



SAVONIA



OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
LUONNONVARA- JA YMPÄRISTÖALA

SELVÄT SÄVELET

Keinoja yhteisyrityksen suunnitteluun

TEKIJÄT: Eeva Rönkkö
Tero Rönkkö

Koulutusala Luonnonvara- ja ympäristöala			
Koulutusohjelma Maaseudun kehittämisen koulutusohjelma			
Työn tekijät Eeva Rönkkö ja Tero Rönkkö			
Työn nimi Selvät sävelet -keinoja yhteisyrityksen suunnitteluun			
Päiväys	28.10.2018	Sivumäärä/Liitteet	43/2
Ohjaaja Seppo Mönkkönen			
Toimeksiantaja Lammasahon tila			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Nykyään moni maatalousyrittäjä pohtii tulevaisuuttaan. Yrityksen pitkäaikainen kehittäminen vaatisi mittavia rakennusinvestointeja, joita rajoittaa taloudellisen panostuksen lisäksi riittämätön peltoala. Usein maatalousyrittäjän työmäärä on suuri ja vapaa-aika näin ollen vähissä. Näistä syistä kiinnostus suuriin investointeihin yhdessä yhden tai useamman osakkaan kanssa on kasvanut huomattavasti viime vuosina. Kiinnostusta yhteisyritykseen on myös toimeksiantajalla, Lammasahon tilalla.</p> <p>Havainto jo perustettujen yhteisnavettayrittäjien keskinäisistä ongelmista herätti pohtimaan, onko henkilökemioihin liittyviä asioita otettu huomioon yhteisyrityksen suunnitteluvaiheessa, vai onko asioita mietitty pelkästään laskelmien ja materialististen seikkojen kannalta. Ajatuksena oli selvittää, onko vielä kehitetty työkalua joka ottaisi huomioon nimenomaan henkilökemioihin ja työnjakoon liittyvät asiat. Tällaista työkalua ei ollut, joten sellaisen rakentaminen aloitettiin.</p> <p>Selvät sävelet -kyselyn tarkoituksena oli antaa yhteistyötä suunnitteleville yrittäjille työkalu tiimityöskentelyn toimivuuden testaamiseen sekä helpottaa mahdollisimman hyvän yhteistyökumppanin löytämistä jo varhaisessa vaiheessa. Kysely jaoteltiin aihealueittain: henkilökemiat, taloudelliset resurssit, henkilökohtaiset valmiudet, työnjako, riskienhallinta sekä päätöksenteko. Testin loppuun kehitettiin yksinkertainen tapa todentaa kunkin osakasehdokkaan ajatukset ryhmän toimivuudesta.</p> <p>Tietoa etsittäessä törmättiin kahteen erilaiseen työkaluun, joita sovelletaan itsearviointiin ja työnjakoon. Kolmas työkalu, SPV-pelikortit, antoivat pohjan omalle työlle eli se perustuisi yhdessä tekemiseen ja syvälliseen keskusteluun. Itsearviointitesti ja työnjakosudoku ovat vahvasti linkitettyinä työkaluun. Työn tutkimusmenetelmänä oli toimintatutkimus eli työ suunnitellaan, testataan ja tutkitaan, minkä jälkeen toistetaan kierros uudestaan. Työkalua testattiin kaksi kertaa eri ryhmissä, jolloin siitä saatiin muokattua helppokäyttöinen.</p> <p>Testikierrosten avulla havaittiin, että testaamistyökalumme oli toimiva ja tarpeellinen. Moni maatalousyrittäjä oli ilmaissut halukkuutensa yhteisyritykseen, joten nyt on tarjolla valmis keskustelupohja henkilökemioiden testaamiseen. Työtä tarjotaan maatalouden asiantuntija- ja neuvontajärjestöille, kollegoille ja Savonia-ammattikorkeakoulun Internet-sivuille. Toivottavasti työkalua tullaan hyödyntämään perustettavien yhteisyritysten suunnittelussa ja jo perustettujen yritysten henkilökemioiden hiomisessa.</p>			
Avainsanat yhteisyrityminen, yritysmuodot, henkilökemiat, työnjakosudoku, selvät sävelet			

Field of Study Natural Resources and the Environment			
Degree Programme Degree Program in Agriculture and Rural Development			
Authors Eeva Rönkkö and Tero Rönkkö			
Title of Thesis Selvät Sävelet – ways to plan joint venture in agriculture			
Date	28.10.2018	Pages/Appendices	43/2
Supervisor Seppo Mönkkönen			
Client Organisation Lammasaho farm			
<p>Abstract</p> <p>Nowadays many farmers are thinking about their future. Long-term development enquires extensive building investments, which are limited by financing issues and too slight field area under cultivation. Often the amount of work is large and there is not much leisure. For these reasons, the interest towards big investments together with one or more partners has been increasing lately. The client organisation, Lammasaho farm is interested in a joint venture.</p> <p>The existing joint venture farmers' mutual problems made us wonder, if the chemistry between the partners have been considered before starting a business together or if the plans are made only from materialistic point of view. The idea was to find out if there is already a way to clarify the personal chemistry and work distribution between the partners. Such tool did not exist, so it was time to design one.</p> <p>The purpose of our Selvät sävelet-enquiry was to offer an instrument of testing mutual chemistry and teamwork between the farmers who are considering a joint venture together. The enquiry had several sections: personal chemistry, economical resources, personal abilities, work distribution, risk control and decision-making. At the end of the test, there is a simple way to verify one's thoughts about the teamwork and the suitability for building a business together.</p> <p>While searching information two different instruments, which could be applied, were found: self-evaluation and a test for making work distribution. The third instrument offered the ground for the work; working together and having a thoughtful conversation with all the possible partners. The tests for self-evaluation and work distribution sudoku are in a strong bond with the work, Selvät sävelet. The research method for the work was an action research; the work must be planned, tested and examined, and this is repeated many times. The work was tested two times with different groups of people and that made it easier to develop it to more user friendly.</p> <p>Testing the enquiry revealed that it was an important and suitable tool for this purpose. Many a farmer has expressed one's willingness for joint venture, so now there is a complete enquiry for testing the chemistry between possible future partners. The work will be offered for professional and counselling organisations in agriculture, colleagues and to the Internet pages of Savonia University of Applied Sciences. Hopefully our work will be used in planning a joint venture and in improving the chemistry between the partners in already established businesses.</p>			
Keywords joint venture, agriculture, company forms, work distribution, chemistry			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	MAATILOJEN YRITYSMUODOT JA NIIDEN EROT SUOMESSA	8
2.1	Rahallinen pääoma.....	9
2.2	Päätöksenteko	9
2.3	Riski ja vastuu	9
2.4	Toiminnan jatkuminen.....	10
2.5	Verotus	10
2.6	Selkein yhtiömuoto maatalouden yhteisyritykseen.....	11
3	YHTEISYRITTÄMINEN MAATALOUDESSA.....	13
3.1	Hyvän esimerkin yhteisnavetta.....	15
3.2	Yhteisyrittäminen maailmalla	15
4	YHTEISYRITTÄMISEN HAASTEITA	17
5	YHTEISYRITTÄMISEN SUUNNITTELUVAIHE.....	18
5.1	Henkilöiden väliset kemiat	18
5.2	Taloudelliset resurssit.....	18
5.3	Henkilökohtaiset valmiudet yhteisyrittämiseen	19
5.4	Yhteisen yrityksen työnjako	20
5.5	Riskienhallinta	20
5.6	Päätöksenteko	21
6	TYÖKALUJA YHTEISYRITTÄMISEN SUUNNITTELUUN.....	23
6.1	Itsearviointityökalu yhteisnavettayhteistyötä suunnittelevalle.....	23
6.2	Työkalun testaus.....	24
6.3	Työnjakosudoku	27
6.4	Aktiivinen SPV-tila -pelikortit.....	28
7	SELVÄT SÄVELET -TYÖKALU	31
7.1	Työkalumme Selvät sävelet	32
7.1.1	Ensimmäinen testikierros.....	37
7.1.2	Toinen testikierros	39
7.2	Päätelmät testien perusteella.....	40
8	PÄÄTÄNTÖ.....	42
8.1	Asiantuntijan kommentti työstämme	43

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTO	44
LIITE 1: TYÖNJAKOSUDOKU	45
LIITE 2: SELVÄT SÄVELET -TYÖKALU.....	46

1 JOHDANTO

Olemme Lammasahon tilan yrittäjiä. Tällä hetkellä tilalla ei ole laajennuspaineita, mutta intoa yrityksen kehittämiseen on. Tilan resurssit peltoalan, kone- ja rakennuskannan ja työvoiman puolesta ovat puutteelliset ajatellen yrityksen laajentamista, joten voimavarojen yhdistäminen lähitilojen kanssa tulisi tarpeeseen. Idea opinnäytetyön aiheesta syntyi tekijöiden omasta kiinnostuksesta yhteisyrittäjyyteen. Opinnäytetyö tukee ja toimii työkaluna suunniteltaessa yrityksemme tulevaisuuden visioita auttaen parhaan mahdollisen yhteistyökumppanin valinnassa.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on oma yrityksemme Lammasahon tila, joka näkyy kuvassa 1. Tilalla oli vuonna 2017 parsinavetta 43:lla lypsypaikalla ja viidenkymmenen eläinpaikan kylmäpihatto, jolloin tilan vuosittainen eläinlukumäärä on melkein sata. Metsää tilalla on alle 20 hehtaaria, omaa peltoa 27 hehtaaria ja vuokrattua alaa reilu 40 hehtaaria. Konekanta on vanhahko, mutta riittävä. Tila toimii yhteistyössä muiden lähitilojen kanssa yhteisten koneketjujen sekä peltoviljelyurakointien osalta. Yhteisyrittämisen mahdollisuudesta on keskusteltu yrittäjien kesken, mutta vasta teoreettisella tasolla.



KUVA 1. Lammasahon tila kesällä 2010 (Rönkkö 2017-01-30.)

Opinnäytetyössä kartoitamme yhteisyrittäjyyteen liittyviä johtamisen ja henkilökemioiden haasteita. Pyrimme löytämään niihin ennaltaehkäiseviä toimintamalleja. Tavoitteena on kehittää suunnitteluvaiheessa olevalle yhteisyrittäjäryhmälle toimivia työkaluja sopivan yrittäjäryhmän löytämiseksi.

Opinnäytetyön tavoitteena on antaa yrittäjille keinoja selvittää suunnitellun yhteisyrittäjäryhmän tiimityöskentelyn toimivuutta osakkaiden kesken. Aihe on ajankohtainen, sillä moni maatalouden

yhteisyritys on ongelmissa nimenomaan toimimattomien henkilökemioiden tai puutteellisen roolituksen vuoksi. Yhteisyrittäjyyttä suunniteltaessa otetaan usein huomioon vain materialistiset seikat, kuten karjakoko, viljelypinta-alat ja taloudelliset resurssit. Käytännön työn hallinnointia ei usein suunnitella riittävästi, jolloin osakkaiden välille syntyy helposti jännitteitä ja erimielisyyksiä. Tämän ennaltaehkäisemiseksi kunkin osakkaan tulisi miettiä omat vahvuusalueensa sekä mielenkiinnon kohteensa, joiden perusteella työt ja vastualueet osataan jakaa heti suunnittelun alkuvaiheessa. Samalla on hyvä selvittää yrittäjän halu kehittää ammattitaitoaan omalla vastuualueellaan. Myös osakkaiden riskinotto- ja sietokyky tulisi punnita tarkkaan yhteisyrityksen tulevaisuudenvisiona hahmoteltaessa.

Yhteistyön testaamiseksi yhteisyrittäjyydestä haaveilevien osakkaiden olisi syytä kokeilla yhteistyötä käytännössä hankkimalla maatalouskoneita yhteiskäyttöön. Hyvä keino voisi olla myös yhteiseen vasikka- tai hiekokasvattamoon investoiminen. Ryhmätyöskentelyä pystyy testaamaan varsinkin rehunteon merkeissä; tällä tavoin yrittäjät näkisivät työtapojensa ja – asenteensa vaikutuksen toiseen osapuoleen, jopa stressin ja väsymyksen aiheuttamat lieveilmiöt. Mikäli jo pienemmätkin yhteisprojektit tuottavat hankaluuksia, on syytä miettiä kannattaako yhteistyötä viedä pidemmälle.

Opinnäytetyön tavoitteena on jonkinlainen testi tai seurapeli, jonka avulla tulevien mahdollisten yrityskumppaneiden on mahdollista testata tiimin toimivuutta ja herättää keskustelua. Tällä tavoin saadaan tärkeää ennakkotietoa henkilökemioiden toimivuudesta sekä yhteisten tulevaisuudenvisioiden samankaltaisuuksista. Työkalun kehittämiseen käytämme tiimityöskentelyn teoriaa, jo olemassa olevia pelejä ja testejä, kirjallisia lähteitä sekä jo yhteisnavettaan investoineiden yrittäjien havaintoja. Valmis tuotos testataan yhteisyrittäjyyttä suunnittelevilla maatalousyrittäjillä pariin otteeseen. Käyttäjäkokemusten perusteella saamme muokattua työkalusta mahdollisimman toimivan ja käyttökelpoisen.

2 MAATILOJEN YRITYSMUODOT JA NIIDEN EROT SUOMESSA

Yritysmuodon valintaan vaikuttavia tekijöitä on paljon. Niitä ovat esimerkiksi yrityksen tulevan toiminnan luonne, pääoman tarve, yrityksen perustamiseen ja toimintaan osallistuvien henkilöiden määrä, verotus ja vastuun jakaminen. Yritysmuotovaihtoehtoja ovat kuvassa kaksi nähtävät yksityinen elinkeinonharjoittaja, yhtymät, kuolinpesät, osakeyhtiöt, osuuskunta, avoin yhtiö sekä kommandiittiyhtiö. (Yritys-Suomi.fi 2017).

Osakeyhtiön perustajana voi olla yksi tai useampi henkilö tai yritys. Yksityisenä elinkeinonharjoittajana voi Suomessa toimia henkilö, jonka asuinpaikka sijaitsee Euroopan talousalueella. Yksityinen elinkeinonharjoittaja toimii omissa nimissään. Avoimessa yhtiössä tulee olla perustamishetkellä vähintään kaksi vastuunalaista yhtiömiestä. Osuuskunnan perustajia pitää olla vähintään 1. (Yritys-Suomi.fi 2017).

Maatalousyhtymässä harjoitetaan maa- tai metsätaloutta yhdessä, eli kaksi tai useampaa henkilöä muodostaa verotusyhtymän. Yleensä osakkaina ovat vanhemmat ja lapset tai sisarukset. Kuolinpesä eli puhekielessä perikunta muodostuu omaisuudesta, varoista ja veloista, jotka henkilö on omistanut kuollessaan. Pesän osakkaiksi lukeutuvat henkilön perilliset, yleistestamentin saajat ja ositukseen asti avio-oikeuden perusteella leski. Jos henkilö perii testamentilla vain tietyn omaisuuden, se ei riitä osakkuudeksi. (Verohallinto 2018).

1. Maatilojen yritysmuodot 2016 kpl

Yksityinen henkilöt	44.800
Yhtymät	4.400
Kuolinpesät	1.500
Osakeyhtiöt	767
Henkilöyhtiöt	82



KUVA 2. Maatilojen yritysmuodot kpl 2016 (Paavilainen 2017.)

2.1 Rahallinen pääoma

Yritysmuoto tulee valita harkiten. Yritysmuodon valintaan vaikuttaa osaltaan myös rahallinen pääoma. Pääoman tarve taas vaihtelee yritysmuotojen välillä.

Yksityisellä osakeyhtiöllä vähimmäispääoma on 2 500 euroa ja julkisella 80 000 euroa. Näiden summien tulee olla yhtiön tilillä ennen osakeyhtiön ilmoittamista kaupparekisteriin. Avoin yhtiö ei vaadi rahallista pääomaa sitä perustettaessa vaan yhtiömiesten työpanos riittää. Kommandiittiyhtiössä vastuunalaiselta yhtiömieheltä riittää työpanos, mutta äänettömältä yhtiömieheltä vaaditaan rahallinen panos. Osuuskunnassa vähimmäispääoman käsitettä ei tunneta. (Yritys-Suomi.fi 2017).

Maatalousyhtymä ei vaadi rahallista pääomaa. Verotusyhtymä ei ole oikeushenkilö, joten se ei voi ottaa velkaa tai omaisuutta yhtymän nimiin vaan omistusoikeus on maatalousyhtymän osakkailla. Kuolinpesä muodostuu vainajan koko omaisuudesta, joka jaetaan perillisten kesken. (Verohallinto 2018).

2.2 Päätöksenteko

Yksityinen maatalousyrittäjä on usein tottunut tekemään päätökset itsenäisesti. Yhteisyrietyksessä tämä ei kuitenkaan ole mahdollista, sillä päätösten seuraamukset vaikuttavat myös muihin osapuoliin. Päätöksenteossa on eroja eri yhtiömuotojen välillä.

Yksityinen elinkeinonharjoittaja tekee päätökset itse ja vastaa niistä henkilökohtaisella omaisuudellaan. Avoimen yhtiön sekä kommandiittiyhtiön yhtiömiehet käyttävät päätösvaltaa joko yksin tai yhdessä. Osakeyhtiötä ja osuuskuntaa puolestaan edustaa hallitus. Sekä henkilöyhtiöihin, osakeyhtiöihin että osuuskuntiin voidaan valita toimitusjohtaja pyörittämään jokapäiväistä hallintoa. (Yritys-Suomi.fi 2017).

Yhtymässä jokainen osakas käyttää päätösvaltaa yhdessä ja vastaavat niistä omalla henkilökohtaisella omaisuudellaan. Kuolinpesässä päätöksiä ei tehdä ilman kaikkien osakkaiden suostumusta. Osakkaat voivat tehdä halutessaan valtakirjan, joka oikeuttaa toisen tekemään päätökset puolestaan. (Verohallinto 2018).

2.3 Riski ja vastuu

Yhteisyrietyksen myötä vastuu ja riskit jakautuvat useammalle yrittäjälle. Tämä vähentää yksilön painetta henkisen kuormituksen osalta. Yhteisyrietykset mahdollistaa myös laajemman toiminnan ja se tuo mukanaan suuremmat riskit.

Yksityinen elinkeinonharjoittaja (toiminimi), avoimen yhtiön yhtiömies ja kommandiittiyhtiön vastuunalainen yhtiömies vastaavat yritystoiminnastaan henkilökohtaisesti ja koko omaisuudellaan. Yksityinen elinkeinonharjoittaja toimii omiin nimiinsä ja vastaa taloudellisesti sitoumuksistaan.

Avoimen yhtiön ja kommandiittiyhtiön vastuunalaiset yhtiömiehet ovat henkilökohtaisesti vastuussa yhtiön veloista sekä muista velvoitteista. Kommandiittiyhtiön äänettömien yhtiömiesten vastuu rajoittuu yhtiösopimuksessa sovittuun omaisuuspanoksen määrää. (Yritys-Suomi.fi 2017).

Osakeyhtiön osakas ei ole henkilökohtaisesti vastuussa yhtiön velvoitteista, vaan hän vastaa ainoastaan osakepääomansa määrällä. Osuuskunnan jäsen vastaa osuuskunnan velvoitteista osuuspääomansa määrällä. (Yritys-Suomi.fi 2017). Myös maatalousyhtymässä osakkaat vastaavat yritystoiminnastaan henkilökohtaisesti ja koko omaisuudellaan. (Verohallinto 2018).

2.4 Toiminnan jatkuminen

Yritystoiminnan jatkuminen on vaarassa, jos perustaja tai muu avainhenkilö lopettaa toimintansa tai menehtyy. Haavoittuvinta on yksityisen elinkeinonharjoittajan toiminta. Avoimessa yhtiössä ja kommandiittiyhtiössä yhtiömiehen osuus voidaan luovuttaa, mikäli siitä on sovittu yhtiösopimuksessa tai muut yhtiömiehet ovat siihen suostuvaisia. Osakkaiden vaihtuminen ei vaikuta osakeyhtiön olemassaoloon. Osuuskunnan jäsenyyttä ei voi myydä, mutta koko osuuskunnan voi. Edellytyksenä myynnille on riittävä yksimielisyys jäsenten kesken. (Yritys-Suomi.fi 2017).

Henkilöyhtiön yhtiömiehen äkillisen kuoleman jälkeen hänen tilalleen muodostuu kuolinpesä. Jos kuolinpesän osakkaaksi tulee alaikäinen, hänen puolestaan päätökset tekee edunvalvoja. Tämä voi aiheuttaa suuria halvaantumisia yhtiön toimintaan, koska hän saattaa karttaa mahdollisia riskejä. Tästä syystä kaikkien tulisi tehdä hallinta-, tai omistusoikeustestamentti ennen yhteisen yhtiön perustamista. (Paavilainen 2012).

Puolisoiden yhdessä harjoittamassa maataloudessa toisen osapuolen menehtyessä, maatalouden tulo verotetaan kuolinpesänä ositukseen saakka, jos maatila on ollut yhteisessä omistuksessa. Jos leski omistaa yksin yhdessä harjoitettuun maatalouteen kuuluvaa omaisuutta, muodostuu lesken ja vainajan kuolinpesän välille yhtymä. Tällöin maataloutta jatketaan niistä menojäännösarvoista, jotka jo ennestään olivat. Kuolinpesän osituksen jälkeen muodostuu verotusyhtymä, jos leski ja kuolinpesä harjoittavat yhdessä maataloutta. Leski voi tällöin halutessaan käyttää hallintaoikeuttaan maatalouden tulojen verotuksen siirtämisestä hänelle. Kuolinpesän varat kun on jaettu perillisten kesken, pesä lakkaa olemasta. Osittainen varojen jako ei riitä, vaan täydellinen perinnönjakosopimus on lähetettävä verotoimistoon. (Verohallinto 2018).

2.5 Verotus

Henkilöyhtiöt eivät maksa tuloksestaan tuloveroa. Verotettava tulos jaetaan sovitusomistajille, ja verotetaan henkilökohtaisesti ansio- ja pääomatuloksi. Yhtymien varallisuus tulee myös jaettavaksi omistajille. (Paavilainen 2012).

Osakeyhtiön tuloksesta maksetaan yhteisövero ja loput jäävät yhtiöön. Loppu voidaan jakaa osinkoina tai jätetään yhtiöön käyttäen sitä tuleviin investointeihin tai lainanlyhennyksiin. Henkilöyhtiöiden verotuksessa ei ole suurta eroa verrattuna yksityiseen elinkeinonharjoittajaan. (Paavilainen 2012).

Osakeyhtiön verotuksen edut saavutetaan hyvin kannattavassa tai hyvin velkaisessa yhtiössä. Osakkaille sopivin ansiotulon määrä olisi 30 000 euroa. Osakeyhtiö verotetaan maatalatalouden verolain mukaan maksuperusteisena, mutta tilinpäätös kannattaa usein tehdä suoriteperusteisena, jolloin lannoite- ja rehuvarastot sekä kotieläimet ovat mukana yhtiön taseessa. Osakeyhtiön varallisuus kasvaa peltojen ostojen myötä, koska pellot arvotetaan niiden hankintahinnalla. (Paavilainen 2012).

2.6 Selkein yhtiömuoto maatalouden yhteisyritykseen

Yhteisyritykseen selkein yhtiömuoto on osakeyhtiö. Tärkeimmät perusteet tälle ovat toiminnan iso koko, riskien hallinta ja mahdollisuudet veroetuihin. Osakeyhtiössä saadaan yksityis- ja yritysomaisuus selvästi erilleen. Yhteisyritys rakennetaan yleisesti velalla, myös osa kasvuinvestoinneista rahoitetaan ulkoisella pääomalla. Osakeyhtiö on ainoa yhtiömuoto, jossa voidaan säädellä verotettavia tuloja ja siten myös verojen määrää. Yhtiössä voidaan säädellä maksettavaa palkkaa tai osinkoa osakkaille verotettavaksi tuloksi yhtiön tuloksesta. Osa osakeyhtiön tuloksesta voidaan jättää yhtiöön kasvattamaan nettovarallisuutta, varaudutaan tulevaan investointiin tai lyhennetään yhtiön lainoja. Veroetua ei kuitenkaan synny, mikäli toiminta ei ole kannattavaa tai yksityismenojen tarve on suuri. (ProAgria 2018).

Osakeyhtiö tuo myös paljon veloitteita, jotka koetaan usein raskaiksi. Nämä veloitteet tuovat myös mahdollisuuksia. Yhtiön kirjanpitoa hoidetaan kirjanpitolain mukaan, jolloin se on kaksinkertainen. Kirjanpito on hoidettava ja ilmoitettava kuukausittain, samoin ALV-ilmoitukset ja -maksut. Tällöin tulos- ja taselaskelmat ovat ajan tasalla ja niistä näkee taloudellinen kunto. Osakeyhtiö on myös rahoittajan kannalta turvallisempi kumppani, koska kaikki omaisuus ja velat on kirjattu taseeseen. Tällöin myös mahdollisen lainan saanti nopeutuu, kun lainan saannin edellytykset ovat nähtävissä suoraan taseesta. (Virtanen 2016).

Osakeyhtiön myötä yhteisyrityksen toiminnasta tulee yritysmäisempää. Yhtiöittäminen myötä kuvioon astuvat pakolliset hallituksen kokoukset. Niissä käydään läpi jokapäiväiset asiat ja suunnitellaan tulevaa yhdessä. Tällä tavoin kaikki on selvempää ja jokainen on tietoinen yrityksen tilanteesta. (Virtanen 2016).

Yhteisyrityksessä on myös mahdollisuus viikkovapaisiin ja lomiin. Nämä voidaan järjestää yhtiön sisäisesti työvuoroilla tai hankkimalla lomittaja, mikäli siihen on edellytykset.

Maatalouslomituspalveluja voivat käyttää MYEL-vakuutetut kotieläintuotantoa harjoittavat maatalousyrittäjät. Osakeyhtiön osakkaalle voidaan myöntää MYEL-vakuutus, jos toiminta verotetaan maatalouden tuloverolain mukaan. Osakas vakuutetaan, mikäli hänellä on yli

kolmenkymmenen prosentin osuus yhtiön osakkeista tai osakkaiden tuottamasta äänimäärästä. Johtavassa asemassa oleva osakas voidaan vakuuttaa myös, jos hän omistaa yhdessä puolisonsa tai samassa taloudessa asuvan, osakkaalle sukua ylenevässä tai alenevassa polvessa olevan henkilön kanssa yli viisikymmentä prosenttia osakepääomasta tai osakkaiden tuottamasta äänimäärästä. (Maatalousyrittäjien eläkelaitos 2018).

3 YHTEISYRITTÄMINEN MAATALOUDESSA

Viljelijät ovat perustaneet yhteenliittymiä aina siitä asti, kun maatalouden tuotteiden välitys kaupunkien kasvavalle väestölle alkoi. Jo pieniin yksisiipisiin hevosvetoisiin kyntöauroihin haettiin lainarahaa 1800-luvun puolivälissä paikallisista osuuskassoista. Meijerit luotiin maidon jatkojalostamisen tarpeeseen ja teurastamot lihan jalostamiseen ja markkinointiin. Maatalouden koneellistuminen alkoi maamiesseurojen myötä. Seuralta voitiin lainata puintikonetta, kun omaan ei ollut varaa. Tätä tapahtui runsaasti etenkin sotien jälkeen. 1950- ja 1960-luvuilla tapahtui voimakasta maatalojen koneellistumista aiheuttaen ilmiön, että yhteiseen käyttöön hankittuja koneita ei pidetty kunnossa vaan tilalliset hankkivat omia koneita. (Paavilainen 2012).

Moni maatalousyrittäjä miettii tulevaisuuttaan; vanhat tuotantorakennukset alkavat olla elinkaarensa loppupuolella ja yritystoiminnan pitkäaikainen jatkuminen vaatisi mittavia rakennusinvestointeja. Suurempia laajennushankkeita rajoittaa taloudellisen panostuksen lisäksi usein myös lannanlevitykseen ja rehuntuotantoon riittämätön peltoalan määrä. Lisäksi etenkin maidontuotannossa työmäärä on suuri ja yrittäjän vapaa-aika vähissä. Näiden seikkojen vaikutuksesta kiinnostus karjatalouden suuriin investointeihin yhdessä yhden tai useamman osakkaan kanssa on kasvanut viime vuosina. (Lätti 2015, 2).

Yhteisyrittäminen on myös ihanteellinen viljelijöille, joilla on vielä työvuosia jäljellä ja joilla olisi intoa laajentaa ja tehdä työtä nykyaikaisessa navetassa, mutta tilan jatkaja puuttuu. Tällöin ei välttämättä koeta tarvetta uudistaa rakennuksia ja hankkia uutta velkaa, vaan on helpompaa ryhtyä yhteisyrittäjäksi eläkeikään saakka. Tällä tavoin myös sukupolvenvaihdos onnistuu kätevästi ja tilan toiminta jatkuu. Halutessaan eläkkeellä oleva viljelijä voi osallistua uuden yhteisnavetan hallitustyöskentelyyn ja tilan muihin töihin omien voimavarojensa ja mielenkiinnon kohteidensa mukaan. (ProAgria 2018).

Yhteisyrittäminen onnistuessaan esimerkiksi yhteisnavetan muodossa, antaa osakkailleen kohtuullisen toimeentulon ja viihtyisän työverkoston sekä vähentää sidonnaisuutta ja antaa lisää vapaa-aikaa. Yhteisyrittäminen vaatii kuitenkin asennemuutosta, joustavuutta ja uusien toimintatapojen oppimista. Itsenäiseen työskentelyyn tottuneille ja henkilöille joilla on vahva päätöksentekokyky ja varsinkin näistä kiinni pitävillä se ei toimi. Yhteisen yrityksen perustaminen ja varsinkin sen menestyminen vaatii toimivia henkilökemioita, toisiin luottamista, toisten osakkaiden toimintatapojen tuntemista jo ennakkoon ja tiimityöskentelyn hallintaa. Osakkaiden täytyy myös omata samanlaiset arvot ja tavoitteet yrityksen kehittämisessä. (Työtehoseura 2017).

Yhteistyön toimiessa yhteisyrittämisen hyödyt ja mahdollisuudet ovat mittavia. Toimivuuden takia kaikki mahdollinen on käytävä läpi jokapäiväisestä elämästä riskitilanteisiin ja sovittava niistä etukäteen. Yksi tärkein saavutettu hyöty on jaksamisen parantuminen, joka saavutetaan työn sitovuuden ja kuormituksen vähentyessä. Tähän päästään työvuorojen ja työnjaon kautta. Vapaa-ajan lisääntyessä työssä ei olla enää väsyneitä ja tehtävät työt saadaan tehtyä ajallaan ja turvallisesti. (Lätti 2015, 7).

Vastuiden jako osakkaille on lisäksi helpottanut henkistä kuormittumista. Yhdessä toimiminen tuo sosiaalista viihtyvyyttä, erilaisia näkökulmia, tietotaitoa yritykseen ja se myös vähentää stressiä. Omia ajatuksia voi puida muiden kanssa ennen varsinaista päätöksentekoa, jolloin virheiden mahdollisuus pienenee. Täten päätöksentekoon tulee rohkeutta, motivaatio paranee ja työuraan saadaan lisävuosia. Taloudellinen riski myös jakaantuu useamman kesken, jolloin pankki on myös tyytyväinen. (Lätti 2015, 7).

Työnjakamisen myötä osakkailla on mahdollisuus erikoistumiseen. Tämä voi näkyä yrityksessä tuottavuuden nousuna. Kannattaa kuitenkin ottaa huomioon, että työlle tulee olla perusosaamisen omaava varahenkilö. Henkilöriskit ovatkin yhteisytyksessä pienemmät varatyövoiman takia. Lomittajien asemakin helpottuu, kun paikalla on aina joku tilan väestä. (Lätti 2015, 7).

Yhteistyö tuo myös investointeihin suuremmat ja paremmat mahdollisuudet. Yhden yrittäjän tilaan verrattuna ostopanoksiin saadaan mittakaavaetuja, työ saadaan tehokkaammaksi etenkin peltotöiden osalta ja työnteosta tulee ammattimaisempaa. Tämän myötä työnteon laatu paranee, kun töitä ei tehdä enää yksin eikä pelkästään itselle. (Lätti 2015, 7).

Yhteisnavetan voi perustaa myös sellainen henkilö, jolla on voimassa nuoren viljelijän aloitustuki- ja luopumistukisitoumuksia. Tällaisessa tapauksen kohdalla paikallinen ELY-keskus katsoo, että maatalouden harjoittaminen säilyy samalla tasolla kuin aloitustuen myöntöhetkellä. Luopumistukisitoumuksen voimassa oloa valvoo Maatalousyrittäjien eläkelaitos, jolloin tilan kanssa tehdään säilörehun ostosopimus kunnes tukisitoumus päättyy. (ProAgraria 2018).

Yhteisytyksen perustamisessa on neljä pääkohtaa. Tärkeintä on, että osakkaiden keskinäinen luottamus on kunnossa, tuleva yhtiö on pääomitettu oikein ja riittävästi, maidon- ja säilörehuntuotanto on hallussa ja yrittäjillä on osaaminen kunnossa. Yhteinen yritys vuokraa osakkaiden maatilan pellot pitkillä vuokrasopimuksilla ja ostaa eläimet sovittuun hintaan. Eläinten ostohinnan arviointiin on syytä käyttää ammattilaisia, esimerkiksi jalostusosuuskuntia. Nyrkkisääntönä on, että yhteisnavetassa on oltava vähintään kahdenkymmenen prosentin omarahoitus, jonka jälkeen loppu katetaan lainoilla ja investointiavustuksilla. Pääomituksessa tulee olla joustovaraa kustannusarvioiden ylityksiin ja tuotannon ylösajon ongelmiin. Yrityksen omistusoikeudet jaetaan sen mukaan, miten osakkaat pääomittavat uutta yhtiötä omalla pääomallaan. Yhteisnavetan toiminta on kannattavaa, kun hyvää säilörehua saadaan riittävästi ja eläinainekes on hyvä. Lisäksi tuotantoa hallitaan ja taloutta seurataan toimivilla seurantajärjestelmillä, omataan strategista ajattelua eikä asioita mietitä loputtomiin. Ja viimeisenä, mutta ei todellakaan vähäisimpänä: työyhteisön kanssa tullaan toimeen hyvässä hengessä. (ProAgraria 2018).

3.1 Hyvän esimerkin yhteisnavetta

Hyvänä esimerkkinä yhteisyrityttämisestä löytyy Kiuruvedellä toimiva Milkivei Oy. Yhtiön 210-paikkaisen navetan perustivat viisi viljelijää. Yksi osakas työskentelee tilan ulkopuolisissa töissä hoitaen kuitenkin yhteisen tilan tukioptimoinnin sekä vanhalla tilalla osan uuden yhtiön hiehoista isänsä kanssa. Toinen osakas pystyi päivittämään edellisen 25 lehmän parsinavetan uuteen yhtiöön, ollen siellä kokopäiväisenä työntekijänä ja erikoistumalla eläinten jalostukseen. Hänen puolisonsa on myös yhtiön osakas, mutta puoliso työskentelee tilan ulkopuolella. Kaksi muuta osakasta ovat pariskunta, joilla on kova into maidontuotantoon. Heillä oli aikaisemminkin lypsylehmiä, mutta laajentamista esti peltoalan puute. Pariskunnan toiselle puolikkaalle jäi karjanhoidon vastuu ja toiselle tilan peltoviljelystä vastaaminen. Sisäinen työnjako yhtiössä ei tarkoita sitä, ettei jokainen osakas hallitsisi laajasti tilan töistä, mutta töihin erikoistuminen nähdään mahdollisuudeksi kohti parempaa lopputulosta. (Mustonen 2016).

Jokainen osakas koki yhteisnavetan perustamisen erinomaiseksi ratkaisuksi tuotannon kehittämiseen. Uusi yhtiö muodostui kolmesta maatilasta, joilla kaikilla oli ennestään yhteistyökuvioita ja suunnitelmia yhteisyrityttämisestä toisten alueella olevien maatilojen kanssa. Nykyisessä ratkaisussa on koettu hyväksi ratkaisuksi kolmen maatilalan yhdistetty työvoima ja pellot. Osakkaiden tuomat panokset on pystytty tuomaan yhtiöön jokaiselle sopivassa suhteessa. Suunnitteluun kului pari vuotta, jonka jälkeen tehtiin päätöksiä ja allekirjoitettiin sopimuksia. Yhteisnavetan tontti löytyi lohkomisten ja tilusjärjestelyjen kautta, jolloin saatiin hyvät rakennusmaat ja sopivat etäisyydet naapureista, teistä ja pelloista. (Mustonen 2016).

Yhteisnavettaan muutto toi osakkaille työtovereita ja vapaa-aikaa. Viikkovapaita voidaan pitää ja tietenkin stressittömiä lomia toisen yhtiömiehen ollessa aina paikalla. Heikkoutena koetaan lomaoikeuden puuttuminen, koska kellään ei ole riittävän suurta osuutta yhtiöstä. Lomaoikeuden saamiseksi pariskunnan tulisi omistaa puolet ja yhden osakkaan kolmannes yhtiöstä. Onneksi työvuorot jaotellaan omalle työvoimalle ja lomituspalveluja pystytään ostamaan ilman lomaoikeutta. Jatkossa onkin haaveena, että velkapaineen salliessa ja tuloksen parantuessa saataisiin palkattua lisätyövoimaa. (Mustonen 2016).

Peltotöistä osa on ulkoistettu urakoitsijoille. Töistä ainakin lietteen levitys, ruiskutukset ja puinti on ulkoistettu. Yhteisnavetan näkökulmasta katsottuna kaikki peltotyöt on ulkoistettu urakoitsijoille, koska osa urakoitsijoista on yhtiön omistajia. Joku osakkaista hoitaa kylvöt ja toinen pellon kylvömuokkaukset. Säilörehun tekoon on perustettu oma koneketju, jonka yhtiö omistaa. Koneketjuun kuuluu myös yhteisnavetan seosrehuvaunu vetureineen ja täyttökoneineen. (Mustonen 2016).

3.2 Yhteisyrityttäminen maailmalla

Myös maailmalla kiinnostus yhteisyrityttämiseseen on kasvussa. Brittiläinen sanomalehti Farmers Weekly on erikoistunut paikalliseen maatalouteen ja se onkin luonut verkkosivuilleen kattavan ohjeistuksen

yhteisyrityksen aloittamisesta. Saarivaltion viljelijät etsivät keinoja olla tehokkaampia, haluavat kasvattaa yritystä ja jakaa työmäärää muiden viljelijöiden kanssa. Briteissä on yleistä, että joku yksityinen sijoittaja ostaa maata sijoitusmielessä, mutta palkkaa urakoitsijan viljelemään aluetta. Siellä on käytössä kolme yleistynyttä käytäntöä yhteisyrityksistä ajatellen; sopimusviljely, yhteisomistus ja jaettu viljeleminen. (Farmers Weekly 2018).

Iso-Britanniassa vakiintunein käytäntö yhteisyritykseen on sopimusviljely. Maanomistaja antaa maat ja rakennukset vuokralle tai leasingisopimuksella urakoitsijalle. Urakoitsijalla on työvoimaa, lisäkalustoa ja johtamistaitoa. Urakoitsijalle maksetaan korvaus tehdystä työstä ja lisäksi tietty osuus tilan tuloksesta. Tällaiseen viljelymuotoon on olemassa valmis sopimuskäytäntö. (Farmers Weekly 2018).

Toinen tapa on, että kaksi tai useampi tila perustavat uuden yrityksen. Yritys omistaa kaluston ja tekee sovituksi osakkaiden kaikki peltotyöt. Yritys on niin sanottu kolmas osapuoli osakastilojen välillä ja aikanaan sitä voidaan laajentaa ottamalla mukaan lisää osakkaita tai aloittamalla sopimusviljely esimerkiksi lähitalan kanssa. (Farmers Weekly 2018).

Kolmannessa tavassa kaksi tilallista harjoittavat maanviljelystä yhdessä, pysyen kuitenkin itsenäisinä yrityksinä. Toinen tila tarjoaa maat ja rakennukset, kun toinen osapuoli tarjoaa työvoiman ja kaluston. Kumpikin yritys jakaa riskit, tulot jaetaan sovituilla osuuksilla. Tämä tyyli on käytännöllinen silloin, kun nuori vasta-aloittanut viljelijä aloittaa maanviljelyn harjoittamisen. (Farmers Weekly 2018).

Iso-Britanniassa on perustettu vuonna 2003 Maatalouden yhteisyrityksen -yhdistys, koska yhteistyötilallisten määrä oli jatkuvassa kasvussa. Yhdistyksen tavoitteena on olla tukena neuvonnan sekä koulutuksen tarjoajana. Se järjestää erilaisia kursseja, jotka liittyvät vahvasti yhteisyritykseen ja sen taloudelliseen tehokkuuteen. Yhdistyksellä on oma informaation kirjausmenetelmä, johon tilat syöttävät tietonsa pystyen tätä kautta vertaamaan niitä muihin. Vertailun avulla yritykset pystyvät vaikuttamaan esimerkiksi omiin kustannuksiin, kalustoon ja työvoimaan parantaen näin yhtiönsä tulosta. Yhdistys järjestää vuosittain useita seminaareja joihin kaikki voivat osallistua saaden uusimman informaation ja parhaat mahdolliset eväät yhtiön menestyksekkääseen johtamiseen. (Group 2018).

4 YHTEISYRITTÄMISEN HAASTEITA

Ensimmäinen haaste yhteisyritystä perustettaessa on sopivien yhteistyökumppaneiden löytyminen. Tämä vaihe saattaa kestää jopa useita vuosia, ja yhtiökumppanin valintaan kannattaakin käyttää ajatusta ja nähdä vaivaa juuri sen oikean yhteistyökumppanin löytämiseksi. Työntekijöiden löytyminen on myös epävarmaa. Uusien työtapojen, erilaisten ihmisten ja heidän toimintatapojensa yhteensovittaminen tuovat henkistä räsitusta. Alkuun tätä voimistaa vielä epävarmuuden tunne, kun kaikkea ei vielä hallita. (Lätti 2015, 9).

Yhteisyrityksen perustamiseen ja sen hoitamiseen liittyvät säädökset ja byrokratia aiheuttavat ylimääräistä työtä ja lisäävät kustannuksia. Perustettavaan yritykseen vaikuttavat yrittäjien omat lähtökohdat: muun muassa tuet, lomitukset ja verotus. Nämä kaikki ovat tapauskohtaisia, joten lähtökohdat tulee selvittää huolellisesti ennen yrityksen perustamista. Sisarusten perustamisessa yhteisnavetoissa ongelman usein muodostavat asumisjärjestelyt, jossa joku jää tilalle asumaan toisten muuttaessa pois. Tämän järjestelyn suunnittelemiseen ja järjestelemiseen liittyy usein paljon tunteita, jotka voivat vaikeuttaa päätöksentekoa. (Lätti 2015, 9).

Yhteisyrityksen osakkaita on sekä johtajan että työntekijän rooleissa. Tällöin ryhmätyöskentelyssä vaadittava rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen saattavat jäädä toisarvoisiksi asioiksi aiheuttaen jännitteitä osakkaiden välille. Tällöin operatiivinen ja strateginen suunnittelu kärsivät. Yrityksen toimivuutta rasittavia tekijöitä ovat muun muassa yrittäjien erilaiset toimintamallit ja keinot tavoitteiden saavuttamiseksi sekä osakkaiden väliset jännitteiset henkilökemiat. Keskusteluilmapiirin ollessa avoin tunnelma on rento; kritiikkiä annetaan ja saadaan ilman henkilökemioiden vahingoittumista. (Lätti 2015, 9).

5 YHTEISYRITTÄMISEN SUUNNITTELUVAIHE

Ennen yhteisyrityksen perustamista se tulee olla perusteellisesti suunniteltu. Suunnittelussa tulee miettiä materialististen seikkojen lisäksi työnjako, osakkaiden valmiudet yhteisessä yrityksessä, riskienhallinta, päätöksenteko, henkilökemiat sekä jokaisen taloudelliset resurssit. Seuraavissa kappaleissa niistä on kerrottu enemmän.

5.1 Henkilöiden väliset kemiat

Osakkailta olisi hyvä olla samankaltainen arvomaailma keskenään ja heidän tulisi tulla hyvin toimeen elämän joka osa-alueella. Ennen yhteisen yrityksen perustamista osakkaiden tulisi tutustua toisiinsa, sillä yhteistyön suurimpia kompastuskiviä ovat usein yrittäjien erilaiset elämänarvot ja taustat. Taustat kannattaakin selvittää jo ennakkoon: erityisesti osakkaiden taloudellisen tilanteen on oltava kunnossa yhteisyritystä perustettaessa. (Lätti 2015, 8-9).

Nuoret viljelijät ovat sosiaalisia, joten heille on tärkeää tehdä töitä yhdessä. Taloudelliset ja verotukselliset seikat tulevat vasta toisena arvojärjestyksessä. Tällaisissa yhteenliittymissä on aina riskinä, että henkilökemiat törmäävät aiheuttaen kitkaa ja jopa riitoja. Osakas saattaa tuoda yhteisyritykseen itsenäisen yrittäjän toimintamallin. Hänellä saattaa olla omia tavoitteita, jotka olisi hyvä tuoda ilmi ennen yrityksen perustamista. Tämän takia olisi syytä keskustella osakkaiden kesken huolella ja pintaa syvemmältä, jotta mahdollisilta riitatilanteilta vältyttäisiin. (ProAgraria 2018).

Osakkaiden väliseen keskusteluun olemme luoneet listan, joka sisältää noin viisikymmentä kysymystä. Kysymykset ovat syntyneet tätä opinnäytetyötä koottaessa, joten ne liittyvät vahvasti yhteisyrityksen perustamiseen. Tavoitteena on, että lista käydään yhdessä läpi, keskustellen joka aihe yksitellen auki. Tällöin jokainen saa toisesta syvemmän kuvan verrattuna aikaisempaan ja voi vielä päättää haluaako tällaisen henkilön kanssa yhteistä yritystä perustaa. Yhteisyrityksen yhtenä tärkeänä tavoitteenahan on hyvän työporukan löytyminen, jolloin työnteko on sujuvaa ja mukavaa. Kysymyslistasta lisää työn loppupuolella.

Ennen kuin pystyy ajattelemaan itsensä mahdolliseen osakkuuteen yhteisyrityksessä, on suoritettava itsetutkiskelua. On tiedettävä omat kyvyt ja valmiudet yhteisyritykseen. Itsearviointiin on olemassa apuvälineitä, kuten tässä opinnäytetyössä esitelty Työtehoseuran julkaisema itsearvioinnin työkalu (Työtehoseura 2015.)

5.2 Taloudelliset resurssit

Yksi merkittävä motiivi yhteisyrityksen perustamisessa on kannattavan yrityksen mahdollistuminen. Kannattavuuslaskelmat ovat tässä oleellinen osa: yrityksen tulee olla taloudellisesti järkevä. Yhteisyrittäminen on yhtä haastavaa kuin yksinyrittäminen, joten epärealistiset odotukset talouden suhteen tuovat pettymyksiä. Motivaattorina tulee olla muut asiat kuin talouden parantuminen, koska tulos ei välttämättä ole sen parempi kuin aikaisemminkaan. Toiminnan jatkuvuus tulee nähdä

tärkeämpänä kuin parempi kannattavuus. Voi olla että yhteisyrityksen kannattavuus paranee tai sama taloudellinen tulos on saavutettu aikaisemmin suuremmalla työmäärällä. Työmäärää lisäämällä saadaan yhtiön tulos paremmaksi, mutta omaa vapaa-aikaakin tulee arvostaa. (Lätti 2015, 6).

Juuri perustettu tila tulee saada ensin vakaaksi, jolloin osakkaat voivat joutua tinkimään vapaa-ajastaan ja tuloistaan sekä laittamaan yhteistyrytyksen etu oman edun edelle. Tässä mielessä kaikkien tulee ajatella rahasta ja sen käytöstä samalla tavalla. Toiset voivat tehdä töitä ilman palkkaa, jotta sillä voidaan leikata yrityksen menoja, kun taas toiset eivät voi tehdä töitä saamatta palkkaa yksityistalouden menoihin. Voi tulla eteen tilanne, jossa osakkaiden tulee joustaa ja karsia joitakin yksityistalouden menoja. On kuitenkin tärkeää huolehtia riittävästä yrityksen käteisvarannosta. Tärkeintä ei ole kuka hyötyy eniten, vaan että kaikki hyötyvät yhteistyöstä muistaen kuitenkin oikeudenmukainen jako kullekin osakkaalle. Tulonjaon perusteet tulee olla kirjattu osakassopimukseen. (Lätti 2015, 6).

Lähtökohtaisesti kaikkien osakastilojen resurssien pitää olla kunnossa, jotta yhteisyrityksestä saadaan tuottava. Tuleekin miettiä onko yhteistyökumppaneiden tuotannossa parannettavaa jo ennen yhteisyrityksen perustamista. Pohdittavaksi tulee myös yhteisyrityksen tuotantorakennusten sijainti, jotta tilan toiminta saadaan logistisesti järkeväksi myös pitkällä aikajänteellä. (Lätti 2015, 8-9).

5.3 Henkilökohtaiset valmiudet yhteisyrityttämiseen

Yhteisyrityttäjyys vaatii osakkailta tiettyjä ominaisuuksia ja luonteenpiirteitä. Tärkeimpiä ominaisuuksia ovat sosiaalisuus sekä keskustelu-, kuuntelu- ja vuorovaikutustaidot, sillä ne mahdollistavat asioiden suunnittelun, hyvän tiedonkulun sekä yhteisymmärryksessä tapahtuvan päätöksenteon sujuvuuden. Kyky keskustella asioista ottamatta niitä liian henkilökohtaisesti on myös hyvin tärkeää työskenneltäessä yhteisessä yrityksessä. Yhteisyrityksen osakkailla olisi hyvä olla ihmissilmää ja tilannetajua; mikäli jollakin osakkaista sattuu olemaan esimerkiksi huono päivä, pitäisi tämä osata ottaa huomioon ja olla provosoitumatta. Yhteisyrityttäjän tulisi olla myös avoin ja ennakkoluuloton. (Lätti 2015, 8).

Kaikilla yrittäjäosapuolilla tulisi olla yhteinen päämäärä ja yhtiön etu olla tärkeintä. Yrittäjämäinen ote sekä vastuuntuntoisuus ja luotettavuus ovat ensiarvoisen tärkeitä yhteisyrityttämässä. Myös talousosaaminen ja tietynasteinen arjen realismi ovat tärkeitä ominaisuuksia. (Lätti 2015, 8).

Yhteisyrityttämistä harkitsevan on unohdettava ennakkoasenteensa ja suhtauduttava asioihin avoimin mielin. Hänen on osattava ottaa muiden mielipiteet huomioon, hyväksyä erilaisuus ja sopeutua erilaisiin tyyliin ja tahteihin tehdä työtä. Kuitenkin tietyissä työtehtävissä, kuten esimerkiksi lypsässä kaikilla täytyy olla samat rutiinit. Tiimin yhteistyökyky on tärkein. Mikä tahansa yhteistyömuoto saadaan toimimattomaksi ratkaisemattomilla erimielisyyksillä; konfliktejakin pitää

kestää. Tärkeä ominaisuus on myös joustavuus sekä kyky perustella omat näkemyksensä ja päätöksensä. Jokaista yksityiskohtaa ei kannata kuitenkaan jäädä miettimään liian pitkäksi aikaa, vaan on osattava nähdä asiat suuremmissa mittapuissa. (Lätti 2015, 8).

5.4 Yhteisen yrityksen työnjako

Työnjako ja vastualueet jakaantuvat järkevästi oman osaamisen ja kiinnostuksen mukaan. Työhistoria, fyysiset rajoitteet ja koulutus vaikuttavat myös jakoon. Työnjaon ollessa selkeä, vähentää se työn kuormittavuutta. Kaikille on olemassa omat vastualueensa, mutta silti jokaisella on hyvä olla valmius tehdä jokapäiväisiä rutiinitöitä. Tällöin kaikilla on riittävä osaaminen ja töille on olemassa varahenkilö. (Lätti 2015, 5).

Työvuoroja voi jakaa monella tavalla. Yksi tapa on että, yksi osakas on vapaalla muiden ollessa töissä. Toinen tapa on, että päivä on jaettu työvuoroihin, jolloin osakkaat ovat eri aikoihin tilan töissä. Näillä tavoilla on yhteistä se, että vapaa-aikaa pyritään lisäämään ja lomaa pystytään järjestämään osakkaille vuoden mittaan. Työvuoron tehtävät on järkevä kirjata ylös, jolloin työvuoron tekijä tietää tehtävänsä ja ainakin sovittu minimi työssä täyttyy sekä sovitut työt tulevat tehdyiksi. (Lätti 2015, 5).

Yhteisiä palavereja on hyvä pitää viikon tai kahden välein, jolloin voidaan yhdessä puida ajankohtaiset asiat. Näihin palavereihin kannattaa valmistella asialista, josta käy ilmi käsiteltävät asiat, jotta niihin voidaan paneutua etukäteen jouduttaen näin palaverin kulkua. Totta kai päivittäiset kahvi- ja taukotuokiot toimivat sopivina kanavina tiedonvaihtoon ja asioiden käsittelyyn. Tietoa saadaan välitettyä muille myös infotauluilla, huomiovihkoilla ja kalentereilla. Myös mahdolliset verkkotunnukset kannattaa olla yhteiset, jolloin tieto niiden takana on kaikille avointa. Myös yritykseen liittyvä postitus tulee ohjata yhtiön nimiin, jotta tieto niistä välittyy kaikille hukkumatta osakkaiden yksityisosoitteisiin. Tiedonkulku paranee osakkaiden osallistuessa itse aktiivisesti tilan toimintaan, jolloin tilaa ei pyöritä pelkkä palkattu työvoima. (Lätti 2015, 5).

Työnjako kannattaa ottaa huomioon jo yrityksen suunnitteluvaiheessa. Tällöin voi käydä ilmi, että töitä ei saada jaettua ilman jännitteitä, kaikki haluavat tehdä samaa työtä tai jokin oleellinen työ jää jakamatta. Tähän apuna voi käyttää tässä työssä esiteltyä työnjakosudokua kappaleessa 6.2. (Hööpakka, Virtanen, Laajalahti ja Pitkänen 2014).

5.5 Riskienhallinta

Yhteisyrityksen riskienhallinnassa avainasemassa ovat kirjalliset sopimukset. Yritystä perustettaessa joudutaan laatimaan lain vaatima perustamisasiakirja. Laki vaatii perustamissopimuksen osake-, avoimen- ja kommandiittiyrityksiä perustettaessa. Osakeyhtiössä vaaditaan vielä sopimukseen sisältyvä yhtiöjärjestys. Maatalousyhtymä ei tätä lain puitteissa tarvitse, mutta riskienhallinnan kannalta se on tärkeää. Pakollisten asioiden lisäksi sopimukseen voidaan kirjata yhtiön

perustamiseen, hallintoon, talouteen ja käytännön toimintaan sekä myös yrityksen purkamiseen liittyvät asiat. Seuraavassa listassa on esimerkkejä kirjattavista asioista. (Lätti 2015, 7).

- Päätöksenperiaatteet ja nimenkirjoitusoikeudet
- Osakkaiden panokset
- Työnjaon ja työvuorojen jakoperiaatteet
- Palkanmaksu ja voitonjakoperiaatteet
- Yksityistalouden nostoperiaatteet
- Korvauseriaate yritykselle siirretystä omaisuudesta
- Työvoima ja sen palkaaminen
- Riidanratkaisuperiaatteet
- Yrityksen purkamisen ja yhtiösuhteen päättyminen

Sopimukset tulee myös päivittää tilanteen mukaan. Kun tarvittavat asiat ovat kirjattuna sopimukseen, tulkinnanvaraa ei ole. Myös henkilökohtaiset sopimukset tulee päivittää, esimerkiksi testamentti ja edunvalvontatestamentti, joilla varmistetaan yrityksen toimintakyky osakkaan menestyttyä tai loukkaannuttua työkyvyttömäksi. Yksi merkittävä riskienhallinta on jo itse yhteisyritys. Työvoimaa on useampi, vastuut jakautuvat useammalle ja aina on joku osakas työskentelemässä lomittajan kanssa. Kattavat vakuutukset ovat myös riskeihin varautumista. (Lätti 2015, 7).

5.6 Päätöksenteko

Kaikkien osakkaiden tulee osallistua päätöksentekoon. Kaikista asioista saa puhua ja pitää puhua. Kun asioista pystyy puhumaan, päätöksen perusteet ja ajatukset on helppo myydä toisille, jolloin toisten on helpompaa ne hyväksyä. Aina ei saada yksimielistä kantaa, silloin asia kannattaa jättää hautumaan ja miettiä ratkaisua myöhemmin yhdessä. Päätöstä ei kannata jättää roikkumaan, jotta tilan toiminta ja kehitys eivät jumiudu paikoilleen. (Lätti 2015, 5).

Yhtiömuodolla on vaikutusta päätöksentekoon. Henkilöyhtiöt ja maatalousyhtiöt vaativat yksimielisyysperiaatteen mukaisesti kaikkien osakkaiden allekirjoitukset muun muassa lainapapereihin. Tämä periaate saattaa hidastaa päätöksentekoa tai aiheuttaa epätydyttäviä ratkaisuja. Tässä mielessä osakkaiden välinen hyvä henkilökemia ja samat tulevaisuuden visiot ovat tärkeitä asioita. Osakeyhtiömuotoisilla tiloilla päätökset voidaan tehdä määränemmistöllä, jolloin kaikkien ei tarvitse olla samaa mieltä. Muussa yritysmaailmassa hallituksessa on myös yrityksen ulkopuolisia henkilöitä. Tätä mallia kannattaa harkita myös laajentaville tiloille, jolloin saadaan ulkopuolista tietoa yritykseen. (Lätti 2015, 5-6).

Toimintaa voidaan perustaa myös luottamukseen, jolloin osa päätöksistä ja hankinnoista voidaan tehdä ilman toisten suostumusta. Tällöin on suotavaa ottaa käytäntöön kaikkien osakkaiden hyväksymiä hankintarajoja, jotta heräteostoksilta vältytään. Yritys tarvitsee myös jonkun joka ohjaa toimintaa, tittelillä tai ilman. Johtajan avulla suunnittelu ja päätöksenteko eivät jää paikoilleen

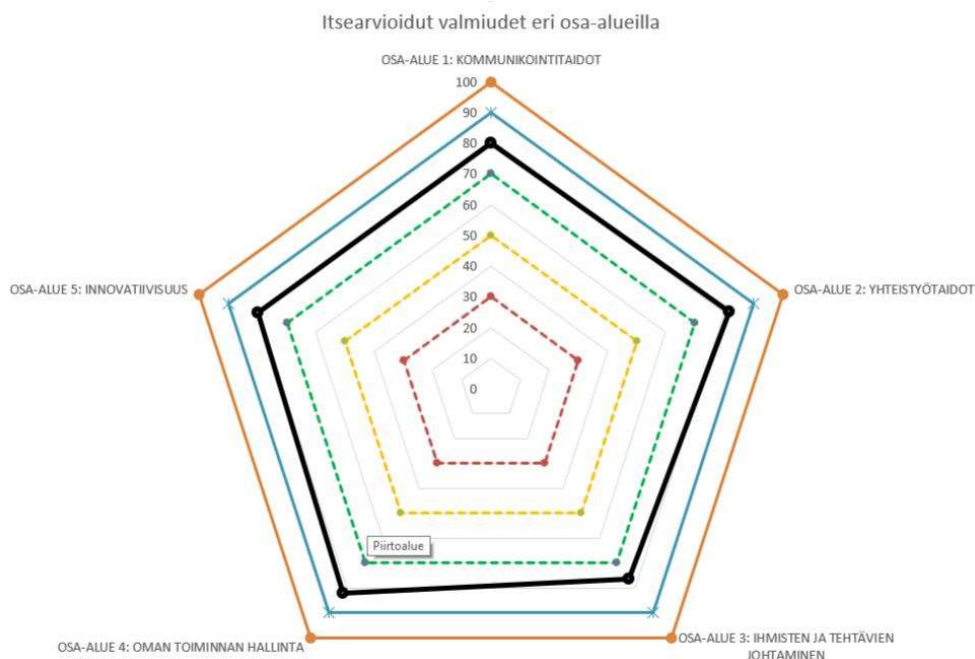
vellomaan. Yrityksen jokapäiväisen ohjaamisen lisäksi huomiota tulee antaa koko yrityksen kokonaisvaltaiseen ohjaamiseen. Vahvan johtajan vaarana on että häneen turvaudutaan liikaa, jolloin toimintatapoja, tavoitteita tai päätöksiä ei kyseenalaisteta tarvittavan usein tai ollenkaan. (Lätti 2015, 6).

6 TYÖKALUJA YHTEISYRITTÄMISEN SUUNNITTELUUN

Tähän olemme koonneet kolme työkalua yhteisyrittämisen suunnitteluun, joihin tutustuimme opinnäytetyötä tehdessä. Ensimmäinen on Työtehoseuran julkaisema itsearviointiin tehty työkalu, toinen Savonia-ammattikorkeakoulussa eräällä ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon kurssilla tehty tehtävä ja kolmas on Aktiivinen SPV-tila -hankkeen julkaisema seurapeli. Kaikki nämä ovat erinomaisia työkaluja yhteisyrittäjäyden suunnitteluun ja olemme hyödyntäneet niitä itse kehittämässämme työkalussa, josta kerromme lisää luvussa seitsemän.

6.1 Itsearviointityökalu yhteisnavettayhteistyötä suunnittelevalle

Työtehoseuran julkaiseman itsearviointityökalun avulla yrittäjän on helppo pohtia omia valmiuksiaan ja kykyjään yhteisyrittäjyyteen. Valmiudella tarkoitetaan itsearviointia suorittavan henkilön halukkuutta ja motivaatiota, kyvyllä taas henkilön nykyistä osaamista ja taitoa arvioitavissa asioissa. Itsearvioinnissa tekijä tarkastelee ja pohtii itseään sekä omaa toimintaansa. Itsearvioinnin tietoa tekijä käyttää oppimiseen ja oman toimintansa kehittämiseen. Työkalussa on eri osa-alueita, ja ne mittaavat yrittäjän ominaisuuksia seuraavin aihein: kommunikaatiotaidot, yhteistyötaidot, ihmisten ja tehtävien johtaminen, oman toiminnan hallinta sekä innovatiivisuus. (Työtehoseura 2015).



KUVIO 1. Kuvakaappaus opinnäytetyön toisen tekijän itsearvioituiden valmiudet eri osa-alueilla (Rönkkö 2018-02-08.)

Itsearvioinnissa keskeisintä on kyky itsekriittisyyteen sekä avoimuus ja positiivisuus: miten omat kehityskohteet saadaan käännettyä vahvuudeksi. Tärkeintä on olla itselleen rehellinen, muuten

työkalu kääntyy itseään vastaan ja hyöty menetetään. Huomioitavaa on myös, ettei itsekriittisyys ole itsensä arvostelua vaan itsensä arviointia. (Työtehoseura 2015).

Työkalussa arvioidaan pisteyttämällä asteikolla 0-5 omaa kykyä ja valmiutta testin taulukoissa esitettyihin kohtiin. Kaikkien arviointikohtien pisteyttämisen jälkeen työkalu antaa suuntaa-antavat sanalliset arviot eri osa-alueita koskevista valmiuksista ja kyvyistä. Tulokset näkyvät myös graafisesti kuten kuviossa yksi. Kaikkien osa-alueiden täyttämisen jälkeen työkalu antaa suuntaa-antavan kokonaisarvion edellytyksistä yhteisryttämiseen. Testin loputtua testaaaja saa myös hyödyllisiä linkkejä teoksiin, jotka tarjoavat keinoja itsensä kehittämiseen. Itsearviointilomake löytyy osoitteesta http://www.tts.fi/tutkimus_kehitys/hankkeet/maataloushankkeet/yhteisnavettaa_suunnitteleville. (Työtehoseura 2015).

6.2 Työkalun testaus

Teimme Työtehoseuran itsearviointilomakkeen ja koimme sen täyttämisen helpoksi. Käyttöohjeen lukemisen jälkeen aloitimme pisteytyksen. Ensimmäisessä osa-alueessa pisteytimme kommunikaatiomme valmiudet ja kyvyt. Osa-alueessa on 5 kohtaa, joiden yhteenlaskettu prosenttiarvo on 100. Toinen meistä sai valmiuksista 80 prosenttia, kun toiselle tuli yhdeksänkymmentäkaksi. Kykyihin saimme 72 ja 80 prosenttia, kuten kuvassa 3 näkyy. Mitä lähempänä 100 prosenttia tulos on, sitä paremmat valmiudet ja kyvyt x:llä on. Numeraalisen arvion lisäksi saa sanallisen arvion sekä huomion mahdollisista kehityskohteista kuten kuvassa 4.

Meidän tapauksessamme toinen omaa erittäin hyvät valmiudet kommunikaatiotaitojen puolesta yhteisryttämiseen, prosenttiarvon ollessa 92. Toinen sai 80 prosenttia valmiuksista, jolloin testaaajalla on hyvät valmiudet yhteisryttämiseen unohtamatta kuitenkaan valmiuksiensa kehittämistä. Itsearviointin perusteella kummallakin meistä on hyvät kyvyt kommunikoida yhteisryttäjyyttä ajatellen.

Valmius/kyky: 5 = Erittäin hyvä, 4 = Hyvä, 3 = Kohtalainen, 2 = Välttävä, 1 = Heikko, 0 = En osaa lainkaan				
OSA-ALUE 1: KOMMUNIKOINTITAITOT¹				
	Valmius		Kyky	
Valmius/kyky keskusteluun/vuorovaikutukseen	5		4	
Valmius/kyky kuunteluun	4		4	
Valmius/kyky tunteiden ja käyttäytymisen säätelyyn	4		3	
Valmius/kyky ymmärryksen ja empatian osoittamiseen	5		4	
Valmius/kyky mielipiteiden perusteleamiseen	5		5	
OSA-ALUE YHTEENSÄ %	92,0	%	80,0	%
VALMIUS				
90–100 %: Itsearviointisi perusteella sinulla on kommunikointitaitojen puolesta erittäin hyvät valmiudet yhteisryttämiseen toisten osakkaiden kanssa.				
KYKY				
70–89,9 %: Itsearviointisi perusteella sinulla on kommunikointitaitojen puolesta hyvät kyvyt yhteisryttämiseen toisten osakkaiden kanssa. Älä kuitenkaan unohda, että osaamista/taitoja voi aina parantaa. Kiinnitä edelleen huomiota niiden yksittäisten arviointikohtien kehittämiseen, joiden kohdalla annoit itsellesi mahdollisesti pistemäärän 3 tai alle.				
OSA-ALUE 1: KOMMUNIKOINTITAITOT¹				
	Valmius		Kyky	
Valmius/kyky keskusteluun/vuorovaikutukseen	4		4	
Valmius/kyky kuunteluun	4		3	
Valmius/kyky tunteiden ja käyttäytymisen säätelyyn	4		4	
Valmius/kyky ymmärryksen ja empatian osoittamiseen	4		4	
Valmius/kyky mielipiteiden perusteleamiseen	4		3	
OSA-ALUE YHTEENSÄ %	80,0	%	72,0	%
VALMIUS				
70–89,9 %: Itsearviointisi perusteella sinulla on kommunikointitaitojen puolesta hyvät valmiudet yhteisryttämiseen toisten osakkaiden kanssa. Älä kuitenkaan unohda, että valmiuksia voi aina parantaa. Kiinnitä edelleen huomiota niiden yksittäisten arviointikohtien kehittämiseen, joiden kohdalla annoit itsellesi mahdollisesti pistemäärän 3 tai alle.				
KYKY				
70–89,9 %: Itsearviointisi perusteella sinulla on kommunikointitaitojen puolesta hyvät kyvyt yhteisryttämiseen toisten osakkaiden kanssa. Älä kuitenkaan unohda, että osaamista/taitoja voi aina parantaa. Kiinnitä edelleen huomiota niiden yksittäisten arviointikohtien kehittämiseen, joiden kohdalla annoit itsellesi mahdollisesti pistemäärän 3 tai alle.				

KUVA 3. Kuvakaappaus kirjoittajien tekemien lomakkeiden ensimmäisen osa-alueen eroista (Rönkkö 2018-02-08.)

Osa-alueita on kaikkiaan viisi: kommunikaatiotaidot, yhteistyötaidot, ihmisten ja tehtävien johtaminen, oman toiminnan hallinta sekä innovatiivisuus. Niissä on vaihtelevasti 5-11 kohtaa, joihin sijoitetaan samalla lailla omat pisteytykset niin valmiuksista kuin kyvyistäkin. Jokaisen osa-alueen jälkeen saa tuloksen prosentein ja sanallisin arvioin. Lopuksi testi laskee kaikkien osa-alueiden arvot yhteen, jolloin nähdään yhteisryttäjyyttä ajatellen keskiarvo omista valmiuksista ja kyvyistä. Valmiuksista toiselle meistä tuli 80 prosenttia ja toiselle 83,7 prosenttia. Sanallisen arvion mukaan kummallakin on hyvät valmiudet eli motivaatio ja halukkuus, yhteisryttämiseen toisten osakkaiden kanssa. Huomiota tulisi antaa niiden osa-alueiden kehittämiseen, joissa pisteitä tuli alle 70 ja yksittäisiin arviointikohteisiin, missä pisteytyks alkoi enintään kolmosella. Kykyihin, eli osaaminen ja taito, saimme 72,6 ja 75,8 prosenttia, jolloin kummallakin on hyvät kyvyt yhteisryttämiseen toisten osakkaiden kanssa. Myös tässä kohdassa on syytä kiinnittää huomiota alueiden kehittämiseen, joista pisteitä tuli alle 70 tai yksittäisten arviointikohtien kohdalla pistemäärän ollessa 3 tai alle. Testi näyttää tulokset myös graafisesti (kuva 3), jolloin tulokset koko testistä näkyvät yhdellä silmäyksellä.

	Valmius		Kyky	
KAIKKIEN OSA-ALUEIDEN (1-5) PISTEET YHTEENSÄ %	80,0	%	72,6	%
VALMIUTESI (MOTIVAATIO/HALUKKUUS) YHTEISYRITTÄMISEEN				
70–89,9 %: Itsearviointisi perusteella sinulla on hyvät valmiudet yhteisyrittämiseen toisten osakkaiden kanssa. Kiinnitä kuitenkin huomiota niiden osa-alueiden kehittämiseen, joista sait pisteitä alle 70 % ja yksittäisten arviointikohtien kohdalla annoit itsellesi pistemäärän 3 tai alle.				
KYKYSI (OSAAMINEN/TAITO) YHTEISYRITTÄMISEEN				
70–89,9 %: Itsearviointisi perusteella sinulla on hyvät kyvyt yhteisyrittämiseen toisten osakkaiden kanssa. Kiinnitä kuitenkin huomiota niiden osa-alueiden kehittämiseen, joista sait pisteitä alle 70 % ja yksittäisten arviointikohtien kohdalla annoit itsellesi pistemäärän 3 tai alle.				
KAIKKIEN OSA-ALUEIDEN (1-5) PISTEET YHTEENSÄ %	83,7	%	75,8	%
VALMIUTESI (MOTIVAATIO/HALUKKUUS) YHTEISYRITTÄMISEEN				
70–89,9 %: Itsearviointisi perusteella sinulla on hyvät valmiudet yhteisyrittämiseen toisten osakkaiden kanssa. Kiinnitä kuitenkin huomiota niiden osa-alueiden kehittämiseen, joista sait pisteitä alle 70 % ja yksittäisten arviointikohtien kohdalla annoit itsellesi pistemäärän 3 tai alle.				
KYKYSI (OSAAMINEN/TAITO) YHTEISYRITTÄMISEEN				
70–89,9 %: Itsearviointisi perusteella sinulla on hyvät kyvyt yhteisyrittämiseen toisten osakkaiden kanssa. Kiinnitä kuitenkin huomiota niiden osa-alueiden kehittämiseen, joista sait pisteitä alle 70 % ja yksittäisten arviointikohtien kohdalla annoit itsellesi pistemäärän 3 tai alle.				

KUVA 4. Lopulliset yhteenvedot testaaajien valmiudesta ja kyvyistä yhteisyrittäjyyttä ajatellen (Rönkkö 2018-02-08.)

Lomake on toteutettu todella helposti lähestyttäväksi. Pisteyttäminen on helppoa, teksti on helppolukuista, testi ei ole pituudeltaan eikä tekstiosioiltaan puuduttavan pitkä. Taulukkolaskentaohjelmalla tehty pohja on suojattu, jolloin sitä ei voi täyttää väärin. Värimaailma myös vaihtelee eri osa-alueiden välillä, jolloin osa-alueet erottuvat selvästi ja testi etenee sujuvasti. Täyttäminen vaatii sen, että on itselleen rehellinen, jotta arvoista saadaan oikeat. Työkalua täyttäessä tuli miettineeksi pisteyttäessä jotain kohtaa alhaisella numerolla, miksi se on niin ja voiko sitä kohtaa parantaa. Tulosten tullessa kahdella eri tavalla on loistava, eli annetaan sanallinen (kuva 4) sekä numeraalinen arvio omista taidoista ja kyvyistä. Tällöin saman asian arvion ymmärtää kahdella eri tapaa ja se herättää työkalun täyttäjän ajattelemaan omia kehityskohteitaan ja on testiä kohtaan rehellisempi. Jos kiinnostus oman itsensä kehittämiseen heräsi, testin viimeisenä kohtana on hyödyllisen opiskelumateriaalin jakaminen. Sieltä löytyy 11 eri lähdettä, niin johtamisesta, kommunikaatiotaidoista, vuorovaikutuksesta kuin itsensä johtamisestakin.

Tämä testi antaa loistavan työkalun itsensä arviointiin yhteisyrittäjyyttä ajatellen. Tämän täytettyään yhteisyritystä suunnittelevat tunnistavat valmiutensa hieman paremmin. Tämä työkalu toimii meidän työkalumme kanssa hyvin yhteen. Testin tehtyään osakkaat voivat Selvät sävelet -työkalun avulla keskustella Työtehoseuran testin tuloksista ja näin ollen laajentaa keskustelun ilmapiiriä pintaa syvemmälle, kuten henkilöiden välisiin kemioihin, taloudellisiin seikkoihin sekä muihin työkalussamme esilletuotuihin kohtiin.

6.3 Työnjakosudoku

Työnjakosudokun alkuperäinen versio syntyi Savonia-ammattikorkeakoulun Iisalmen yksikössä luonnonvara- ja ympäristöalan ylemmän amk-tutkinnon kurssilla. Saimme luvan muokata sudokua hieman käytännöllisemmäksi ja laajemmaksi. Työnjakosudokussa on lueteltuna yhteisyrityksessä tehtäviä niin jokapäiväisiä, kuin kausiluonteisiakin työaskareita. Tehtävät on ryhmitelty neljän osa-alueeseen, joille voidaan valita vastuuhenkilöt. Tehtäviin lukeutuu niin suunnittelua, seuranta, viljelyyn ja eläintenhoitoon liittyviä käytännöntöitä kuin hankintojakin. Tehtäväläistäus on tehty lähinnä maidontuotannon näkökulmasta, mutta se on sovellettavissa muillekin tuotantomuodoille. Alla olevassa listauksessa näkyy sudokun tehtäväläistä.

- Talous
 - Investointisuunnittelu
 - Kirjanpito ja talouden seuranta kuukausittain
 - Verosuunnittelu
 - Taloussuunnittelu ja budjetointi
 - Tukihakemukset
 - Palkan maksu ja työvuorosuunnittelu
- Eläimet
 - Lypsy
 - Vasikoiden hoito
 - Hiehojen hoito
 - Ruokinta
 - Ruokintasuunnittelu
 - Terveysthuolto ja -kirjaamiset
 - Jalostussuunnittelu
 - Siemennys, kiimantarkkailu, eläinten/alkioiden hankinta
 - Navetan olosuhteiden ylläpito
 - Hankinnat (Rehut, kuivikkeet, yms)
- Pellot
 - Viljelytoimenpiteet, peltotöiden ulkoistaminen
 - Viljelysuunnittelu
 - Hankinnat (siemenet, väkilannoitteet, kalkit yms.)
- Ylläpito
 - Koneiden huolto ja korjaukset
 - Rakennusten huolto ja korjaukset

Sudoku täytetään sijoittamalla numerot 1-5 sudokuun niin, että pienin numero tulee mielenkiintoisimman työtehtävän kohdalle. Eli numero yksi sijoitetaan mielenkiintoisimman työtehtävän kohdalle, numero kaksi toiseksi mielisimmän kohdalle ja niin edelleen. Sudokun voi täyttää myös sijoittamalla suuremman määrän numeroita, esimerkiksi numerot 1-10, jolloin työtehtäviin saadaan enemmän hajontaa. Sudokun voi tehdä tietokoneella

taulukkolaskelmaohjelmalla tai tulostettuna paperiversiona. Työnjakosudokun ideana on se, että kukin osakas miettii tahollaan mitä näkee itsensä tekevän yhteisessä yrityksessä. Tämä tapahtuu pohtimalla omia vahvuuksiaan ja mielenkiinnonkohteitaan. Tärkeintä on olla itselleen täysin rehellinen, jotta tulos on paikkansapitävä ja luotettava. Jotta sudokusta saadaan kaikki mahdollinen höyty irti, tulee jokaisen osakasehdokkaan sitä täyttäessään olla rehellinen itselleen ja muille. Tämä auttaa luomaan oikeanlaisen dynamiikan yrittäjien välille. (Höopakka, Virtanen, Laajalahti ja Pitkänen 2014).

Henkilökohtaisen pohdinnan jälkeen yrittäjäehdokkaat keskustelevat sudokun tuloksista yhdessä ja tekevät niistä yhteenvedon. Tämä mittaa yrittäjien valmiuksia käytännön tasolla, sekä helpottaa töiden ja vastualueiden jakamista. Mikäli jokin osa-alueista jää kiinnostuksen ulkopuolelle, on osakkaiden syytä pohtia työtehtävän ulkoistamista joko palkatulle työvoimalle tai urakoitsijalle. Jos osakkaat eivät pääse yhteisymmärrykseen työn- ja vastualueiden jakamisesta, kannattaa heidän vielä harkita suunnitellun tiimin toimivuutta käytännössä eli sitä, onko yhteisyrityksen perustaminen kyseessä olevalla kokoonpanolla järkevää. (Höopakka ym. 2014).

Tämän sudokun voi myös täyttää uudelleen tilanteen niin vaatiessa. Laajennettaessa yritystoimintaa työtehtävien luonteet ja työn määrä voivat muuttua, myös uudenlainen tekniikka voi tuoda uusia haasteita työhön. Tällöin voi olla aiheellista töiden pohtimista uudelleen. Uuden, juuri toimintansa aloittaneen yhteisnavetan työt voivat olla todella erilaisia verrattuna edellisen pienemmän navetan askareisiin, jolloin sudokun täyttäminen uudelleen on myös aiheellista. Sudoku löytyy liitteestä 2.

Koemme tämän sudokun erittäin hyvänä työkaluna työn jakamisen suhteen. Tämän avulla työt voidaan jakaa luontevasti ja helposti. Samalla käyvät ilmi ne työtehtävät, joita osakkaat eivät halua tehdä ja jotka voidaan ulkoistaa. Sudokua koottaessa henkilöiden väliset kemiat alkavat käydä ilmi. Mikäli kaikki haluavat tehdä samoja tehtäviä tai välttelevät tiettyjä töitä, voidaan ajatella, että tällä kokoonpanolla ryhmä ei toimi.

6.4 Aktiivinen SPV-tila -pelikortit

Aktiivinen SPV-tila -hanke tuotti pelikortit, jotka on tarkoitettu sukupolvenvaihdosta suunnitteleville, sitä toteuttamassa oleville sekä sen jo toteuttaneille tiloille. Varsinaisia kortteja on 52 kappaletta, joiden lisäksi on kaksi jokeria, kuten kuvassa viisi. Korteilla voidaan pelata mitä tahansa korttipelejä, niin yksin-, kaksin- kuin moninpelejäkin. Kussakin kortissa on kysymys, joka liittyy sukupolvenvaihdokseen joko suoraan tai epäsuorasti. Pelejä voi pelata mieltien samalla vastauksia ja mielipiteitä kysymyksiin. Voidaan myös sopia, että pelin aikana keskustellaan eteen tulevista kysymyksistä. Kysymykset on ryhmitelty maittain. Risti sisältää erilaisiin uhkiin ja tulevaisuuteen liittyviä kysymyksiä, pata perheen ja yrityksen suhteeseen, ruutu itse yritykseen ja hertta perheeseen ja sukuun liittyviä kysymyksiä. Kysymyksien tarkoituksena on auttaa huomion kiinnittämisessä sukupolvenvaihdoksessa ilmeneviin ei-teknisiin asioihin. Kysymyksiin ei ole oikeita vastauksia, vaan ne löytyvät hyvän tahdon ja taidon yhteensovittamisesta sukupolvenvaihdoksissa. (Aktiivinen SPV-tila -hanke, 2014).



KUVA 5: SPV-pelikortit (Rönkkö 2018-02-10.)

Esimerkkejä kysymyksistä:

- Miten työnjaosta sukupolvien välillä on sovittu?
- Miten tärkeää maatilán jatkuvuuden arvo sinulle on?
- Tiedätkö kenen puoleen kääntyä, jos tarvitset apua yrityksen asioissa?
- Koetko saavasi arvostusta työstäsi yrityksen eteen?
- Mistä tiedät, että asiat on ammattitaitoisesti hoidettu?
- Millainen suhteesi äitiisi on?
- Mitä haluat elämältäsi?
- Millaisena näet perheesi ja yrityksesi tilanteen 10-vuoden kuluttua?

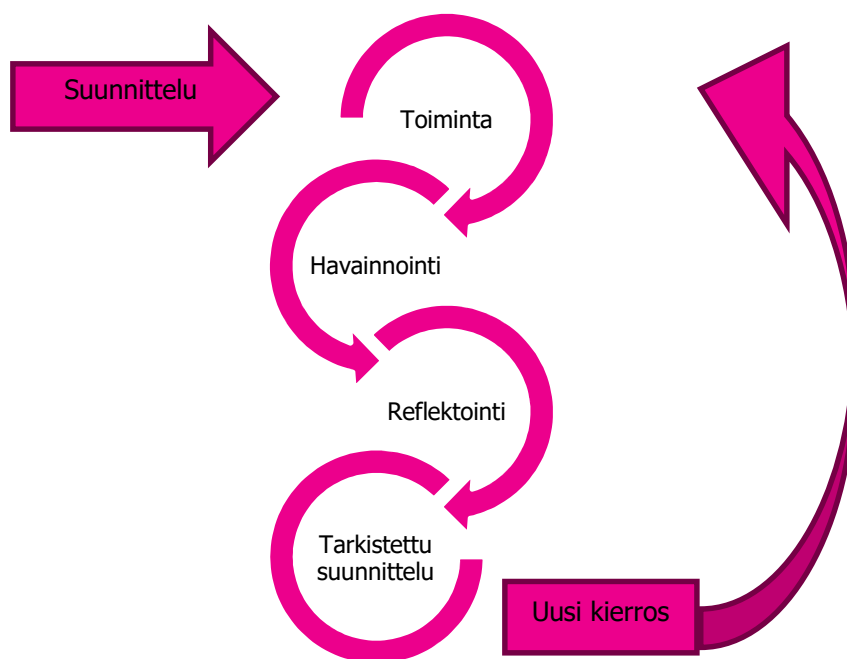
Hankkeen tehtävänä oli edesauttaa hyvin suunniteltujen ja oikein ajoitettujen sukupolvenvaihdosten toteutumista mautiloilla sekä auttaa turvaamaan kannattavan yrittämisen edellytykset jatkaville tiloille. Hanke tuki eri tuotantomuotojen yhteistyön tiivistämistä ja edesauttoi omalta osaltaan Pohjois-Savon maaseutuohjelman painopistealojen (maito, liha ja marjat) jatkuvuutta alueella, jotta raaka-aineiden saatavuus säilyy jalostuslaitoksille ja ne pysyvät jatkossakin alueella. Aktiivinen SPV-tila -hanke käynnistyi vuonna 2012 Pohjois-Savossa ja kesti vuoden 2014 loppuun saakka. Hankkeen rahoitti ELY-keskus, Pohjois-Savon kunnat, hankkeessa mukana olevat tilat ja koulutuksiin osallistuneet tahot. Vastuullisina toteuttajina toimivat MTK-Pohjois-Savo ja Savonia-ammattikorkeakoulu. Yhteistyötyökumppaneina olivat Pohjois-Savon kunnat, alueen maatilat ja muut oppilaitokset sekä ELY-keskus. (MTK-Pohjois-Savo 2018).

Pelikortit ovat todella helposti lähestyttävä keino aktivoida luopujan ja jatkajan välistä vuoropuhelua. Tällaisessa tilanteessa, kun eri sukupolvet tekevät vaihdosta maatilalla, voi jäädä asioita käymättä läpi aiheuttaen jatkossa kitkaa ja konflikteja sukupolvien välille. Peliä pelatessa tai ihan vaan kysymyksiä yhdessä läpikäyden, pystytään asioista keskustelemaan avoimesti. Suomalaisessa kulttuurissa vaikeneminen on kultaa ja tämä on loistava keino lisätä vuoropuhelua. Saimmekin näistä pelikorteista vahvistusta oman työkalumme kehittämiseen samalla periaatteella: keskustelemalla saadaan asioita ratkottua, päästään tuntemaan toinen osapuoli paremmin ja samalla luodaan vahvempaa suhdetta mikäli siihen on henkilökemioiden puitteissa mahdollisuutta.

7 SELVÄT SÄVELET -TYÖKALU

Opinnäytetyömme tutkimusmenetelmänä käytämme toimintatutkimusta. Toimintatutkimus on tutkimusmenetelmä, jonka avulla vaikutetaan tosielämän tapahtumiin ja havainnoidaan väliintulon vaikutuksia. Tarkoituksena ei ole saada yleistettävissä olevaa tietoa, vaan spesifistä tietoa liittyen yksittäistilanteisiin ja -tarkoituksiin. Toimintatutkimus on ryhmien sekä yksilöiden omaa perehtymistä niihin toimenpiteisiin, joilla he voivat muuttaa ja kehittää käytäntöä. Samalla löydetään keinot, joilla reagoida toimenpiteiden vaikutuksiin. Prosessilla tähdätään asioiden muuttamiseen kehittämällä toimintaa entistä paremmaksi. Näin ollen toiminnan kehittäminen on jatkuva prosessi, eikä se pääty yhteen parempaan toimintatapaan. Keskeisin seikka toimintatutkimuksessa on prosessin oivaltaminen uudesta näkökulmasta. Täten toimintatutkimuksessa ei olla kiinnostuneita asioiden nykytilanteesta vaan siitä, miten asioiden tulisi olla. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2018).

Toimintatutkimuksessa toteutetaan toiminta ja tutkimus samalla kertaa. Sen tarkoituksena on synnyttää uusia taitoja ja lähestymistapoja sekä ratkaista käytännön toiminnan ongelmia. Tutkimus on erinomainen käytettäväksi tilanteisiin, joissa muutetaan jotain toiminnan avulla lisäten samalla ymmärrystä ja tietoa muutoksesta. Tapahtuma etenee syklisesti, jolloin aina uuden kierroksen aikana tähdätään aiempaa parempiin saavutuksiin. Kierros alkaa laatimalla päämäärät ongelmiseen kaikkien tapahtumassa vuorovaikutuksessa olevien henkilöiden kesken. Seuraavaksi tutkitaan ja kokeillaan käytännön keinoja päämäärien saavuttamiseksi. Tämän jälkeen havainnoidaan ja arvioidaan käytännön työn tuloksia ja tarkennetaan päämäärät uudelleen. Tämä sykli toistetaan, jolloin päämäärä paranee koko ajan. Tutkimusprosessissa vuorottelevat toiminnan suunnittelu, itse toiminta ja sen arviointi. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2018).



KUVIO 2. Toimintatutkimuksen syklit (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2018.)

Toimintatutkimus koostuu erilaisista vaiheista, jotka on havainnollistettu kuvassa seitsemän. Ensimmäisenä kohdennetaan ongelma ja asetetaan tavoite, sitten selvitetään kirjallisuuden ja muun lähdemateriaalin avulla, onko samaan ongelmaan törmätty joskus aiemmin ja saatu niihin ratkaisuja eli onko oma tavoite saavutettu jo aiemmin. Sen jälkeen testattavat ongelmat ja lähestymiskulmat määritellään selkeästi käytännön tasolla. Toimintatutkimuksen prosessit ja olosuhteet hahmotellaan: mitä tutkimusprosessin tulee toteuttaa, jotta päästään tavoitteisiin? Seuraavassa vaiheessa määritellään arviointikriteerit, palautteen saamisen muodot ja mittausmenetelmät. Lopuksi koottu tietoaines analysoidaan ja arvioidaan niiden tulokset. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2018).

Toimintatutkimus on tutkimuksellinen lähestymistapa, tutkimusorientaatio tai -strategia, ei varsinainen menetelmä. Toimintatutkimuksessa hyödynnetään sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Toimintatutkimukselle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää eikä sitä voi erottaa käytettyjen tutkimustekniikoiden perusteella, sillä ne ovat hyvinkin vaihtelevia. Käytännön toimia ohjaillaan muuttamalla jotain tutkimusprosessin osana olevaa asiaa samalla hankkien siitä tietoa. Erilaisia tutkimusmateriaalin hankintamuotoja ovat kyselyt, haastattelut, kirjallisuus ja aiheeseen liittyvät asiakirjat sekä havainnointi. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2018).

Toimintatutkimuksen ydinajatuksena on eteneminen spiraalimaisesti suunnittelu-toiminta-havainnointi-reflektointi-kierroksina. Yhtä kierrosta voi pitää vasta tutkimuksen alkuna ja jokaiseen toimintakierrokseen kuuluu useita lisäkierroksia riippuen siitä, millaisia lisä- tai tukitoimintoja prosessiin linkittyy. Syklin kierros on perusta seuraavalle ja ideana on tarkastella aikaisemman syklin havainnoinnista syntynyttä suhdetta. Tutkijan tehtävänä on dokumentoida keskustelua, siinä asetettuja tavoitteita ja esitettyjä mielipiteitä sekä toimintaa. Tätä vaihetta kutsutaan reflektoinniksi. Käytännössä reflektointi tarkoittaa sitä, että asianosaiset ottavat kantaa, keskustelevat, pohtivat ja tutkivat eri vaiheiden onnistumista sekä tavoitteiden ja mielikuvien toteutumista. Reflektoinnissa tuodaan ilmi erilaisia mielipiteitä sekä väitteiden ja faktojen perusteluita ryhmän kritiikin alaiseksi. Reflektointi palauttaa toiminnan vaiheet ja sujumisen osallistujien mieliin, ollen samalla aktiivinen osa tutkimusta. Reflektointi on myös arviointiprosessi, jossa mietitään toiminnan merkitystä ja analysoidaan tuloksia. Se antaa osallistujille mahdollisuuden oppia ja kehittyä. Arviointivaihe on myös seuraavan vaiheen suunnittelun pohja. Lisäksi tutkijan tehtävänä on jakaa tietoa saaduista tuloksista kaikille projektin jäsenille sekä järjestellä työskentelyä, esiin tulevia uusia ajatuksia ja ongelmanratkaisumalleja. Tällä tavoin vältetään toimimasta pelkän arkitiedon varassa. Tutkijan ottaa konsultinomaisen rooliin: hän auttaa ihmisiä tiedostamaan ja ratkaisemaan ongelmia sekä sopeutumaan ratkaisemattomiin ongelmiin. Hän tutkii, ja käyttää saamia tietoja edistääkseen hanketta. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2018).

7.1 Työkalamme Selvät sävelet

Ryhdyimme tekemään opinnäytetyötä syksyllä 2017 aluksi sillä ajatuksella, että suunnittelemme ja toteutamme yhteisyrityksen naapuritalan kanssa. Aihe ei kuitenkaan ollut vielä ajankohtainen ja heräsikin ajatus, ovatko naapurit ainoita mahdollisia yhteistyökumppaneita, vai voisiko yhteisyritystä ajatella myös muiden lähialueen tilojen kanssa. Tällaisesta yhteistyöstä on kuitenkin jo Pohjois-

Savon alueella huonoja esimerkkejä: tilat ovat menneet konkurssiin tai omistussuhteet muuttuneet toimimattomien henkilökemioiden takia. Tilat ovat lähteneet yhteistyöhön mittaamalla ainoastaan materiaalisia puolia kuten kunkin tilan jo olemassa olevat eläin-, kone ja rakennuspääomat. Henkilökemiat ovat jääneet suunnittelun ulkopuolelle. Tästä syystä halusimme suunnitella työkalun henkilöiden välisten kemioiden arviointiin, jotta uuden yhteisyrityksen toiminnasta saataisiin mielekästä ja se kestäisi monen vuoden ajan. Aiomme itsekin hyödyntää kehittämäämme työkalua helpottamaan tulevaisuudenvisioiden hahmottamista ja mahdollisten yhteistyökumppaneiden valintaa.

Etsimme 2018 alkuvuodesta aiheeseen liittyviä lähteitä, joilla olisi voinut olla ratkaisu ongelmaan. Etsimme tietoa kirjallisuudesta, Internetistä ja niin ikään eri artikkeleista. Löysimme itsearviointiin ohjaavan työkalun, jonka Työtehoseura oli julkaissut. Siinä työkalun täyttänyt sai vastauksen siihen, onko hänellä valmiuksia ja kykyjä yhteisyritystä ajatellen. Tämä ei aivan vastannut meidän ongelmaamme, yksilötasolla se on loistava ja kerrommekin siitä lisää luvussa 6.1. Toinen läheltä liippaava työkalu löytyi opettajamme opastamana Savonia-ammattikorkeakoulun ylemmän amk-tutkinnon suoritetusta kurssitehtävästä, jonka edelliset vuosikurssilaiset olivat tehneet. Siinä työkalussa yhteisnavetan jäsenet voivat hahmotella työnjakoa omassa yrityksessään. Työkalun avulla voidaan jo ryhmän kokoonpanoa mietittäessä todeta, onko ryhmästä ison mittakaavan investointiin yhdessä työnjaon perusteella, koska jos kukaan ei halua olla selkeä johtajahahmo, kannattaa kokoonpanoa miettiä uusiksi tai vaihtoehtoisesti palkataan ulkopuolinen toimitusjohtaja. Tämäkään työkalu ei vastaa meidän ongelmaamme, mutta siitä on suuri apu yhteisnavetan työnjakoa ajatellen. Työnjakosudokusta on kerrottu luvussa 6.2 enemmän. Opettajamme esitteli meille työkalun tapaisen kolmannen välineen, joka on tarkoitettu maatalan sukupolvenvaihdoksen yhteydessä käytävään keskusteluun. Kortit olivat Aktiivinen SPV-tila -hankkeen julkistamat. Keskustelu toimii pelikorttien muodossa ja tarkoituksena on synnyttää keskustelua luopujan ja jatkajan välille vaikeistakin asioista pintaa syvemältä, jotta kaikki henkilöiden väliset mahdollisesti hiertävät asiat saataisiin puhuttua halki. Pelikorteista on kirjoitettu enemmän luvussa 6.3.

Aluksi emme tieneet, millainen työkalu voisi olla. Kirjoitimme talvella 2018 opinnäytetyötä eteenpäin yleisesti maatalouden yhteisyrityttämisestä. Matkan varrella alkoi tulla paljon hyviä huomioon otettavia seikkoja ihmisten välisistä ajatus- ja arvomaailmoista ja niiden eroista sekä varsinkin näiden vaikutuksesta yhteisyrityksen menestykseen työyhteisön näkökulmasta. Tällöin syntyi ajatus erilaisista kysymyksistä, joita mahdollinen uuden yhteisnavetan omistajaryhmä voisi keskenään kysellä toisiltaan. Tätä ajatusta edesauttoi perehtyminen pelikortteihin, jotka oli luotu sukupolvenvaihdoksen aikana käytävään keskusteluun. Niissä oli kysymyksiä ja mietteitä, jotka yhdessä tuumin keskustellaan auki. Ajatus työkalusta alkoi hahmottua.

Tarkoituksena olisi, että ryhmä kokoontuu esimerkiksi illanvieton merkeissä saman pöydän ääreen ja alkaisi keskustella hieman pintaa syvemältä omista arvoistaan ja ajatusmaailmoistaan. Mikäli käy ilmi, että omat ajatukset poikkeavat hyvinkin paljon toisen vastaavista, on syytä miettiä onko sellaisen henkilön kanssa järkevää aloittaa merkittävää taloudellista toimintaa. Toisaalta, mikäli huomataan kuinka yhteneväiset ajatusmaailmat osapuolilla on, voi ajatus yhteisestä yrityksestä

vahvistua. Kun puhutaan yhteisyrityksestä, varsinkin maataloudessa, liittyy siihen paljon tunteita jopa usean sukupolven ajalta sekä suuria pääomia. Tästä syystä on tärkeää että työporukasta saadaan toimiva. Erilaisten kriisien kohdatessa yrityksen, heijastuvat ne osakkaan yksityiselämään, mikä nostattaa tunteita. Kriisin iskiessä voi esimerkkinä tulla tilanne, että joudutaan leikkaamaan osakkaan palkkaa yrityksen edun vuoksi, mikä nostaa stressitasoa. Tämä voi muuttaa ihmisen tapaa toimia, ulospäin suuntautumista negatiiviseen suuntaan ja konfliktiherkkyys kohoaa. Näitä asioita halutaan työkalun avulla nostaa esiin, jotta ne olisivat tiedossa mahdollisen kriisin kohdatessa.

Aluksi keräsimme opinnäytetyöstämme noin sata kysymystä, jotka tulivat mieleen työtä kirjoittaessa. Kysymykset koskivat niin taloudellisia resursseja, omaa riskinhallintaa ja -ottokykyä, omia valmiuksia ja kykyä, henkilökemioita ja sekä työnjakoa ja johtajuutta. Niissä oli kuitenkin paljon rakenteeltaan samanlaisia kysymyksiä, joten kiteytimme kysymykset viiteenkymmeneen. Teimme Internetiin kyselylomakkeen Google Forms -työkalulla, johon sijoitimme kysymykset summittaisessa järjestyksessä. Kyselyyn ei lisätty mahdollisuutta vastata, vaan tarkoitus oli antaa pelkkien kysymysten olla sähköisesti saatavilla. Huomasimme kysymyksiä laatiessa myös sen, miten hyvin Työtehoseuran itsearviointi ja työnjakosudoku toimii meidän kehittämän työkalun kanssa. Itsearviointi auttaisi oman itsensä arvioinnissa, aukaisisi itsetutkistelua ja onhan ihmisen hyvä tuntee itsensä ennen kuin pystyy toimimaan ryhmässä. Työnjakosudoku näyttäisi käytännön tasolla, että onko yhteisyrityksen työnjako luontevaa, ja jokaiselle osakkaalle saataisiin oma vastuualue. Päätimme rinnastaa nämä työkalut työhömmme. Kuvassa 6 on kuvakaappaus kyseisestä kyselystä. Tämän version lähetimme ohjaavalle opettajallemme Seppo Mönkköselle.

Selvät sävelet-työkalu yhteisyrityksen perustamista suunnitteleville

Kysymysten tarkoituksena on virittää aivot keskustelua ja auttaa tilen selvittämisen, miten ryhmä kommunikoi sekä selvittämisen, ovatko henkilökemiat ja elämänerot sopuisuudessa keskenään.

Selvät sävelet

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 1. Mitä piirteitä arvostat yhteistyökumppanissa? <input type="checkbox"/> 2. Miten reagoit, kun sinulla on stressiä? <input type="checkbox"/> 3. Miten reagoit, kun toinen tekee väärin/epönnistuu? <input type="checkbox"/> 4. Millainen päätöksentekijä olet? <input type="checkbox"/> 5. Miten reagoit, kun olet yksin mielipiteesi kanssa? <input type="checkbox"/> 6. Oletko porukan johtaja vai työmyyrä? Kuka ottaa johtajan roolin yrityksessänne? <input type="checkbox"/> 7. Mitä mieltä olet erilaisten kirjallisten sopimusten tarpeellisuudesta? <input type="checkbox"/> 8. Tykkäätkö työskennellä ryhmässä? <input type="checkbox"/> 9. Oletko aamu- vai iltavirkku? <input type="checkbox"/> 10. Miten käytät vapaa-aikasi? <input type="checkbox"/> 11. Työhistoriasi ja koulutuksesi? <input type="checkbox"/> 12. Luotatko muihin ihmisiin? <input type="checkbox"/> 13. Millainen kuuntelija olet? <input type="checkbox"/> 14. Oletko hyvä suunnittelemaan? <input type="checkbox"/> 15. Suututko/lepytkö helposti? <input type="checkbox"/> 16. Oletko pessimisti, optimisti vai realisti? <input type="checkbox"/> 17. Kestätkö konflikteja? <input type="checkbox"/> 18. Oletko vatvoja vai toiminnan henkilö? <input type="checkbox"/> 19. Pystytkö tinkimään vapaa-ajastasi? <input type="checkbox"/> 20. Pystytkö tinkimään omista tuloistasi yhteisen yrityksen vuoksi? | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 21. Minkälaista velkataakkaa siedät? <input type="checkbox"/> 22. Millä mallilla tämänhetkinen taloutesi on? <input type="checkbox"/> 23. Oletko jo tehnyt Työtehoseuran itsearviointi-kyselyn? <input type="checkbox"/> 24. Miksi haluat perustaa yhteisyrityksen? <input type="checkbox"/> 25. Oletko väsynyt? <input type="checkbox"/> 26. Oletko perehtynyt erilaisiin yhtiömuotoihin? <input type="checkbox"/> 27. Oletko vakuuttanut itsesi/perheesi/toimintasi? <input type="checkbox"/> 28. Mitä mieltä olet näistä kysymyksistä? <input type="checkbox"/> 29. Oletko estrovertti vai introvertti? <input type="checkbox"/> 30. Oletteko tehneet aikaisemmin yhteistyötä? Miten se sujui? <input type="checkbox"/> 31. Millainen riskinottaja olet? <input type="checkbox"/> 32. Kerro tulevaisuuden visioistasi? <input type="checkbox"/> 33. Koetko tärkeäksi maatilän jatkuvuuden yrityksessäsi? <input type="checkbox"/> 34. Mikä on suurin kriisi, joka voi sinua tai tulevaa yritystäsi kohdata? <input type="checkbox"/> 35. Onko erilaisten tunteiden ilmaiseminen sallittua? <input type="checkbox"/> 36. Koetko saavasi arvostusta työsi eteen? <input type="checkbox"/> 37. Miten pidät terveydestäsi huolta? <input type="checkbox"/> 38. Millainen on suhteesi puolisoosi/kumppaniisi? <input type="checkbox"/> 39. Millainen motivaatio sinulla on yrittämiseen? <input type="checkbox"/> 40. Mistä tiedää, että asiat on hoidettu ammattitaidolla? <input type="checkbox"/> 41. Onko keskusteleminen uhka vai mahdollisuus? <input type="checkbox"/> 42. Mitä tavoitteet elämältäsi? <input type="checkbox"/> 43. Miten ratkotte tiiminne sisäisiä jännitteitä? <input type="checkbox"/> 44. Oletko päivittänyt tietosi ja taitosi ajan tasalle? <input type="checkbox"/> 45. Miten yrityksenne toiminta turvataan sairastapauksissa? |
|---|---|

KUVA 6. Kuvakaappaus ensimmäisestä kysely versiosta (Rönkkö 2018-02-22)

Pidimme keväällä 2018 palaverin opettajamme kanssa ensimmäisestä versiosta. Kysymykset olivat hyviä, mutta tulimme siihen tulokseen että ne olisi hyvä ryhmitellä. Tällöin kysymyslistasta tulisi loogisempi ja helpommin lähestyttävä. Työkalusta puuttui kunnollinen käyttöohje, joten kyselypohjan ymmärtäminen saattaisi jäädä vajavaiseksi ilman kunnollista selostetta kyselyn tarkoituksesta. Kyselyn lopputulokseen ja analysointiin olisi hyvä myös kehittää jotain, koska nyt kysymysten loputtua kyselyn tarkoitusperä voi jäädä kokonaan auki. Riskien osalta kysymyksiä voisi lisätä, ainakin analysoinnin osalta. Tämä sen takia, koska yhteisnavettaa perustettaessa puhutaan suuren luokan investoinnista, johon liittyy paljon erilaisia riskejä.

Aloitimme kysymysten ryhmittämisellä. Tarkastelimme niitä ja päätimme jaotella ne kuuteen eri ryhmään; Henkilökemiat, taloudelliset resurssit, henkilökohtaiset valmiudet, työnjako, riskien hallinta ja päätöksenteko. Kysymykset eivät jakaantuneet ryhmien kesken tasaisesti. Lähes joka ryhmään tuli 5-9 kysymystä, lukuun ottamatta henkilökohtaisia valmiuksia, johon tuli 24 kysymystä ja päätöksentekoa johon tuli vain kaksi kysymystä. Lisäsimme seuraavaksi lyhyen avauksen kyselyn tarkoituksesta eli työkalu yhteistyötä suunnittelevien yrittäjien tiimityöskentelyn testaamiseen ja helpottamaan mahdollisimman hyvän yhteistyökumppanin löytämistä jo varhaisessa vaiheessa. On tärkeää että työkalun käyttäjällä on siitä selkeä käsitys, jotta suurin hyöty saadaan irti. Sen jälkeen kirjoitimme jokaisesta kyselyryhmästä, niin että jokainen osaa hahmottaa mitä kunkin ryhmän alla on ja asennoitua siihen jo etukäteen:

- Henkilökemiat
 - Pureudutaan ihmisten välisiin suhteisiin sekä yksilöiden tapoihin suhtautua konfliktitilanteisiin ja kykyyn sopeutua erilaisiin toimintatapoihin
- Taloudelliset resurssit
 - Keskustellaan avoimesti kunkin osakkaan tämänhetkinen taloustilanne sekä kyky ottaa vastuuta yhtiön taloudesta
- Henkilökohtaiset valmiudet
 - Kerrotaan yksilöiden elämäntilanteet ja -arvot sekä henkilökohtaiset kyvyt ja valmiudet yhteisyrittämiseen
- Työnjako
 - Hahmotellaan kunkin osakkaan rooleja yrityksessä pohjautuen luonteenpiirteisiin ja mielenkiinnonkohteisiin
- Riskienhallinta
 - Selvitetään osakkaiden omaa suhtautumista erilaisiin riskeihin sekä niihin varautumiseen ja hallintaan
- Päätöksenteko
 - Selvitetään yksilön kykyä tehdä päätöksiä ja niihin sitoutumista. Vertaillaan osakkaiden eroavaisuuksia päätöksenteossa ja mietitään, käyvätkö ajatukset yksin

Näiden jälkeen on varsinaisen käyttöohjeen. Tavoitteena on tehdä siitä selkeä, sopivan lyhyt ja ytimekäs. Kerromme minkälaisessa tilanteessa testi olisi hyvä tehdä, jotta keskustelusta saadaan mahdollisimman avoin, kiireetön ja rehellinen. Painotamme testin aikana rehellisyyttä ja sen merkitystä, koska muuten tällä kyselyllä ei saavuteta tavoiteltua hyötyä. Avaamme mitä ja miten henkilöiden tulisi olla ja käyttäytyä, jotta heidät saadaan rehellisiksi ja avoimiksi. Kerromme loppuun myös faktan työyhteisön merkityksestä yrityksen menestykseen. Alla valmis tuotos testin käyttöohjeeksi:

”Kokoontukaa yhteen mahdollisen yhteistyöryhmän kanssa ja keskustelkaa jokainen kysymys auki mahdollisimman perusteellisesti. Paras tapa olisi käydä kysymykset läpi esimerkiksi illanvieton merkeissä, niin ettei kenelläkään olisi kiire ja tunnelma olisi mahdollisimman rento. Vastatkaa kysymyksiin vuorotellen ja rehellisesti, jotta kyselytuokiosta saadaan kaikki hyöty irti. Tarkoitus olisi, että perehdytte toisiinne pintaa syvemmälle, jaatte ajatusmaailmanne ja yksilöiden luonteenpiirteenne tulisivat ilmi. Tämä sen vuoksi, jotta saisitte koottua mahdollisimman hyvän työyhteisön uuteen yritykseenne. Mitä mukavampi työyhteisö, sitä paremmat mahdollisuudet teillä on menestyvään toimintaan.”

Tulosten analysointiin ja kyselyn lopputulemaan emme keksineet järkevän ja käytännöllisen oloista keinoa. Ajatuksena olisi kuitenkin, että testihetken jälkeen saataisiin jonkinlainen lopputulema, onko sen hetkisestä ryhmän kokoonpanosta yhteisen yrityksen työryhmäksi. Parhaiten tämä ongelma saataisiin ratkaistua ensimmäisen käytännön testien jälkeen. Tästä syystä ajattelimme kutsua kolme yrittäjää saman pöydän ääreen, jotta saamme testin tehtyä.

7.1.1 Ensimmäinen testikierros

Kutsuimme koolle kolme yrittäjää, jotka ovat kaikki saman tilakokoluokan maidontuottajia. Mahdollisista erilaisista yhteistyökuvioista on ollut puhetta jo aiemmin. Lypsylehmien määrä on kaikilla 40–60 välillä ja nuorta karjaa on saman verran. Peltoalaa on nykyisten yritysten tilannetta ajatellen sopivasti eli pelloilta saadaan korjattua karjalle riittävä määrä satoa. Henkilöt ovat nuoria, omaavat yrittäjänä toimimisesta alle viiden vuoden kokemuksen ja heillä on taustalla samanlainen koulutus, sillä he tapasivat aikanaan samassa ammattikorkeakoulussa. Etäisyyttä tilojen välillä on jonkin verran, mutta ei häiritsevästi ajatellen mahdollisen yhteisyrityksen toimintaa. He ovat miettineet erilaisia yhteistyökuvioita, yhteisten koneiden hankinnasta aina nautakasvattamon rakentamiseen, mutta käytännön tasolle suunnitelmia ei ole vielä viety. Ideoiden takana on ollut ajatus voimavarojen yhdistämisestä; jokaisella on rajoituksia eri resurssien osalta esimerkiksi koneiden hankkimisesta, peltoalasta ja etenkin työvoimasta. Kaikilla osapuolilla on uskoa tulevaisuuteen ja sen vuoksi intoa maatalouden kehittämiseen ja laajentamiseen on, mutta edellä luetellut asiat rajoittavat suunnitelmien toteuttamista. Jokainen on kiinnostunut yhteisyrityttämisestä ja siksi olivat halukkaita osallistumaan kyselytuokioon.

Alkukevällä 2018 sovimme tapaamisen. Opinnäytetyön valmiiksi saattamisen ja orastavien kevätkiireiden takia emme päässeet kokoontumaan saman pöydän ääreen. Siksi sovimmekin tapaamisen nykyaikaisesti Skype-sovelluksen kautta iltalypsyn jälkeen. Tällä tavalla saimme kaikki saman pöydän ääreen, joskaan ei fyysisesti. Skypen kautta onnistuvat myös videopuhelut, joten saimme livekuvaa kaikista osallistujista, mikä loi tunteen kuin olisimme saman pöydän äärellä. Tämä fyysisyyden tunne arvioitiin välttämättömäksi, jotta tapaamiseen saadaan realistisempi tunne pelkkään äänipuheluun verrattuna (kuva 7). Tällöin jokainen pystyy arvioimaan toisen käyttäytymistä ja elekieltä keskustelun aikana. Arvioimme, että puheluun kuluisi aikaa tunnista kahteen. Lähetimme yrittäjille etukäteen sähköpostin välityksellä työnjakosudokun ja Työtehoseuran itsearviontilomakkeen. Sudoku kiersi yrittäjien välillä sähköisesti ja se tuli takaisin valmiiksi täytettynä, jotta pystyimme analysoimaan sen tulokset ennen keskustelun aloittamista. Myös itsearviointi pyydettiin palauttamaan takaisin, jotta saisimme sieltä katsottua tulokset etukäteen. Hetkeä ennen puhelun aloittamista lähetimme sähköpostilla myös oman työkalumme, sillä halusimme kommentit testistä ennen ja jälkeen kyselytuokion.

Aloitimme puhelun ja totesimme, että yhteys toimii ja puhe kuuluu, katso kuva kahdeksan. Vaihdoin kuulumiset, jonka jälkeen pyysimme kommentit testistämme. Itsearvionnin täyttö oli aiheuttanut mietintää, mutta se oli onnistunut lopulta. Työnjakosudokun täyttö onnistui myös, mutta meille tuli tunne että sen täyttöohjetta olisi hyvä parantaa. Selvät sävelet -työkalu koettiin heti tarpeelliseksi, eikä tällaisesta työkalusta ollut kenelläkään aikaisempaa havaintoa. Yksi yrittäjä mietti, onko tällainen tarpeen koska kaikki osapuolet olivat ennestään tuttuja ja olleet paljon keskenään tekemisissä. Kellään ei tullut tunnetta, että testi olisi turha vaan että se olisi hyvä lähtökohta yhteisyrityksen suunnitteluun. Pikainen työkalun selailu ja kysymyksiin tutustuminen aiheutti pelkästään positiivisia tunteita, eivätkä kysymykset tuntuneet oudoilta. Aloitimme kyselytuokion.



KUVA 7. Testin voi suorittaa myös Skypen kautta (Rönkkö 2018-05-10.)

Luimme vielä yhdessä käyttöohjeen läpi ja selitimme kyselyn tarkoituksen ja tavoitteen, jotta olisimme kaikki selvillä tulevasta. Painotimme monesti rehellisyyttä, muuten tämä ei toimisi. Etenimme kysymys kerrallaan ja vastasimme kukin vuorollaan niihin. Alkuun tunnelma oli hieman jäykähköä, mutta jo viidennen kysymyksen jälkeen se rentoutui. Keskustelu oli jouhevaa ja useasti keskustelu rönsyili aiheessa kuitenkin pysyen. Kysymyksiin ei pysty vastaamaan kyllä tai ei-periaatteella, joten jokainen joutui miettimään omaa vastaustaan hetken. Joka kerta kun ensimmäinen sanoi oman vastauksensa, toinen sisäisti sen ja kertoi oman näkemyksensä. Tunnelma jännittyi hieman siirryttäessä henkilökohtaisiin kysymyksiin, mutta vastauksiin se ei vaikuttanut. Huomasimme henkilökohtaisissa kysymyksissä kolme saman oloista kysymystä, jotka koskettivat tulevaisuuskuva, joten tiivistimme ne yhteen kysymykseen. Samoin oletko väsynyt -kysymys sai väistyä, sitä ei nähty tarpeelliseksi. Taloudelliset kysymykset aiheuttivat hetken mietintää, mutta kaikki vastasivat rehellisesti ja avoimesti. Päätöksentekoon lisäsimme yhden kysymyksen; otatko muiden mielipiteet huomioon? Kaikille tuli tunne, että kysymyksiin vastattiin rehellisesti ja avoimesti.

Itsearviointin täyttäminen sai kehuja osallistujilta, koska se aktivoi pohtimaan testiaan omia vahvuuksia ja kykyjä. Kaikki saivat itsearviointissa hyvät valmiudet ja kyvyt yhteisyrityksen perustamiseen. Itsearviointi koettiin loistavaksi työkaluksi ja osaksi omaa kyselyämme. Työnjakosudokun läpikäyminen osoitti, että kyseisen ryhmän työt voidaan jakaa tasaisesti eli sen puolesta ryhmän kokoonpano olisi hyvä. Samalla tuli selville, että verosuunnittelu ja jalostus tulisi ulkoistaa. Ainut kommentti sudokusta oli, että sitä ei kannata täyttää niin kuin nyt teimme eli sama sudoku kiertää osakkaalta toiselle ja jokainen täyttää sitä vuoronperään. Tällöin kun seuraava aloittaa täyttämisen ja näkee edellisen vastaukset, se vaikuttaa alitajuisesti myös omiin vastauksiin.

Tämä tullaan täyttämään jatkossa itsenäisesti ja tulokset kootaan kyselyn aikana, jolloin sudokun tuloksista saadaan totuudenmukaisempia.

Kysymyksiä esitettäessä niitä jouduttiin avaamaan, jotta ne ymmärrettiin haluamallamme tavalla. Huomasimme, että vastaukset jäivät helposti vajaaksi tai ne ymmärrettiin väärin. Tämän johdosta päätimme lisätä seuraavaan testiin kysymysten alle avaavan tekstin, jotta vastauksista saataisiin laajempia esimerkkivastausten avulla. Käytyämme kysymykset läpi kysyimme, antavatko kaikki osalliset vihreää valoa yhteiselle yritykselle. Kaikki vastasivat myöntävästi. Silloin syntyi ajatus kyselyn lopputulemasta, eli liikennevaloista. Liikennevaloilla todennamme tunnetta ryhmän toimivuudesta yhteisen yrityksen perustamiseen. Vihreä tarkoittaisi että ryhmä voisi perustaa yrityksen, keltainen tarkoittaisi että joitain asioita pitää ottaa huomioon ja punainen tarkoittaisi että ryhmän keskinäinen suhde ei vain toimi ja yhteistä yritystä ei kannata perustaa. Tämänkin tulemme lisäämään työkaluumme.

Testin lopputulema oli, että kyselyssä on paljon asioita, joita on hyvä pohtia ennen ison, tai miksei pienemmänkin mittakaavan investoinnin aloittamista. Tämä tuo ihmisistä eri puolia esiin ja jokainen pääsee niitä näkemään, mikäli kaikki osapuolet ovat rehellisiä. Testi osoitti pätevyytensä, vaikkakin osallistujat olivat jo tuttuja keskenään. Osallistujien ollessa vieraita keskenään, antaa testi eväät tutustua toisiinsa. Aikaa meni kaksi tuntia, eikä sitä koettu liian pitkäksi, päinvastoin. Tämä osoitti sen, että kysymykset ovat sopivia ja ne herättävät pohtimaan osallistujien yhteensopivuutta. Kysymykset synnyttivät uusia ajatuksia. Kaikki osallistujat kehuivat kyselyä ja osallistuivat mielellään sen kehittämiseen sekä aikoivat suositella tätä tutuilleen.

7.1.2 Toinen testikierrros

Toiseen testikierrrokseen kutsuimme keväällä 2018 kahden tilan yrittäjät, jotka ovat naapureita ja tekevät jo keskenään koneyhteistyötä niin omistamisen kuin koneurakointienkin suhteen. Kumpaankin tilaan kuuluu yrittäjäpariskunta, joiden koulutustaustat hieman eroavat mutta kokemusta maatalousyrittämisestä löytyy kummaltakin tilalta. Ikäeroa on hieman, muttei merkittävästi. Toisella tilalla on perheenlisäystä, toisella ei. Kokoluokka tiloilla on lähes sama ja peltoalat riittävät mainiosti karjalle. Toisella tilalla harjoitetaan lisäksi koneurakointia, paljon myös testin toiselle tilalle. Metsätaloutta ei kummallakaan harjoiteta saunapuutarvetta enempää. Tiloilla on ollut suunnitelmia yhteisyrityksen perustamisen suhteen. Molemmilla osapuolilla on kiinnostusta laajentaa yritystoimintaa ja sitä myötä keventää omaa työtaakkaansa vapaapäivien toivossa. Syyt, miksi investointia ei ole vielä lähdetty viemään käytännön tasolle ovat alan tämänhetkinen epävarmuus sekä tilojen vieraan pääoman suuri osuus investointia ajatellen.

Pidimme kyselytuokion eräänä toukokuuisena pyhäpäivänä aamulypsyn jälkeen kahvittelun merkeissä. Ensimmäinen tuntuma tilanteeseen oli rento, mutta toisen pariskunnan alle kouluikäiset lapset toivat katkonaisuutta ja häiritsivät hieman itse kyselyn aloittamista. Tämän takia ajattelimme, että kysely olisi hyvä suorittaa ilman jälkikasvun läsnäoloa. Aloitimme testin antamalla jokaiselle vuorollaan tabletin, jolla täytettiin itsearviointilomake. Kaikki saivat arvioinnista hyvät valmiudet ja

kyvyt yhteisyrityksen perustamiseen. Tämän jälkeen teimme työnjakosudokun niin, että jokainen täytti tulostetun lomakkeen itsenäisesti ja kokosimme tulokset. Tässä kävi hyvin ilmi, että eläinten hoito kiinnostaa kaikkia, mikä on hyvä lähtökohta navettaa suunniteltaessa. Työt voidaan jakaa tasaisesti ja suunnittelutyöt tulotaisin ulkoistamaan investointi-, ruokinta- ja viljelysuunnittelun osalta.

Kyselyyn tutustuttiin yhdessä ja jokaisella tuli olo, että kysely on tarpeen. Käyttöohje käytiin läpi, selitimme testin tarkoituksen ja aloitimme kyselytuokion. Tällä testikierroksella tunnelma oli alusta lähtien rentoa ja vastaukset soljuivat hyvällä tahdilla keskustelun edetessä avoimesti. Keskustelussa huumori oli jatkuvasti läsnä ja välillä osallistujat täydensivät toistensa vastauksia. Taloudelliset resurssit aiheuttivat tunnelmassa pientä jännitettä, mutta niistä naapurit ovatkin jo keskustelleet aikaisemmin, joten keskustelu oli lopulta hyvin avointa. Ainut vaivaantuneisuutta aiheuttanut kysymys oli kysymys omasta terveydentilasta. Osa kertoi avoimesti, mutta yhdestä osallistujasta jäi sellainen käsitys, ettei ihan kaikkea kerrottua. Tämä kysymys koettiin erittäin henkilökohtaiseksi, mutta sillä on suuri merkitys mahdollisen yhteisyrityksen toimintaan ja tulevaisuuteen. Jälleen kerran rehellisyys maan perii.

Tähän kierrokseen lisäsimme kysymystemme alle avaavat tekstit, jotka osoittautuivat mainioiksi. Seuraava puute, jonka kohtasimme, oli se että mikäli kyselyn vastauksia haluaa kirjoittaa ylös, siitä loppuu tila. Tämän takia ajattelimme lisätä seuraavaan versioon tilaa kirjoittamiselle tai vastauslaatikot, johon voi halutessaan kirjoittaa vastauksia ylös. Muutoin runko vaikutti hyvältä ja käyttökelpoiselta. Kyselyn lopputulema oli helppo todeta liikennevalojen avulla, kaikki antoivat tällä kerralla vihreää valoa. Liikennevaloista selittäessämme huomasimme, että avasimme niitä suullisesti testaajille, jotta he ymmärtävät niiden merkityksen ja pohtivat oikeasti ja syvällisesti omia tunteitaan ryhmän toimivuutta kohtaan. Päätimme lisätä myös nämä valoja avaavat tekstit työkaluun.

Testiin meni aikaa yhteensä neljä tuntia, joista kaksi itse kysymyksiin vastaamiseen. Aika kului nopeasti ja tämä antaa viitteen siitä, että henkilöillä oli aito kiinnostus asiaan. Yksi kommentti oli, että hyvä että testi vie aikaa, koska tällöin henkilöiden kärsivällisyyserot ja luonteenpiirteet nousevat paremmin esiin. Kommentteina testistä saimme, että se oli tyhjentävä ja antaa paljon uusia näkökulmia. Testin avulla saadaan henkilöiden väliset kitkat esiin, jos tuokion aikana ollaan rehellisiä. Eräällä henkilöllä nousi kiinnostus kokeilla testiä ventovieraiden kesken. Yksi testaaja kuvaili omia tunteitaan testin jälkeen, että aivan kuin olisi valo syttynyt tunnelin päähän. Tällä hän tarkoitti sitä että, yksinäisen tilalla puurtamisen sijaan olisi vaihtoehtona jakaa tämä työ yhteistyössä muiden kanssa, sosiaalisemmassa ja iloisemmassa ympäristössä. Tämä antoi erittäin vahvan viitteen siitä, että olemme tehneet oikeanlaisen työkalun.

7.2 Päätelmät testien perusteella

Kummankin testin perusteella saimme sen kuvan, että tällaiselle työkalulle on tarvetta. Moni sanoikin, että tämä on matalan kynnyksen tehtävä. Testien avulla saimme työkalustamme käyttökelpoisemmän, sillä saimme karsittua turhat kysymykset pois, lisättyä selityslauseet kysymysten alle, parannettua käyttöohjetta ja lisättyä tilaa kysymysten alle mahdollisia

kirjoitustarpeita ajatellen. Mikä tärkeintä saimme kehitettyä kunnollisen ja helppokäyttöisen tuloksen tulkinnan muodon, eli niin sanotun liikennevalon. Tällä tekniikalla on helppo todeta näytetäänkö yhteistyölle vihreää, keltaista vai punaista valoa.

Parhaan hyödyn työkalusta saavuttaa, kun hyödyntää sen tekemisessä työtehoisuuden itsearviointityökalua ja työnjakosudokua, sillä tällöin saadaan ihmisten välisiä henkilökemioita testattua monelta eri näkökulmalta. Samalla tulee ajateltua myös omia kykyjä ja kiinnostuksen kohteita, jos pysyy rehellisenä itselleen. Testi ei vie paljoa aikaa, jolloin tähän on helppo ryhtyä. Kaikilta testeihin osallistuneet kommentoivat, ettei se vie paljoa aikaa ja yhteiseen suuren mittakaavan investointiin ryhdyttäessä on käytettävä aikaa myös toisiin tutustuen. Testi onnistui myös videopuhelun kautta, mutta tämä on syytä tehdä myös kasvotusten ainakin jossain vaiheessa. Testihän ei vanhene koskaan, joten sen voi tehdä aina uudestaan tai ottaa sen vaikka vuosittaiseksi tavaksi. Hetki esimerkiksi kahvittelun merkeissä on tällaiseen sopiva ja mahdolliset häiriötekijät on siirrettävä syrjään, jotta jokainen pystyy keskittymään keskusteluun sataprosenttisesti.

8 PÄÄTÄNTÖ

Ryhdyimme hahmottelemaan opinnäytetyötä sillä ajatuksella, että perustaisimme yhteistyötilan naapuri yrittäjän kanssa, mutta yhteistyö ei kuitenkaan tuntunut ajankohtaiselta vielä lähivuosina. Lisäksi huonot uutiset muiden jo perustettujen yhteisnavetoiden osakkaiden riitaisista väleistä saivat meidät lähestymään opinnäytetyön aihetta eri näkökulmasta. Yhteisnavettoja on perustettu paljonkin lähivuosina, ja usein suunnitteluvaiheessa keskitytään materialistisiin seikkoihin, kuten esimerkiksi viljelyaloihin, kalustoon ja karjakokoon. Henkilökemioihin ja työn- sekä vastuunjakoon liittyvät asiat jäävätkin usein taka-alalle. Näiden asioiden esille nostamiselle sekä ajatusten herättämiselle oli selkeä tarve, joten etsimme aiheesta tietoa ja asetimme tavoitteeksi kehittää jonkinlaisen testin tai "seurapelin" henkilökemioiden testaamiseksi jo suunnitteluvaiheessa.

Aluksi emme tieneet miten edetä seurapelin kanssa, joten aloimme kirjoittaa yleisesti eri yritysmuodoista ja yhteisyrityksestä maataloudessa. Etsimme paljon lähteitä ja eteemme tuli Työtehoseuran itsearviointi yhteisyrityksen perustamista ajatellen. Tämä oli loistava työkalu, mutta vain oman itsensä kykyjen ja valmiuksien testaamiseen. Ohjaava opettajamme esitteli meille työnjakosudokun, joka oli saanut alkunsa Savonia-ammattikorkeakoulussa ylemmän tutkinnon kurssilla. Tällä työkalulla voitiin helposti jakaa yhteisnavetan työt helposti. Kiinnostuimme tästä ja saimmekin luvan kehittää sitä eteenpäin. Opettajamme esitteli Aktiivinen SPV-tila -hankkeen tuottamat pelikortit, joilla voitiin pelata sukupolvenvaihdoskauppojen yhteydessä jatkajan ja luopujan kesken samalla korttien kysymyksiin vastaten. Tällöin heidät saadaan keskustelemaan ja mahdolliset jännitteet purkaantuvat. Tämä herätti meissä ajatuksen, että työkalumme voisi olla samankaltainen: kokoonnutaan yhteen mahdollisen yhteistyöryhmän kesken ja käydään yhdessä kysymyksiä läpi ja niihin avoimesti vastaten. Ihmisillä on kuitenkin vaisto toisista ihmisistä, kannattaako heidän kanssaan aloittaa minkäänlaista yhteistyötä.

Aloimme miettiä sopivia kysymyksiä ja niitä syntyikin helposti satakunta. Määrä tuntui paljolta, joten karsimme niistä puolet pois. Samalla jaottelimme kysymykset kuuteen eri ryhmään. Huomasimme tässä vaiheessa, kuinka hyvin itsearvioinnin työkalu ja työnjakosudoku linkittyvät työhömmä, joten päätimme linkittää ne toisiinsa. Työkalu alkoi hahmottua, ja päätimme aloittaa testaamisen tutkimusmenetelmämme vaatimusten mukaan. Testasimme sen kahteen eri otteeseen ja nämä testikierrokset olivatkin tarpeen, sillä niiden avulla saimme kehitettyä testiä toimivammaksi. Näin työkalu muodostui helppokäyttöiseksi ja testin loppuun syntyi helposti todennettava keino ryhmän toimivuudesta. Annoimme keinolle nimen liikennevalot, koska valojen merkityksen jokainen ymmärtää, ja oma kunkin osakasehdokkaan tunnetila ryhmän toimivuudesta on helposti ilmaistavassa muodossa.

Olemme tyytyväisiä työkaluumme ja vahvasti sitä mieltä, että tällaiselle oli tarve. Moni maatalousyrittäjä pohtii samoja kysymyksiä kuin me: yhteistyö muiden kanssa olisi nykyaikana erittäin suotavaa, mutta kuinka valita sopiva kumppani. Tätä työkalua on helppo hyödyntää, eikä se vie paljoa aikaa. Työkalua voidaan myös kehittää, mikäli tarvetta sellaiselle on. Tulemme varmasti itse käyttämään työkalua, koska kiinnostusta maatalouteen on, mutta realistisesti ajatellen omat

resurssit toiminnan kehittämiseen ovat rajalliset. Koneyhteistyötä on syytä laajentaa, viljankuivauskapasiteettia ei ole, työvoiman saatavuus on rajallista ja tuotannon kasvattaminen vaatii yhteistyötä, joten työkalun käyttökohteita löytyy.

8.1 Asiantuntijan kommentti työstämme

Lähetimme työkalumme sähköpostilla Työtehoseuran tutkimuspäällikkö Markku Lättille, jonka kirjoittamiin artikkeleihin olemme viitanneet useasti opinnäytetyössämme. Hän on perehtynyt yhteisnavetan perustamiseen liittyviin asioihin työnsä puolesta, joten oli luontevaa kysyä häneltä palautetta työhömmme liittyen. Halusimme hänen kommenttinsa siitä, onko testi käyttökelpoinen ja voisiko se olla Työtehoseuran tarjonnassa. Seuraavana Markun kommentti:

Kokonaisuutena työnne on todella tärkeä ja työssä esittelemänne ja käyttämänne työkalut mukaan lukien Työtehoseuran itsearviointilomake ja Savonian työnjakosudoku täydentävät kehittämänne työkalun kanssa toisiaan loistavasti. Olette löytäneet puuttuvan palasen ja yhdistäneet juuri oikeanlaiset palaset kokonaisuuden tarkasteluun. Nyt tulee testin muodossa huomioitua sekä yksilö- että ryhmätaso. Tuolla kokonaisuudella saa jo melko kattavan kuvan yhteisyrityksen edellytyksistä testin tekevien henkilöiden kesken ja se antaa hyvän pohjan jokaisen tavoitteelliselle kehittymiselle puutteita omaavissa kohdissa. Sisällöllisesti siis hyvää työtä! Ainahan voi miettiä, että olisi vielä joku työkalu, joka täydentäisi tuota kokonaisuutta jostain näkökulmasta, mutta testi ei saa laajeta liian suureksi, jotta se tulee tehtyä ajatuksella. (Lätti 2018).

Tämä kokonaisuus olisi aikanaan hyvä saada suoraan viljelijöiden ja myös ProAgrarian neuvojen käyttöön. Ja sitä ennen tietysti tietoisuuteen sen olemassa olosta. Moni näitä asioita varmasti miettii yksikseen, mutta siihen se sitten jääkin. Opinnäytetyön valmistuttua levittäkää työtänne, niin saadaan maidontuotantoa turvattua kestäväällä tavalla uusien yhteisnavetoiden yleistyessä Suomessa. (Lätti 2018).

Tulemme tarjoamaan työkaluamme maatalouden kehittämis- ja neuvontaorganisaatioille muun muassa Pro agrialle. Työkalua voi aivan hyvin käyttää myös muiden alojen yhteisyrityäjyyden pohdinnassa, kunhan muuttaa maatalouden näkökulman omaa alaa vastaavaksi. Kerromme tästä työkalusta myös kollegoille ja muille viljelijätutuille. Työtehoseura onkin jo tietoinen työstämme, koska pyysimme kommentteja heidän tutkimuspäälliköltään ja annoimme heille luvan hyödyntää sitä haluamallaan tavalla. Tulemme julkaisemaan opinnäytetyömme Maatila 2020 -sivustolla, joka on Savonian RAE-, ERKKA- ja REKKA-hankkeiden yhteistyönä toteutettava maatilojen tietopaketti Internetissä. Työn valmistuttua kerromme työstämme Facebookissa Maajussit-ryhmässä, jonka jäsenenä on syyskuussa 2018 yli 10 000 maatalouden ammattilaista ympäri Suomen. Toivottavasti mahdollisimman moni löytää työkalumme ja siitä olisi hyötyä perustettavien ja jo perustettujen yhteisyritysten toimintaan. Ainakin testikierrosten aikana saatujen palautteiden perusteella olemme oikeilla jäljillä.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTO

- AKTIIVINEN SPV-TILAHANKE. (1. Syyskuu 2014). SPV-pelikortit. SPV-pelikortit. Aktiivinen SPV-tila -hanke.
- GROUP, J. V. (23. Syyskuu 2018). Farming for a more Profitable Future. Noudettu osoitteesta <http://jvfg.co.uk/>
- HÖÖPAKKA, Ulla.; Virtanen, J.; Laajalahti, M.; & Pitkänen, J. (ei pvm). Työnjakosudoku.
- KOLEHMAINEN, M. (2014). Maatilan yhtiöittäminen - Miten ja milloin maatilasta osakeyhtiö. MKkonsulointi.
- LÄTTI, Markku. (4. syyskuu 2018). Kommenttia työhömmä. (E. j. Rönkkö, Haastattelija)
- MAATALOUSYRITTÄJIEN ELÄKELAITOS. (27. Maaliskuu 2018). Yhtiömuotoinen toiminta. Noudettu osoitteesta <https://www.mela.fi/fi/elakevakuutus/myel-vakuutus/kenelle-vakuutus/yhtiömuotoinen-toiminta>
- LÄTTI, Markku T. (2015). Yhteisnavetta tuotannon jatkamisen vaihtoehtona - vaikutuksia ja huomioon otettavia asioita. Työtehoseura. Haettu 21. Syyskuu 2017
- MTK-POHJOIS-SAVO. (8. Huhtikuu 2018). SPV-hanke. Noudettu osoitteesta https://www.mtk.fi/liitot/pohjoissavo/tiedotteet/fi_FI/1338962127988/
- MUSTONEN, E. (2016). Unelmatiimi tekee hyvää tulosta yhteisnavetassa. Käytännön maamies, 51-52.
- PAAVILAINEN, Juhani. (2012). Yhtiömuodon valinta maatilojen yhteenliittymissä. Käytännön maamies, 34.
- PAAVILAINEN, Juhani. (2017). Maatilojen yhtiöittämisspäivä. Maatilojen yhtiöittämisspäivä. Pro agria. Noudettu osoitteesta https://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi1pKfjvYTZAhVIiwKHZyBDjoQFggsMAE&url=https%3A%2F%2Fwww.mtk.fi%2Fliitot%2Fpohjoissavo%2Fhankkeet%2Fkohtitulevaa%2F2017omistajavaihdostiedotus%2Ffi_FI%2Fosakeyhtiöitä
- PROAGRIA. (27. Maaliskuu 2018). Yhtiömuotoinen maatalous. Noudettu osoitteesta <http://www.yhtiowiki.fi/>
- TYÖTEHOSEURA. (2015). Itsearviointilomake. Työtehoseura. Noudettu osoitteesta http://tts.fi/images/stories/tts_julkaisut/Itsearviointilomake.xlsx
- TYÖTEHOSEURA. (25. syyskuu 2017). Yhteisnavettaa suunnitteleville. Noudettu osoitteesta Työtehoseuran sivusto: <http://tts.fi/tutkimus-ja-kehitys/hankesivustot/yhteisnavettaa-suunnitteleville>
- WEEKLY, FARMER. (23. Syyskuu 2018). A beginner's guide to starting a joint venture in farming. Noudettu osoitteesta <https://www.fwi.co.uk/business/joint-ventures-farming-practical-advice-make-work>
- VEROHALLINTO. (9. huhtikuu 2018). Maatalousyhtymä. Noudettu osoitteesta <https://www.vero.fi/yriytykset-ja-yhteisot/maatalousyrittaja/maatalousyhtyma/>
- VIRTANEN, M. (2016). Kun tila kasvaa, osakeyhtiö tuo turvaa. Farmi, 10-12.
- VIRTUAALI AMMATTIKORKEAKOULU. (19. Huhtikuu 2018). Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi. Noudettu osoitteesta Toimintatutkimus: <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464158778/1194360111832/1194360447229.html>
- YRITYS-SUOMI. (21. Syyskuu 2017). Yritys-Suomi.fi. Noudettu osoitteesta Työ- ja elinkeinoministeriön sivusto: <https://yrityssuomi.fi/yritysmuodot>

LIITE 1: TYÖNJAKOSUDOKU

Työnjakosudoku

Sudokun täyttäminen tapahtuu sijoittamalla numerot 1-5 sudokuun niin, että pienin numero tulee mielenkiintoisimman työtehtävän kohdalle. Eli numero yksi sijoitetaan mielenkiintoisimman työtehtävän kohdalle, numero kaksi toiseksi mielisimmän kohdalle ja niin edelleen. Sudokuun voi täyttää myös sijoittamalla suuremman määrän numeroita, esimerkiksi numerot 1-10, jolloin työtehtäviin saadaan enemmän hajontaa. Työnjakosudokuun ideana on se, että kukin osakas miettii tahollaan mitä näkee itsensä tekevän yhteisessä yrityksessä. Tämä tapahtuu pohtimalla omia vahvuuksiaan ja mielenkiinnon kohteitaan. Tärkeintä on olla itselleen täysin rehellinen, jotta tulos on paikkansapitävä ja luotettava.

Henkilökohtaisen pohdinnan jälkeen yrittäjäehdokkaat keskustelevat sudokuun tuloksista yhdessä ja tekevät niistä yhteenvedon. Tämä mittaa yrittäjien valmiuksia käytännön tasolla, sekä helpottaa töiden ja vastualueiden jakamista. Mikäli jokin osa-alueista jää kiinnostuksen ulkopuolelle, on osakkaiden syytä pohtia työtehtävän ulkoistamista joko palkatulle työvoimalle tai urakoitsijalle. Jos osakkaat eivät pääse yhteisymmärykseen työn- ja vastualueiden jakamisesta, kannattaa heidän vielä harkita suunnitellun tiimin toimivuutta käytännössä eli sitä, onko yhteisyrityksen perustaminen kyseessä olevalla kokoonpanolla

Talous	Osakas 1	Osakas 2	Osakas 3
Investointisuunnittelu			
Kirjanpito ja talouden seuranta kuukausittain			
Verosuunnittelu			
Taloussuunnittelu ja budjetointi			
Tukihakemukset			
Palkan maksu ja työvuorosuunnittelu			
Eläimet			
Lypsy			
Vasikoiden hoito			
Hiehojen hoito			
Ruokinta			
Ruokintasuunnittelu			
Terveystarkkailu ja -kirjaamiset			
Jalostus			
Siemennys, kiimantarkkailu, eläinten/alkioiden hankinta			
Navetan olosuhteet			
Hankinnat (Rehut, kuivikkeet, yms)			
Pellot			
Viljelytoimenpiteet, peltotöiden ulkoistaminen			
Viljelysuunnittelu			
Hankinnat (siemenet, väkilannoitteet, kalkit yms.)			
Ylläpito			
Koneiden huolto ja korjaukset			
Rakennusten huolto ja korjaukset			

LIITE 2: SELVÄT SÄVELET -TYÖKALU

Selvät Sävelet

Tämän kyselyn tarkoituksena on antaa yhteistyötä suunnitteleville yrittäjille työkalu tiimityöskentelyn toimivuuden testaamiseen sekä helpottaa mahdollisimman hyvän yhteistyökumppanin löytämistä jo varhaisessa vaiheessa. Kysely on jaoteltu aihealueittain seuraaviin osioihin:

- **Henkilökemiat:**
 - Pureudutaan ihmisten välisiin suhteisiin, sekä yksilöiden tapoihin suhtautua konfliktitilanteisiin ja kykyä sopeutua erilaisiin toimintatapoihin
- **Taloudelliset resurssit**
 - Keskustellaan auki avoimesti kunkin osakkaan tämänhetkinen taloustilanne sekä kyky ottaa vastuuta yhtiön taloudessa
- **Henkilökohtaiset valmiudet**
 - Avataan yksilöiden elämäntilannetta ja -arvoja sekä henkilökohtaisia kykyjä ja valmiuksia yhteisryttämiseen
- **Työnjako**
 - Hahmotellaan kunkin osakkaan rooleja yrityksessä pohjautuen luonteenpiirteisiin ja mielenkiinnonkohteisiin
- **Riskienhallinta**
 - Selvitetään osakkaiden omaa suhtautumista erilaisiin riskeihin sekä niihin varautumiseen ja hallintaan
- **Päätöksenteko**
 - Selvitetään yksilön kykyä tehdä päätöksiä ja niihin sitoutumista. Vertaillaan osakkaiden eroavaisuuksia päätöksenteossa ja mietitään, käyvätkö ajatukset yksiin.

Kokoontukaa yhteen mahdollisen yhteistyöryhmän kanssa ja vastatkaa jokaiseen kysymykseen mahdollisimman perusteellisesti. Paras tapa olisi käydä kysymykset läpi esimerkiksi illanvieton merkeissä, niin ettei kenelläkään olisi kiire ja tunnelma olisi mahdollisimman rento. Vastatkaa kysymyksiin vuorotellen ja rehellisesti, jotta kyselytuokiosta saadaan kaikki hyöty irti. Tarkoitus olisi, että yksilöiden luonteenpiirteet tulisivat ilmi: tutustutte toisiinne pintaa syvemältä ja keskustelkaa ajatusmaailmoistanne. Tämä siksi, että saisitte koottua mahdollisimman hyvän työyhteisön uuteen yritykseenne. Mitä mukavampi työyhteisö, sitä paremmat mahdollisuudet teillä on menestyvään yritystoimintaan. Käykää lopuksi tuntemuksenne läpi: näytättekö yhteistyölle vihreää, keltaista vai punaista valoa?

Henkilökemiat

Mitä piirteitä arvostat yhtiökumppanissa?

- Ammattitaito, huumorintaju, ahkeruus, joustavuus, taito kuunnella ja kommunikoida yms.

Tykkätkö työskennellä ryhmässä vai yksin?

- Oletko yksinäinen puurtaja, joka viihtyy ja haluaa työskennellä mieluummin yksin vai oletko se, joka työskentelee mieluiten toisten kanssa?

Luotatko muihin ihmisiin?

- Pystytkö luottamaan toiseen ihmiseen 100-prosenttisesti? Ansaitaanko luottamus ja miten se ylläpidetään?

Kestätkö konflikteja?

- Kestätkö riitatilanteen, hakeudutko tarkoituksella niihin, pakenetko niitä?

Oletteko tehneet aikaisemmin yhteistyötä? Miten se sujui?

- Esimerkiksi sadonkorjuussa, tienhoitokunnissa, opiskelussa, omistatteko yhteisiä koneita yms? Tuliko toiselle sanomista vai toimiko yhteistyö kuin ajatus. Muuttuuko toinen stressitilanteessa, jättääkö toinen koneet huoltamatta?

Miten reagoit, kun toinen tekee väärin/epäonnistuu?

- Hermostutko, syytteletkö, kiroatko vai lähestytkö lempeämmin? Entä jos virhe toistuu aina uudelleen?

Onko erilaisten tunteiden ilmaiseminen sallittua?

- Onko se sallittua, suotavaa vai jopa toivottavaa? Miksi?

Onko keskusteleminen uhka vai mahdollisuus?

- Koetko keskustelun ahdistava vai toivottavana tapahtumana kahden ihmisen välillä?

Miten ratkotte tiiminne sisäisiä jännitteitä?

- Millä tyylillä lähestytte jännitteiden purkamista, esimerkiksi keskustelemalla, hiljaa olemalla, kirjeenvaihdolla, vai jätättekö tilanteen purkamatta?

Taloudelliset resurssit

Pystytkö tinkimään omista tuloistasi yhteisen yrityksen vuoksi?

- Oletko joustava yhteisen hyvän vuoksi vai oletko tarkka omista saatavistasi?

Minkälaista velkataakkaa siedät?

- Kestätkö minkälaista lainaa tahansa, kunhan tiedät että selviät siitä vai onko esimerkiksi autolainakin liikaa?

Millä mallilla tämänhetkinen taloutesi on?

- Kerro rehellisesti, pärjäätkö hyvin, saatko maksettua lainat suunnitellusti, joudutko joustamaan vai onko taloudellinen tilanteesi vakaa?

Millainen on yrityksesi tilanne tällä hetkellä?

- Tuottaako yrityksesi suunnitellusti, onko investoitavaa ja pystytkö investoimaan? Onko tulevaisuus myönteinen yritystä ajatellen?

Nykyisen yrityksesi lainat ja kiinnitykset?

- Kerro rehellisesti lainasumma ja minkälaisessa suhteessa se on liikevaihtoon. Kiinnitysten määrä?

Henkilökohtaiset valmiudet

Miten reagoit, kun sinulla on stressiä?

- Oletko kireä, saamaton, kasvaako vauhti? Puratko stressin muihin vai vetäydytkö kuoreesi?

Miten reagoit, kun olet yksin mielipiteesi kanssa?

- Suututko, joustatko, painatko asian villaisella vai muistat tämän kostaaksesi myöhemmin? Entä, jos olet täysin varma oman mielipiteesi oikeellisuudesta?

Oletko aamu- vai iltaihminen?

- Heräätkö aamulla aikaisin ja menet illalla ajoissa nukkumaan, vai oletko aktiivisimmillasi iltaisin?

Miten käytät vapaa-aikasi?

- Mitä harrastat, vietätkö perheen ja/tai kavereiden kanssa aikaa vai meneekö se lepäillessä?

Työhistoriasi ja koulutuksesi?

- Kerro koulutustaustasi ja entiset työpaikkasi? Oleellista on, oletko työskennellyt jonkun muun alaisuudessa?

Millainen kuuntelija olet?

- Kerro rehellisesti kuunteletko muita, voitko keskittyä kuulemaasi ja osoitatko mielenkiintoa kertojaa kohtaan?

Oletko hyvä suunnittelemaan?

- Suunnitteletko elämäsi vaihe vaiheelta, vai teetkö ratkaisut tunnepohjaisesti? Mietitkö päivän askareet etukäteen? Entä kun suunnitelmat menevät pieleen, kuinka reagoit?

Suututko/lepytkö helposti?

- Oletko herkkä syttymään, vai jaksatko edes suuttua? Mikä saa sinut raivon partaalle? Miten pian lepyt ja mikä on siihen paras keino?

Oletko pessimisti, optimisti vai realisti?

- Oletko joku näistä vaihtoehdoista vai jonkinlainen sekoitus?

Oletko jo tehnyt Työtehoseuran itsearviointi-kyselyn?

- Kerro tuloksesi muille. Jos et ole tehnyt, tee se niin pian kun voit.

Miksi haluat perustaa yhteisyrityksen?

- Onko kenties toiveena vapaa-ajan lisääminen, työyhteisö, kenties parempi toimeentulo vai joku muu?

Mitä mieltä olet näistä kysymyksistä?

- Ovatko kysymykset turhia vai koetko ne tarpeellisiksi? Olisitko mieluummin jossain muualla?

Oletko ekstrovertti vai introvertti?

- Oletko yksin puurtaja ja nautit siitä, että saat työskennellä itseksesi vai tarvitsetko ryhmän ympärillesi, jotta saat asioita aikaiseksi.

Koetko maatalouden jatkuvuuden yrityksessäsi tärkeänä asiana?

- Haluatko, että maataloutta jatketaan aloittamallasi mallilla, pitääkö jatkajan olla sukulaisesi vai voitko luovuttaa työsi ulkopuolisten käsiin?

Koetko saavasi arvostusta työsi eteen?

- Koetko että perheesi, sukulaisesi, kuluttajat ja päättäjät arvostavat työtäsi?

Miten pidät terveydestäsi huolta?

- Käytkö fysioterapiassa, lomalla, liikutko, nukutko riittävästi, käytkö lääkärissä, tarkkailletko syömistäsi?

Millainen on suhteesi puolisoosi/kumppaniisi?

- Rehellinen kuvaus parisuhteestasi?

Millainen motivaatio sinulla on yrittämiseen?

- Oletko mieluummin yrittäjä vai toivoisitko olevasi palkkatyössä?

Mitä tavoittelet elämältääsi?

- Hyvä toimeentulo, vapaa-aikaa, perhe, terveys tai jotain muuta?

Kerro terveydentilastasi?

- Kerro rehellisesti terveydentilasi, varsinkin jos on jotain mikä vaikuttaisi tulevan yhteisyrityksen toimintaan?

Miten huollat perhesuhteitasi?

- Vietättekö aikaa, matkusteletteko, onko yhteisiä harrastuksia?

Miten koet saavasi riittävän levon?

- Riittävä uni, loma vai koetko että saat helposti riittävän levon?

Työnjako

Oletko porukan johtaja vai työmyyrä? Kuka ottaa johtajan roolin yrityksessänne?

- Tykkäätkö puurtaa yksin vai sanotko muille mitä tehdään? Oletko johtajaluonne? Onko joku ottanut tämän kyselyn aikana "puheenjohtajan roolin"?

Pystytkö tinkimään vapaa-ajastasi?

- Jos tilanne niin vaatii, voitko luopua vapaa-ajastasi yhteisen hyvän vuoksi vai joustatko ollenkaan?

Mistä tietää, että asiat on hoidettu ammattitaidolla?

- Työt tulee tehtyä, kaikilla on hyvä olla, tulosta syntyy vai jostain muusta?

Oletko päivittänyt tietosi ja taitosi ajan tasalle?

- Oletko päivittänyt tietojasi, luetko uusimmat alan uutiset, käytkö kursseilla tai kouluttaudutko?

Oletko jo täyttänyt työnjakosudokun? Mikä oli tulos?

- Jos ette ole täyttäneet sudokua, täyttäkää nyt. Käykää tulos läpi yhdessä, jakautuvatko mielenkiinnonkohteet töiden osalta edullisesti ajatellen yhteistä yritystä?

Riskien hallinta

Mitä mieltä olet erilaisten kirjallisten sopimusten tarpeellisuudesta?

- Koetko ne tarpeellisiksi vai ovatko ne ajan hukkaa? Voiko suulliseen sopimukseen luottaa? Voiko sopimuksia tehdä liikaa?

Oletko perehtynyt erilaisiin yhtiömuotoihin?

- Oletko ottanut selvää tulevan yrityksenne mahdollisista yhtiömuodoista ja niiden vaikutuksista yhtiön toimintaan, tulonjakoon yms.?

Oletko vakuuttanut itsesi/perheesi/toimintasi?

- Otatko vakuutuksia turvaksesi vai uskotko pärjääväsi ilman?

Millainen riskinottaja olet?

- Otatko riskejä tietoisesti vai pyritkö olemaan ottamatta riskejä?

Mikä on suurin kriisi, joka voi sinua tai tulevaa yritystäsi kohdata?

- Onko se itsesi, läheisesi tai yhtiökumppanisi kuolema tai sairastuminen vai jokin ulkopuolinen uhka, esimerkiksi tulojen dramaattinen lasku?

Miten yrityksenne toiminta turvataan sairaustapauksissa?

- Näitä voivat olla vakuutukset, ulkopuolisen työvoiman palkkaaminen, kassavarannon ylläpitäminen yms.

Miten ennaltaehkäiset riskejä?

- Pidättekö kokouksia säännöllisin väliajoin miettien tulevia riskejä ja niihin varautumista, otatteko vakuutuksia, keräättekö riittävän kassavarannon tai osallistutteko osuuskuntanne kokouksiin ja toimintaan yms.?

Päätöksenteko

Millainen päätöksentekijä olet?

- Teetkö päätöksiä nopeasti vai tarvitsetko siihen tuumaustauon? Mietitkö päätöksen vaikutusta muihin osakkaisiin vai pelkästään omaan toimintaasi?

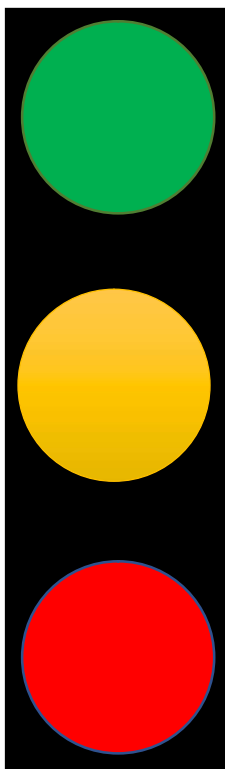
Oletko vatvoja vai toiminnan henkilö?

- Toimitko tehokkaasti, päätät nopeasti ja delegoit asioita sujuvasti vai haluatko aikaa näiden asioiden miettimiseen ja toteuttamiseen?

Kuunteletko muiden mielipiteitä?

- Oletko itsenäinen päätöksentekijä vai pyritkö ottamaan muut huomioon mahdollisimman kattavasti?

LIIKENNEVALOT



Sinulle tuli tunne, että tällä ryhmällä yrityksen perustaminen olisi järkevää. Vaikuttaa siltä, että toiset ovat rehellisiä ja pystyvät olemaan avoimia omista asioistaan ja tunteistaan. Tämän istunnon valossa koet, että pystyt luottamaan toisiin ryhmän jäseniin. Teillä oli samankaltaisia ajatuksia niin ammatillisesti kuin yksityiselämäänkin liittyen.

Tuntuu siltä, että ryhmässä voisi olla potentiaalia yhteisen yrityksen perustamiseen, mutta joistakin asioista tulisi keskustella lisää ennen käytännön toimia. Koet, että tämän ryhmän olisi järkevää kokeilla yhteistyötä ensin jonkin pienemmän projektin parissa, jotta ryhmädynamiikka voidaan todeta ennen syvempää yhteistyötä. Sinusta tuntuu, etteivät kaikki osapuolet olleet täysin rehellisiä tai he eivät pysty avautumaan tässä tilanteessa. Ajatuksenne eriävät hieman ammatillisesti tai yksityiselämän puolella.

Sinusta tuntuu, että tällä kokoonpanolla yrityksen perustaminen ei ole järkevää. Joku/jotkut eivät avaudu tai eivät ole rehellisiä omista asioistaan. Koet, että luottamusta ei ryhmässä synny. Ajatukset eriävät vahvasti omistasi etkä halua perustaa yhteistä yritystä tällä kokoonpanolla.