

Sofia Kämäräinen ja Aukusti Pieviläinen

**Yhteisnavettayrityksen osakkaiden välisen sopimuksen
sisältö**

Opinnäytetyö

Kevät 2011

Maa- ja metsätalouden yksikkö, Ilmajoki

Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma

Tuotantotalous



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Maa- ja metsätalouden yksikkö, Ilmajoki

Koulutusohjelma: Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Tuotantotalous

Tekijät: Sofia Kämäräinen ja Aukusti Pieviläinen

Työn nimi: Yhteisnavettayrityksen osakkaiden välisen sopimuksen sisältö

Ohjaajat: Erkki Laitila ja Matti Ryhänen

Vuosi: 2011

Sivumäärä: 47

Liitteiden lukumäärä: 1

Maatalouden toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Muutokseen on sopeuduttava, jos haluaa säilyttää yrityksen kilpailukykyisenä. Jotkut maatalousyrittäjät ovat reagoineet toimintaympäristön muutokseen perustamalla maidontuotantoon erikoistuneen yhteisnavettayrityksen. Yhteisnavettayrityksessä yhdistetään kahden tai sitä useamman yrittäjän tuotantoresursseja ja kasvatetaan yksikkökokoja. Tällä tavalla voidaan saavuttaa suurtuotannon etuja. Yhteisnavettayrityksen jatkuvuuden ja menestymisen kannalta on tärkeää, että osakkaat laativat yhteistyöstä osakkaiden välisen sopimuksen.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mistä asioista osakkaiden välillä on sovittava yhteisnavettayrityksessä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta ja tutkimustyyppinä teemahaastattelua. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla viiden yhteisnavettayrityksen osakasta neljän maakunnan alueelta. Lisäksi aineistona käytettiin yhtä yhteisnavettayrityksen yhtiösopimusta.

Kaikkien haastateltujen yritysten yhtiömuoto oli avoin yhtiö ja kaikilla oli kirjallisesti laadittu yhtiösopimus. Tutkimuksen mukaan sopimusten sisällöissä oli yrityskohtaisia eroja. Patentti- ja rekisterihallituksen edellyttämien asioiden lisäksi oli sovittu yhtiön päätöksenteosta, voitonjaosta, töiden organisoinnista sekä yhtiön purkamisesta ja osuudesta luopumisesta. Kirjallisen sopimuksen lisäksi asioista sovittiin suullisesti. Tutkimuksen mukaan monet osakkaat olivat tyytyväisiä kirjalliseen sopimukseen. Asioita, joista olisi pitänyt sopia eritavalla tai sopia jo sovittujen asioiden lisäksi, ei juuri ole. Yhteistyö yrityksissä on toiminut hyvin ja riidoilta on välttytty. Tutkimuksessa mukana olleille yrittäjille oli ominaista, että he ovat tehneet yhteistyötä jo ennen yhteisnavettayrityksen perustamista.

Avainsanat: maidontuotanto, yhteistyö, yhteisnavetta, sopimus

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Agriculture and Forestry, Agriculture, Ilmajoki

Degree programme: Agriculture and Rural Enterprises

Specialisation: Farm Management and Production Economics

Authors: Sofia Kämäräinen and Aukusti Pieviläinen

Title of thesis: The content of the dairy farm partnership agreement

Supervisors: Erkki Laitila & Matti Ryhänen

Year: 2011 Number of pages: 47 Number of appendices: 1

The operational environment of farm business is changing all the time. Farmers have to be prepared to change their short and long term strategies to keep their business alive. Some Finnish dairy farmers have made a productive partnership with one another to stay in business. In these instances partners combine two or more dairy farm units to make one big common farm. By doing so they can achieve as partners for example better economies of scale, intensified work practice is better than doing everything alone as well as achieving more leisure time. The agreement to this is important and needs to be done when making a long lasting dairy farm partnership.

The aim of this research was to find out what things need to be agreed to in a dairy farm partnership agreement. The research was executed by interviewing five different dairy farm partnerships. After the analysis of the material we found out: the things which had been agreed in interviewed companies, things which should have been agreed to, and things which should have been agreed to differently.

All partnerships had a written agreement. There were also lots of things which were agreed to orally. There were four main themes amongst the more significant things to agree to: the sharing of the profit and losses, the decision making, the organizing of the work and the ending of the partnership. There were only a few things which should have been agreed to or should have been agreed to differently.

Key words: dairy farm partnership, agreement, dairy business

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvioluettelo.....	6
1 JOHDANTO.....	7
1.1 Tausta ja tavoite.....	7
1.2 Viitekehys.....	8
2 YHTEISNAVETTA.....	10
2.1 Yhteisnavettamuotoja.....	10
2.2 Yhteisnavetan etuja ja ongelmia.....	12
3 SOPIMUSPERUSTA.....	15
3.1 Yksityinen toiminimi ja yhtymä.....	15
3.2 Avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö.....	16
3.3 Osakeyhtiö.....	18
3.4 Tarkentavia sovittavia asioita.....	19
4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO.....	25
4.1 Tutkimusmenetelmä.....	25
4.2 Tutkimusaineisto.....	26
4.3 Teemahaastattelun toteutus.....	26
5 AINEISTON ANALYYSI JA TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	28
5.1 Yritysten taustatiedot.....	28
5.2 Aineiston analyysi.....	30
5.3 Asiat, joista on sovittu.....	31
5.3.1 Yhtiön hallinnolliset asiat.....	31
5.3.2 Päätöksenteko.....	32
5.3.3 Voitonjako.....	32
5.3.4 Töiden organisointi.....	33
5.3.5 Yhtiön purkaminen ja osuudesta luopuminen.....	34
5.4 Asiat, joista olisi pitänyt sopia.....	35
5.5 Asiat, joista olisi pitänyt sopia toisin.....	36
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TULOSTEN ARVIOINTI.....	38

6.1 Johtopäätökset.....	38
6.2 Tulosten arviointi.....	40
6.3 Jatkotutkimuskohteet	42
LÄHTEET	44
LIITTEET	48

Kuvioluettelo

Kuvio 1. Opinnäytetyön viitekehys.	9
Kuvio 2. Yhteisnavettamuotojen jaottelu hallinnassa olevien fyysisten tuotantoresurssien mukaan.....	11
Kuvio 3. Yhteisnavettayritysten etuja ja ongelmia.	14
Kuvio 4. Haastatteluaineiston käsittely kokonaisuudesta synteeseihin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 144 mukaillen).	30
Kuvio 5. Erilaisia tapoja tutkia yhteisnavettayritysten osakkaiden välisiä sopimuksia.	42

1 JOHDANTO

1.1 Tausta ja tavoite

Maatalouden toimintaympäristö on muuttunut rakennekehityksen myötä. Tilojen lukumäärä on vähentynyt viimeisen kymmenen vuoden aikana yli 20 prosenttia ja samalla tilojen keskikoko on kasvanut noin 10 hehtaaria. (Maatilatilastollinen vuosikirja 2009, 38, 42, 49.) Lisäksi yksikkökustannukset ovat nousseet enemmän kuin tuottajahinnat. Toimintaympäristön muuttuessa yrittäjät ovat parantaneet kilpailukykyä muun muassa tuotantoa laajentamalla.

Euroopan unioniin liittymisen jälkeen kokonaistuoton muodostuminen muuttui markkinoilta saatavan tuoton puolittuessa ja tukien osuuden kasvaessa. Tuotantokustannukset eivät alentuneet samassa suhteessa tuottojen kanssa, joten maataloustulo pieneni. Maataloustulo kuvaa yrittäjän työlle ja omalle pääomalle saatavaa euromääräistä korvausta. EU:n aikana tuotantokustannukset ovat nousseet nopeammin kuin kokonaistuotot. (Tauriainen 2010, 56, 60.) Markkinaohjautuvuus vaikuttaa maatalouteen yhä voimakkaammin, koska tuotteiden ja panosten hintaneuvottelujen päätyttyä hinnat määräytyvät markkinoiden mukaan (Ryhänen & Sipiläinen 2011). Yksittäisen yrittäjän vaikutusmahdollisuudet tuottajahintoihin ovat rajalliset, joten yrittäjä pystyy vaikuttamaan maataloustulon suuruuteen lähinnä tuottavuutta parantamalla ja yksikkökustannuksia vähentämällä. Yrityskoon kasvattaminen mahdollistaa yksikkökustannusten alentamisen (Ryhänen 2011a).

Sopeutuminen toimintaympäristön muutokseen säilyttää yrityksen elinvoimaisena ja jatkavana. Jotkut yrittäjät ovat reagoineet muutokseen perustamalla yhteisnavetan. Yhteisnavetoita perustetaan, jotta yrittäjäriski pienenisi, kannattavuus ja kilpailukyky paranisivat, työaikoihin saataisiin joustavuutta ja työn kuormittavuus vähentyisi (Mustonen 2009, 12–15, 17). Yhteisnavettayrityksessä tuotantoresursseja yhdistetään ja yksikkökoko kasvatetaan, jolloin suurtuotannon edut ovat saavutettavissa.

Koska yhteisnavettaan sidotaan omaa ja vierasta pääomaa ja yrittäjiä on useita, jonkinlainen sopimus on hyvä laatia erimielisyyksistä johtuvien riitojen välttämiseksi.

si ja yrityksen jatkuvuuden turvaamiseksi. Sopimuksen voi tehdä suullisesti tai kirjallisesti. Sopimus sitoo kaikkia osapuolia. Kirjallinen muoto helpottaa todistelua sopimuksen sisällöstä. Suullisetkin sopimukset ovat päteviä, mutta niitä voi olla vaikeaa näyttää toteen ristiriitatilanteessa. Sopimuksessa kaikille sopijaosapuolille määritetään oikeudet, velvollisuudet ja vastuut. Sopimuksen on hyvä olla yksiselitteinen ja yksityiskohtainen, jotta erilaiset tulkinnat eivät olisi mahdollisia.

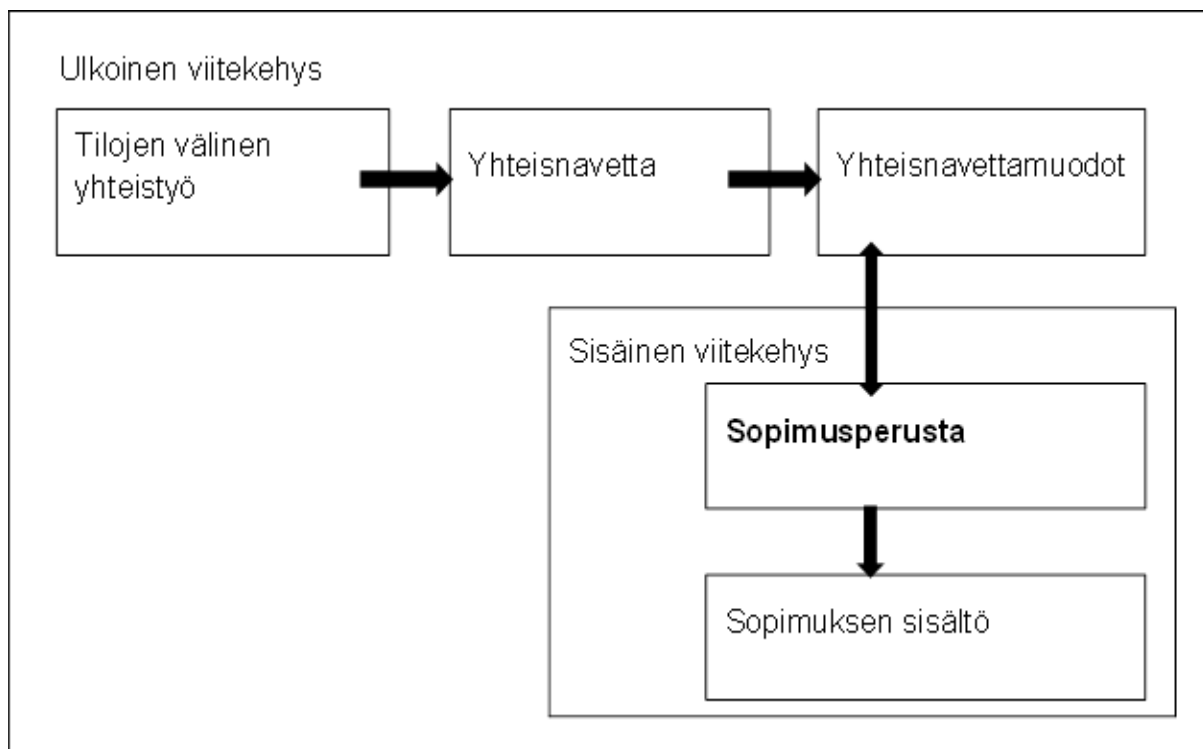
Yhteisnavettaa perustettaessa jokainen tapaus on erilainen ja sopimukset laaditaan aina yrityskohtaisesti. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on vastata kysymykseen:

- Mistä asioista osakkaiden välillä on sovittava yhteisnavettayrityksessä?

Tässä työssä keskitytään sopimuksen sisältöön maatalouden näkökulmasta. Sopimusten juridiikka jätetään lähes kokonaan työn ulkopuolelle. Tutkimuksessa keskitytään sellaisiin yhteisnavettayrityksiin, joiden osakkaat eivät ole toisilleen läheistä sukua. Sisarusten väliset yhteisnavettayritykset jätetään tutkimuksen ulkopuolelle.

1.2 Viitekehys

Maitoa on tuotettu perinteisesti yhden perheen yrityksissä. Maitotiloja laajennettaessa tiloja on yhtiötetty ja perustettu yhteisnavetoita. Kuviossa 1 on opinnäytetyön viitekehys. Ulkoinen viitekehys koostuu tuotannollisesta yhteistyöstä, yhteisnavetasta. Yhteisnavetta on kahden tai sitä useamman yrittäjän muodostama kokonaisuus, jossa maitoa tuotetaan yhteisessä tuotantorakennuksessa. Yhteisnavetoita voidaan perustaa usealla eri tavalla ja perustettaessa laaditaan yhteistyösopimus. Sisäinen viitekehys koostuu sopimusperustasta ja sopimuksen sisällöstä. Sopimusperustalla tarkoitetaan asioita, joita tulee ottaa huomioon sopimusta laadittaessa. Sopimusperusta on erilainen eri yhteisnavettamuodoissa. Sopimuksessa sovitaan ainakin käytettävissä olevien resurssien käytöstä, vastuiden, valtuuksien, töiden ja voiton jakamisesta, asioista, joista vaaditaan yksimielisyys, riitatilanteiden selvittämisestä ja toimenpiteistä yhteisnavettayrityksen purkautuessa.



Kuvio 1. Opinnäytetyön viitekehys.

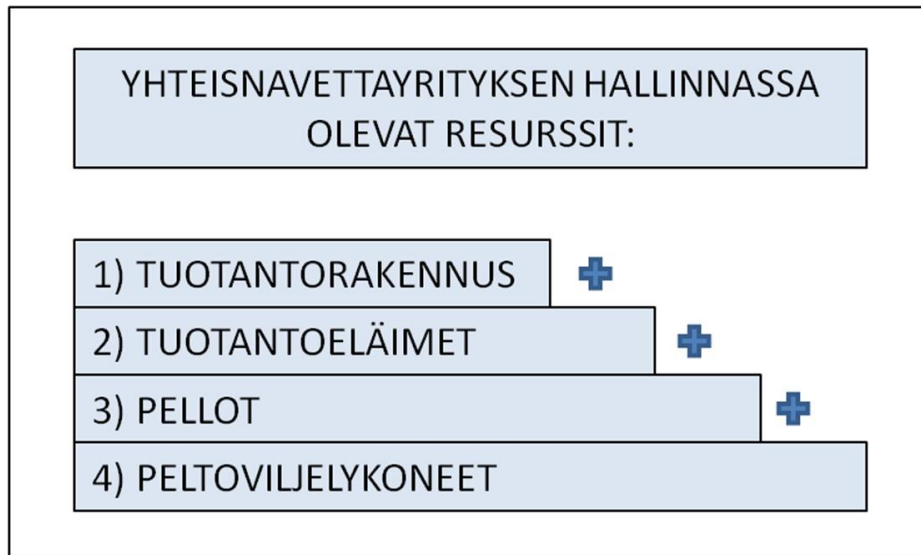
2 YHTEISNAVETTA

Hyvällä yhteistyöllä voidaan luoda järkeviä ja monesti myös taloudellisesti kannattavia tuotanto-, hankinta-, markkinointi- ja työketjuja. Näiden toimien avulla maatalousyritykset voivat säilyttää hyvät toimintaedellytykset. Tilojen välinen yhteistyö voidaan jaotella koneyhteistyöhön, hankintayhteistyöhön, markkinointiyhteistyöhön ja tuotannolliseen yhteistyöhön. (Tamminen, Jokipii & Turkki 1999, 8.) Tuotannollisessa yhteistyössä keskitytään yhteisen tuotannon järjestämiseen ja kehittämiseen. Yleensä se on tarkasti suunniteltua. Tuotannollisen yhteistyön muotoja ovat esimerkiksi maidontuotantorengas, yhteisnavetta ja vuokranavetta. (Kirkkari 1999a, 43–47; Pyykkönen & Tiilikainen 2009, 41.)

Yhteisnavetta on kahden tai sitä useamman osakkaan perustama yritys, jossa tuotetaan maitoa yhteisessä tuotantorakennuksessa (Kirkkari 1999a, 43, 47). Tällöin työt ja vastuu jakautuvat usealle yrittäjälle. Yrityksen yhtiömuoto valitaan tapauskohtaisesti. Maatalousyrityksen yleisimmät yhtiömuodot ovat yksityinen maataloudenharjoittaja eli toiminimi, verotusyhtymä eli maatalousyhtymä, avoin yhtiö tai kommandiittiyhtiö sekä osakeyhtiö (Maatilarekisteri 2009, 26–27).

2.1 Yhteisnavettamuotoja

Yhteisnavettayritys voidaan toteuttaa usealla eri tavalla, koska yritysten yhtiömuoto ja/tai hallinnassa olevat resurssit vaihtelevat. Yksi tapa jaotella yhteisnavettamuodot on tarkastella asiaa yhtiön hallinnassa olevien fyysisten tuotantoresurssien mukaan (Kuvio 2). Yhtiön hallinnassa olevilla fyysisillä tuotantoresursseilla tarkoitetaan yhtiön omistamia tai yhtiön vuokraamia tuotannossa käytettäviä resursseja. Yhteisnavettayrityksen keskeisimpiä fyysisiä tuotantoresursseja ovat tuotantorakennus, tuotantoeläimet, pellot ja peltoviljelykoneet. Osakkaiden välinen yhteistyö syvenee ja yhteisen yrityksen merkitys osakkaille kasvaa, mitä enemmän tuotantoresursseja on yhteisen yrityksen hallinnassa. Fyysisten tuotantoresurssien lisäksi yrityksellä on käytettävissä inhimillisiä resursseja eli yhtiömiesten ja/tai palkatun työvoiman työpanosta. Osakkaat voivat osallistua töihin erilaisilla osuuksilla ja erilaisella osaamisella.



Kuvio 2. Yhteisnavettamuotojen jaottelu hallinnassa olevien fyysisten tuotantorurssien mukaan.

Malli 1. Yrityksen hallinnassa on vain tuotantorakennus kalustoineen. Tuotantorakennus käsittää vähintään yhteisen navetan. Tuotantorakennus on rakennettu tai hankittu muulla tavalla yhtiölle. Tuotantorakennuksiin voidaan lukea myös muita rakennuksia, kuten rehusiilot. Kaikki muut tuotantoresurssit sekä tuki- ja tuotantooikeudet ovat yhtiön ulkopuolella, yhtiömiesten omistuksessa.

Malli 2. Yrityksen hallinnassa on tuotantorakennuksen lisäksi tuotantoeläimet (Kirkkari 1999a, 43, 47). Tällöin myös tuotanto-oikeudet eli maitokiintiöt ovat yrityksen hallinnassa. Yhtiö on hankkinut tuotantoeläimet osakkailta ja/tai markkinoilta. Pellot ja olemassa olevat koneet ovat yrittäjien omistuksessa. Osakkaat vastaavat omien peltojen viljelystä itse ja tuotetut rehut myydään yhteisnavetalle. Tarvittaessa rehua ostetaan myös ulkopuolisilta yrityksiltä. (Väänänen 2010; Murto-
maa-Niskala 1999.)

Malli 3. Yrityksen hallinnassa on tuotantorakennus, tuotantoeläimet ja pellot. Tällöin myös tukioikeudet siirretään yhtiölle eli yhteinen yritys hakee kaikki tuet. Osakkaat vastaavat yhdessä peltojen viljelystä ja rehuntuotannosta. Peltotöihin käytetään urakoitsijaa tai ne tehdään yhdessä osakkaiden koneilla. Tehdystä työstä laskutetaan yhtiötä sovitulla hinnalla.

Malli 4. Yrityksen hallinnassa on tuotantorakennus, tuotantoeläimet, pellot ja peltoviljelykoneet (Nivala 2010, 12; Murto-
maa-Niskala 2000). Peltoviljelyyn käytetään

yrittäjien hallinnassa olevia koneita ja tarvittaessa myös urakoitsijoita. Pelloilta tuotettu rehu käytetään tuotantoeläinten rehuksi. Lisäksi täydentäviä rehuja ostetaan markkinoilta. Tässä mallissa yrityksen hallinnassa on kaikki neljä keskeistä tuotantoresurssia. Yhteisen yrityksen merkitys yhtiömiehille on suuri.

2.2 Yhteisnavetan etuja ja ongelmia

Yhteistyötä suunnittelevien ja yhteistyötä tekevien maatalousyrittäjien tavoitteena on aina saavuttaa yhteistyöllä jonkinlaista hyötyä. Hyödyt voivat olla eri osapuolten välillä erilaisia. (Kirkkari 1999b, 35.) Yhteisnavetan perustamisen tavoitteena voi olla työn ja vastuun jakaminen, vapaa-ajan lisääminen, tuotannon tehostaminen, tuotantorakennusten investointikustannusten jakaminen ja kustannustehokkuuden lisääminen (Murtomaa-Niskala 1999; Mustonen 2009, 12–17).

Yleensä yhteistyön tavoitteena ja tärkeimpänä etuna pidetään sen tuomia taloudellisia hyötyjä. Yhteisnavettayrityksessä tuotantoresursseja yhdistetään ja yksikkökoko kasvatetaan, jolloin suuruuden ekonomian edut ovat saavutettavissa. Muita merkittäviä hyötyjä ovat sosiaalisen elämän lisääntyminen, työmäärän väheneminen ja vastuun jakautuminen. Taloudellista hyötyä saavutetaan ainakin hankkimalla yhdessä raaka-aineita, tuotantopanoksia ja koneita. (Karttunen, Tuure & Kaila 2008, 48; Lätti, Koikkalainen, Kuisma & Lötjönen 2006, 38.) Suuria eriä ostettaessa käsittely- ja rahtikulut pienenevät ja tavarantoimittajat kilpailevat ostajista. Myös yhdessä tehdyt konehankinnat tuovat taloudellista hyötyä, koska yhteisiin koneisiin sitoutuu vähemmän omaa pääomaa, kuin omiin koneisiin. (Lätti ym. 2006, 38–39.) Tällaisella yhteistyöllä vähennetään pääoman tarvetta, joten yrittäjän taloudellinen riski pienenee.

Yhteisnavetan etu on työn mielekkyyden lisääntyminen verrattuna perinteiseen maidontuotantoon. Navettatyöt voidaan jakaa, kun useat henkilöt osaavat työskennellä samoissa tuotantorakennuksissa. Yhteistyö mahdollistaa myös vapaa-ajan lisäämisen. Työn sitovuus vähenee, kun vastuuta voidaan jakaa. Työn mielekkyyttä lisää myös se, että työskentely ei ole enää pelkästään yksinäistä puurtamista, vaan töitä voidaan tehdä yhdessä. Toimiva yhteistyö korreloi positiivisesti

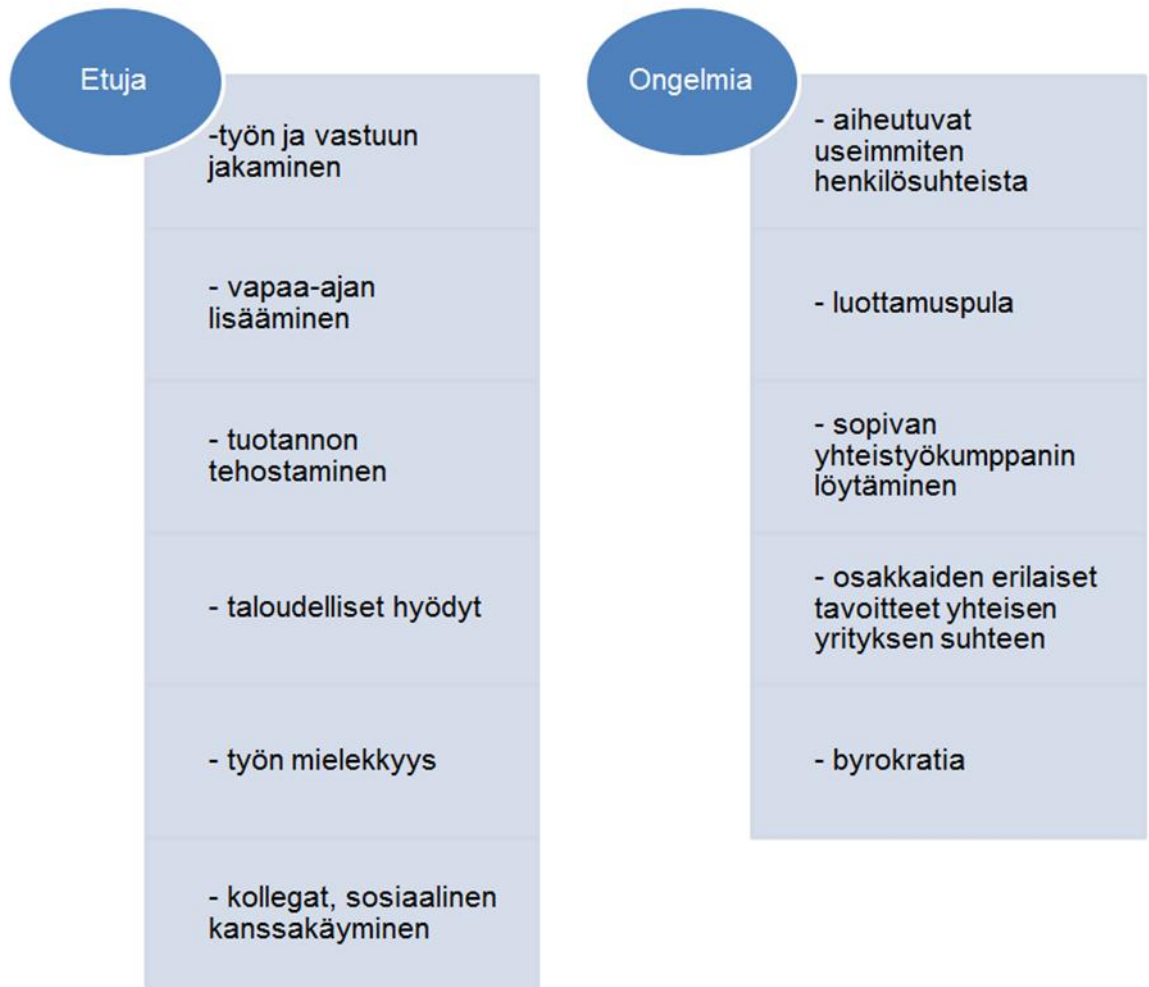
työn tuottavuuteen, koska jokainen on vastuussa tekemisistään muille osakkaille. (Mustonen 2009, 12; Murtomaa-Niskala 1999.)

Sosiaalisen elämän merkitystä ei pidä väheksyä yhteistyön tuomana etuna. Yhteistyötä tekemällä yrittäjät saavat kontakteja muihin alan yrittäjiin. Sosiaalinen kanssakäyminen lisää työn mielekkyyttä ja yhteistyötä tekevien tiedonvaihto hyödyttää kaikkia. Vaikeiden asioiden kanssa ei tarvitse olla yksin. Yhteistyö vähentää työmäärää varsinkin tuotannollisessa yhteistyössä. Esimerkiksi karjakoon kasvaessa työmäärä tuotettua yksikköä kohden pienenee. (Kirkkari & Turkki 1999, 52–53.)

Yleensä yhteistyön suurimmat ongelmat aiheutuvat ihmisten välisistä henkilösuhteista. Luottamus yhteistyökumppaniin täytyy olla vahva. Lisäksi tarkan kirjallisen sopimuksen puuttuminen voi johtaa erimielisyyksiin. (Kirkkari 1999c, 38–39.) Sopivan yhteistyökumppanin löytäminen saattaa olla haastavaa ja esteenä yhteistyölle (Savela, Tamminen & Kirkkari 1999, 23). Yhteistyön onnistumisen edellytyksenä ovat osakkaiden samanhenkisyys, yhteiset tavoitteet ja arvostukset. Yhteistyökumppanin tunteminen luo vankan pohjan yhteistoiminnalle. (Kirkkari, Kallioniemi & Martikainen 1998, 86.)

Yhteisnavetan perustamiseen liittyy usein suuria investointeja. Investointien rahoitusvaihtoehtojen löytäminen on haastavaa ja vie aikaa. Tuotannollinen yhteistyö on järjestäytyneempää kuin esimerkiksi koneyhteistyö, joten paperityö lisääntyy. Paperitöiden tekeminen koetaan usein hankalaksi. (Kirkkari & Turkki 1999, 53.)

Kuviossa 3 on yhteenveto yhteisnavettayrityksen keskeisistä eduista ja ongelmista.



Kuvio 3. Yhteisnavettayritysten etuja ja ongelmia.

3 SOPIMUSPERUSTA

Yhtiömuoto määrittää reunaehdot sopimukselle ja yrityksen toiminnalle. Sopimuksen sisältöön ja sovittaviin asioihin vaikuttaa myös yhteisnavettamuoto. Osakkaiden välistä sopimusta on syytä täydentää tarkentavilla asioilla muun muassa vastuunjaosta ja töiden organisoinnista. Tässä luvussa käsitellään asioita, jotka vaikuttavat osakkaiden väliseen sopimuksen sisältöön yhteisnavettayrityksessä.

Yhtiösopimus laaditaan lakien ja asetusten puitteissa. Yhteisnavetan yhtiömuoto voi olla yhtymä, avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö tai osakeyhtiö. Yhtiömuodon valintaan vaikuttavat muun muassa osakkaiden lukumäärä, mahdollisuus ja oikeus osallistua päätöksentekoon, voitonjaon perusteet, liiketoiminnan luonne ja laajuus, mahdollisuus luopua osakkuudesta, yhtiömuodon muuttamisen mahdollisuus, verotustekijät pitkällä aikavälillä sekä perustamisen ja hallinnoimisen helppous (Laitila 2001).

Kirjanpitolain mukaan liike- tai ammattitoiminnan harjoittaja on kirjanpitovelvollinen. Maataloudenharjoittaja ei kuitenkaan ole kirjanpitovelvollinen, ellei maatilayritys ole kirjanpitolain ensimmäisessä momentissa tarkoitettu yhteisö tai säätiö. (Kirjanpilolaki 1996). Maataloutta harjoittavalla kirjanpitovelvollisella tilikausi on luonnollisesti kalenterivuosi, koska veroilmoitus tehdään kalenterivuositain. Yhtiön tilintarkastuksesta ja kirjanpidosta voidaan sopia esimerkiksi kuka ja miten ne hoidetaan.

3.1 Yksityinen toiminimi ja yhtymä

Yksityinen toiminimi tarkoittaa luonnollisen henkilön harjoittamaa liiketoimintaa. Tällöin erityistä yhtiötä ei ole perustettu. Yksityinen toiminimi ja yrittäjä eivät ole erillisiä juridisia henkilöitä. Toiminimen velvoitteista vastaa viime kädessä yrittäjä kaikella omaisuudellaan. Yrityksen tuottama voitto on omistajan vapaasti käytettävissä. Juridisesti yksityisottojen määrää rajoittaa vain yrityksen maksuvalmius. Toiminimi voidaan muuttaa avoimeksi yhtiöksi, kommandiitti- tai osakeyhtiöksi. (Laitila 2001.) Maatalousyhtymä on kahden tai sitä useamman henkilön muodos-

tama yhteenliittymä, jonka tarkoituksena on kiinteistön käyttö, viljely tai vuokraus. (Henkilöverotuksen käsikirja 2011, 3). Maatalousyhtymää koskevat monelta osin samat säädökset kuin yksityistä toiminimeä.

Maatalousyhtymän perustaminen ei vaadi kirjallista sopimusta. Kirjallisen yhtymäsopimuksen laatiminen on mahdollista ja se saattaa olla järkevää epäselvyyksien välttämiseksi. Yhtymäsopimukseen voidaan laittaa esimerkiksi yhtiön toiminimi, kunta, toimiala, osakkaiden nimet, yhtymäpanosten määrä, osakkaiden vastuualueet, nimenkirjoittamisoikeus, tilikausi, tilintarkastajat, voitonjako, yhtymästä eroaminen, yhtymäsopimuksen irtisanominen, yhtiömiehen kuolema ja sopimuksen voimassaoloaika. (Fält 2009, 54–56, Kolehmainen 2009 mukaan.)

Yksityisenä toiminimenä tai maatalousyhtymänä toimivan yrityksen purkaminen on helppoa. Yrittäjä on itse vastuussa yritykseen liittyvistä sopimuksista ja velvoitteista. Kun yrittäjä on hoitanut kaikki veloitteet sekä ilmoittanut yrityksen lopettamisesta kaupparekisteriin ja verottajalle, hän voi lopettaa yrityksen. (Laitila 2001.) Jos yhtymän osakkailla on keskinäinen sopimus, sen määrittämät rajoitteet on huomioitava yrityksen lopettamisessa.

3.2 Avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö

Henkilöyhtiöt avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö ovat vähintään kahden henkilön väliseen yhtiösopimukseen perustuvia yhtiöitä. Avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö ovat itsenäisiä oikeushenkilöitä. Yhtiö omistaa itse omaisuutensa. Avoimessa yhtiössä kaikki yhtiömiehet ja kommandiittiyhtiössä vastuunalaiset yhtiömiehet vastaavat henkilökohtaisella omaisuudellaan yhtiön velvoitteista. Vastuu yhtiön veloista on solidaarinen, eli kukin osakas vastaa yhtiön veloista myös toisten osakkaiden puolesta. Avoimessa yhtiössä ja kommandiittiyhtiössä kaikilla vastuunalaisilla yhtiömiehillä on velvollisuus ja oikeus osallistua päätöksentekoon. Yhtiösopimuksella voidaan sopia muunkinlaisesta päätöksentekotavasta. Henkilöyhtiöstä voivat vastuunalaiset yhtiömiehet nostaa palkkaa ja yksityisottoja. Henkilöyhtiöt ovat helppoja hallinnoida, koska niissä ei tarvita määrämuotoon sidottua hallintoa. (Laitila 2001.) Henkilöyhtiön voi muuttaa osakeyhtiöksi.

Avoimen yhtiön ja kommandiittiyhtiön yhtiösopimuksen osalta vallitsee laaja sopimusvapaus. Yhtiösopimukselle ei ole laissa määritelty vähimmäissisältöä. Kaupparekisteri edellyttää, että yhtiösopimuksessa on määritelty yhtiön toiminimi, kunta, josta yhtiön toimintaa johdetaan, yhtiön toimiala ja yhtiömiehet. Kommandiittiyhtiön yhtiösopimuksessa eritellään lisäksi ketkä yhtiömiehistä ovat vastuunalaisia ja ketkä äänettäviä yhtiömiehiä sekä äänettömän yhtiömiehen panoksen määrä euroissa. Yhtiösopimuksessa on lisäksi syytä sopia muistakin asioista. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi yhtiön edustaminen, tilikausi, tilintarkastajat, voitonjako, yhtiöosuuden luovutus, yhtiöstä eroaminen, yhtiösopimuksen irtisanominen, yhtiön purkaminen ja yhtiömiehen kuolema. Jos edellä mainituista asioista ei ole sopimuksessa sovittu, toimintamallin määrittää laki. Yhtiösopimuksen allekirjoittavat kaikki yhtiömiehet. (Avoimen yhtiön tai kommandiittiyhtiön perusilmoitus 2010.)

Lähtökohtaisesti kaikilla yhtiömiehillä on avoimessa yhtiössä oikeus edustaa yksin yhtiötä ja päättää asioista. Yhtiömies ei saa siirtää päätäntäoikeutta muille, ellei asiasta ole muutoin sovittu. Tätä päätöksentekooikeutta rajoittaa muiden yhtiömiesten kielto-oikeus. Yhtiömiehellä on oikeus kieltää toista yhtiömiestä ryhtymästä johonkin yhtiötä koskevaan toimenpiteeseen. (Laki avoimesta yhtiöstä ja kommandiittiyhtiöstä 1998.)

Laissa on säädetty voiton ja tappion jakamisesta siten, että tilikauden voitosta maksetaan yhtiömiehille niiden jäljellä olevalle panokselle korko. Mikäli voitto ei riitä korkojen maksamiseen, jaetaan voitto omistusosuuksien suhteessa. Jos voittoa jää koron maksamisen jälkeen, jaetaan loppu yhtiömiesten kesken tasan. Tilikauden tappio jaetaan yhtiömiehille tasan. Voitonjaon peruste voidaan sopia myös eritavalla. Mikäli yhtiösopimuksessa on sovittu joko voiton- tai tappion jakamisen perusteista, sovelletaan sovittua perustetta sekä tappion että voiton jakamiseen. (Laki avoimesta yhtiöstä ja kommandiittiyhtiöstä 1998.)

Lain mukaan yhtiömiehellä on oikeus periä yhtiöltä yhtiön aiheuttamat menot. Yhtiön aiheuttamia menoja ovat yhtiön asioiden hoidosta ja yhtiön velan maksusta aiheutuvat menot. Yhtiömiehillä on lain mukaan oikeus saada kohtuullista vastiketta yhtiölle tehdystä työstä. Oikeus kohtuulliseen vastikkeeseen on vaikka asiasta

ei olisi sovittu, ellei työtä ole tarkoitettu vastikkeetta tehtäväksi. (Laki avoimesta yhtiöstä ja kommandiittiyhtiöstä 1998.)

Avoimen yhtiön purkaminen tapahtuu yksinkertaisimmillaan siten, että yhtiömiehet päättävät yhdessä lopettaa yrityksen ja purkaa yhtiösopimuksen. Tällöin yhtiön omaisuus jaetaan yhtiömiesten kesken. Maksuvelvoitteet voidaan jakaa yhtiömiehille tai jätetään velkojan perittäväksi. Koska useimmat avoimet yhtiöt on perustettu toistaiseksi voimassaoleviksi, voi kuka tahansa yhtiömiehistä irtisanoa yhtiösopimuksen milloin tahansa. Lain mukaan irtisanomisaika on puolivuotta, ellei toisin sovita. Muiden yhtiömiesten on lunastettava irtisanovan osakkaan osuus tai hankittava tilalle uusi osakas välttääkseen yhtiön purkamisen. Jos yhtiösopimuksessa ei ole määritetty yhtiöosuuden arvoa, voi sen määrittäminen olla hankalaa. (Laitila 2001.) Avoimen yhtiön lopettaminen kokonaan vaatii ilmoituksen kaupparekisteriin. Yhtiömiehet voivat päättää yhtiön purkamisesta yksimielisesti ilman erillistä selvitysmenettelyä. Jos yksimielistä päätöstä ei ole, täytyy purkamisesta tehdä erillinen selvitys. Ennen yhtiön purkamista mahdolliset yritysikiinnitykset on kuolettava. (Avoimen yhtiön ja kommandiittiyhtiön purkaminen 2010.)

Kommandiittiyhtiön lopettaminen vaatii ilmoituksen kaupparekisteriin, jonka ainakin yksi yhtiömies on allekirjoittanut. Jos kaikki yhtiömiehet eivät ole allekirjoittaneet purkuilmoitusta, on ilmoitukseen liitettävä muu selvitys yhtiön purkamisesta aivan kuten avoimen yhtiön purkamisessa. (Avoimen yhtiön ja kommandiittiyhtiön purkaminen 2010.)

3.3 Osakeyhtiö

Osakeyhtiölaissa säädellään osakeyhtiön perustamista ja toimintaa hyvin yksityiskohtaisesti. Osakeyhtiö on itsenäinen oikeushenkilö. Osakkaat eivät omistuksensa perusteella ole vastuussa yhtiön velvoitteista henkilökohtaisella omaisuudellaan. Osakkaat vastaavat velvoitteista vain yhtiöön sijoittamalla pääomalla. Vastuu yhtiön veloista ei ole solidaarinen. Osakeyhtiötä perustettaessa perustajaosakkaat pitävät perustamiskokouksen, jossa määritellään yhtiön perusta, yhtiöjärjestys. Yhtiöjärjestys säätelee yhtiön toimintaa. Osakeyhtiötä johtaa yhtiökokouksen valit-

sema hallitus. Osakeyhtiön korkein päättävä elin on yhtiökokous, jossa kaikki osakkaat ovat mukana. Tarkka säännöstö tekee osakeyhtiön hallinnoimisesta hankalampaa verrattuna henkilöyhtiöiden tai toiminimen hallinnoimiseen. (Laitila 2001.)

Perustettaessa osakeyhtiötä täytyy laatia yhtiön perustamissopimus. Perustamissopimuksessa on aina mainittava sopimuksen päivämäärä, kaikki osakkeenomistajat ja kunkin merkitsemät osakkeet, osakkeesta yhtiölle maksettava määrä, osakkeen maksuaika sekä yhtiön hallituksen jäsenet. Jokaisen osakkeenomistajan on allekirjoitettava perustamissopimus. Perustamissopimukseen on liitettävä yhtiöjärjestys, jossa on mainittava ainakin yhtiön toiminimi, kotipaikkana oleva Suomen kunta ja toimiala. (Osakeyhtiölaki 2006.)

Osakeyhtiötä ei voida lopettaa pelkällä kaupparekisteriin ilmoittamisella. Osakeyhtiö lopetetaan yleensä monivaiheisen selvitysmenettelyn kautta. Osakeyhtiö voidaan purkaa seuraavien menettelyjen kautta: selvitystila yhtiökokouksen päätöksellä, sulautuminen, jakautuminen, konkurssi, rekisteristä poistaminen tai viranomaisen määräämä selvitystila. Osakeyhtiön toiminta voidaan keskeyttää toistaiseksi tai määräajaksi. Keskeyttämisestä on ilmoitettava verohallinnolle. (Osakeyhtiön lopettaminen 2008.)

3.4 Tarkentavia sovittavia asioita

Patentti- ja rekisterihallituksen edellyttämien hallinnollisten sovittavien asioiden lisäksi yhtiösopimukseen voidaan kirjata tarkentavia asioita yhtiön toiminnasta. Muita hallinnollisia asioita, joista voidaan sopia, ovat esimerkiksi yhtiömiesten osuudet, yhtiöpanokset, toimitusjohtaja, tilintarkastus, tilikausi, kirjanpito ja toiminimen kirjoittaminen. Lisäksi asioita, joilla voidaan tarkentaa sopimusta, ovat voitonjakoon, yrityksen kehittämiseen, yrityksen purkamiseen, päätöksentekoon yrityksessä, töihin, eläimiin, koneisiin, rakennuksiin ja peltoviljelyyn liittyvät asiat.

Voitonjako. Päivittäisten asioiden lisäksi voidaan sopia yrityksen tuottaman voiton/tappion jaosta.

Yrityksen kehittäminen/strategia. Menestyvässä maatalousyrityksessä tuotantoa kehitetään jatkuvasti. Yrityksen suunnitelmallisesta kehittämisestä voidaan sopia. Yritykselle voidaan laatia strategia ja sitouttaa osakkaat toimimaan strategian mukaisesti. Strategia laaditaan, jotta tiedetään miksi tehdään ja mitä tehdään. Strategiaa laadittaessa määritetään strategiset ja taloudelliset tavoitteet, jotka pyritään saavuttamaan strategisella ja operatiivisella johtamisella. Tärkein strateginen tavoite on maatalousyrityksen kilpailuaseman parantaminen. Kilpailuasemaa voidaan parantaa esimerkiksi pyrkimällä alhaisiin yksikkökustannuksiin, nostamalla tuottavuutta ja tehostamalla tuotantoa. Strategisten tavoitteiden on tuettava pitkällä aikavälillä taloudellisia tavoitteita. Tärkein taloudellinen tavoite on pitkän aikavälin kannattavuus. (Ryhänen 2011b.)

Strategian luonti on tietoinen analyysi, joka auttaa luomaan kilpailuetuja ja menestymään toimialalla (Ryhänen 2011). Strategia ei tule kerralla valmiiksi. Hannulan (2003, 121) mukaan yrityksen strategiaa tulee tarkastella toimialasta riippuen 1–3 kertaa vuodessa. Strategiaan ei kuitenkaan pidä käsitellä tai muuttaa liian usein (Hannula 2003, 121).

Strategian pohjalta määritetään asiat, joista tulee sopia. Yhdessä laadittu strategia sitouttaa yrittäjät yhdessä sovittuihin asioihin, mikäli asia on kirjattu sopimukseen. Koska strategia laaditaan pitkälle aikavälille, voidaan sopia myös päivittäisestä päätöksenteosta ja vastuunjaosta. Investoinneista voidaan sopia esimerkiksi, miten investoinneista päätetään ja milloin niitä tehdään. Sopimuksessa voidaan huomioida myös sukupolvenvaihdokset. Lisäksi voidaan sopia, otetaanko yhtiöön uusia osakkaita ja millä perusteilla.

Yrityksen purkaminen. Yhtiön purkamisesta voidaan sopia. Lisäksi voidaan sopia miten yhtiöstä irrottaudutaan ja onko vanhoilla osakkailla luopuvan osakkaan osuuteen etuosto-oikeus. Tällä voidaan estää luopuvan yhtiömiehen osuuden päätyminen täysin ulkopuoliselle taholle. Jos yksi osakkaista haluaa luopua osuudestaan, sopimukseen voidaan määrittää irtisanomisaika eli tietty aika jota ennen täytyy ilmoittaa halukkuudesta luopua omasta osuudesta.

Työt. Urakoitsijaa käyttämällä voidaan säästää pääomakustannuksissa. Työt, joihin oma työpanos ei riitä, teetetään urakoitsijalla. (Pyykönen & Tiilikainen 2009, 49). Karttusen ja Tuuren (2008, 60) mukaan maatilayrittäjien kannattaa kohdentaa oma työpanoksensa yrityksen ydintoimintoihin ja ulkoistaa muut työt.

Sopimukseen voidaan kirjata työvuorojen jakoperuste siten, että työt ja vastuu ja kaantuvat oikeudenmukaisesti kaikille yrittäjille. Sopimukseen voidaan selventää mitä tehtäviä kuuluu mihinkin työvuoroon, ettei mitään jäisi tekemättä. Lisäksi voidaan sopia vastuunjaosta päivittäisissä eläintenhoitotöissä. Esimerkiksi ruokinnan suunnittelusta ja rehujen hankinnasta voidaan sopia. Jos sekä pellot että eläimet hoidetaan yhdessä, voidaan sopia sekä karjanhoitotöiden että peltotöiden organisoimisesta. Kasvinviljelystä aiheutuvat työhuiput kasvukaudella voidaan ottaa huomioon työvuoroja suunniteltaessa. Vaikka jokainen vastaisi peltotöistä ensisijaisesti itse, voidaan yhteistyön mahdollisuutta kartoittaa.

Tuotantoeläimet. Jos jokainen yrittäjä myy eläimet yhteisnavetalle, voidaan sopia eläinten hinnoittelun perusta. Jokaisesta eläimestä voidaan maksaa yhtä suuri korvaus riippumatta sen ominaisuuksista tai todellisesta arvosta. Hinnoittelua voidaan tehdä myös eläimen ominaisuuksien, kuten jalostusarvon, tuotosmäärän ja iän mukaan. Jos yhteisnavettaan hankitaan lisää eläimiä, voidaan sopia eläinten hankintaprosessista.

Mikäli yhteisnavetta perustetaan siten, että eläimet vuokrataan yhtiölle, voidaan osakkaiden omistamien eläinten vuokraamisesta yhteisnavettayritykselle sopia. Sopimukseen voidaan kirjata vuokranmaksuperusteet. Vaihtoehtona voi olla maksaa jokaisesta eläimestä samansuuruisia kuukausi- tai vuosikohtaista vuokraa. Toinen mahdollisuus on maksaa vuokraa esimerkiksi eläimen tuotosmäärän mukaan. Tällöin voidaan huomioida eläinten mahdollisesti erilainen rehunkulutus. Kun eläimet ovat yhteisnavetassa vuokralla, tulee kiinnittää huomiota siihen, kuinka maitotili jaetaan.

Jos yhteisnavetta ostaa vuokraamiensa eläinten lisäksi yhteisiä eläimiä, voidaan sopia siitä kuka vastaa eläinten hankinnasta ja karjanhoidosta. Osakkaat voivat

sopia sekä yhteisten, vuokrattujen ja/tai osakkaiden omien eläinten hoidosta ja ruokinnasta.

Koneet. Mikäli osakkaat myyvät koneitaan yhteisnavetalle, niiden hinnoitteluperusteista voidaan sopia. Koneet voidaan hinnoitella esimerkiksi niiden todellisen arvon mukaan. Voidaan myös sopia siitä, kuka vastaa koneresurssin suunnittelusta ja uusien koneiden hankinnasta sekä koneiden huolloista ja kunnossapidosta. Osakkaiden omistuksessa olevien koneiden käytöstä yhteisnavetan töissä voidaan sopia.

Tuotantorakennus. Yhteinen tuotantorakennus voidaan hankkia markkinoilta tai rakentaa kokonaan uusi. Sopimukseen voidaan kirjata, kuka tai ketkä huolehtivat tuotantorakennuksen kunnossapidosta, korjauksien suunnittelusta ja toteutuksesta.

Peltoviljely. Mikäli osakkaat myyvät peltonsa yhteisnavettayritykselle, peltojen hinnoittelussa voidaan käyttää kiinteää hehtaarihintaa tai hinnoittelu voidaan tehdä pellon kasvukunnon ja muiden ominaisuuksien perusteella. Jos peltoa on tarvetta ostaa lisää, ostojen suunnittelusta ja toteutuksesta voidaan sopia. Vuokramaksun perusteista voidaan sopia, jos pellot on vuokrattu yhteisnavetan käyttöön. Peltotöiden organisoinnista voidaan myös sopia. Vuokra voi määräytyä esimerkiksi peltolohkon ominaisuuksien perusteella tai se voi olla kiinteä hehtaarimaksu. Maataloustuet perustuvat suurelta osin peltohehtaareihin, joten kannattaa selvittää tukien maksuperusteet etukäteen.

Peltoviljelyssä voidaan sopia mahdollisesti tehtävästä yhteistyöstä. Lisäksi voidaan sopia osakkaiden peltojen yhteisestä viljelykierrosta, jotta navetassa turvataan etenkin säilörehun riittävyys. Mikäli pellot eivät ole yhteisessä omistuksessa tai vuokrattu yhtiölle, rehujen myynnistä yhteisnavetalle voidaan sopia, jotta eläinten rehustukseen saadaan varmuutta. Rehujen hinnoittelusta voidaan myös sopia, jotta hinnoitteluperusteet ovat kaikilla tiedossa. Rehun hinnoittelussa voidaan käyttää rehun laatuun perustuvaa hinnoittelua tai hehtaarikohtaista hinnoittelua. Sopimuksessa voidaan velvoittaa osakkaat myymään tuottamansa rehu yhteisnavetal-

le. Toisaalta yrittäjät voivat viljellä pelloillaan mitä haluavat ja kaikki karjan tarvikkeet ostetaan markkinoilta.

Karjanlannan käytössä voidaan sopia muun muassa siitä, kuka huolehtii lannan levityksen suunnittelusta, levityksestä ja minne se levitetään. Sopimukseen voidaan kirjata, kuinka lantamäärä jaetaan osakkaiden pelloille levitettäväksi tilanteessa, jossa yhteinen yritys ei hallinnoi peltoja. Sopimuksesta voi käydä ilmi karjanlannan arvo; laskuttaako yhtiö osakkaita karjanlannasta vai onko se heille ilmaista. Mikäli osakkaiden peltoala ei riitä lannan levitykseen, lannanlevityssopimusten hankinnasta ja lannan levityksestä ulkopuolisten pelloille voidaan sopia.

Päätöksenteko. Kaikkiin edellisiin sopimusta tarkentaviin asioihin liittyy päätöksenteko. Päätöksenteko voidaan jakaa strategiseen ja operatiiviseen päätöksentekoon. Operatiivinen päätöksenteko käsittää toiminnallisista asioista päättämisen, kuten navetan työrutiinit. Strategisessa päätöksenteossa päätetään pitkän aikavälin asioista, kuten yrityksen kehittämisestä. Strategisiin päätöksiin kuuluvat muun muassa yrityksen tekemät suuret investoinnit. Onnistuneiden strategisten päätösten lähtökohtana on yritykselle laadittu strategia.

Päätöksentekoa maatalousyrityksessä kuvataan tavallisesti lineaarisena prosessina. Päätöksenteko on moniportainen prosessi, jossa edetään askel kerrallaan. Päätöksenteon vaiheisiin kuuluvat päätettävän asian arvon ja tavoitteiden määrittäminen, ongelmien havaitseminen, määrittelemine ja analysointi, vaihtoehtojen puntarointi, päätöksen tekeminen ja siitä vastuun kantaminen. Maatalousyrityksissä päätöksenteko ei aina kuitenkaan ole lineaarinen prosessi. Tällöin prosessi on syklistä ja asioissa palataan taaksepäin tarvittaessa. (Olson 2004, 11.)

Olsonin (2004, 12) mukaan maatilayrittäjien päätöksentekotavat voidaan jaotella viiteen erilaiseen päätöksentekomalliin. Ensimmäisessä mallissa yrittäjät hakevat jatkuvasti uutta tietoa ja pyrkivät ratkaisemaan ongelmia uuden tiedon avulla. Toisessa mallissa yrittäjät päättävät asioista arvioituaan asioiden laadullisia seurauksia yritykselle ja yrityksen tavoitteille. Kolmannessa mallissa maatilayrittäjät tekevät päätöksiä ”nopeasti ja helposti” ilman yksityiskohtaista suunnittelua. Neljännessä mallissa yrittäjät hankkivat tietoa ja kokemusta päätettävistä asioista pienillä

testeillä ennen lopullisen päätöksen tekemistä. Viidennessä mallissa yrittäjät tekevät päätökset arvioituaan niiden pitkän aikavälin vaikutukset. (Olson 2004, 12–13.)

Lain mukaan esimerkiksi avoimessa yhtiössä jokaisella yhtiömiehellä on oikeus hoitaa yhtiön asioita ilman muiden yhtiömiesten myötävaikutusta (Laki avoimesta yhtiöstä ja kommandiittiyhtiöstä 1998). Yhtiösopimuksessa voidaan kuitenkin rajoittaa yhtiömiesten päätöksentekoa. Epäselvyyksien vuoksi päätöksenteosta voidaan kirjata sopimukseen esimerkiksi asiat, joista on oltava yksimielinen päätös.

4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimustoiminta voidaan jakaa teoreettiseen ja empiiriseen tutkimukseen. Teoreettinen tutkimus perustuu olemassa olevan aineiston tutkimiseen ja analysoimiseen. Siinä hyödynnetään valmiina olevaa tietomateriaalia. Empiirinen tutkimus on havainnoivaa tutkimusta. Se voidaan jakaa kvalitatiiviseen eli laadulliseen ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. (Heikkilä 2008, 13.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaus. Siinä pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.) Se vastaa kysymyksiin miksi, miten, millainen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkimuksen kohdetta. Kvalitatiiviseen tutkimukseen valitaan suppea aineisto, jota pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin vaihtoehtojen etsimiseen, sosiaalisten ongelmien tutkimiseen ja toiminnan kehittämiseen. (Heikkilä 2008, 16–17.)

Tutkimustyyppiksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto (Hirsjärvi ym. 2009, 208). Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit ovat etukäteen määritellyjä. Tarkkoja kysymysten muotoja ja järjestystä ei ole. Haastattelijan tulee varmistaa, että kaikki aihepiirit käydään haastattelussa läpi. Asioiden käsittelyjärjestys ja laajuus saattaa vaihdella haastateltavien välillä. Haastattelijalla voi olla haastattelutilanteessa jonkinlainen tukilista, haastattelurunko käsiteltävistä asioista. (Eskola & Vastamäki 2001, 26–27.)

Haastattelu on tutkimuksen tiedonkeruutapa, jossa henkilöiltä kysytään heidän omia mielipiteitään tutkimuksen kohteista. Vastaukset saadaan puhutussa muodossa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 41.) Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jossa sekä haastateltava että haastattelija vaikuttavat toiminnoillaan ja puheillaan toisiinsa. (Heikkilä 2008, 17.) Tutkimushaastattelussa on osallistujaroolit: tieto on haas-

tateltavalla ja haastattelija on tietämätön osapuoli. Tutkija yleensä ohjaa keskustelua tiettyihin aihepiireihin. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 22.)

4.2 Tutkimusaineisto

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa aineisto voi muodostua vain yhdestä tai sitä useammasta tapauksesta, koska tarkoituksena ei ole etsiä keskimääräisiä yhteyksiä eikä tilastollisia säännönmukaisuuksia (Hirsjärvi ym. 2009, 181). Tässä tutkimuksessa haastateltavana oli viisi yhteisnavettayritystä, jotka valittiin neljän maakunnan alueelta. Haastattelut järjestettiin pääasiassa siten, että haastateltavana oli yksi osakas. Yhdessä tapauksessa haastateltavana oli kaksi osakasta. Tutkimusaineistona käytettiin myös yhtä yhtiösopimusta, jonka saimme haastattelun yhteydessä.

4.3 Teemahaastattelun toteutus

Yhteisnavettayritysten yhteistietoja selvitettiin verkostojen, internetin, Pro Agria Etelä-Pohjanmaan ja Pro Agria Keski-Pohjanmaan kautta. Haastattelupyynnöt tehtiin satunnaisotannalla yhteensä kuusi, joista viisi halusi osallistua tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa haastattelupyynnöt tehtiin puhelimitse (vrt. Hirsjärvi & Hurme 2008, 84). Haastattelun ajankohta sovittiin haastateltavien ehdoilla siten, että siitä olisi mahdollisimman vähän häiriötä haastateltaville yrityksille tai osakkaille. Haastattelut tehtiin päivällä, navettatöiden välissä. Neljässä haastattelussa haastattelihoita oli kaksi ja yhdessä haastattelussa haastattelihoita oli yksi.

Haastattelu jakautui yrityksen taustan kartoittamiseen ja varsinaisiin haastattelukysymyksiin. Yrityksen taustatiedoissa kysyttiin osakkaiden lukumäärää, yhtiömuotoa, yrityksen ikää, tuotannon laajuutta ja yrityksen historiaa. Lisäksi selvitettiin yrityksen yhteisnavettamuoto. Varsinaisia haastattelukysymyksiä oli kolme. Varsinaisten kysymysten lisäksi käsiteltiin kunkin kysymyksen alla tiettyjä teemoja. Teemat olivat kaikissa kysymyksissä samat. Haastattelurunko (Liite 1) tehtiin luvun kolme pohjalta.

Ennen varsinaisia haastatteluja tehtiin esihaastattelu. Siinä testattiin haastattelurunko ja aihepiirien järjestys. Lisäksi saatiin selville haastattelun keskimääräinen pituus. (vrt. Hirsjärvi & Hurme 2008, 72–73.) Tässä tutkimuksessa käytettiin aineistona myös esihaastattelua. Haastattelurunko ja aihepiirien järjestys toimivat hyvin jo ensimmäisessä haastattelussa, eikä haastattelurunkoa nähty aiheelliseksi muuttaa.

Tässä tutkimuksessa haastattelut nauhoitettiin digitaalisella sanelukoneella (vrt. Ruusuvuori & Tiittula 2005, 14). Jokainen haastattelu kesti noin tunnin. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin, eli kirjoitettiin auki tekstimuotoon haastattelun jälkeen.

Kaikki haastattelut tehtiin luottamuksellisesti. Yrityksille luvattiin, että yrityksen toiminimeä ja tarkkaa sijaintia ei julkaista tutkimuksessa. Täyttä anonyymiutta ei voida kuitenkaan taata tutkimusmenetelmän ja suppean tutkimusaineiston vuoksi (vrt. Hirsjärvi & Hurme 2008, 36). Haastatteluista saatuja tietoja hyödynnetään tässä opinnäytetyössä ja Kilpailukykyä maidontuotantoon -tutkimushankkeessa.

5 AINEISTON ANALYYSI JA TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Yritysten taustatiedot

Haastateltavia yrityksiä oli kaikkiaan viisi. Kaikki yritykset ovat yhtiömuodoltaan avoimia yhtiöitä. Yhtiömuotoon on päädytty perustamishetken säädösten pohjalta. Kaikki yritykset ovat laatineet avoimen yhtiön yhtiösopimuksen yritystä perustettaessa. Yhteisnavettamuodoltaan tutkimuksessa mukana olleet yritykset voidaan luokitella kuvion 2 mukaan malleihin kolme ja neljä.

Yritys A. Yrityksessä on kolme osakasta. Osakkaat omistavat yhtä suuret osuudet yhtiöstä. Yhtiö on perustettu talvella 2009. Tuotanto on aloitettu loppuvuodesta 2010. Yhtiöllä on kahden lypsyrobotin makuuparsipihatto. Kuviossa 2 esitetyn jaottelun mukaan yritys vastaa mallia kolme. Yhtiö omistaa tuotantorakennuksen sekä tuotantoeläimet ja tuotanto-oikeudet. Yhtiö on vuokrannut osakkaiden pellot ja tukioikeudet on yhtiöllä. Peltoviljelykoneet ovat osakkaiden omistuksessa. Yhtiötä laskutetaan sille tehdyistä peltotöistä. Osakkailla on ollut aikaisempaa yhteistyötä ennen yhteisnavetan perustamista. Yhtiö työllistää osakkaiden lisäksi vain satunnaisesti ulkopuolisia työntekijöitä.

Yritys B. Neljän osakkaan yhtiö on perustettu keväällä 2009. Omistussuhteet ovat siten, että kahdella osakkaalla on kullakin kolmannes ja kahdella muulla osakkaalla on kolmanneksesta puolet. Kaikki osakkaat työskentelevät yrityksessä. Vakituista työvoimaa ei ole palkattu. Yhtiöllä on kahden lypsyrobotin makuuparsipihatto. Kuviossa 2 esitetyn jaottelun mukaan yritys vastaa mallia kolme. Yhtiön omistuksessa on tuotantorakennus ja tuotantoeläimet ja -oikeudet. Yhtiö on vuokrannut osakkaiden pellot ja peltojen tukioikeudet on yhtiöllä. Vuokra määräytyy kiinteän hehtaarihinnan mukaan. Peltoviljelykoneita on sekä yhtiön että osakkaiden omistuksessa. Omilla koneilla yhtiölle tehdystä työstä laskutetaan yhtiötä. Osakkaat ovat toisilleen tuttuja jo vuosikymmenten takaa.

Yritys C. Yrityksessä on yhdistetty kaksi eri tilaa. Yhtiössä on kolme osakasta. Omistussuhde on siten, että yksi osakas omistaa 40 prosenttia ja kaksi muuta

osakasta yhteensä 60 prosenttia. Yritys työllistää osakkaiden lisäksi yhden vakituisen työntekijän sekä osakkaiden lapsia. Yhtiö on perustettu vuoden 1998 lopulla ja tuotanto on aloitettu vuoden 2000 lopussa. Lypsettäviä lehmiä on 75. Kuviossa 2 esitetyn jaottelun mukaan yritys vastaa mallia neljä. Yhtiön omistuksessa ovat tuotantorakennus, tuotantoeläimet ja tuotantokiintiöt sekä peltoviljelykoneet. Yhtiö on vuokrannut osakkaiden pellot ja peltojen tukioikeudet ovat yhtiöllä. Peltotöissä urakoitsijaa käytetään paljon. Yhteisnavetan perustaminen tuli ajankohtaiseksi, kun työmäärää haluttiin vähentää ja vapaa-aikaa lisätä.

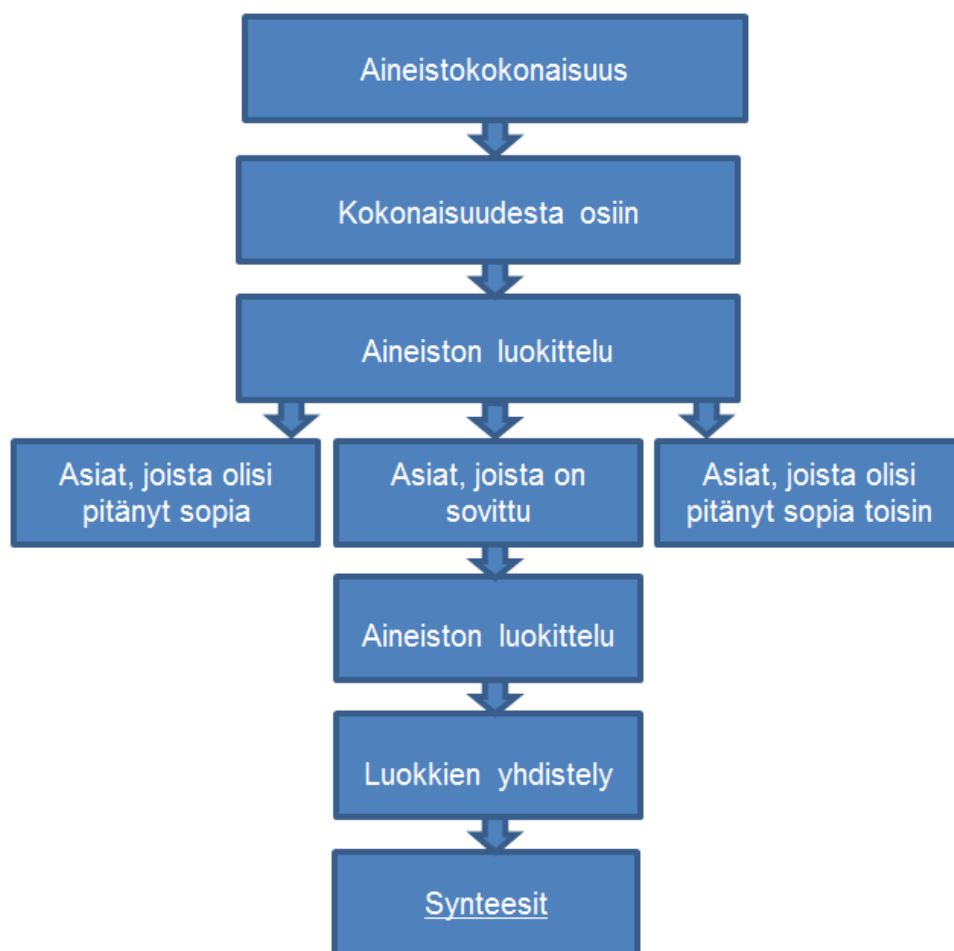
Yritys D. Yrityksessä on kolme osakasta, joilla kaikilla on omistuksessa yhtä suuri osuus. Yhtiö on perustettu vuonna 2002. Yhtiöllä on 160 lehmän makuuparsipihatto. Lehmät lypsetään lypsyasemalla. Kuviossa 2 esitetyn jaottelun mukaan yritys on mallin kolme ja neljä välimuoto. Yhtiö omistaa tuotantorakennuksen, tuotantoeläimet ja -kiintiöt. Osakkaiden pellot on vuokrattu yhtiölle. Koneista seosrehuvaunu ja sitä vetävä traktori, pyöräkuormaaja, kesantomurskain ja kylvökone ovat yhtiön. Pellot on vuokrattu yhtiölle. Peltotöissä urakoitsijaa käytetään säilörehun korjuussa, kasvinsuojeluruiskutuksissa, viljan puinnissa ja säilönnässä sekä lietteen ajossa ja levityksessä. Muut peltotyöt tehdään yhdessä osakkaiden koneilla. Yritys työllistää osakkaiden lisäksi kaksi vakituista työntekijää. Kahdella osakkaalla oli aikaisempaa yhteistyötä taustalla.

Yritys E. Yrityksessä on neljä osakasta, kaksi pariskuntaa. Yhtiö on perustettu vuonna 1998. Yhtiöllä on 85 lypsylehmän makuuparsipihatto. Lehmät lypsetään lypsyasemalla. Kuviossa 2 esitetyn jaottelun mukaan yritys vastaa mallia neljä. Yhtiön omistuksessa on tuotantorakennus, tuotantoeläimet ja -kiintiöt sekä peltoviljelykoneet. Yhtiö on vuokrannut pellot ja peltojen tukioikeudet ovat yhtiöllä. Peltotyöt tehdään yhdessä yhtiön koneilla. Urakoitsijoita ei käytetä lainkaan, vaan osakkaat urakoivat itse muille tiloille. Osakkailla on ollut aikaisempaa yhteistyötä, muun muassa koneita on omistettu yhdessä. Yritys työllistää osakkaiden lisäksi yhden vakituisen työntekijän.

5.2 Aineiston analyysi

Litteroitu tutkimusaineisto käsiteltiin prosessina aineistokokonaisuudesta synteeseiksi. Ensin aineistokokonaisuudesta poimittiin kaikki sellaiset asiat, jotka saattavat liittyä tutkimusongelmaan. Sen jälkeen aineisto luokiteltiin asioihin, joista on sovittu, joista olisi pitänyt sopia ja joista olisi pitänyt sopia toisin. (Kuvio 4.)

Tämän jälkeen aineisto asioista, joista on sovittu, luokiteltiin asiaa kuvaavien otsikoiden alle. Näitä otsikoita oli lähes kolmekymmentä. Otsikoinnin jälkeen aineisto luokiteltiin laajoihin kokonaisuuksiin, joista syntyi viisi synteesiä. Kokonaisuudet nimettiin niitä kuvaavilla termeillä, joita ovat yhtiön hallinnolliset asiat, päätöksenteko, voitonjako, töiden organisointi sekä yhtiön purkaminen ja osuudesta luopuminen. (Kuvio 4.)



Kuvio 4. Haastatteluaineiston käsittely kokonaisuudesta synteeseihin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 144 mukaillen).

5.3 Asiat, joista on sovittu

Yhtiömuoto määrittää reunaehdot sopimukselle ja yrityksen toiminnalle. Kaikilla tutkimuksessa mukana olleilla yrityksillä yrityksen yhtiömuoto on avoin yhtiö. Yhtiömuodon valintaa perustellaan sillä, että kaikilla osakkailla säilyy maatalousyrittäjien etuudet, kuten lomaoikeus ja maatalousyrittäjän eläke. Lisäksi monien asioiden hoitaminen, kuten tukien hakeminen, koetaan helpompana, kun ne voidaan hoitaa yhtiön kautta.

Tutkimuksen mukaan yhdessä yrityksessä on sovittu kirjallisesti vain avoimen yhtiön yhtiösopimuksen pakollisista kohdista. Muut yritykset ovat täydentäneet yhtiösopimusta yhteisnavettayrityksen eritysvaatimusten mukaisiksi. Nämä yritykset ovat käyttäneet sopimuksen laadintaan asiantuntijoiden apua ja mallia on haettu muilta yhteisnavettayrityksiltä.

Seuraavissa luvuissa käsitellään tutkimusaineistosta tehtyjä synteesejä.

5.3.1 Yhtiön hallinnolliset asiat

Patentti- ja rekisterihallituksen edellyttämien hallinnollisten asioiden lisäksi yritykset ovat sopineet muista hallinnollisista asioista, kuten yhtiömiesten osuudet, yhtiöpanokset, toimitusjohtaja, tilintarkastus, tilikausi, kirjanpito ja toiminimen kirjoittaminen.

Yhtiöpanoksista sopimisessa on suuria eroja haastateltujen yritysten välillä. Useimmissa tapauksissa yhtiöön tuodut resurssit on arvotettu tarkasti ja tarvittaessa osuudet on tasattu rahalla. Eräässä yrityksessä yhtiömiesten omaisuutta on siirretty yhtiölle suullisella päätöksellä. *”Sitten yhtenä päivänä sovittiin, että koneet ovat kaikki yhtiön. Ja että kaikki on samanarvoisia.”*

Yhtiöihin on valittu toimitusjohtaja yhteisellä päätöksellä. Eräässä yrityksessä toimitusjohtaja valitaan vuodeksi kerrallaan ja toisessa kahdeksi vuodeksi kerrallaan. Sopimukseen voidaan määrittää toimitusjohtajan keskeiset tehtävät, esimerkiksi niin, että *”yhtiön juoksevasta hallinnosta huolehtii toimitusjohtaja”*.

5.3.2 Päätöksenteko

Päätöksenteosta sanottiin haastatteluissa muun muassa, että ”*Päätöksenteko tehdään yhtiökokouksissa. Periaatteessa ne voidaan tehdä jossakin muualla, mutta yhtiökokouksissa keskustellaan asioista. Jos jätetään muun varaan, niin sitten meillä on kohta kolme eri näkemystä asioista.*”

Yrityksen strategiset päätökset tehdään usein yhtiömiesten kokouksissa. Kokouksesta tehdään pöytäkirja, johon laitetaan kaikkien yhtiömiesten allekirjoitukset. Muutamissa yhtiösopimuksissa on sovittu asiat, jotka vaativat yhtiömiesten yksimielisen päätöksen. Joillakin haastatelluista tiloista on sovittu euromäärä, jonka ylittävistä investoinneista on päätettävä yhdessä yhtiömiesten kesken. Kuitenkin koneiden korjaamisesta tai navetan pientarvikkeiden hankkimisesta sovitaan tilanteen mukaan, jopa ilman ”virallista” yksimielistä päätöstä. Tutkituissa yrityksissä yhtiösopimuksen muuttaminen vaatii yhtiömiesten yksimielisen päätöksen, ellei toisin ole sovittu.

Yrityksen kehittämistä ja toimintasuunnitelmaa yhteisnavettayrityksissä on tutkimuksen mukaan mietitty, mutta yhdelläkään haastatelluista yrityksistä ei ole pitkän aikavälin kirjallista toimintasuunnitelmaa tai strategiaa.

Operatiivinen päätöksenteko on sujunut haastatelluissa yrityksissä luontevasti päivittäisten töiden ohessa. Asioista keskustellaan niin kauan, että yhteinen päätös syntyy. Operatiivisten asioiden kirjallinen sopiminen koetaan hankalaksi, koska tilanteet muuttuvat jatkuvasti. ”*Voihan sitä kirjata paperille, mutta se on se että kun se elää koko ajan se tilanne.*” ”*Me olemme vain tehneen töitä ja ratkottu suullisesti sitten nuita käytännön ongelmia. Että nehän on asioita, joista ei voikaan sopia etukäteen.*” Toiminnan alkuvaiheessa, kun usean tilan rutiinit on yhdistetty, joissakin yrityksissä operatiivisista asioista on neuvoteltu myös toimintakokouksissa.

5.3.3 Voitonjako

Kaikki haastatellut yhtiömiehet ovat sitä mieltä, että voitonjaosta on tärkeää sopia. ”*Tulonjako on ehkä se tärkein. Raha on aina se mikä tökkää, jos on tökätäkseen.*”

Kaikki yritykset ovat sopineet voitonjakamisesta kirjallisesti, mutta voitonjakamisen perusteissa on eroja. Yrityksissä voitonjako perustuu yhtiömiesten osuuksiin ja/tai tehtyihin työtunteihin. Yhdessä yrityksessä yhtiömiehet ottavat kuukausittain yhtiöstä ennakkoa ja vuoden lopussa tehdään lopullinen voitonjako. *”Yhtiön tulos jaetaan tehtyjen työtuntien ja omistusosuuksien mukaan. Pääsääntöisesti tulos jaetaan ennakoina kuukausittain.”*

Haastatelluissa yrityksissä voittoa jaetaan myös peltojen vuokratuloina yhtiömiehille. Lähes kaikissa yrityksissä pellon vuokra maksetaan hehtaareiden mukaan kiinteällä hehtaarihinnalla. Yhdessä tapauksessa haastateltu osakas oli sitä mieltä, että pellon vuokran määräytyminen ei saa olla ratkaiseva tulonjakotekijä. Vuokran määrä voi olla ratkaiseva tulonjakotekijä, jos hehtaariohtainen vuokra on reilusti yli alueen keskivertohintojen.

5.3.4 Töiden organisointi

”Tärkein asia, joka on kirjattu sopimukseen, on varmaan se että on sovittu sillä lailla että kaikki osallistuu näihin töihin täällä.”

Haastatteluissa tuli ilmi, että päivittäisistä töistä ja vastuunjaosta ei ole sovittu kirjallisesti, koska olosuhteet yrityksessä voivat vaihdella lyhyenkin ajan sisällä. Vastuunjaosta on sovittu kirjallisesti vain yhdessä haastateltujen yritysten sopimuksessa. Tässä sopimuksessa on kirjattu kaikille kolmelle yhtiömiehille tietyt vastualueet. Kaikki kuitenkin osallistuvat yrityksen päivittäisiin karjanhoitotöihin. Muissa tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä päivittäisten töiden organisoinnista ja vastuunjaosta on sovittu suullisesti.

Tutkimuksen mukaan vastuu jakautuu luontevasti kunkin osakkaan mielenkiinnon mukaan. Vaikka vastualueet on jaettu, on niistä myös valmiutta joustaa. *”Pitää kuitenkin kaikkien pystyä periaatteessa kaikkea tekemään”* ja *”jokainen on vastuussa kaikesta tavallaan”*.

Yhdessä tapauksessa työvuoroista on laadittu lista yhtiökokouksessa. Muutamissa yrityksissä työvuorolistojen laatiminen on jäänyt suunnitteluasteelle ja muissa työ-

vuorolistoja ei edes aiota tehdä. Suurimmassa osassa yrityksistä tehdyistä työtunneista pidetään kirjaa. Työtunnit on arvioitu samalla tavalla riippumatta siitä, mitä työtä tekee. Kaikissa tapauksissa peltotyöt tehdään yhdessä. Muutamissa yrityksissä urakoitsijaa käytetään paljon. Kahdessa tapauksessa peltotyöt tehdään omilla koneilla, jolloin tehdystä työstä laskutetaan yhtiötä urakointihinnoilla.

Kolme yritystä työllistää osakkaiden lisäksi ulkopuolisia työntekijöitä. Muutamissa yrityksissä työntekijöiden palkkaamisesta on sovittu kirjallisesti. Yhdessä tapauksessa sopimukseen on kirjattu, että osakkaiden perheenjäsenet ovat etusijalla uutta työvoimaa palkattaessa. Toisessa tapauksessa vaaditaan yksimielinen päätös työvoiman palkkaamisesta.

5.3.5 Yhtiön purkaminen ja osuudesta luopuminen

”Tietysti siellä sitten ne semmoisetkin, että miten jos joku haluaa pois tai näin, niin se on sovittu etukäteen ja se on kaikille selvä.”

Yhtiön purkamisesta sopiminen on tämän tutkimuksen mukaan voitonjaon ohella yksi tärkeimmistä sovittavista asioista; *”purkamispykälät ovat kyllä tärkeitä”*. Kaikissa yrityksissä siitä on sovittu kirjallisesti jollakin tavalla, vaikka skenaario tilanteesta, jossa yhtiö purettaisiin, on vaikea ennakoida. Muutamat yritykset ovat määrittäneet yhtiötä perustettaessa yhtiösopimukselle vähimmäisajan, jonka sopimus on voimassa. *”Tämä sopimus on voimassa toistaiseksi, kuitenkin vähintään kuusi vuotta perustamisesta.”* Määräajan jälkeen sopimus voidaan purkaa sovitulla tavalla.

Joihinkin sopimukseen on määritetty, miten yhtiön varat ja/tai velat jaetaan yhtiön purkautuessa. *”Yhtiön purkautuessa maksetaan ensin kaikki velat ja sen jälkeen jäävät varat jaetaan yhtiömiesten kesken tämän yhtiösopimuksen viitoskohdan sovittujen omistusosuuksien suhteessa.”*

Lähes kaikissa yrityksissä sopimukseen on kirjattu muiden osakkaiden etuosto-oikeus, mikäli joku osakkaista haluaa luopua osuudestaan. Muutamisiin yhtiösopimukseen on kirjattu sukupolvenvaihdoksesta muun muassa siten, että osakkaat

voivat myydä jälkeläisilleen osuutensa yrityksestä ilman muiden osakkaiden suostumusta. Haastatteluissa kävi ilmi, että sukupolvenvaihdos yhteisnavettayrityksessä, jonka yhtiömuoto on avoin yhtiö, on ongelmallista. Tässä tutkimuksessa sukupolvenvaihdokseen avoimessa yhtiössä ei perehdytä tarkemmin.

Yhdessä sopimuksessa on otettu huomioon myös mahdollinen yhtiömiehen työkyvyttömyys tai kuolema. Eräässä haastattelussa tuli ilmi, että tällaisista äkillisistä ja ennalta arvaamattomista asioista sovitaan tilanteen mukaan. *”No sitten tilanteen mukaan katsotaan. Vaikea sitä on etukäteen ruveta sopimaan. Se vain on ratkaistava siten, että homma toimii.”*

5.4 Asiat, joista olisi pitänyt sopia

Tutkimuksessa nousi esille vain muutamia asioita joista ei ole sovittu, mutta joista olisi pitänyt sopia. Eräässä haastattelussa ilmeni, että korvausvastuu on asia, josta yhtiösopimuksessa olisi voitu sopia. Korvausvastuulla haastateltu tarkoitti sitä, että kaikille osakkaille on selvää, kuka korvaa yhtiön omaisuudelle aiheutuneet vahingot.

Yksi haastateltava oli sitä mieltä, että tärkeä asia, joka heidän sopimuksestaan puuttuu, on osakkaaseen kohdistuva edunvalvonta. He aikovat täydentää sopimusta tällä asialla lähiaikoina. Edunvalvonnalla tässä tapauksessa tarkoitetaan sitä, että jos osakas on kyvytön hoitamaan omia asioitaan, hänelle määrätään edunvalvoja (Edunvalvonnan tarve ja sen määrittäminen [viitattu 18.5.2011]). Edunvalvoja tekee päätöksiä tämän henkilön puolesta (Edunvalvojan tärkeimmät tehtävät [Viitattu 18.5.2011])). Tulevan edunvalvojan voi päättää itse laatimalla edunvalvontavaltuutuksen etukäteen (Miten edunvalvontavaltuutus tehdään? [viitattu 18.5.2011]). Jos osakas kuolee ja hänellä on alaikäisiä perillisiä, syntyy myös edunvalvontatilanne. Tätä ei ole myöskään huomioitu sopimuksissa.

Joissakin haastatteluissa nousi esille, että kirjallisesti laadittu sopimus ei ole riittävä. Kuitenkaan haastateltavat eivät osanneet määrittellä, mitä muita asioita sopimuksessa pitäisi olla. *”En mä osaa sitä sanoa, muuta ku ois sillä tavalla että vois tarvittaessa johonkin vedota, että näin siellä lukee.”*

Hyvin sujuva yhteistyö antoi haastatelluille varmuuden siitä, että kaikista tarpeellisista asioista on sovittu ja ne mistä ei olla, pystytään sopimaan tilanteen mukaan. *”Mun mielestä on hankala kuvitella että kaikki pitäis olla kirjallisena jossakin sovittu, mutta aika pitkälti on kyllä suullisesti sovittu.”* Haastatteluissa ilmeni, että jos yhteistyökumppanit eivät olisi toisilleen entuudestaan tuttuja, sopimuksen pitäisi olla tarkempi. Erään haastateltavan osakkaan mukaan tarkempi yhtiösopimus on tarpeen myös siinä tilanteessa, jos yhtiöön tulee lisää osakkaita; *”Se ois tietysti taas sitte tavallaan uus tilanne”*.

5.5 Asiat, joista olisi pitänyt sopia toisin

Yhdessä haastatellussa yhteisnavettayrityksessä osakkaat ovat purkamassa yhtiösopimusta. Yhtiön purkamisesta on sovittu yhtiösopimuksessa, mutta yhtiö puretaan kuitenkin eritavalla sukupolvenvaihdoksen takia. Yhtiösopimus on allekirjoitettu 1990-luvun loppupuolella, jolloin nykyistä yhtiön tilannetta ei osattu ennakoida. *”Mutta sitten on taas se ongelma, että jos aatellaan että se kahdenkymmenen vuoden päästä tai kymmenen vuoden päästä puretaan, niin eihän me tiietä, että mitkä lait on silloin voimassa ja mikä tilanne silloin on. Niin pikkusen vaikea on niinku ihan kaikkia versioita sinne miettiä.”*

Erään haastateltavan mielestä päätöksenteosta olisi voitu sopia eritavalla. He ovat sopineet, että päätökset täytyy tehdä yksimielisesti. Haastateltava pohti, että yrityksen kehittäminen saattaa pysähtyä, jos osakkaat eivät löydä yksimielistä päätöstä asiasta. Haastateltavan mielestä osakkaiden enemmistön päätöksellä voitaisiin tehdä päätöksiä.

Eräässä tapauksessa työnjaosta olisi voitu sopia eritavalla. He ovat sopineet, että voitto jaetaan tehtyjen työtuntien perusteella. Töiden jakamisesta sovittiin suullisesti siten, että töitä tehdään omistusosuuksien suhteessa. Osakkaiden omistusosuudet ovat siten, että pariskunta (kaksi osakasta) omistaa 60 prosenttia ja kolmas osakas 40 prosenttia yhtiöstä. Nyttemmin vain toinen osapuoli pariskunnasta työskentelee yhtiössä, joten työnjako ja voitonjako eivät mene enää osuuk-sien mukaan. Työt jakautuvat kahdelle osakkaalle, mutta pariskunta voi jakaa voiton kahdelle, jolloin verotus on kevyempi kuin kolmannen osakkaan verotus. Tämä

epäsuhta verotuksessa voitaisiin ratkaista haastateltavan mukaan esimerkiksi siten, että yhtiö maksaisi verot. Kuitenkaan avoin yhtiö ei tämänhetkisen lainsäädännön mukaan voi maksaa yhtiömiesten veroja, vaan verot maksaa jokainen yhtiömies itse. (Avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö/Veron maksaminen ja verovastuu 2010.)

Haastateltavilla ei ole tullut vastaan sellaista riita-asiaa, jossa olisi pitänyt vedota sopimukseen. Heidän mielestään vasta silloin selviäisi se, onko kaikki tarpeellinen sovittu tai olisiko jostakin pitänyt sopia eritavalla.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TULOSTEN ARVIOINTI

6.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mistä asioista on sovittava yhteisnavettayrityksessä. Tutkimusongelmaa lähestyttiin aluksi internetin, kirjallisuuden ja lehtiarikkeleiden avulla. Teemahaastattelun avulla tutkimukseen saatiin aineistoa asioista, joista on sovittu, joista olisi pitänyt sopia ja joista olisi pitänyt sopia toisin. Aineistoa analysoimalla yksittäisistä asioista muodostui laajoja synteesejä.

Tutkimukseen ei valittu yrityksiä yhtiömuodon perusteella. Kuitenkin kaikki tutkimuksessa mukana olleet viisi yhteisnavettayritystä olivat yhtiömuodoltaan avoimia yhtiöitä. Yhtiömuodon valintaan vaikuttaa lainsäädäntö, joka on ollut voimassa yhtiötä perustettaessa. Avoimella yhtiöllä koetaan saavutettavan yrittäjien sosiaaliturvassa ja loma-oikeuksissa etuja, joita esimerkiksi osakeyhtiöllä ei saavuteta.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että osakkaiden välinen keskinäinen luottamus on onnistuneen yhteistyön perusta. Colemanin (1992, 113) mukaan avain toimivaan yhteistyöhön on konfliktien välttäminen sekä osakkaiden keskinäinen luottamus ja sen syventäminen.

Yhteisnavettayritykseen laaditaan sopimus aina tapauskohtaisesti. Sopimuksen sisällön perustana on yhtiömuoto. Sopimukseen voidaan laittaa asioita suurpiirteisesti tai erittäin tarkasti. Kirjallisesti laadittua sopimusta tarvitaan siinä vaiheessa, kun yhtiömiehet ovat jostakin asiasta eri mieltä. Vasta silloin voidaan arvioida, onko asioista sovittu riittävän tarkasti ja onko sopimus hyvä. Tutkimuksessa ei ollut mukana yhtään sellaista yritystä, jossa sopimusasioista olisi pitänyt riidellä. Sopimukset ovat olleet tähän saakka riittäviä.

Yhteisnavettayritysten osakkaat ovat tyytyväisiä yhtiön perustamisvaiheessa laadittuun sopimukseen, eikä sopimusta ole tarvinnut muuttaa. Kirjallisesti sovittujen asioiden lisäksi asioista sovitaan suullisesti yhtiömiesten kokouksissa ja päivittäisten töiden ohessa. Koska yhteistyö on toiminut hyvin, ei tutkimukseen osallistuneiden yritysten sopimuksissa ole juurikaan sellaisia asioita, joista olisi pitänyt sopia eritavalla tai joista olisi pitänyt sopia ylipäätään.

Sopimuksen laatimiseen käytetään asiantuntijoiden apua ja mallia otetaan jo olemassa olevilta yhteisnavettayrityksiltä. Yhteisnavettayrityksen perustajat ymmärtävät kirjallisen sopimuksen tärkeyden. Tutkimuksessa selvisi, että kirjallisen sopimuksen tärkeydestä on toisistaan erittäin paljon poikkeavia näkemyksiä. Muutamien mielestä kirjallisen sopimuksen tulisi olla nykyistä tarkempi, mutta yhden haastateltavan mielestä kirjallisesti sovitulla asioilla ei ole juurikaan merkitystä. Sopimuksen tarpeettomuutta perusteltiin sillä, että jos yhtiömiehet luottavat toisiinsa ja eteen tulee yllättäviä asioita, voidaan ne selvittää puhumalla. Tutkimuksessa ei kuitenkaan selvinnyt, olisiko tarkasta sopimuksesta jotakin haittaa yrityksen toiminnalle tai yhtiömiesten keskinäiselle luottamukselle.

Voitonjako perustui useissa tapauksissa tehtyihin työtunteihin. Tämä sitouttaa osakkaat tekemään töitä yhteisessä yrityksessä. Toisaalta tämä voi johtaa tehotomaan työskentelyyn.

Vastuunjaosta on sovittu kirjallisesti tai suullisesti useissa yrityksissä. Yrittäjät ovat varautuneet siihen, että tuotanto ei pysähdy yhden henkilön ollessa poissa. Vastuualueiden jakaminen tällaisissa yrityksissä on tärkeää.

Sukupolvenvaihdosta on suunniteltu jokaisessa yrityksessä. Haastateltavat ovat kuitenkin epä tietoisia siitä, miten sukupolvenvaihdos kannattaa toteuttaa yhteisnavettayrityksessä. Selkeää sukupolvenvaihdoksen toteuttamismallia ei yhteisnavettayrityksissä ole, joten siitä on vaikeaa sopia tarkasti yhtiön perustamisvaiheessa.

Tutkimuksessa lähes kaikilla mukana olleilla osakkailla oli kokemusta yhteistyöstä jo ennen yhteisnavettayrityksen perustamista. Yhteinen yritys ei ole heille ensimmäinen yhteistyömuoto. Se voi selittää sen, että yhteistyö on toiminut hyvin. Yhteistyötä tekevillä yrittäjillä täytyy olla hyvät sosiaaliset taidot ja molemminpuolinen kunnioitus.

Tutkimuksessa nousi esille tarve sopia tilanteesta, jossa yhden osakkaan päätäntävaltaa käyttää edunvalvoja. Edunvalvoja määrätään hoitamaan sellaisen henkilön asioita, joka ei niitä itse kykene hoitamaan. Kyvyttömyys hoitaa omia asioitaan voi johtua esimerkiksi sairaudesta tai muusta vastaavasta syystä. Edunvalvojan tehtäviin kuuluu tavallisesti päämiehen omaisuuden hoitaminen. Edunvalvojan on huolehdittava päämiehensä omaisuudesta siten, että omaisuus ja sen tuotto voi-

daan käyttää päämiehen hyödyksi ja tämän henkilökohtaisiin tarpeisiin. (Edunvalvojan tärkeimmät tehtävät [viitattu 18.5.2011]).

Joissakin tapauksissa yhteisnavettayrityksen osakkaat voivat valtuuttaa yrityksen osakkaan edunvalvojakseen. Jos edunvalvojavaltuutusta ei ole tehty, edunvalvojan määrää maistraatti tai kärjäoikeus (Edunvalvonnan tarve ja sen määrittäminen [viitattu 18.5.2011]). Maistraatin tai kärjäoikeuden määräämä edunvalvoja saattaa olla täysin tietämätön maatalouden yritystoiminnasta. Tällöin yhteisen yrityksen kehittäminen saattaisi pysähtyä ja koko tuotannon jatkuvuus olisi vaarassa. Edunvalvonta-asiat kannattaa selvittää tapauskohtaisesti asianajajan kanssa sopimusta laadittaessa.

Haastatelluilla yhteisnavettayrityksillä ei ole kirjallisesti laadittua strategiaa. Yrityksen kehittämisestä on puhuttu, mutta selkeitä pitkän aikavälin kehittämisstrategioita ei yhdelläkään yrityksellä ole. Yritykselle laaditun strategian avulla tiedetään mitä tehdään ja miten tehdään. Yrityksellä, jolla on strategia, on selkeät tavoitteet ja toimintamallit tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategian avulla yrityksen toiminta saadaan johdonmukaiseksi. Tällöin yrityksellä on hyvät menestymismahdollisuudet, eikä esimerkiksi päätöksenteko ole sattumanvaraista.

6.2 Tulosten arviointi

Tutkimuksessa pyritään tietoisesti välttämään virheiden syntymistä. Silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Siksi on tärkeää, että tehdyn tutkimuksen luotettavuutta pyritään arvioimaan tapauskohtaisesti. Tutkimuksen arviointiin liittyviä käsitteitä ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mitaustulosten toistettavuutta, eli voidaanko usealla eri tutkimuskerralla päästä samaan tulokseen. Validiteetti tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Teemahaastattelu on hyvä tapa tehdä kvalitatiivista tutkimusta, koska tuloksista saadaan tosielämää kuvaavia. Teemahaastattelu on joustava aineistonkeruutapa, jossa asioita nousee esiin jatkuvasti haastattelun edetessä. Näin saadaan selville

myös haastateltavien perustelut asioihin, kun haastattelija/haastattelijat voivat tehdä tarkentavia kysymyksiä.

Tutkimushaastatteluissa käytetty teemahaastattelurunko oli teemoiltaan kattava, mutta haastattelutilanteessa osa teemoista jäi liian vähälle huomiolle. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Keskityimme ehkä kuitenkin liikaa kysymyksiin mitä on sovittu ja mitä ei ole sovittu. Aineistoa jälkeinpäin analysoitaessa huomattiin joidenkin asioiden, etenkin perustelujen jääneen epäselviksi tai puutteellisesti käsitellyksi. Tarkempia perusteluita vastauksiin olisi pitänyt kysyä enemmän. Tällä tavalla tutkimusmenetelmän validiteettia olisi voitu parantaa.

Kuviossa 5 on esitetty erilaisia tapoja toteuttaa tämänkaltaisen tutkimus. Tässä tutkimuksessa käytettiin ensimmäistä tapaa. Tällä tavoin saatiin tietoa viidestä eri yrityksestä, mutta, yhtä tapausta lukuun ottamatta, vain yhden osakkaan näkökulmasta. Yhdessä haastattelussa haastateltavana oli kaksi osakasta. Haastattelujen toteuttaminen tavalla kaksi, olisi saattanut tuoda esiin saman yhtiön osakkaiden erilaisia mielipiteitä. Tällaisia asioita olisivat saattaneet olla asiat, joista olisi pitänyt sopia toisin tai asiat, joista olisi pitänyt sopia. Nyt ei voida varmasti tietää, onko tutkimuksessa saadut tulokset yksittäisen osakkaan mielipiteitä vai koko yrityksen mielipiteitä. Tavalla kaksi toteutettu aineistonkeruu olisi lisännyt tutkimuksen reliabiliteettia, verrattuna toteutettuun tapaan. Kuviossa esitetty kolmas tapa kuvaa tilannetta, jossa olisi tutkittu vain yhtä yhteisnavettayritystä. Yhtiön kaikki osakkaat olisi haastateltu perusteellisesti syvähaastattelumenetelmällä. Tällä tavoin vertaamalla tapoja yksi ja kolme, voidaan pohtia tutkimuksen reliabiliteetin lisäksi tutkimuksen validiutta. Syvähaastattelumenetelmä saattaisi mitata tai tutkia tutkimusongelmaa paremmin, kuin tavalla 1 tehty tutkimus. Tällöin tutkimuksen validiteetti paranisi.



Kuvio 5. Erilaisia tapoja tutkia yhteisnavettayritysten osakkaiden välisiä sopimuksia.

Kaikilla haastatelluilla yrityksillä oli lähes samalla tavalla organisoitu yhteisnavetta. Haastateltujen yritysten koko eläinmäärällä mitattuna vaihteli 75 lehmästä 160 lehmään. Lähes kaikilla yrityksillä oli jo ennen yrityksen perustamista kokemusta yhteistyöstä. Haastatteluilla kerätty tutkimusaineisto on kohtalaisen monipuolinen. Jos tutkimuksessa olisi ollut yrityksiä, joiden osakkaat ovat olleet perustamisvaiheessa toisilleen tuntemattomia, tai yhtiömuoto olisi vaihdellut, olisivat tutkimuksen tulokset saattaneet olla erilaisia. Tällä tavoin asioihin olisi saatu näkökulmia eri yhtiömuodoista ja yhteistyömalleista.

Kaikki haastattelut tehtiin yrityksen tiloissa tai osakkaan kotona. Haastateltavat olivat tutussa ympäristössä, joten se ei aiheuttanut jännitteitä haastattelutilanteeseen. Haastattelujen nauhoittaminen ei häirinyt haastateltavia. Nauhoitusten litteointia vaikeutti muutamissa tapauksissa voimakas taustamelu, jota ei voitu haastattelutilanteessa välttää.

6.3 Jatkotutkimuskohteet

Tämän tutkimuksen perusteella jatkotutkimukset olisivat tarpeen. Jatkotutkimuksissa voisi keskittyä selvittämään miten yhteisnavettayrityksen purkaminen toteu-

tetaan eri tilanteissa. Haastatteluissa nousi esille tyytymättömyys viranomaistahojen linjattomuuteen ja tietämättömyyteen yhteisnavettayrityksen perustamisesta, purkamisesta ja toiminnan pyörittämisestä. Aiheesta olisi hyvä tehdä jatkotutkimuksia ja selvityksiä eri neuvonta- ja viranomaistahojen kanssa.

Sukupolvenvaihdos yhteisnavettayrityksessä on epäselvä yrittäjille ja heidän mukaan myös neuvojille. Sukupolvenvaihdokset yhteisnavettayrityksissä vaativat lisäselvitysten tekemistä.

LÄHTEET

- Avoimen yhtiön tai kommandiittiyhtiön perusilmoitus. 4.11.2010. [Verkkosivu]. Helsinki: Patentti- ja rekisterihallitus. Kaupparekisteri. [Viitattu 28.4.2011]. Saatavana: <http://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/avoinyhtiojaky/perustaminen.html>
- Avoimen yhtiön ja kommandiittiyhtiön purkaminen. 6.11.2010. [Verkkosivu]. Helsinki: Patentti- ja rekisterihallitus. Kaupparekisteri. [Viitattu 28.4.2011]. Saatavana: <http://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/avoinyhtiojaky/lopettaminen.html>
- Avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö/Veron maksaminen ja verovastuu. 2010. [Verkkosivu]. Helsinki: Verohallinto. [viitattu 26.5.2011]. Saatavana: http://www.vero.fi/?article=3235&domain=VERO_MAIN&path=5,40,89,91&language=FIN
- Coleman, D. 1992. How to achieve a productive partnership. *Journal of accountancy* (5), 113-118.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2001. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa: J. Aaltola ja R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin*. Jyväskylä: PS-kustannus. 24–42.
- Edunvalvojan tärkeimmät tehtävät. 18.5.2011. Oikeusministeriön esitteitä. [Verkkosivu]. Helsinki: Oikeusministeriö. [Viitattu 18.5.2011]. Saatavana: <http://www.om.fi/Etusivu/Julkaisut/Esitteet/Edunvalvojantehtava/Edunvalvojantatehtavat>
- Edunvalvonnan tarve ja sen määrittäminen. 18.5.2011. [Verkkosivu]. Helsinki: Maistraatit. [Viitattu 18.5.2011]. Saatavana: <http://www.maistraatti.fi/fi/Palvelut/holhoustoimi/Edunvalvonnan-tarve-ja-sen-jarjestaminen/>
- Fält, T. 2009. Vaihtoehtoisia yritysmuotoja maatalousyhtymälle: Case ”Ala-Fossin Maatalousyhtymä”. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Maa- ja metsätalouden yksikkö, Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma, Maatalouden tuotantotalous. Opinnäytetyö. Julkaisematon.
- Hannula, A. 2003. Hallitustyöskentelyn käsikirja. Helsinki: WSOY.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uud. p. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Henkilöverotuksen käsikirja 2011. Verovuosi 2010: Verotusyhtymä. [Verkköjulkaisu]. Helsinki: Verohallinto. [Viitattu 16.5.2011]. Saatavana: <http://www.vero.fi/doc/download.asp?id=8248;3561490>

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Karttunen, J., Tuure, V-M. & Kaila, E. 2008. Maatilan töiden organisointi. Teoksessa: P. Rikkonen, T. Harmoinen & H. Teräväinen (toim.) Maatilayrityksen menestystekijät. Helsinki: MTT. Tieto tuottamaan 123, 45–52.
- Karttunen, J. & Tuure, V-M. 2008. Töiden organisointi ja maatalousyrittäjien työkyky. Teoksessa: L. Rantamäki-Lahtinen, H. Vesala, K. Vesala, J. Karttunen ja V-M. Tuure Muuttuva maaseutuyrittäjyys: Monialaisten tilojen, perusmaatilojen ja maaseudun muiden yritysten yrittäjyys ja resurssienhallinta 2000–2006. Helsinki: MTT Taloustutkimus, 52–60.
- Kirjanpitolaki 1996. [Verkkosivu]. Helsinki: Finlex. Suomen säädöskokoelma. [Viitattu 10.5.2011]. Saatavana: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=kirjanpitolaki>
- Kirkkari, A-M. 1999a. Tuotannollisen yhteistyön muodot. Teoksessa: A. Tamminen, P. Savela ja H. Teräväinen (toim.) Yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki: MTT. Tieto tuottamaan 85, 43–49.
- Kirkkari, A-M. 1999b. Koneyhteistyön edut. Teoksessa: A. Tamminen, P. Savela ja H. Teräväinen (toim.) Yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki: MTT. Tieto tuottamaan 85, 35–38.
- Kirkkari, A-M. 1999c. Yhteistyön ongelmat. Teoksessa: A. Tamminen, P. Savela ja H. Teräväinen (toim.) Yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki: MTT. Tieto tuottamaan 85, 38–39.
- Kirkkari, A-M., Kallioniemi, M. & Martikainen, J. 1998. Maatilojen välisen tuotannollisen yhteistoiminnan kehittäminen ja analyysi. Helsinki: Työtehoseura. Työtehoseuran monisteita 2/1998 (62).
- Kirkkari, A-M. & Turkki, A. 1999. Tuotannollisen yhteistyön edut ja ongelmat. Teoksessa: A. Tamminen, P. Savela ja H. Teräväinen (toim.) Yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki: MTT. Tieto tuottamaan 85, 50–53.
- Kolehmainen, M. 2009. Konsultti. Yrittäjä. KM Konsultointi. Yhtymäsopimusmalli.
- Laitila, E. 2001. Yritysideasta toimivaan yritykseen: Yhtiömuodon valinta yritystä perustettaessa. [Verkojulkaisu]. Yrittäjäkoulu. [Viitattu 28.4.2011]. Saatavana:

http://www.yrittajakoulu.fi/yrittajyyden_oppia/dokumentit/document.asp?UID=11988&docID=152

Laki avoimesta yhtiöstä ja kommandiittiyhtiöstä. 1998. [Verkkosivu]. Helsinki: Finlex. Suomen säädöskokoelma. [Viitattu 11.5.2011]. Saatavana: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1988/19880389>

Lätti, M., Koikkalainen, K., Kuisma, M. & Lötjönen, T. 2006. Luomutilojen yhteistyö. Helsinki: Työtehoseura. Työtehoseuran julkaisuja 396.

Maatilarekisteri 2009. Helsinki: Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskus. Suomen virallinen tilasto.

Maatilatilastollinen vuosikirja 2009. Helsinki: Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskus. Suomen virallinen tilasto. Maa-, metsä- ja kalatalous 2009:38, 42.

Miten edunvalvontavaltuus tehdään? 18.5.2011. . Oikeusministeriön esitteitä. [Verkkosivu]. Helsinki: Oikeusministeriö. [Viitattu 18.5.2011]. Saatavana: <http://www.om.fi/Etusivu/Julkaisut/Esitteet/Edunvalvontavaltuus/Mitenedunvalvontavaltuustehdaan>

Murtomaa-Niskala, A. 1999. Yhteisnavetan rakentajat: Vastuun ja työn jakaminen helpottaa elämää. [Verkkolehtiartikkeli]. Valio Oy. [Viitattu 14.1.2011.] Saatavana: http://www.valio.fi/maitojame/4_99/yhtnav.htm

Murtomaa-Niskala, A. 2000. Kahden tilan rehut, karjat ja maidot yhteen: Yhteistyö mahdollistaa tehokkaan tuotannon. [Verkkolehtiartikkeli]. Valio Oy. [Viitattu 14.1.2011]. Saatavana: http://www.valio.fi/maitojame/2_00/yhteistyo.htm

Mustonen, E. 2009. Vähemmän työtä, enemmän lehmää, säännölliset vapaat. Käytännön Maamies 58 (4), 12–17.

Nivala, J. 2010. Yhteinen navetta, yhteinen tahto. [Verkkolehtiartikkeli]. Pro Agria Keski-Pohjanmaa. [Viitattu 14.1.2011]. Saatavana: https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/proagria_keski_pohjanmaan/Ajankohtaista/ProAgria%202_2010.pdf

Olson, K. D. 2004. Farm management: Principles and strategies. Iowa: Iowa State Press.

Osakeyhtiölaki. 2006. [Verkkosivu]. Helsinki: Finlex. Suomen säädöskokoelma. [Viitattu 28.4.2011]. Saatavana: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=osakeyhti%C3%B6laki>

- Osakeyhtiön lopettaminen. 10.7.2008. [Verkkosivu]. Helsinki: Patentti- ja rekisterihallitus. Kaupparekisteri. [Viitattu 28.4.2011]. Saatavana: <http://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/osakeyhtio/lopettaminen.html>
- Pyykkönen, P. & Tiilikainen, S. 2009. Töiden organisointi Suomen maataloudessa. Helsinki: PTT. Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen raportteja N:o 217.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.
- Ryhänen, M. & Sipiläinen, T. (toim.) 2011. Maatalousyrityksen johtaminen ja tuotannon suunnittelu. Luonnos 1/2011. Julkaisematon.
- Ryhänen, M. 2011a. Yrityskoko. Teoksessa: M. Ryhänen ja T. Sipiläinen (toim.) Maatalousyrityksen johtaminen ja tuotannon suunnittelu. Luonnos 1/2011. Julkaisematon.
- Ryhänen, M. 2011b. Maatalousyrityksen strateginen johtaminen. Teoksessa: M. Ryhänen ja T. Sipiläinen (toim.) Maatalousyrityksen johtaminen ja tuotannon suunnittelu. Luonnos 1/2011. Julkaisematon.
- Savela, P., Tamminen, A. & Kirkkari, A-M. 1999. Yhdessä vai yksin?: Sosiaalinen kanssakäyminen. Teoksessa: A. Tamminen, P. Savela ja H. Teräväinen (toim.) Yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki: Maaseutukeskusten liitto, 23.
- Tamminen, A., Jokipii, P. & Turkki, A. 1999. Yhteistyö eilen, tänään ja huomenna. Teoksessa: A. Tamminen, P. Savela ja H. Teräväinen (toim.) Yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki: MTT. Tieto tuottamaan 85, 7–9.
- Tauriainen, J. 2010. Maatalouden taloudellinen tila. Teoksessa: J. Niemi ja J Ahlstedt (toim.) Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2010. Helsinki: MTT Taloustutkimus, 59–63.
- Väänänen, V. 2010. Ivaloon kahden tilan 70 lehmän yhteisnavetta. [Verkkolehtiartikkeli] Lapin Kansa 18.11.2010. [Viitattu 14.1.2011.] Saatavana: http://www.lapinkansa.fi/cs/Satellite?c=AMArticle_C&childpagename=LKA_newssi-te%2FAMLayout&cid=1194607979986&p=1194596027240&pagenname=LKAWrapper

LIITTEET

LIITE 1. Teemahaastattelun runko

Yrityksen tausta

- osakkaiden lukumäärä:
- yhtiömuoto:
- yrityksen ikä:
- tuotannon laajuus:
- historia:

Yhteisnavettamuoto

- mitkä resurssit ovat osakkaiden yhteisessä omistuksessa?

Teemahaastattelurunko

Osakkaiden välinen sopimus yhteisnavettayrityksessä.

- **Mistä asioista on sovittu?**
 - Vastuunjako
 - eläimet, ruokinta ja hoito
 - koneet
 - tuotantorakennus
 - peltoviljely
 - Työvuorojen organisointi
 - työvuorolistat
 - Peltoviljely
 - onko sovittu, millä perusteella pellon vuokra määräytyy?
 - onko sovittu peltotöiden organisoinnista?
 - onko sovittu urakoitsijan käytöstä?
 - Voiton/tappion jako
 - voitonjakoperusteet

- Yrityksen kehittäminen
 - miten investoinneista päätetään?
 - isot investoinnit, koneet, eläimet
 - pientarvikkeiden hankkiminen
 - strategian laatiminen ja siihen sitouttaminen
 - Osakkaiden liittyminen/lähteminen yrityksestä
 - millä perusteella osakkaita otetaan yritykseen mukaan?
 - onko muilla osakkailla etuosto-oikeus jos joku päättää lähteä yrityksestä?
 - onko sukupolvenvaihdos otettu huomioon sopimuksessa?
 - Yrityksen lopettaminen
- **Onko asioita, joista olisi pitänyt sopia eritavalla?**
- Kysymyksen pohjana samat teemat kuin ensimmäisessä kysymyksessä
- **Onko asioita, joista olisi pitänyt sopia?**
- Kysymyksen pohjana samat teemat kuin ensimmäisessä kysymyksessä