois jäävän mahdollisista maksuista ja millaisella maksuajalla maksut on maksettava.

Oleellista on määritellä yhteistyöstä luopumisen irtisanomisaika. Irtisanomisajan tulisi olla niin pitkä, että yhteistyötä jatkavat kykenevät ongelmitta sopeutumaan uuteen tilanteeseen.

On myös hyvä sopia pelisäännöt, joiden perusteella yksittäinen osanottaja voidaan erottaa yhteistyösuhteesta, jos hän ei huolehdi yhdessä sovituista velvoitteista tai ei muutoin sopeudu yhteistyössä toimimiseen. Tärkeätä tässäkin tapauksessa on sopia siitä, miten erotettavan osuus varallisuudesta määritetään ja miten se maksetaan erotettavalle.

**Sopikaa yhteistyöstä irtaantumisen ehdot.**

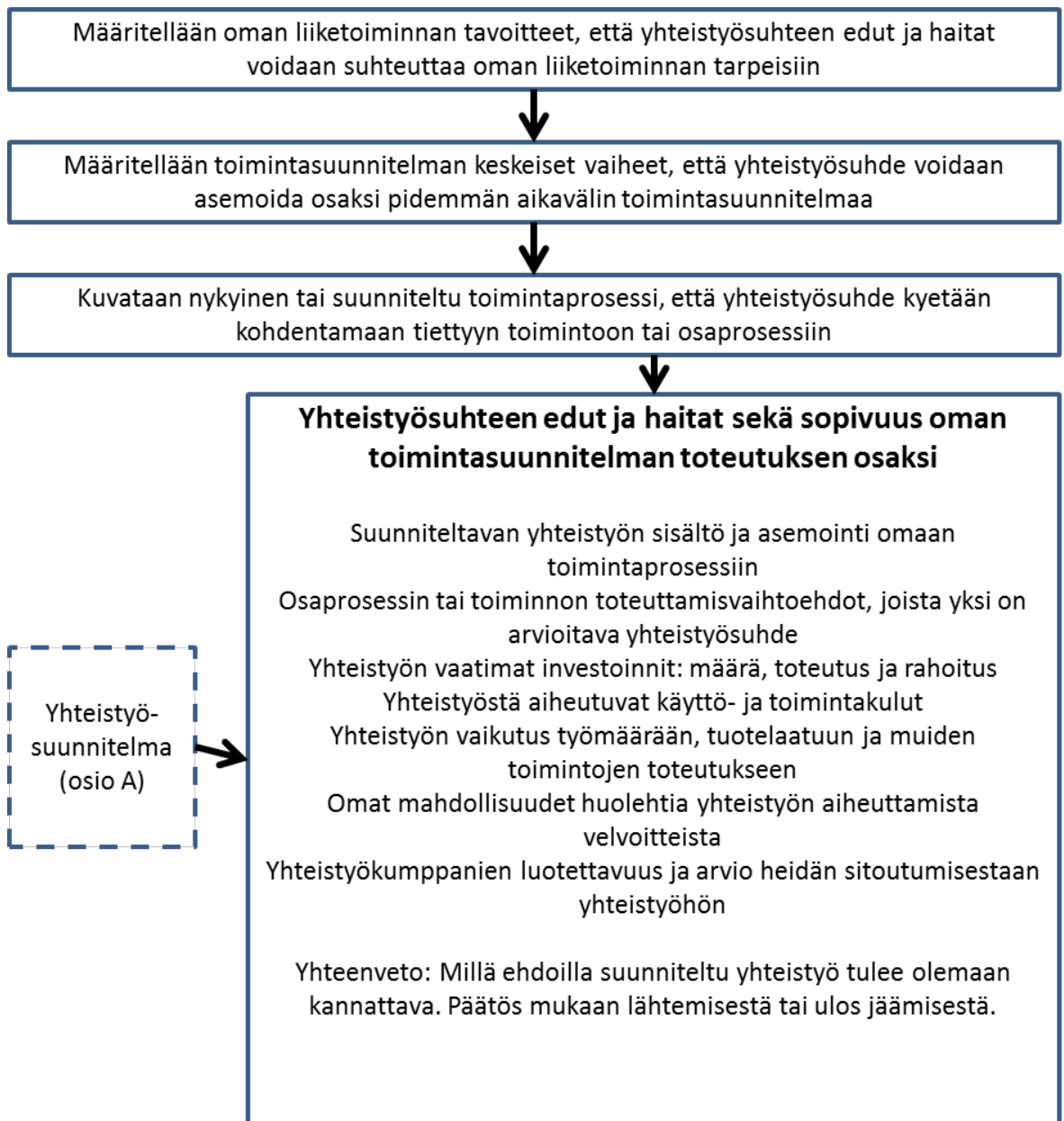
**Missä tapauksissa yksittäinen osanottaja voidaan erottaa ja millaisilla ehdoilla?**

## OSIO B

### YKSITTÄISEN OSANOTTAJAN ANALYYSI YHTEISTYÖN EDUISTA JA HAITOISTA SEKÄ SOPIVUUDESTA OMAN LIIKETOIMINTA- STRATEGIAN TOTEUTUKSEEN

Tämän suunnitteluosion avulla kukin potentiaalinen osanottaja *erikseen ja itsenäisesti* arvioi yhteistyösuhteen sopivuuden oman liiketoimintansa toteutuksen osaksi.

Toimintoja ulkoistettaessa voidaan tätä suunnitteluosiota hyödyntää samalla tavoin kuin maidontuottajien välisen yhteistyösuhteenkin suunnittelussa eli arvioidaan ulkoistamisen vaikutukset, edut ja haitat oman liiketoimintastrategian toteutuksen näkökulmasta. Suunnittelussa tulisi huomioida vähintään oheisessa kuviossa esitetyt näkökulmat.



Osio B: Osanottajan analyysi suunnitellusta yhteistyöasetelmasta.

## Selventäkää omat liiketoiminnalliset tavoitteenne pitkällä aikavälillä

Yhteistyön on oltava kannattavaa eli sen on tuotava liiketoimintaan sellaisia hyötyjä, joita ei yhtä suurina saataisi muulla tavalla. Yksittäisen yhteistyösuhteen hyötyjen ja haittojen arviointi on arpapeliä, jos niitä ei pysty peilaamaan omiin tavoitteisiin. Tästä syystä on välttämätöntä aloittaa yhteistyösuhteen tarkastelu selkeyttämällä omat tavoitteet.

Maidontuottajilla esimerkiksi voi olla kannattavuustavoitteen lisäksi erilaisia lisätavoitteita, kuten esimerkiksi:

- *yrittäjätoiminnan laajentaminen tietyn laajuiseksi,*
- *tuotostason nosto tietylle tasolle,*
- *työn korvaaminen pääomalla,*
- *vapaa-ajan lisääminen,*
- *turvallinen toimintaympäristö,*
- *yksikkökustannusten alentaminen (prosessin jossakin osassa),*
- *jne.*

Tavoitteiden lyhyt määrittely on tärkeitä, mutta sen lisäksi on perusteltava, miksi juuri nämä tavoitteet ovat tärkeitä. Perustelut tavoitteille lähtevät tavallisesti siitä, että nähdään liiketoimintaympäristön muuttuvan jollakin tavalla ja muutokseen on vastattava. Tavoitteiden perusteluna voi luonnollisesti olla myös yrittäjän oma halu muuttaa liiketoimintaa niin, että se paremmin soveltuu hänen elämäntilanteeseensa. Strategisten tavoitteiden toteuttamisen aikaulottuvuus on vähintään 5-10 vuotta.

Määrittele oman liiketoimintasi keskeiset tavoitteet (5-10 vuoden aikavälillä). Samalla alkaa muodostua käsitys siitä, tukeeko suunnitteilla oleva yhteistyö tavoitteitteesi saavuttamista. Tarvittaessa perustele, miksi juuri nämä tavoitteet ovat tärkeimpiä, koska sekin saattaa auttaa hahmottamaan suunniteltavan yhteistyön sopivuutta osaksi liiketoimintaasi.

**Määrittele oman liiketoimintasi keskeisimmät tavoitteet  
5-10 vuoden päähän.**

**Perustele, miksi juuri nämä tavoitteet ovat keskeisiä.**

### **Millä toimenpiteillä tavoitteet saavutetaan?**

Mitä konkreettisia asioita on tehtävä ja missä järjestyksessä, että tavoitteisiin päästään? Tavoitteet perustuvat arvioon liiketoimintamahdollisuuksista. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää yleensä, että laaditaan toimintasuunnitelma, jonka avulla askel askelelta edetään kohden määritellyjä tavoitteita.

*Kuvatkaa, mitä askeleita tarvitaan, missä järjestyksessä ja millä tavoin aikataulutettuna, että tavoitteet saavutetaan.* Keskittykää pääkohtiin. Konkreettisia asioita voivat olla investoinnit, työvoiman määrän lisääminen, koulutuksen hankkiminen, ulkoistaminen, yhteistyön aloittaminen, jne. Ei pidä myöskään unohtaa taloudellista näkökulmaa, sillä toimenpiteiden rahoittaminen ja maksuvalmiuden säilyttäminen ovat keskeinen osa suunnittelua.



Toimintasuunnitelman voi hahmottaa kaavion muodossa, jolloin luontevasti syntyy asioiden toteutusjärjestys. Kaavion kunkin laatikon kohdalle kirjoitetaan lyhyesti, mitkä ovat kriittiset tekijät ko. vaihetta toteutettaessa.

Esimerkki kaaviosta:

Tavoite: maidontuotannon lisääminen x- % navettaa laajentamatta ja peltoa hankkimatta

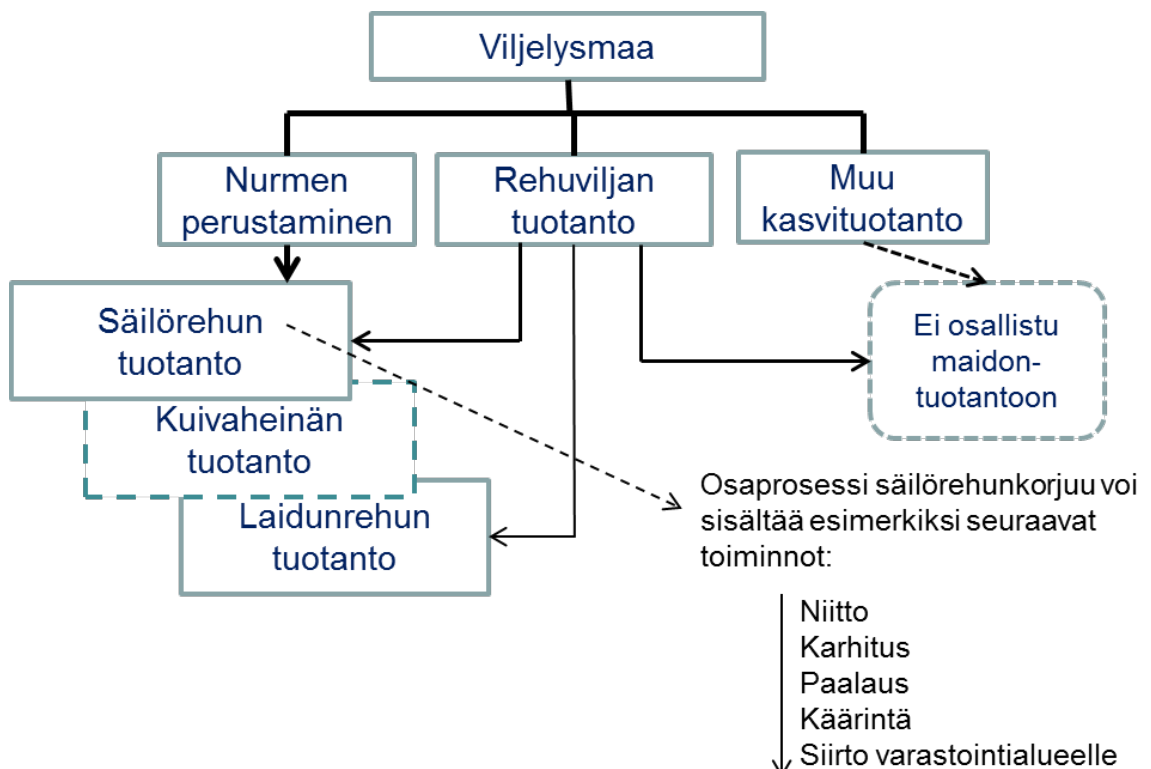
Hiehonkasvatuksen ulkoistaminen	Kumppanin etsintä, heti
Navetan remontointi	Suunnitelma, 6 kk, toteutus 1,5 v
Lypsylehmien lisääminen nopeasti (ostamalla)	Aloitus 1, 5 v kuluttua
Säilörehunkorjuun uudelleen organisointi	Ulkoistus tai yhteistyö, aloitus 1,5 v kuluttua
Oman säilörehukaluston myynti	1,5 v kuluttua

**Piirrä kaavio toimenpiteistä, jotka toteuttamalla pääset asettamiisi tavoitteisiin.**

## Toimintaprosessin kuvaaminen

Maidon tai muiden tuotteiden tuottaminen on prosessi tai ketju, jossa edellisen vaiheen toteutus on edellytys seuraavan vaiheen toteutukselle. Yhteistyön etuja ja haittoja on hankala arvioida, jos ei kykene asemoimaan sitä nykyiseen tai suunniteltuun toimintaprosessiin.

Tästä syystä on tarpeen kuvata koko toimintaprosessi pääkohdittain ja suunnittelun yhteistyön kohteena oleva osaprosessi toiminnoittain tai työvaiheittain. Alla olevassa esimerkkikuviossa on kuvattuna tyypillinen maidontuottajan peltoviljelyn prosessi pääkohdittain ja suunnitellun säilörehunkorjuuyhteistyön nykyinen osaprosessi työvaiheittain:



**Piirrä oman tilasi koko toimintaprosessi pääkohdittain ja yhteistyön kohteena oleva osaprosessi toiminnoittain tai työvaiheittain.**

## **Suunniteltavan yhteistyön sisältö ja asemointi omaan toimintaprosessiin.**

**Selvitä, mitä mahdollisia muutoksia aloitettava yhteistyö aiheuttaa muuhun toimintaan.** Kun oma toimintaprosessi on hahmotettuna jatkosuunnittelun kannalta riittävällä tarkkuudella, kuvataan yhteistyöasetelman sijoittuminen omaan prosessiin. Oleellista on pohtia, mikä muuttuu. Yhteistyö saattaa vaikuttaa laajastikin omaan yritystoimintaan, vaikka se kohdistuisi vain yhteen toimintoon. Se saattaa aiheuttaa investointitarpeita tai lisätyötä joissakin muissa prosessin osissa tai jättää joitakin jo tehtyjä investointeja vaille käyttöä, josta aiheutuu kustannuksia.

*Esimerkki: Uudessa yhteistyössä siirrytään pyöröpaalimenetelmästä ajosilppurikettuun säilörehunkorjuun kustannusten alentamiseksi ja työvoimantarpeen hallitsemiseksi. Onko uudella menetelmällä sellaisia vaikutuksia ruokintaprosessiin, että säilörehunkorjuussa saatavat kustannussäästöt menetetään. Aiheutuuko uusia investointeja (esim. siilo- ja koneinvestoinnit), jotka syövät ajateltua kustannusetua. Jääkö käyttämättömäksi investointeja, joista yhä aiheutuu poisto-, korko- ja ylläpitokustannuksia (esim. omat pyöröpaalimenetelmän koneet).*

## **Osaprosessin tai toiminnon toteuttamisvaihtoehdot**

Suunnitteilla oleva yhteistyö on yleensä vain yksi vaihtoehto toteuttaa jokin toiminto tai osaprosessi. Yleisellä tasolla vaihtoehdot useimmiten ovat itse tekeminen, ulkoistaminen urakoitsijalle tai tilojen välinen yhteistyö. Ulkoistamisessa ja tilojen välisessä yhteistyössä saattaa lisäksi olla useita toteutusvaihtoehtoja.

Luettele kaikki mahdolliset toteutusvaihtoehdot, että jäljempänä pääset arvioimaan kunkin vaihtoehdon etuja ja haittoja suhteessa nyt suunnitteilla olevaan yhteistyöasetelmaan ja kykenet tekemään etujasi parhaiten palvelevan ratkaisun.

**Asemoi suunniteltavan yhteistyön sisältö omaan toimintaprosessiisi.**

**Mitä muita vaihtoehtoja toiminnon tai osaprosessin toteuttamiseen on kuin nyt suunniteltava yhteistyö?**

## **Suunniteltavan yhteistyöasetelman edut ja haitat verrattuna muihin vaihtoehtoihin.**

Yhteistyön tekeminen merkitsee aina kunkin osanottajan sopeutumista niin, että kaikki osanottajat hyötyvät. Jos yhteistyöstä ei koidu hyötyjä tai jokin muu tapa organisoida toiminta tarjoaa suurempia hyötyjä, kannattaa valita edullisin tapa. Se, joka kokee hyödyn vähäiseksi tai huomaa jonkin muun tavan kannattavammaksi, eroaa todennäköisesti yhteistyöstä jossakin vaiheessa aiheuttaen kustannuksia kaikille osanottajille. Tämän vuoksi on välttämätöntä tehdä omalta osaltaan arvio eri toteutusvaihtoehtojen paremmuudesta ja valita omasta näkökulmastaan kannattavin vaihtoehto toiminnon tai osaprosessin toteutukseen.

Pohdi, onko suunniteltava yhteistyöasetelma omasta näkökulmastasi tehokkain ja kannattavin tapa toteuttaa toiminto tai prosessin osa? Arvioi kunkin mahdollisen toimintavaihtoehdon aiheuttamia investointeja, kustannuksia, työmäärää, tuotelaadun kehitystä ja vaikutusta kokonaisprosessiin, että kykenet muodostamaan perustellun mielipiteen siitä, onko suunniteltava yhteistyö kokonaisuuden tasolla järkevä vaihtoehto. Onko suunnitellussa yhteistyöasetelmassa sellaisia muiden yhteistyösapuolien kanssa neuvoteltavia kohtia, joiden muuttamisen jälkeen voisit lähteä mukaan yhteistyöhön?

Jos suunniteltava yhteistyö osoittautuu jo tässä tarkastelussa selkeästi huonommaksi vaihtoehdoksi kuin jokin muu tapa toteuttaa sama työ, on harkittava, pitäisikö suunnittelun painopiste siirtää toiseen toimintamalliin.

**Onko suunniteltavan yhteistyöasetelma tehokkain ja kannattavin  
tapa toimia?**

## **Yhteistyön vaatimat investoinnit: määrä, toteutus ja rahoittaminen**

Jos suunnitellun yhteistyön analysointia on perusteltua jatkaa, käydään läpi yhteistyöhön liittyvät eri näkökulmat yksityiskohtaisesti. Monissa yhteistyöasetelmissä merkittävässä roolissa on investoiminen tuotantovälineisiin.

Investoinnit voidaan toteuttaa kahdella tavalla. Ensimmäinen tapa on, että kukin osakas erikseen rahoittaa itse osuutensa, jolloin osuus investoinneista kuuluu osakkaan kirjanpitoon ja verotukseen. Toinen tapa on, että muodostetaan yhtiö tai muu yhteenliittymä, jonka nimissä investoinnit toteutetaan, jolloin poistot ja rahoituksen kustannukset ovat yhteenliittymän kustannuksia ja osakkaat maksavat yhteenliittymälle kustannukset kattavaa vuokraa investointien käytöstä. Tässäkin tapauksessa osakkaat tavallisesti rahoittavat osuutensa antamalla lainaa yhteenliittymälle taikka takaamalla yhteenliittymän lainoja. Yhteiskunnan tukien saaminen investointeihin saattaa edellyttää yhtiöittämistä. Investointien periaatteet on hahmoteltu osion A yhteydessä. Millainen tapa investoida olisi omasta näkökulmastasi paras?

Aiheuttaako yhteistyön aloittaminen omassa liiketoiminnassasi oheisinvestointeja, joita ei yhteistyön osiossa A ollut otettu tai ei voitu ottaa huomioon? Esimerkiksi raskas kalusto saattaa aiheuttaa tie- tai siltainvestointeja, investointitarpeen uuteen traktoriin tai investointeja muuhun kuin juuri yhteistyön kohteena olevaan toimintaan. Miten suuret tulisivat kokonaisinvestoinnit omalta osaltasi olemaan?

Miten rahoitat osuutesi? Jos kysymykseen tulee vakuuksien antaminen yhteenliittymän velkojen vakuudeksi, millaisia vakuuksia ja miten aiot käyttää?



**Millaisia ja miten suuria investointeja yhteistyön aloittaminen omalta osaltasi aiheuttaa?**

**Mitä oheisinvestointeja suunniteltu yhteistyö osaltasi aiheuttaa?**

**Miten aiot rahoittaa toteutettavat investoinnit?**

**Yhteistyöstä aiheutuvat käyttö- ja toimintakulut**

Käyttö- ja toimintakustannukset on arvioitu osiossa A, kun yhteistyösuhteen sisältö on alustavasti suunniteltu. Edellä eri toimintavaihtoehtoja vertailtaessa on jo otettu kantaa eri vaihtoehtojen etuihin ja haittoihin. Mikäli mahdollista, arvioikaa käyttö- ja toimintakustannukset verraten niitä nykyiseen tapaan toimia.

Osiossa A esitetyt laskelmat kannattaa tässä käydä läpi ja arvioida omasta näkökulmastaan laskelmien realistisuus ja oikeellisuus.

Edellä on pohdittu myös yhteistyön käynnistämisen mahdollisesti aiheuttamia kustannuksia muussa kuin yhteistyön kohteena olevassa toiminnassa. Yhteistyön aloittaminen saattaa aiheuttaa myös lisäsäästöjä muissa toiminnoissa. Arvioi varsinaisen yhteistyöasetelman ulkopuolella aiheutuvat lisäkustannukset ja -säästöt. Huomioi käyttökustannusten lisäksi investoinneista aiheutuvat poisto- ja korkokulut.

**Tarkista osiossa A esitetyt laskelmat ja tee niihin korjaukset,  
jotka mielestäsi ovat perusteltuja.**

**Arvioi aloitettavasta yhteistyöstä aiheutuvat oheismenot  
ja -tulot sekä muut mahdolliset hyödyt.**

**Pohdi yhteistyön vaikutusta työn määrään sekä laatuvaikutuksia ja muita mahdollisia vaikutuksia.**

Monien maidontuottajien yhteistyötarpeiden lähtökohtana on kokonaistyömäärän vähentäminen tai oman työn kohdentaminen ydinliiketoimintaan, tavallisesti maidontuotantoon. Miten yhteistyö vaikuttaa kokonaistyömäärään? Vapauttaako yhteistyö työtunteja? Kohdentaako yhteistyö työtä oikeisiin toimiin liiketoiminnan kannattavuuden kannalta? Lisääntykö vapaa-aika?

Yhteistyön tai ulkoistamisen avulla pyritään usein laadun parantamiseen. Korjuuketjujen tehostaminen saattaa esim. säilörehunkorjuussa parantaa tuotteen laatua tai hiehonkasvatuksen ulkoistaminen tuottaa hyviä hiehoja, kun hiehonkasvattaja keskittyy hiehojen hoitoon. Onko yhteistyöllä merkitystä laadun ja sitä kautta kannattavuuden parantamisessa ja jos on, millä tavalla ja miten suuriksi arvioitte myönteiset taloudelliset vaikutukset?

Yhteistyön aloittamisella saattaa olla myös muita positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia. Negatiivisia vaikutuksia voivat olla esimerkiksi joidenkin investointien jääminen käyttämättömäksi ja positiivisia kustannussäästöt muussa toiminnassa. Näitä on jo edellä käsitelty.

Yhteistyön tekeminen edellyttää yleensä tarkempaa toiminnan organisointia kuin itse tekeminen, koska on huomioitava myös kumppanien tarpeet. Miten omaa toimintaa joudutaan muuttamaan suunnitellun yhteistyön myötä?

*Esimerkiksi säilörehunkorjuussa D-arvo muuttuu ajan myötä. Siksi on tarpeen pohdita D-arvon vaikutusta tuottoon samalla, kun tarkastellaan kustannusten säästöä. (Nykyisillä tuotto- ja kustannusrakenteilla osaava maidontuottaja voi operoida kannattavasti D-arvoilla 66 - 72 lehmien ruokintaa optimoimalla. Yhteistyön säästöt voivat olla moninkertaiset D-arvoyksikön tuomaan hyötyyn verrattuna).*

Onko itselläsi osaamista tai halua muuttaa toimintatapoja niin, että yhteistyö sujuu kitkattomasti ja siitä saadaan suurin mahdollinen hyöty?

**Miten yhteistyö vaikuttaa omaan työn määrään ja vapaa-aikaan?**

**Miten yhteistyö vaikuttaa tuotelaatuun?**

**Mitä muita vaikutuksia yhteistyöllä on omaan toimintaan (mm. tarve lisätä oman toiminnan suunnitelmallisuutta, toisilta oppimisen mahdollisuus, yhteistyökumppaneiden tarjoaman osaamisen tuoma hyöty, porukalla tekemisen mielekkyys, jne.)?**

## **Omat mahdollisuudet huolehtia yhteistyön aiheuttamista velvoitteista**

Yhteistyö tuo mukanaan velvoitteita verrattuna siihen, että kaikki tehtäisiin itse. On kyettävä joustamaan niin, että kaikkien osakkaiden etu toteutuu. On myös kyettävä toimimaan jossain määrin suurpiirteisesti uskoen siihen, että vaikka toinen hyötyy juuri sillä hetkellä enemmän, menevät puntit pitkällä aikavälillä tasan. Joskus oma työtaakka saattaa olla niin suuri, ettei kykene osallistumaan yhteistyöhön toisten osanottajien odottamalla tavalla.

Toimivan yhteistyön edellytys on myönteinen vastaus kysymykseen: Olenko valmis joustamaan yhteiseksi hyväksi? Joustavuus edellyttää suunnitelmallisuutta. Oma toiminta on suunniteltava niin, että on mahdollisuus joustaa. On oltava suunnitteluosaamista, kokonaisnäkemystä ja järjestelmällinen toimintatapa.

Yhteistyövelvoitteet ovat taloudellisia. Maksuvalmiuden on oltava sellaisella tasolla, että yhteistyöhön liittyvistä maksuista selvitään ajallaan. Mikäli joku osakkaista ei kykene maksu- tai takausvelvollisuuksistaan huolehtimaan, katoaa yhteistyösuhteesta luottamus ja se saattaa loppua tai maksukyvytön osakas pudotetaan ringistä pois.

Yhteistyö edellyttää usein työpanoksen antamista yhteiseksi hyväksi. Esimerkiksi säilörehunkorjuuyhteistyön lähtökohtana monesti on, että yhdessä katetaan työvoimatarve. On sovittu mukaisesti kyettävä osallistumaan korjaus- ja huoltotyöhön taikka yhteisiin palavereihin. Jokaisen osakkaan on täytettävä velvoitteensa tai yhteistyöltä putoaa pohja pois.

**Jos olet epävarma siitä, haluatko tai kykenetkö tuomaan yhteistyöhön sellaisen panoksen kuin muut odottavat tai on sovittu, erittele alla ne asiat, joiden osalta mahdollisesti et kykene muiden odottamaan panosta antamaan.**

**Neuvottele näistä ja yritä järjestää asiat parhaalla tavalla.**

(Yhteistyön kannalta on turmiollista, jos lupaat, mutta et kykene täyttämään lupaustasi.)



## **Yhteistyökumppanien luotettavuus ja arvio heidän sitoutumisestaan yhteistyöhön**

### **Arvio yhteistyökumppanien (jos jo tiedossa) kyvystä ja halusta toimia yhteistyössä**

Edellisessä kohdassa pohdittiin omia valmiuksia huolehtia yhteistyön velvoitteista. Jokaisen osakkaan on osaltaan kyettävä niistä huolehtimaan, ettei luottamus ja sen myötä yhteistyön pohja katoa.

Arvioi kunkin mahdollisen osakkaan kykyä ja sitoutuneisuutta huolehtia velvollisuuksistaan?

*Jos suunnitteluasiakirjat ovat julkisia, tee arvio eri paperille ja pidä se vain omana tietonasi. Arvio auttaa sinua varautumaan mahdollisiin riskeihin.*

**Pohdi yhteistyökumppanien luotettavuutta ja arvio heidän  
sitoutumisestaan yhteistyöhön.**

## Riskianalyysi

Yhteistyösuhteen riskejä on arvioitu osiossa A koko yhteistyöasetelman kannalta. Koko yhteistyöasetelman riskit eivät kuitenkaan välttämättä ole samat kuin omaan toimintaasi vaikuttavat riskit.

Riskien arvioinnin voi tehdä tekemällä itselleen kysymyksiä, jotka ovat muotoa, entä jos (tapahtuu näin), mitä siitä seuraa ja miten se vaikuttaa omaan toimintaani.

*Muutamia esimerkkikysymyksiä:*

*Entä jos yksi osanottajista luopuu maatalousyrittämisestä ja yhteistyöstä kahden vuoden kuluttua?*

*Entä jos tulee iso konerikko juuri kriittisellä hetkellä (esimerkiksi ajosilppuri rikkoutuu juuri kun ollaan tulossa sinun pelloillesi)?*

*Entä jos joku osakkaista joutuu talousvaikeuksiin eikä kykene huolehtimaan velvoitteistaan?*

*Entä jos itse loukkaannun tapaturmaisesti enkä kykene tekemään omaa osuuttani kolmeen kuukauteen?*

Riskien arviointi perustuu riskien tunnistamiseen. Sen lisäksi on kyettävä arvioimaan riskin toteutumisen todennäköisyys ja vaikutukset toimintaan sekä pohdittava valmiiksi suunnitelma siitä, mitä tehdään, jos riski toteutuu.

**RISKIANALYYSI**

**Tunnista riskit ja selvitä niiden toteutumisen todennäköisyys.**

**Arvioi vaikutukset riskin toteutuessa.**

**Pohdi, miten riskiä voidaan hallita ja sen negatiivisia vaikutuksia minimoida.**

## **Oman analyysin (B-osan) yhteenveto**

**Vedä yhteen keskeiset yhteistyöhön ryhtymiseen vaikuttavat tekijät, jotka ovat tulleet esiin edellä tehdyissä arvioissa ja tee päätös, onko suunnitteilla oleva yhteistyö sinulle sopiva ratkaisu vai onko jokin muu tapa tai ennallaan jatkaminen sopivampi. Pyri tekemään arviot numeerisesti eli paljonko on vaikutus euroissa, tunneissa, jne. Tee lopuksi päätös, lähdetkö yhteistyöhön tai sen jatkosuunnitteluun mukaan.**

Arvioitavia näkökulmia voivat olla mm:

- saavutetaanko kustannussäästöjä,
- tehostuuko pääoman käyttö,
- alentaako yhteistyö työmäärää
- mahdollistaako se työnkäytön tehostamisen ja uudelleen kohdentamisen,
- lisääntykö vapaa-aika,
- paraneeko tuotelaatu tai palvelun laatu,
- ovatko yhteistyökumppanit luotettavia ja ”kemoiltaan” samanhenkisiä,
- onko itselläni mahdollisuus satsata yhteistyösuhteen riittävästi,
- jne.

**Jos olet epävarma, pohdi miten yhteistyöasetelmaa tulisi kehittää, että mukaan lähteminen olisi mahdollista. Tämä voi viedä joissakin tapauksissa hanketta kaikkien kannalta hyödylliseen suuntaan.**

**YHTEENVETO**

**Kokoa suunnitellun yhteistyön myönteiset vaikutukset:**

**Tee päätös yhteistyöhön tai jatkosuunnitteluun osallistumisesta.**

## **OSIO A:n täydentäminen ja yhteistyöstä sopiminen**

**YKSITTÄISTEN OSANOTTAJIEN ANALYYSI YHTEISTYÖN EDUISTA JA HAITOISTA SEKÄ SOPIVUUDESTA OMAN LIIKETOIMINTASTRATEGIAN TOTEUTUKSEEN SOVITETAAN KOKONAISUUDEKSI KAIKKIEN YHTEISTYÖHÖN MUKAAN LÄHTEVIEN KESKEN TÄYDENTÄMÄLLÄ JA MUUTTAMALLA OSIOTA A.**

**Liite 2. Käsikirjan toimivuuden arviointinäkökulmat**

1. Onko käsikirjan teksti mielestäsi ymmärrettävissä helposti kertalukemalla?
  - Mitkä kohdat olivat vaikeaselkoisia?
2. Antoiko käsikirja sinulle uutta tietoa tai uusia näkökulmia?
  - Millaista muutosta kirjan lukeminen aiheutti ajattelussasi (asenteita, pelkoja, toiveita, kiinnostusta)?
3. Edistävätkö käsikirjassa käsiteltävät aiheet mielestäsi osapuolten välistä avoimuutta, luottamusta ja yhteishenkeä tuttujen/ennestään tuntemattomien kesken?
  - Jos ei, niin miksi ei?
  - Mikä mielestäsi edistäisi?
4. Auttaako käsikirja mielestäsi osapuolia löytämään yritystoiminnalleen yhteisen arvopohjan ja tavoitteet?
5. Innostaako käsikirja sinua suunnittelemaan, visioimaan ja kehittämään omaa liiketoimintaasi?
6. Puuttuuko käsikirjasta joitakin näkökulmia, joilla on merkitystä yhteistyösuhdetta arvioitaessa?
7. Vaikuttaako käsikirja mielipiteeseen ja asenteeseen kirjallisten sopimusten tekemisestä?
8. Ohjaako käsikirja oman yrityksesi taloudellisen kunnon realistiseen arviointiin ja luotettavaan talouslaskelmiin sekä avoimeen keskusteluun aiheesta yhteistyökumppaneiden kanssa?
9. Antaako käsikirja välineitä mahdollisten sisäisten sudenkuoppien tunnistamiseen ja ongelmakohtien selvittämiseen ennen yhteistyön aloittamista?
10. Ohjaako käsikirja riittävästi ulkopuolelta tulevien riskien kartoittamiseen ja niiden hallintaan?



11. Kattaako käsikirja mielestäsi riittävän laajasti eri liiketoiminnan osa-alueet arvioidessasi mahdollista yhteistyötä?  
- Mitä mielestäsi puuttuu?
  
12. Voiko ulkopuolinen tekijä mielestäsi vaikuttaa yhteistyösuhteiden syntyyn?  
Jos voi, niin millaisin keinoin?