

Yhteisnavettayritysten johtamiskäytäntöjä

Anna-Maija Minkkinen

Opinnäytetyö

| | |
|---|-----------|
| Koulutusala Luonnonvara- ja ympäristöala | |
| Koulutusohjelma Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma | |
| Työn tekijä(t) Anna-Maija Minkkinen | |
| Työn nimi Yhteisnavettayritysten johtamiskäytäntöjä | |
| Päiväys | 15.4.2013 |
| Sivumäärä/Liitteet | 56/2(3) |
| Ohjaaja(t) Kalevi Paldanius ja Seppo Mönkkönen | |
| Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) ProAgria Keski-Suomi | |
| <p>Tiivistelmä</p> <p>Maatilojen rakennekehitys jatkuu voimakkaana ja vaatii yhä suurempia investointeja tulevaisuudessa. Suomessa on kuitenkin vielä paljon pieniä ja keskikokoisia maatiloja, jotka haluaisivat jatkaa maidontuotantoa. Useamman tilan yhteinen navetta voisi olla yksi ratkaisumalli näille maitotiloille. Yhteisellä navetalla voisivat pienemmätkin maatilat saavuttaa ison yksikön edut kustannustehokkuudessa ja pysyä kilpailukykyisinä. Monen omistajan yritys asettaa johtamiselle erityisvaatimuksia ja vaatii myös asennemuutosta osakkailtaan verrattuna entiseen maatilayrittämiseen.</p> <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää yhteisnavettayritysten johtamiskäytäntöjen muotoutumista ja sitä mitkä johtamisen osa-alueet korostuvat yrityksen eri vaiheissa. Keskeistä on myös vastata kysymykseen, mitä yhteisnavettaosakkuus vaatii osakkailtaan ja mitä se heille antaa.</p> <p>Tutkimukseen osallistui viisi eri-ikäistä yhteisnavettayritystä. Kokemuksia johtamiskäytännöistä kartoitettiin haastattelemalla osakkaita. Tarkoituksena oli kerätä kokemuseräistä tietoa yhteisen navettayrityksen johtamisesta neuvonnan käyttöön uusien yritysten suunnittelun tueksi mutta myös olemassa olevien yritysten johtamisen avuksi.</p> <p>Yhteisellä navettainvestoinnilla oli haettu työmäärän keventämistä ja investointiriskin jakamista useamman yrittäjän kesken. Työn mielekkäisyys lisääntyi uuden teknologian käyttöönoton ja työyhteisön muodostumisen myötä. Työnvuorotusta ja säännöllisiä vapaapäiviä tavoiteltiin suunnittelu- vaiheessa ja ne saatiinkin ensimmäisinä toteutetuksi. Myöhemmin vastuita jaettiin omien kiinnostusten, erityistaitojen tai fyysisten rajoitteiden perusteella.</p> | |
| Avainsanat yhteisnavetta, osakkuus, johtaminen, maidontuotanto | |
| | |

Abstract

| | | | |
|--|-----------|------------------|---------|
| Field of Study Natural Resources and the Environment | | | |
| Degree Programme Degree Programme in Agriculture and Rural Industries | | | |
| Author(s) Anna-Maija Minkkinen | | | |
| Title of Thesis Management practices of joint cowshed companies | | | |
| Date | 15.4.2013 | Pages/Appendices | 56/2(3) |
| Supervisor(s) Seppo Mönkkönen, Kalevi Paldanius | | | |
| Client Organisation /Partners ProAgria Middle Finland | | | |
| <p>Abstract</p> <p>Structural development in agriculture continues to be strong. It demands bigger and bigger investments in dairy farms in the future. In Finland there are still numerous small and medium-sized dairy farms, which want to continue their production. A joint cowshed company of a few dairy farms could be the solution to this situation. In the joint cowshed company smaller farms could achieve the same level of costs-effectiveness as bigger farms and remain competitive. A company with several owners sets special needs for management. It demands also a change in attitude for partners compared to traditional farming.</p> <p>The aim of this thesis was to examine how practices of management change in a period of time. Another priority is also the answer to the question: What joint cowshed partnership demands from owners and what it gives to them?</p> <p>Five different ages of joint cowshed companies took part to this research. Their experiences were collected by interviewing the partners. The purpose of the research was to collect knowledge based on experiences on how to manage a joint cowshed company. Results are useful in advising new companies contemplating a joint cowshed enterprise. Existing companies can use this thesis for benchmarking of their own business.</p> <p>The joint cowshed companies were established to reduce work and to share the risk of investment between the partners. The meaningfulness of work grew because of introduction new technology and a working community which was created by partners. Relaying the work and regular days off were the first things put into practice. Later responsibilities were shared because of personal interests, special skills or on the basis of physical limits.</p> | | | |
| <p>Keywords Joint cowshed, partnership, management, milk production</p> | | | |
| | | | |

SISÄLTÖ

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 7 |
| 2 | MAIDONTUOTANNON RAKENNEKEHITYS..... | 9 |
| 3 | YHTEISNAVETTA..... | 11 |
| 3.1 | Yhteisnavettayrityksen perustaminen..... | 12 |
| 3.2 | Yhteisnavettayritysten ongelmia..... | 14 |
| 4 | YRITYSMUODON VALINTA..... | 16 |
| 4.1 | Henkilöyhtiöt, avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö..... | 16 |
| 4.2 | Pääomayhtiöt, osakeyhtiö ja osuuskunta..... | 17 |
| 5 | YRITYKSEN JOHTAMINEN..... | 20 |
| 5.1 | Johtajuus..... | 22 |
| 5.2 | Strateginen johtaminen..... | 22 |
| 5.3 | Operatiivinen johtaminen..... | 23 |
| 5.4 | Henkilöstöjohtaminen..... | 24 |
| 5.4.1 | Ihmiset ja osaaminen..... | 25 |
| 5.4.2 | Vastuut ja valtuudet..... | 26 |
| 5.5 | Laatujohtaminen kehittämisen välineenä..... | 26 |
| 6 | TUTKIMUKSEN TOTEUTUS..... | 29 |
| 6.1 | Tutkimuksen tavoitteet ja menetelmä..... | 29 |
| 6.2 | Tutkimuksen luotettavuus ja laatu..... | 31 |
| 6.3 | Sisällönanalyysi..... | 33 |
| 7 | TUTKIMUKSEN TULOKSET..... | 34 |
| 7.1 | Tutkimukseen osallistuneet yritykset..... | 36 |
| 7.2 | Lähtötilanne..... | 37 |
| 7.3 | Strateginen johtaminen..... | 37 |
| 7.4 | Operatiivinen johtaminen..... | 39 |
| 7.4.1 | Vastuut ja valtuudet..... | 40 |
| 7.4.2 | Osaaminen ja työvoima..... | 40 |
| 7.4.3 | Riskienhallinta..... | 42 |
| 7.4.4 | Seuranta..... | 43 |
| 7.4.5 | Tuotanto ja kannattavuus..... | 43 |
| 7.5 | Hyvin onnistuneet asiat..... | 44 |
| 7.6 | Parannettavaa tai korjattavaa johtamisessa..... | 46 |
| 7.7 | Yhteenveto..... | 47 |
| 8 | JOHTOPÄÄTÖKSIÄ..... | 48 |
| 9 | PÄÄTÄNTÖ..... | 51 |
| | LÄHTEET..... | 53 |

LIITTEET

Liite 1 Haastattelukysymykset

Liite 2 Esimerkkejä aineiston luokittelusta

1 JOHDANTO

Maatalouden tilarakenne on muuttunut huomattavasti Suomen EU-jäsenyysaikana. Kotieläintilojen määrä on vähentynyt ja kasvinviljelytilojen lisääntynyt. Vuonna 2011 maidontuotantotiloja oli enää 17 prosenttia kaikista maataloustukea hakeneista tiloista. Maitotilojen lukumäärä on vähentynyt 6,7 prosentin vuosivauhdilla vuodesta 1995. (MTT Taloustutkimus 2011, 15–16.) Suomalaisten maidontuottajien keski-ikä oli 48,5 vuotta vuonna 2010 (Matilda a 2012). Vuoteen 2020 asti tuotantoaan aikoo jatkaa 57 prosenttia nykyisistä maitotiloista, lopuille tiloille ei ole jatkajia (Ely-keskus 2012). Tästä johtuen nuorten maidontuottajien pitäisi lisätä tuotantoaan voimakkaasti, jotta maidontuotanto pysyisi edes nykyisellä tasolla. Tilakoon kasvamisesta johtuvat investoinnit ovat kuitenkin suuria ja työn määrä kasvaa sellaisiin mittasuhteisiin, ettei sitä enää hallita viljelijäpariskunnan työpanoksella.

Useamman tilan yhteinen navetta voisi olla yksi ratkaisumalli jatkamishaluisille maitotiloille. Yhteisnavetoissa olisi mahdollisuus kehittää maidontuotantoa, pitää kustannustehokkuus hyvänä ja työajan käyttö järkevissä rajoissa. Yhteisellä navetalla voisivat pienemmätkin maatilat saavuttaa ison yksikön edut kustannustehokkuudessa ja pysyä kilpailukykyisinä tulevaisuudessa. Yhteisnavetan johtaminen on kuitenkin vaativampaa kuin perinteisen perhevilljelmän.

Tässä tutkimuksessa selvitetään yhteisnavettayritysten johtamiskäytäntöjen muotoutumista ja sitä mitkä johtamisen osa-alueet korostuvat yrityksen eri vaiheissa. Keskeistä on myös vastata kysymykseen, mitä yhteisnavettaosakkuus osakkailtaan vaatii ja mitä se heille antaa.

Taustaoletuksena on, että hyvät johtamiskäytännöt tuottavat hyvää tulosta, vaikka sitä ei pystytä tässä tutkimuksessa selvästi osoittamaan. Hyvällä tuloksella tarkoitetaan niin henkistä, fyysistä kuin taloudellistakin hyvinvointia.

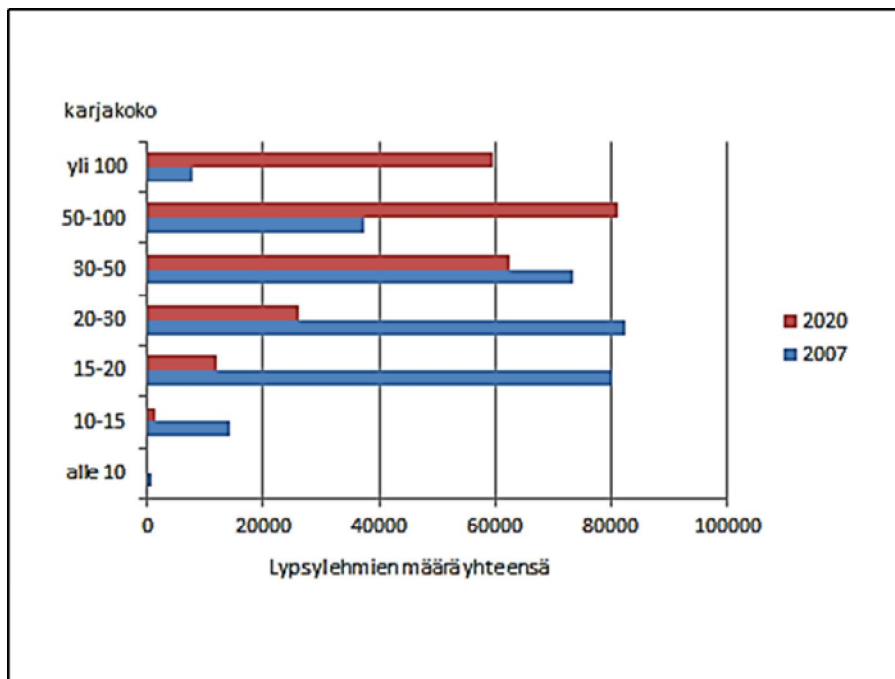
Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on lisätä tietoisuutta yhteisnavettayrittämisestä yleensä. Yhteisnavettaa suunnitteleville yrittäjille työ tarjoaa näkökulmaa käytännössä toimivien yritysten johtamiskäytännöistä ja olemassa oleville yrityksille ajatuksia yrityksen kehittämisestä ja uusista strategiavaihtoehdoista. Toimeksiantajalle, ProAgria Keski-Suomelle, tämä tutkimus antaa aineksia ja ideoita uusien neuvontapalvelujen kehittämiseen. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa ProAgrian koulutusmateriaaleissa ja julkaisuissa.

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina, joihin osallistui neljä useamman vuoden toiminnassa ollutta yhteisnavettayritystä ja yksi aloitusvaiheessa oleva yhteisnavettayritys. Tutkimus rajattiin sellaisiin osakeyhtiö- ja avoin yhtiö -muotoisiin maidontuotantoyrityksiin, joiden osakkailla oli jo ollut oma tila ja he olivat myöhemmin päättäneet rakentaa yhteisen navetan.

2 MAIDONTUOTANNON RAKENNEKEHITYS

Vuonna 2011 maitoa tuotettiin 9938 tilalla, joilla oli keskimäärin 27,7 lehmää. (MTT Taloustutkimus 2012, 28.) Lypsykarjataloutta harjoittavista tiloista oli yhtiömuotoisia yhteensä 977 tilaa vuonna 2012. Niistä 36 kappaletta oli osakeyhtiöitä, 17 avoimia yhtiöitä ja 924 kappaletta maatalousyhtymiä. (Matilda b 2012.)

Toukokuussa vuonna 2012 yli sadan lypsylehmän tiloja oli Suomessa yhteensä 213. Eniten tämän suuruusluokan tiloja oli Etelä-Pohjanmaalla ja Pohjois-Savossa. Yli 200 lypsylehmän tiloja koko Suomen alueella oli 19 kappaletta. (Matilda c 2012). Kuviossa 1 esitetään Suomen lypsylehmien ja lypsykarjojen rakennemuutosennuste vuodesta 2007 vuoteen 2020. Tässä ennusteessa tavoitteena on, että maidontuotanto säilyy nykyisellä tasolla. (Pyykkönen, Lehtonen & Koivisto 2012, 7.)



KUVIO 1 Ennuste lypsykarjojen rakennemuutoksesta vuoteen 2020 mennessä (Pyykkönen ym. 2012).

Suomalaiset maitotilat ovat vielä varsin pieniä verrattuna esimerkiksi Tanskan maitotiloihin, jossa nyt lähes kaikki maito tuotetaan yli 50 lehmän tiloilla. Suomessa vasta 26 prosentilla tiloista oli yli 50 lehmää vuonna 2010. Vastaava tilanne oli Ruotsissa jo vuonna 1995. Koska Suomen tuotantojakauma vastaa aika hyvin Ruotsin jakaumaa, voidaan tästä päätellä, että vuonna 2020 Suomessakin maitoa tuotetaan yli 50 lehmän karjoissa suunnilleen puolet kokonaistuotannosta. (Pyykkönen ym. 2012, 8.)

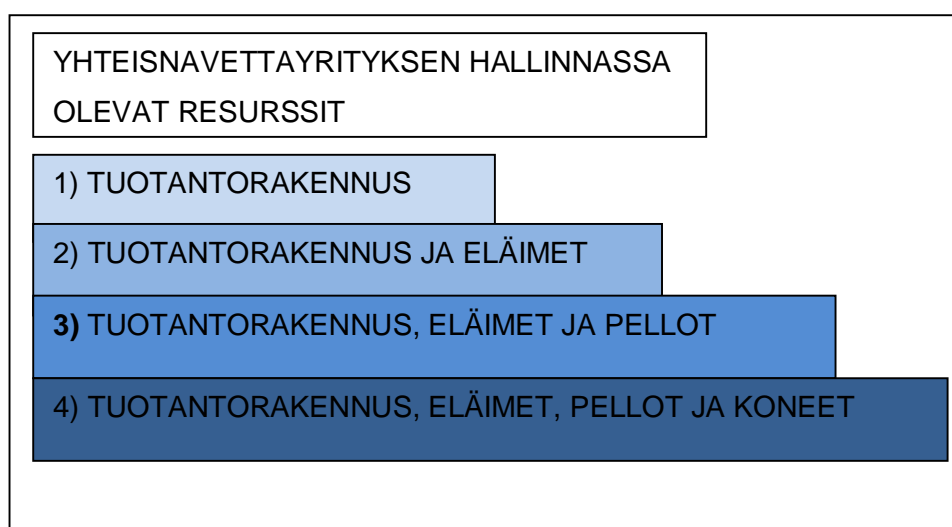
Investoinnit keskittyvät yhä harvemmille tiloille ja ovat isompia kuin aikaisemmin. Tilakoon kasvulla saavutettava hyöty on vielä kustannuksia suurempi maidontuotannon keskeisillä tuotantoalueilla, joten se kannustaa investoimaan isompiin yksiköihin. Tämä kehitys näyttäisi Pellervon taloustutkimuksen tekemän ennusteen mukaan jatkuvan vielä ainakin seuraavat kymmenen vuotta. (Pyykkönen ym. 2012, 7.) Tämä tarkoittaa maidontuotannon muuttumista entistä yritysmäisemmäksi. Ulkopuolista työvoimaa ja yhteistyötä tullaan tarvitsemaan isoissa yksiköissä yhä enemmän ja se asettaa yrittäjille uusia haasteita johtamisen ja varsinkin henkilöstöjohtamisen saralla. Monen ihmisen työskennellessä yhdessä lisääntyvät sekä sosiaalinen vastuu että riski. Yritystoiminnan kasvun myötä syntyy myös tarve turvata yksityisomaisuus. (Österman 2007, 7.)

Onko maataloudessa menossa nyt kulttuurinen muutos, jossa viljelijän tie alkujaan talonpojasta maataloustuottajan kautta käy maatalousyrityksen toimitusjohtajaksi, vai käykö? Muutokset ovat aina herättäneet ympäröivässä yhteisössä vastustusta ja hämmennystä. Uusien menetelmien käyttöönottoja on pilkattu ja ennustettu tuhoa koko yritykselle. Jälkeenpäin on todettu, että nämä edelläkävijät ovat sittenkin vieneet kehitystä eteenpäin ja uudet menetelmät on pikkuhiljaa hyväksytty myös epäilijöiden keskuudessa. (Hangasmaa 2002,47.)

3 YHTEISNAVETTA

Yhteisnavetta on kahden tai useamman osakkaan perustama maidontuotantoyritys, jossa tuotetaan maitoa yhteisellä työpanoksella. Yleensä yhteisnavetta omistaa tuotantorakennuksen, eläimet ja niin halutessaan myös nurmenkorjuukoneita. (Kirkkari 1999, 43, 47). Työt, vastuu ja tulos jaetaan osakkaiden kesken. Yhteisnavetalla pyritään parantamaan siihen mukaan lähteneiden maatilayritysten kilpailukykyä ja tulosta. Investointikustannus jakaantuu useamman osakkaan kesken, eikä yritys ole niin haavoittuva kuin perinteinen perheviljelmä, jos yrittäjä syystä tai toisesta joutuu työkyvyttömäksi. Tämä seikka kiinnostaa erityisesti rahoittajia. Työn määrä jakautuu osakkaiden kesken ja työtä voidaan tehdä yhdessä, jolloin se koetaan mielekkäämmäksi kuin yksin puurtaminen. Vapaapäivät ja lomat voidaan järjestellä säännöllisiksi. Osakkaiden tietotaitoa voidaan hyödyntää ja töitä voidaan jakaa henkilökohtaisen kiinnostuksen mukaan. (Kämäräinen & Pieviläinen 2011, 10–11.)

Yhteisnavettayritys voidaan toteuttaa usealla eri tavalla, koska yritysten yhtiömuoto ja hallinnassa olevat fyysiset tuotantoresurssit vaihtelevat jonkin verran. Fyysisillä tuotantoresursseilla tarkoitetaan yhtiön omistamia tai vuokraamia tuotantovälineitä, kuten tuotantorakennusta, eläimiä, peltoja ja koneita. Inhimillisiä resursseja ovat osakkaiden ja palkattujen työntekijöiden osaaminen ja työpanos. Yhteisen yrityksen merkitys kasvaa ja osakkaiden välinen yhteistyö syvenee mitä enemmän yhteisiä tuotantoresursseja on yrityksen hallinnassa (kuviot 2). (Kämäräinen & Pieviläinen 2011, 10–11.)



KUVIO 2. Jaottelu fyysisten tuotantoresurssien mukaan
(Kämäräinen & Pieviläinen 2011,11)

Heiskarin (2011, 27) mukaan hallinnassa olevat resurssit voidaan jaotella seuraavasti:

Malli 1. *Yhteisnavetan hallinnassa on ainoastaan tuotantorakennus. Muut tuotantorurssit, kuten pellot, koneet, tuotantoeläimet sekä tuotanto- ja tukioikeudet ovat osakkaiden omassa omistuksessa. Näistä yritys maksaa vuokraa omistajille ja ostaa rehut ja muut tuotantopanokset osakkailta tai ulkopuolisilta.*

Malli 2. *Yhteisnavetan hallinnassa ovat tuotantorakennus, tuotantoeläimet ja tuotanto-oikeus (maitokiintiö). Pellot ja tukioikeudet sekä koneet ovat osakkaiden omistuksessa. Yhteisnavetta ostaa tarvittavat rehut osakkailta tai ulkopuolisilta.*

Malli 3. *Yhteisnavetan hallinnassa ovat tuotantorakennus, eläimet ja pellot. Tukioikeudet ovat yhteisnavetalla, joka hakee EU-tuet. Yhteisnavetta maksaa vuokraa pelloista omistajille. Konetyöstä maksetaan sovittu hinta.*

Malli 4. *Yhteisnavetan hallinnassa ovat tuotantorakennus, eläimet, pellot ja koneet sekä tuotanto-oikeudet. Yhteisnavetta maksaa pelloista vuokraa omistajille.*

3.1 Yhteisnavettayrityksen perustaminen

Kokeneilta yritysneuvojilta kysyttiin elokuussa 2012 puhelimitse ohjeita yhteisnavetoiden perustamisvaiheeseen ja toiminnan johtamiseen. Haastateltaviksi suostuivat Martti Kolehmainen MK Konsultointi Oy:stä ja Juhani Paavilainen ProAgria Pohjois-Savosta.

Osakeyhtiö on sopivin yritysmuoto yhteisnavetoille sekä Kolehmaisella että Paavilaisen mielestä. Rahoituksen järjestäminen voi olla ongelma osakeyhtiötä perustettaessa. Omat vakuudet eivät tahdo riittää, eikä rahoittajia siksi saada mukaan. (Kolehmainen 2012). Rahoitus saadaan kyllä järjestettyä, jos osakkaat pystyvät antamaan riittävän pääomapanoksen ja antamaan vakuuksia yhtiön puolesta (Paavilainen 2012).

Yrityksen ensimmäiset vuodet ovat aina vaikeat. Siksi niitä kutsutaankin yrityksen kuolemanlaaksoksi. Osakkaiden kannattaa varautua turvaamaan oma elantonsa muualta nämä vuodet, sillä yrityksen kykyyn maksaa palkkaa ensimmäisinä vuosina

ei kannata luottaa. (Kolehmainen 2012.) Kun yhtiö pääomitetaan kunnolla niin, että tuotanto saadaan nostettua tavoitteeseen, yhtiö pystyy maksamaan palkat myös omistajilleen. Tyypillisesti tuotannon ylösajo kestää isoissa yksiköissä vuodesta puoleltoista. (Paavilainen 2012.)

Paavilaisen mukaan vieraiden välillä olevissa osakeyhtiöissä oleellisia rooleja on hallituksen puheenjohtajalla, hallituksen jäsenillä ja myös toimitusjohtajalla, jos sellainen valitaan (Paavilainen). Yrityksen johtamiskäytäntöjä olisi hyvä harjoitella etukäteen. Osakkaiden olisi osattava asennoitua hallituksen jäsenen, toimitusjohtajan ja työntekijän rooleihin. Rooleja kannattaa kierrättää osakkaiden kesken, mutta yritys tarvitsee kuitenkin aina johtajan. (Kolehmainen 2012.)

Onnistumisen edellytys on kunnollinen osakassopimus. Osakassopimus on osakkaiden keskinäinen sopimus siitä, kuinka yhtiö tulee toimimaan. Siinä otetaan huomioon myös osakkaiden maatilojen toiminta osana muodostettavaa kokonaisuutta. Osakassopimus on tapauskohtainen ja siihen otettavilla asioilla tulee olla merkitystä osakkaille. Tämän takia osakassopimuksen laadinnassa kannattaa käyttää apuna kokenutta yritysneuvojaa ja varata suunnitteluun reilusti aikaa. (Paavilainen 2012.)

Työnteko ja tulos tulee erottaa toisistaan. Osakkaille maksetaan palkkaa tehdyn työn mukaan ja tulosta, osinkoa, jaetaan osakkeiden omistuksen mukaan. Toimivimmaksi käytännöksi on osoittautunut se, että kaikki työt ovat samanarvoisia. Käytetty työaika määrää siten palkkapussin paksuuden. Myös neuvottelut ja paperityöt ovat oikeita töitä! Säilörehun tuotannon tulee olla yhtiön hallussa mutta pellon ei tarvitse olla yhtiön hallinnassa. (Paavilainen 2012.)

Osakeyhtiön osakkaat ovat tietyn edellytyksin oikeutettuja lomituspalveluihin, mutta yleensä ottaen lomituksen saatavuuteen ei kannattaisi takertua. Yhtiöt tavoittelevat tuotannon volyymin mahdollistamaa kustannustehokkuutta. Kannattavuus ja riittävä käyttöpääoman määrä mahdollistavat vuosilomien ja viikkovapaiden järjestämisen. Suurissa yksiköissä hyöty tulee kannattavuuden kautta. Lomituksen ja MYEL-vakuutuksen¹ edut ovat tällöinkin toki merkittäviä mutta eivät kuitenkaan määrääviä. Eri-ikäiset osakkaat sopivat yhteiseen yritykseen ihan hyvin, varsinkin osakeyhtiöön, josta on helpompi irrottautua tarvittaessa. (Paavilainen 2012.)

Vieraiden välisissä yhteenliittymissä (maatalousyhtymät, avoimet yhtiöt ja osakeyhtiöt) omistajien väliset ristiriitatilanteet ovat yleisiä. Osakeyhtiö antaa lainsäädännön ja sopimusten avulla vakaimman pohjan yhteiselle yrittämiselle. Hallituksen tulee katsoa

ensisijassa yhtiön etua eikä yksittäisen osakkaan, hallituksen jäsenen, etua. Tämän takia hallitukseen tulisi valita jokin ulkopuolinen asiantuntija. (Paavilainen 2012.)

¹ *Lomituspalvelujen piiriin kuuluvat sellaiset maatalousyrittäjät ja heidän perheenjäsenensä, joilla on maatalousyrittäjien eläkelain (MYEL) mukainen pakollinen vakuutus taikka vakuutushakemus vireillä Melassa. Lomituspalveluja voi saada vain maatalouden tuloverolain piiriin kuuluvan kotieläintalouden ja kasvinviljelyn harjoittamista varten. Maatalousyrittäjän tulee osallistua itse säännöllisesti omalla tehtäväosuudellaan maatalouden töihin, jotta hän voi hakea lomituspalveluja. (Mela a 2011.)*

Avoimen yhtiön ja kommandiittityön vastuullinen yhtiömies kuuluu MYEL -vakuutukseen, jos hän on henkilökohtaisesti vastuussa yhtiön velvoitteista ja sitoumuksista. Osakkaan puoliso ja perheenjäsenet voidaan myös vakuuttaa, jos he osallistuvat maatalon töihin. (Mela b 2011.)

Osakeyhtiön osakas voidaan vakuuttaa yrittäjänä, jos toimintaa verotetaan maatalouden tuloverolain mukaan. Osakas vakuutetaan, jos hän on johtavassa asemassa ja omistaa yksin yli 30 prosenttia yhtiön osakkeista tai hänellä on yksin hallussaan yli 30 prosenttia osakkeiden tuottamasta äänimäärästä. (Mela b 2011.)

Johtavassa asemassa työskentelevä osakas voidaan vakuuttaa MYEL:in mukaan myös, jos hän omistaa yhdessä avio- tai avopuolionsa kanssa tai samassa taloudessa asuvan, osakkaalle sukua suoraan ylenevässä tai alenevassa polvessa olevan henkilön kanssa yli 50 prosenttia yhtiön osakepääomasta tai heillä on yhdessä yli 50 prosenttia osakkeiden tuottamasta äänimäärästä. Osakkaan aviopuoliso voidaan vakuuttaa osakeyhtiön osakkaana, jos hän omistaa vähintään yhden osakkeen. (Mela b 2011.)

3.2 Yhteisnavettayritysten ongelmia

Monen omistajan yrityksissä ongelmat ovat yleensä saaneet alkunsa rahan puutteesta. Yrityksen tuotto ei ollutkaan sitä, mitä omistajat olettivat ja yritys ajautui rahavaikeuksiin. Talous on yrityksen kriittisin kohta. Mikäli rahaa ei ole, se synnyttää yleensä ongelmia henkilösuhteissakin. Talouden ollessa kunnossa, muiden ongelmien ratkaisemiseen löytyy enemmän vaihtoehtoja. Esimerkiksi henkilö, joka ei enää halua olla mukana yrityksessä, voidaan ostaa siitä pois. (Lehti, Rope & Pyykkö 2007, 105–106.)

Toinen yleinen ongelma liittyy vastuun kantamiseen yhteisestä yrityksestä. Joku omistajista ei täytäkään niitä tehtäviä, jotka hänen varaansa alun perin laskettiin. Tällainen henkilö koetaan helposti siivelläeläjäksi. Yrityksen toiminnallinen tasapaino järkkyy ja muut omistajat tulevat ylikuormitetuiksi. Henkinen työnjako ja toisten arvos-

tus ovat ratkaisevan tärkeitä yhteisesti omistetun yrityksen toimivuuden kannalta. (Lehti ym. 2007, 105.)

Kolmas ongelma-alue juontaa juurensa ihmisten henkilökohtaisista suhteista ja elämäntilanteista. Ne voivat tuoda jännitteitä yhteistyöhön tai tehdä sen kokonaan mahdollottomaksi. Osakkaan henkilökohtaisessa tilanteessa, esimerkiksi terveydentilassa, voi tapahtua jotain sellaista, ettei hän enää pysty osallistumaan yrityksen toimintaan suunnitellusti. (Lehti ym. 2007, 106.)

Neljäs ongelma-alue on osakkaiden erilainen näkemys yrityksen kehittämisestä ja tulevaisuudesta. Tähän voidaan vaikuttaa toiminnan aloitusvaiheessa luomalla yritykselle sellaiset säännöt, ettei strategisten päätösten teossa pääse syntymään pattitilannetta omistusosuuksien perusteella. (Lehti ym. 2007, 106.)

4 YRITYSMUODON VALINTA

Yritysmuodon valinta on hyvin tilakohtainen asia. Kannattavuuslaskelmat ovat luonnollisesti tärkeässä roolissa yritysmuotoa valittaessa. SWOT -analyysiä, jolla kartoitetaan yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat, voidaan käyttää avuksi soveltuvimman yritysmuodon valinnassa. (Österman 2007, 8.) Suurin osa yhteisnaveitoista toimii tällä hetkellä avoimina yhtiöinä tai maatalousyhtiöinä. Osakeyhtiöiden määrä on pikkuhiljaa lisääntymässä. Yhteisnavetta voisi toimia myös kommandiittiyhtiönä tai osuuskuntana.

Yritysmuodon valintaan vaikuttavia tekijöitä on useita: perustamisen ja hallinnoimisen helppous, omistajien vastuu yrityksen veloista, omistajien keskinäiset vastuut, mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, voitonjako ja sen pelisäännöt, rahoituksen saatavuus, perustajien määrä, verotukseen vaikuttavat seikat, yritysmuodon muuttamisen mahdollisuus, uusien osakkaiden mukaantulo ja entisten osakkaiden luopuminen tulevaisuudessa tai koko yritystoiminnan lopettaminen. (Haapanen, Heikura & Leino 2004, 75.) MYEL -vakuutus ja oikeus saada kunnallista maatalouslomitusta ovat käytännössä olleet yksi tärkeimmistä yritysmuodon valintaan vaikuttavista asioista.

4.1 Henkilöyhtiöt, avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö

Henkilöyhtiöiden, joita ovat avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö, yhtiömiesten välillä on oltava luja luottamus ja kunnioitus toisiinsa. Päätöksenteko perustuu vastuunalaisten yhtiömiesten yksimielisyyteen, joten henkilöyhtiöt ovat riitatilanteissa alttiita johtamisongelmille. Ongelmia voidaan välttää hyvin laadituilla yhtiösopimuksilla ja vapaaehtoisilla yhtiömiesten välisillä sopimuksilla, joissa sovitaan keskinäiset suhteet ja toimintavaltuudet. Henkilöyhtiöiden yhtiömiesten määrä ei saa olla suuri, jotta päätöksenteko ja yrityksen johtaminen sujuisivat käytännössä hyvin. (Österman 2007, 12.)

Avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö perustetaan kirjallisella *yhtiösopimuksella*, joka rekisteröidään kaupparekisteriin. Siinä määritetään yhtiömiesten sijoittamien yhtiöpanosten koko, jonka vähimmäismäärää ei ole laissa määrätty. (Laki avoimesta yhtiöstä ja kommandiittiyhtiöstä 1988/389 a.) Avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö sopivatkin parhaiten sellaiseen toimintaan, jossa mukana on vain vähän henkilöitä, eivätkä taloudelliset riskit ole isoja. (Haapanen ym. 2004 75–76 .)

Avoim yhtiö on oikeudellisesti itsenäinen, oikeushenkilö. Sen perustamiseen tarvitaan vähintään kaksi henkilöä. Yhtiömiehet, jotka voivat olla sekä luonnollisia että juridisia henkilöitä, osallistuvat yhtiön toimintaan henkilökohtaisesti ja ovat vastuussa yhtiön velvoitteista omalla omaisuudellaan. (Laki avoimesta yhtiöstä ja kommandiittiyhtiöstä 1988/389 b.)

Vastuu avoimen yhtiön velvoitteista ei rajoitu pelkästään yhtiöön sijoitettuun panokseen vaan yhtiömies on vastuussa yhtiön veloista koko omaisuudellaan myös toisten yhtiömiesten puolesta. Mahdollisessa konkurssitilanteessa velkoja voi vaatia suoritusta halutessaan vaikka vain yhdeltä yhtiömiehellä. Yhtiömies ei vapaudu yhtiöstä erottuaankaan niistä velvoitteista, jotka ovat syntyneet hänen yhtiömiesskautellaan, mikäli velkojat eivät häntä siitä vapauta. Velvoitteista vapautuminen on kytketty eron rekisteröimiseen kaupparekisterissä, jolloin eron jälkeen syntyneet yhtiön velvoitteet eivät enää koske eronnutta yhtiömiestä. Yhtiömiehillä on vapaus purkaa yhtiö vapaaehtoisesti maksamalla kaikki yhtiön velat ja jakamalla jäljelle jäänyt omaisuus yhtiömiesten kesken. Avoimessa yhtiössä voitto tai tappio jaetaan yhtiömiesten kesken laissa tai yhtiösopimuksessa määrättyllä tavalla. (Laki avoimesta yhtiöstä ja kommandiittiyhtiöstä 1988/389 b.)

Kommandiittiyhtiöllä on kahdenlaisia yhtiömiehiä: vastuunalaisia ja äänettömiä. Vastuunalaisia yhtiömiehiä pitää olla vähintään yksi. Hän vastaa yhtiön veloista koko omaisuudellaan ja käyttää päätösvaltaa. Ääneton yhtiömies sijoittaa yhtiöön omaisuuspanoksen. Hän ei osallistu päätöksentekoon, eikä voi edustaa yhtiötä. Vastuunalaiset yhtiömiehet voivat nostaa varoja yhtiöstä palkkana, lainana tai voitto-osuutena. Kommandiittiyhtiössä maksetaan ensin äänettömälle yhtiömiehelle yhtiösopimuksessa määrätty voitto-osuus tilikauden alussa maksettuna olleelle panokselle, jonka jälkeen vastuunalaiset yhtiömiehet voivat jakaa voiton yhtiösopimuksen mukaan. Ääneton yhtiömies ei osallistu tappion kattamiseen. (Laki avoimesta yhtiöstä ja kommandiittiyhtiöstä 1988/389 c.)

4.2 Pääomayhtiöt, osakeyhtiö ja osuuskunta

Osakeyhtiölaki(2006/624) säätelee osakeyhtiön perustamista ja toimintaa. Osakeyhtiön toiminnan tarkoitus on tuottaa voittoa osakkeenomistajille. Päätösvaltaa käytetään yhtiökokouksessa enemmistöperiaatteella. Yhtiöllä on oltava hallitus ja sillä voi olla toimitusjohtaja ja hallintoneuvosto. Osakeyhtiö perustetaan *perustamiskirjalla*, johon merkitään osakkeet ja osakkeenomistajat. (Osakeyhtiölaki 2006/624 a.)

Osakeyhtiö on yhtiömuoto, jonka voi perustaa yksi tai useampi henkilö. Osakeyhtiön osakepääoma on jaettu osakkeisiin. Yksi osake antaa yhtiökokouksessa yhden äänen. Siten äänet jakautuvat yhtiökokouksessa osakkeiden, eivätkä osakkaiden mukaan. Yhtiökokouksessa päätetään muun muassa edellisen tilikauden tuloksen jakamisesta, hallituksen jäsenistä ja tilintarkastajien valinnasta. Yrityksen käytännön johtamiseen hallitus valitsee tarvittaessa toimitusjohtajan. (Osakeyhtiölaki 2006/624 a.) Hallituksen tehtävänä on päättää yrityksen tulevaisuudesta ja se vastaa liiketoimintaan liittyvistä suurista päätöksistä. (Haapanen ym. 2004, 80.)

Osakeyhtiön toimintaperiaate poikkeaa henkilöyhtiön toimintaperiaatteesta henkilökohtaisen vastuun rajaamisen ja enemmistö päätöksien osalta. Osakeyhtiönä toimimiselle on ominaista, että suurista päätöksistä, kuten investoinneista tehdään hallituksen pöytäkirja. Monesti osakeyhtiöön liittyvä paperisota ja byrokratia koetaan työlääksi, mutta kuitenkin ne helpottavat yrityksen johtamista ja mahdollistavat strategian ja menestystekijöiden jatkuvan tarkastelun ja pohdinnan. Nämä olisivat käyttökelpoisia menetelmiä missä tahansa yritysmuodossa. (Haapanen ym. 2004, 81.)

Yksityisen osakeyhtiön vähimmäispääoma on 2500 euroa (Osakeyhtiölaki 2006/624 b). Osakepääoman suuruus riippuu yleensä toiminnan laajuudesta ja rahoittajien vaatimuksista, koska osakkaan vastuu rajoittuu vain sijoitettuun panokseen. Käytännössä vastuu riskeistä voi olla laajempikin, jos osakas on joutunut panttaamaan omaisuuttaan yhtiön lainojen vakuudeksi. Ellei näitä vakuuksia ole annettu, mahdollisessa konkurssitilanteessa osakas menettää vain sijoittamansa panoksen. (Haapanen ym. 2004, 81.) Osakeyhtiö voidaan lopettaa yhtiökokouksen kahden kolmasosan äänenemmistöllä. Tämä tarkoittaa vapaaehtoista selvitystilaa. Yhtiön velat maksetaan ja jäljelle jäänyt omaisuus jaetaan osakkeenomistajille. (Osakeyhtiölaki 2006/624 c.)

Osakeyhtiö on yleensä luonnollinen valinta yritysmuodoksi, kun toiminta vaatii suuria pääomia. Osakkeenomistajien keskinäinen sopimus yhtiötä koskevista asioista on nimeltään yhtiöjärjestys. Sen määräykset sitovat yhtiön johtoa, niin hallitusta kuin toimitusjohtajaakin. Voivot jaetaan osakeyhtiön osakkaille osinkoina. Osingonjaosta päätetään yhtiökokouksessa tilikauden tuloksen vahvistamisen jälkeen. Osinkoa jaetaan osakkaille osakkeiden omistuksien suhteessa. Osakeyhtiö voi maksaa palkkaa osakkaille tilikauden aikanakin, jos he työskentelevät yhtiössä. (Haapanen ym. 2004,82,85.)

Osuuskunta on käyttäjiensä omistama, hallitsema ja heitä hyödyttävä yritys. Se on joustava yritysmuoto ja keino työllistyä tai saada lisäansioita omaehtoisesti. Osuustoiminta on jäsenten yhteistä yrittämistä, taloudellista yhteistoimintaa jäsenten yhteiseksi eduksi. Toiminta on tasa-arvoista ja sitoutumista edellyttävää. Se tarjoaa vaikutusmahdollisuuksia ja on samalla verkostotaloutta ja oma-aloitteellista paikallistaloutta parhaimmillaan. Henkilöomisteinen osuuskunta on työntekijöidensä omistama yritys, jonka jäsenet ovat työsuhteessa osuuskuntaansa. Pienimmistä osuuskunnista, korkeintaan kymmenen jäsenen omistamista osuuskunnista käytetään nimitystä *harvainosuuskunta*. (Pellervo-seura 2004, 9.)

Osuuskunta on yhteisö, jonka jäsenmäärä eikä osuuspääoma ole ennalta määrätty. osuuskunnan tarkoituksena on jäsentensä taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi harjoittaa liiketoimintaa siten, että jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tarjoamia palveluita tai palveluita, jotka osuuskunta järjestää tytäryhtiönsä avulla tai muulla tavalla. Osuuskunnan säännöissä voidaan kuitenkin määrätä, että osuuskunnan tarkoitus on pääasiassa aatteellisen tarkoituksen yhteinen toteuttaminen. Osuuskunnan voi perustaa vähintään kolme luonnollista henkilöä taikka yhteisöä, säätiötä tai muuta oikeushenkilöä. Perustajan on tultava osuuskunnan jäseneksi. (Osuuskuntalaki 2001/1488.)

Osuuskunnalla on hallitus, jolla on päätösvalta yhtiön asioissa. Päivittäisiä asioita hoitamaan voidaan valita toimitusjohtaja. (Osuuskuntalaki 2001/1488.) Osuuskuntalaki ei määrää minimiosuuspääomaa. Päätökset tehdään enemmistöperiaatteella, jonka mukaan jokaisella jäsenellä on yksi ääni. Jäseneksi voi liittyä tai erota koska tahansa. Jäsenet eivät ole henkilökohtaisessa vastuussa osuuskunnan veloista, vaan vastuu rajoittuu osuuspääomaan. Nettovarallisuus ja ylijäämä kuuluvat osuuskunnalle. (Pellervo-seura 2010,7-8.)

Verotus kohtelee eri yritysmuotoja eri tavalla. Osuuskunta ja osakeyhtiö ovat verovelvollisia ja maksavat tuloksestaan yhteisöveroa. Henkilöyhtiöiden osakkaat maksavat verot omassa henkilöverotuksessaan. Henkilöyhtiöt antavat oman veroilmoituksen, josta verotettava tulo lasketaan ja sen jälkeen jaetaan avoimessa yhtiössä yhtiömiesten ja kommandiittiyhtiössä vastuunalaisten yhtiömiesten henkilökohtaiseksi tuloksi. (Yhtiömuodon valinta ja verotus 2012)

5 YRITYKSEN JOHTAMINEN

Jokaisella yrityksellä on elämäntehtävä, joka koostuu kolmesta osatekijästä: **visiosta**, **arvoista** ja **toiminta-ajatuksesta**. Elämäntehtävä on yrityksen pysyvin elementti, jonka oikeellisuutta on syytä aika-ajoin tarkastella. Sen pääelementtien sisällön määrittäminen on vaikea tehtävä. Sisällön tulisi olla yksinkertainen, mutta kattava, ja se pitäisi ilmaista pelkistetysti. Se vastaa kysymykseen ”Miten yritys aikoo menestyä valitsemallaan toiminta-alueella?” (Kamensky 2010, 66–67.)

Mikä on maatilan elämäntehtävä? Tilan tuotantosuunnasta riippuen se voi olla tuotteiden, palveluiden tai raaka-aineiden tuottamista. Yleensä maatalojen elämäntehtävässä on läsnä myös toive jatkuvuudesta, tilan siirtymisestä sukupolvelta toiselle. Siten maatilan elinkaari ja elämäntehtävä onkin huomattavasti pitempi kuin yrittäjän oma työura. Oma osuus nähdäänkin vain yhtenä lenkinä sukupolvien ketjussa.

Visio on yrityksen tulevaisuudenkuva, tahtotila. Se kertoo, millainen yritys on tulevaisuudessa, kun sen tavoitteet ja päämäärät ovat toteutuneet. Hyvä visio on riittävän yksinkertainen ja selkeä. Se sisältää yleensä määrittelyjä liiketoiminnan laajuudesta, kasvusta, yrityskuvasta, kilpailutilanteesta, kilpailueduista tai sidosryhmäsuhteista. (Etälukio – yrittäjyysväylä 2013.) Hyvä visio auttaa strategisessa suunnittelussa ja strategioiden toteutuksessa. ”Sen tehtävänä on antaa organisaatiolle yhteinen kunnianhimoinen päämäärä ja energisoida toiminta kulkemaan kohti tätä päämäärää.” (Kamensky 2010, 82.) Maitotilan visio voi olla esimerkiksi, että lähetämme maitoa meijeriin 10 000 litraa lehmää kohti vuonna X. Silloin kaikki lehmäkohtaisen maidon tuotannon lisäämiseen liittyvät toimenpiteet tukevat visiota. Siihen liittyvät yhtä lailla rehuntuotanto, eläinjalostus kuin olosuhteiden parantaminenkin.

Arvot ovat periaatteita, joiden mukaan yritys toimii. Ne ovat tärkeitä yrityksessä toimiville ihmisille ja niillä on merkitystä yrityksen sisällä. Ne eivät siis vaadi ulkoista oikeutusta. (Etälukio – yrittäjyysväylä 2013.) Arvot ovat liiketoiminnan voimavaroja ja niitä voidaan harkitusti hyödyntää viestinnässä yrityksestä asiakkaisiin päin. Arvot ohjaavat yrityksen kehittymistä, suhtautumista tuotteiden ja toiminnan laatuun sekä turvallisuuteen ja pysyvyyteen. Arvot voivat aiheuttaa yritykselle jopa lisäkustannuksia, mutta niihin sitoutuminen lisää työn mielekkyyttä ja arvostusta. Perinteisiksi maatalojen arvoiksi voidaan lukea perhe, fyysinen työ, rakkaus maahan, ahkeruus, rehellisyys, itsenäisyys, vapaus ja jatkuvuus. (Haapanen ym. 2004, 59, 135, 136.) Edellisten lisäksi maitotilan arvoja ovat muun muassa eläinten hyvä kohtelu, maidon pitäminen huippulaatuisena ja ympäristöstä huolehtiminen.

Toiminta-ajatus ilmaisee, mikä on yrityksen tarkoitus. Parhaimmillaan se säilyy samana koko yrityksen olemassaolon ajan, mutta ei välttämättä. Toiminta-ajatuksen pitää olla riittävän laaja, jotta se ei rajoittaisi toimintaa mutta kuitenkin tarpeeksi selkeästi ilmaistu, niin että se ohjaa toimintaa. (Etälukio – yrittäjyysväylä 2013.) Maitotilan toiminta-ajatuksena voi olla, että se antaa kohtuullisen toimeentulon omistajilleen. Tämän lisäksi tuotanto on eettisesti hyväksyttävää.

Maatilayrityksiä, kuten muitakin yrityksiä, on monenlaisia ja -kokoisia. Niissä työskenteleminen ja niiden omistaminen on luonteeltaan hyvinkin erilaista jopa saman tuotantosuunnan sisällä. Siihen millaiseksi yrityksen toiminta muodostuu, vaikuttaa **yrityskulttuuri**. Sillä tarkoitetaan organisaation yhteisesti tiedostettuja ja alitajuisesti hyväksytyjä toimintatapoja, perinteitä ja arvoja, joiden mukaan organisaatio käyttäytyy. Yrityskulttuurilla on syvälinen tiedostettu ja osin tiedostamatonkin vaikutus yrityksen toimintaan. (Haapanen ym. 2004 55,59.)

Yrityksen on hyvä määrääjain tarkastella kulttuuriaan ja peilata sitä ympäristöön. Yrityskulttuurille ei tarvitse hakea ulkoista oikeutusta, mutta huono yrityskulttuuri voi jarruttaa yrityksen menestymistä. Näin ollen sillä voi olla hyvinkin suuri taloudellinen merkitys. Yrityksen perustajalla tai vahvalla johtajalla on usein ratkaiseva merkitys yrityskulttuurin muodostumiselle, sillä johtamistapa vaikuttaa siihen voimakkaasti. Toimintaympäristöllä ja sillä millaisten vaiheiden kautta yritys on saanut oikeutuksen olemassa oloonsa, on myös merkitystä yrityskulttuuriin. (Kamensky 2010,72–73.)

Yrityksen johtamisella tarkoitetaan keinoja asetettujen tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. Johtaminen ei siis kohdistu pelkästään nykyhetkeen vaan sillä pyritään vaikuttamaan myös yrityksen tulevaisuuteen. Johtamiseen sisältyy sekä asioiden, että ihmisten johtamista, joita käytännössä on kuitenkin mahdoton erottaa toisistaan. Kannattavaan liiketoimintaan tarvitaan molempia. Yrityksen johtamista voidaan tarkastella strategisen johtamisen, operatiivisen johtamisen, sekä ihmisten johtamisen näkökulmista. (YritysSuomi 2012.)

”Johtamisen tehtävänä on huolehtia siitä miten yrityksessä määritellään tavoitteet sekä jaetaan vastuut ja valtuudet mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti. Tämä ei kuitenkaan vielä riitä, vaan on saatava aikaan toimintaa. Henkilöstö on saatava motivoitua suorittamaan heille annetut tehtävät, mutta millä keinoilla?” (Honkanen 2006, 60.)

Johtamisen tehtävät ovat olemassa riippumatta siitä onko niitä hoitamaan palkattu henkilö tai henkilöitä. Ainakin teoriassa yrityksessä on mahdollista saada aikaan riittävä koordinaatio ilman esimiestoimintaa. Käytännössä kuitenkin on ratkaistava jollain tavoin se miten töiden organisointi hoidetaan, jotta yrityksen toimintakyky säilyy. (Honkanen 2006, 67.)

5.1 Johtajuus

Johtajuudella tarkoitetaan sekä itsensä, että toisten johtamista. Siihen sisältyy ajankäytön, toiminnan tehokkuuden ja oikeisiin asioihin kohdistamisen tarkastelua. Johtajuus jakautuu vielä kahteen osaan; managementiin, joka tarkoittaa suomeksi hallintoa, ja leadershipiin, joka suomennetaan sanalla johtajuus. Ne eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan molempia tarvitaan. Leader ja manager voivat olla yksi ja sama henkilö. (Työpsykologian ja johtamisen perusteet 2012, 35.)

Manager pitää pyörät pyörimässä, jakaa tehtävät, luo toimintamalleja, organisoii ja kontrolloi. Hän toimii konkreettisella tasolla ja vastaa arkipäivän toiminnan sujuvuudesta. Managementin pitää olla hyvin hoidettu, jotta se voi toimia kasvualustana hyvälle leadershipille, aatteille ja ajatuksille. Leadershipin hyveitä ovat luovuus, ennakkoluulottomuus ja empaattisuus, managementin taas tehokkuus, toimivuus ja taloudellisuus. (Työpsykologian ja johtamisen perusteet 2012, 35.)

Leader, johtaja, luo organisaation toimintaan suuret linjaukset. Hän muodostaa yrityksen tulevaisuudenkuvan, vision, sekä sitouttaa ja motivoi henkilöstön toteuttamaan sitä. Leadership on hengenluomista ja valmentamista. Siinä keskitytään työyhteisön yhteisten tavoitteiden ja arvojen muodostamiseen sekä organisaatiokulttuuriin ja ihmissuhteisiin. Ihmisiä johdetaan kannustamalla ja palkitsemalla. Hyvä leader saa aikaan muutoksia ja pystyy ohjaamaan organisaation onnistuneesti niiden läpi. "Leader-ominaisuuksia voi esiintyä myös työntekijöillä, sillä se ei ole tittelistä kiinni". (Työpsykologian ja johtamisen perusteet 2012, 35.)

5.2 Strateginen johtaminen

Strategisella johtamisella tarkoitetaan yrityksen tekemiä valintoja vision toteuttamiseksi. Siihen kuuluu uusien tavoitteiden asettaminen ja toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten huomioiminen. Strategisesta johtamisesta vastaa yrityksen ylin joh-

to. Päätösten tekemistä varten johdon pitää ymmärtää yrityksen taustalla vaikuttavat toimialastrategiat ja ottaa ne huomioon. Tästä syystä strateginen johtaminen ei saa etäännyä liikaa operatiivisesta johtamisesta. (Yritys-Suomi 2012.) ”Vaikka strategia olisi ollut kuinka hyvä, siitä ei ole hyötyä, jos toiminta ei ole linjassa sen kanssa. Toisaalta onnistuneilla strategisilla päätöksillä saavutetut edut näkyvät juuri käytännön tasolla.” (Haapanen ym. 2004, 62.) Strategisen ja operatiivisen johdon erkaantuminen toisistaan on harvoin ongelma maatilayrityksissä, koska samat ihmiset osallistuvat molempiin johtamisen osa-alueisiin.

Aiottu strategia on saatettu suunnitella yrityksen aloitusvaiheessa hyvinkin tarkkaan, mutta usein vain osa siitä on käytännön toteutuksessa. Yrityksessä ilmenee hyvin arkisia voimia, jotka vievät strategiaa väärään suuntaan. Tästä syystä sorrutaan helposti tulkintaan, ettei suunnitteluun kannata panostaa, koska suunnitelmat eivät kuitenkaan toteudu. Tämä on kuitenkin väärä havainto. Suunnittelu pitää nähdä prosessina, jonka aikana opitaan uutta ja luodaan parempaa ymmärtämystä asioista, piirretään eräänlaista karttaa, jonka avulla yritys suunnistaa tulevaisuuteen. Sen avulla synnytetään tunnepohjaista sitoutumista asioihin eli luodaan tahtotilaa. (Honkanen 2006, 121.)

5.3 Operatiivinen johtaminen

Operatiivisella johtamisella tarkoitetaan työtehtävien ja talouden hallintaa. Se on eri toimijoiden yhteistyön suunnittelua. Operatiivisessa johtamisessa ei päätetä mihin päämäärään pyritään, vaan etsitään keinot miten niihin päästään. Operatiivisen johtamisen vastuulla ovat toiminnan laillisuus, kannattavuus, rahoitus ja maksuvalmius. Lisäksi siihen kuuluvat voimavarojen hallinta, tuotteen laatu, myynti sekä tuotannon suunnittelu ja järjestelmistä vastaaminen. (Yritys-Suomi 2012.)

5.4 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan työyhteisön rakentamista, henkilöstöstä ja heidän tarpeistaan huolehtimista sekä motivointia ja ammattitaidon ylläpitämistä. Ihmisten johtaminen vaikuttaa siihen, miten asiat etenevät ja yrityksen päämäärät saavutetaan. (Yritys-Suomi 2012.)

Henkilöstöjohtamisen haasteet ovat tulleet uutena asiana maataloille palkatun työvoiman myötä. Jotain kokemusta on toki tullut maatalouslomituksen kautta, mutta maatalayrittäjät eivät ole tässä tapauksessa työnantajan roolissa vaan lomittajat ovat palkkasuhteessa kuntaan. Työyhteisön muodostaminen ja hyvän työilmapiirin ylläpitäminen voivat olla aivan uusia asioita, ellei yrittäjällä ole omakohtaista kokemusta palkkatyössä olemisesta. Yhteisnavettayrityksessä osakkaat itse ovat sekä työntekijän että työnantajan roolissa.

Toimivan työyhteisön piirteitä ovat mahdollisuus suunnitella ja tehdä työtä itse. Ilmapiiri on avoin ja hyväksyvä, myös erilaisuus hyväksytään. Työyhteisö tukee jäseniään ja toimii aidosti yhteistyössä vastavuoroisuusperiaatteella. Tiedonkulku on avointa ja tehokasta. Työyhteisön jäsenet kommunikoivat keskenään paljon. Henkilökunnan mielipiteet otetaan huomioon päätöksenteossa ja heillä on aidosti mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin. Työ on sopivan haastavaa, henkilöiden taidot ovat käytössä ja työssä oppii myös uutta. Työyhteisö tukee luovuutta ja uusia ideoita otetaan vastaan. Työn merkitys nähdään osana kokonaisuutta ja koetaan mielekkääksi. Työstä saadaan palautetta ja johtamisen keinoja käytetään tilanteen mukaan (Honkanen 2007, 73.)

Ongelmatyöyhteisössä päätökset tehdään ylhäällä eikä henkilöstöä kuunnella. Työ on lyhytjännitteistä, koska ei ehditä ajatella eikä suunnitella. Kaikkea uutta epäillään ja uuden oppimiseen suhtaudutaan kielteisesti. Syntipukkeja etsitään ja vältellään vastuunottoa, jolloin myös työmoraali heikkenee. Tärkeintä on vain säilyttää omat edut tai kasvot. Työntekijöiden vaihtuvuus on suurta, kaikessa säästetään eikä henkilökuntaan ja työn kehittämiseen panosteta. Olennaista ja tärkeää ei eroteta vaan käytetään juustohöylää säästämistekniikkana kaikessa. Työntekijöiden keskuudessa syntyy kuppikuntia ja konfliktit lisääntyvät. Ihmiset menettävät luottamuksensa toisiinsa ja johdon ongelmanratkaisukykyyn. Työssä jaksaminen heikkenee ja sairastavuus lisääntyy. (Honkanen 2007, 74.)

5.4.1 Ihmiset ja osaaminen

Henkilöstön ammattitaito, osaaminen, on erittäin tärkeässä roolissa yrityksen menestymisen ja kilpailukyvyn kannalta katsottuna. Kaikissa menestyvissä yrityksissä korostetaan koulutuksen merkitystä, mutta ensin pitää saada selville osaamisen nykytila. (Jokipii 2006, 56–57.)

Se millaista osaamista henkilöstöllä on nyt, ei välttämättä riitä tulevaisuutta ajatellen. Riippuu yrityksen visiosta, millä aikavälillä tarvitaan lisää osaamista ja hankitaanko sitä ulkopuolelta vai koulutetaanko nykyistä henkilökuntaa. Tämä on hankalaa, sillä yksiselitteisiä mittareita ei ole olemassa. Osaamista voidaan kuitenkin arvioida yrityksen kaikkien tulosten analysoimisen kautta. Pienyrityksissä tämä on vaikeaa, koska mahdollisesti havaittu osaamisen puute koetaan helposti henkilökohtaisena arvosteluna ja se voi johtaa ristiriitoihin ja heikentää yrityksen työilmapiiriä. Kiinnostus ja motivaatio kouluttautua nousevat henkilöstä itsestään, ajan ja mahdollisuuden järjestäminen on yrityksen johdon vastuulla. (Jokipii 2006, 56–57.)

Maatilayrityksissä tuotantotekniikan osaaminen onkin kehittynyt pikkuhiljaa uusien koneiden ja laitteiden käyttöönoton myötä. Viime vuosina varsinkin tietotekniikan kehittyminen vauhdilla aiheuttaa uusia koulutuspaineita. Lisäksi yrityskoon suurentuessa tarvitaan monenlaisia uusia taitoja, joita ennen ei ole tarvittu. Esimerkiksi työnjohtoa ja palkanmaksua, riskienhallinta- sekä muita johtamis- ja vuorovaikutustaitoja, jotka ennen eivät olleet kovinkaan olennaisia. (Jokipii 2006, 57.)

Osaamisen arviointi kuuluu yrityksen johtamiseen. Yrityksen saavuttamien tulosten arviointi, toimialan kehityksen seuraaminen ja yhteistyö asiakkaan kanssa mutta myös yksittäisten työtehtävien onnistuminen ja sujuvuus ovat mittareita, joilla osaamista voidaan arvioida. Osaamisen nykytilan ollessa selvillä voidaan koulutustarpeet jakaa lyhyen ja pitkän aikavälin osaamisen kehittämistarpeiksi. Lyhytaikaista koulutusta voidaan hankkia osallistumalla muutaman päivän mittaisille koulutuspäiville tai kursseille. Tyypillisinä esimerkkeinä tästä ovat jokavuotiset EU-tukikoulutukset tai yritykseen voidaan hankkia yksityiskohtaista konsultointiapua vaikka jonkun uuden laitteen käyttöönottoon. Pitkäaikaisempaan, vuosia kestävään koulutukseen tarvitaan koulutussuunnitelma ja sitä varten pitää varata resursseja. Tällainen koulutus voisi olla esimerkiksi johtamiskoulutusta. (Jokipii 2006,57–58.)

5.4.2 Vastuut ja valtuudet

Hyvin johdetussa yrityksessä vastuualueet ja valtuudet ovat kaikkien tiedossa. Yleensä yhteinen vastuu johtaa siihen, että kukaan ei ota asioista selkeätä vastuuta ja asiat jäävät hoitamatta. Yrityskoon ja työn määrän kasvaessa sekä työtehtävien monipuolistuessa yhteinen vastuu ei ole enää edes teoriassakaan mahdollinen. Osaamista on jaettava henkilöiden kesken. Henkilöstön jaksaminen paranee kun kokonaisuus on hallinnassa. (Jokipii 2006, 59–60.)

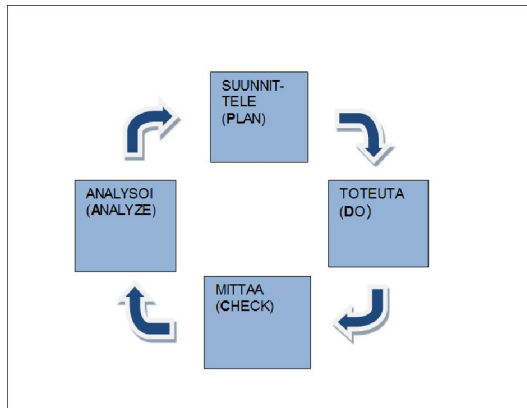
Jaksamisen avaimet löytyvät hyvästä johtamisesta ja ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Uusien näkökulmien esille ottaminen ja luovuuden salliva ilmapiiri auttavat jaksamaan sekä lisäävät motivaatiota. Suuri työmäärä itsessään ei olekaan kaikkein rasittavin tekijä vaan rasittavuuteen vaikuttavat useat muut seikat: toiminnan päämäärät ovat epäselvät, työ on suunnittelematonta ja ruuhkahuiput kuormittavat. Työn merkitys on henkilöstölle epäselvä eikä työn tuloksia tiedetä tai niiden merkitys yrityksen tulevaisuudelle on hämärän peitossa. Työ koetaan liian vaikeaksi tai toisaalta liian helpoksi. (Jokipii 2006, 59–60.)

5.5 Laatujohtaminen kehittämisen välineenä

Yritysten toiminnan laadun kehittämistä varten on kehitetty mm. kansainvälinen ISO 9000- standardisarja. Tämän tarkoituksena on varmistaa, että yritys suunnittelee ja toteuttaa huolellisesti kaikki toimintonsa, jotka vaikuttavat suoraan tai välillisesti asiakkaan tyytyväisyyteen. (Jokipii 1996 laatuopetusmateriaali.) Maatiloille sovelletaan ISO 9001 -laatujohtamismääntandardia. Laatujohtamismääntandardi kuuluu operatiiviseen johtamiseen. Sillä hallitaan, suunnitellaan ja seurataan tuotantoprosesseja.

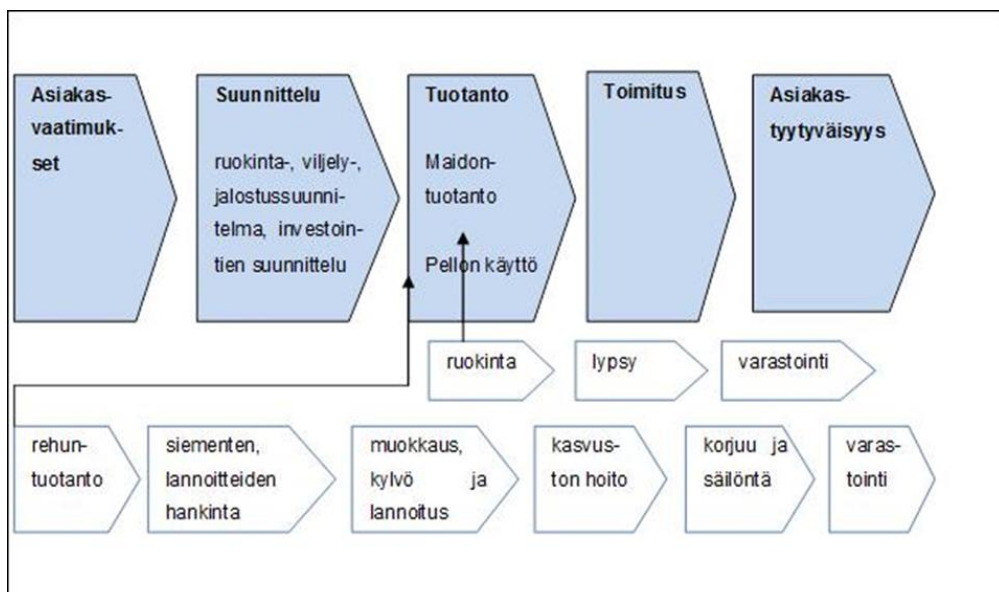
Laatujohtaminen on periaatteiltaan varsin yksinkertainen. Sen mukaan menestyvässä yrityksessä kaikkien tulee tietää, mihin yritys on menossa (visio) ja mitä on tehtävä, jotta päämäärät saavutetaan sekä lyhyellä, että pitkällä aikavälillä. Laatujohtaminen tukee tekemistä ja siihen kuuluu jatkuvan parantamisen periaate. Onnistunut toiminnan suunnittelu ja tuloksekas tekeminen lähtevät yrityksen visiosta ja päämääristä. Menettelytapojen (prosessien) kuvaaminen on edellytys toiminnan arvioinnille ja parantamiselle. Toimintaa ohjaavien tavoitteiden tunnusmerkit ovat täsmällisiä. Ne ilmaistaan numeroina, ovat mitattavissa ja kaikkien hyväksyttävissä. Lisäksi ne ovat realistisia ja sidottuja aikaan. (Jokipii 2006, 2, 28.)

Toiminnan kehittämistä (Kuvio 3) voidaan kuvata seuraavien vaiheiden avulla: suunnittele, toteuta, mittaa ja analysoi. Tämä malli kuvaa jatkuvan parantamisen prosessia ja sitä käytetään operatiivisen johtamisen apuvälineenä.



KUVIO 3. PDCA-kaavio, jatkuvan parantamisen malli
(Jokipii laatu-koulutusmateriaali 1996)

Menettelytapoja voidaan hallita ja parantaa, kun yrityksessä on selkeät päämäärät, tavoitteet, tulokset tiedossa ja prosessit kuvattu riittävän selkeästi. Eri asioiden liittyminen toisiinsa voidaan kuvata prosessikaaviolla. Prosesseilla on erilaisia merkityksiä yritykselle, mistä syystä puhutaan ydinprosesseista (kuvio 4) ja tukiprosesseista. Ydinprosesseissa kuvataan ne toiminnot, jotka kuuluvat yrityksen liiketoimintaan. Ne alkavat asiakkaan vaatimuksista ja päättyvät myyntiin, jonka kautta yritykselle syntyy lisääntyvää liikevaihtoa. Tukiprosessit ovat suunnittelu- ja kehitysprosesseja, joilla pyritään tehostamaan ydinprosessia. Näitä ovat esimerkiksi strateginen suunnittelu, tavoitteiden asettaminen, tulosten seuranta, osaamisen kehittäminen ja yhteistyö asiakkaan kanssa. (Jokipii 2006,65–66.)



KUVIO 4. Maidontuotannon ydinprosessi. (Jokipii 2006, 66.)

Ydinprosessit voidaan jakaa pienempiin osaprosesseihin ja edelleen työohjeisiin. Prosessien parantamisen tarvetta pitää analysoida muutenkin kuin tarkastelemalla saavutettuja tuloksia, sillä niissä ei välttämättä näy toimintaan sisältyviä riskejä, esimerkiksi työturvallisuusriskejä tai konerikkoja. Riskejä pitää arvioida koko prosessin osalta, sillä yksittäisen työohjeen muuttaminen saattaa aiheuttaa uusia riskejä prosessin muissa kohdissa. (Jokipii 2006, 67.)

Laatujärjestelmiin kuuluu olennaisena osana riskienhallinta. Riskienhallinnan apuvälineenä on elintarvikealan yrityksissä käytetty HACCP -menetelmää (Hazard Analysis and Critical Control Points) jo 1960-luvulta saakka. HACCP pitää sisällään seitsemän eri vaihetta, jotka ovat vaaratekijöiden tunnistaminen ja riskien suuruuden arviointi, kriittisten ohjauspisteiden määrittäminen, vaatimusten ja sallittujen vaihtelurajojen määrittäminen kriittisille ohjauspisteille, kriittisten ohjauspisteiden seurantakäytännön luominen, tulosten kirjaaminen, korjaavien toimenpiteiden toteuttaminen ja koko järjestelmän toimivuuden arvioiminen. Eri toimialoilla voidaan tunnistaa nämä edellä mainitut riskitekijät, mutta jokaisen yrityksen on syytä paneutua vielä tarkemmin omaa yritystään koskeviin riskeihin. Ne ovat erilaisia ja erisuuruisia yrityksestä riippuen saman toimialan sisälläkin. (Jokipii 2006, 69.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Tutkimuksen tavoitteet ja menetelmä

Tutkimuksen tavoitteena oli kerätä kokemukseräistä tietoa yhteisnavetoiden johtamiskäytännöistä ja siitä miten ne ovat muotoutuneet ajan kuluessa. Erityisen kiinnostuksen kohteena oli työhyvinvointi, miten siinä oli onnistuttu ja olivatko yrityksen perustamisvaiheen tavoitteet toteutuneet.

Tutkimustoimintaa tehdään sekä empiirisenä että teoreettisena tutkimuksena. Empiirinen tutkimus perustuu havainnointiin ja mittaamiseen. Teoreettinen tutkimus on jo olemassa olevan aineiston analysointia. Empiirinen tutkimus jakautuu puolestaan kvalitatiiviseen eli laadulliseen ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Tutkimustyyppi tässä opinnäytetyössä on empiirinen ja menetelmä kvalitatiivinen. Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa ja tutkimukseen tuleva kohdejoukko on tarkoituksenmukaisesti valittu. Aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa ja tietolähteenä on ihminen. Tutkija luottaa omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa. Analysointi on induktiivista eli tutkimuksen pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja eikä välttämättä teorian tai hypoteesin testaaminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160–164.)

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritäkään yleistämään tuloksia tilastollisesti vaan kuvataan jotakin ilmiötä, tapahtumaa tai toimintaa antamalla sille tulkinta. Tästä syystä laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkittavilla henkilöillä on mahdollisimman paljon tietoa ja kokemusta tutkittavasta asiasta. Siksi valinta tutkimusaineistoksi ei ole satunnaisotanta vaan etukäteen harkittu ja tarkoituksenmukainen. Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelussa edetään etukäteen määrättyjen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Haastattelulla pyritään saamaan vastauksia tutkimustehtävään. Teemat perustuvat tutkimuksen aiheesta etukäteen tiedettyyn aineistoon. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 75, 85–86.)

Tässä tutkimuksessa haastattelut toteutettiin vieraillemalla tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä henkilökohtaisesti ja nauhoittamalla haastattelut. Kysymysrunko (liite 1) lähetettiin yrityksiin etukäteen tutustuttavaksi. Tiedonhankintatapana haastattelu on joustava. Kysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä, kun haastattelija haluaa. Tarvittaessa voidaan tehdä tarkentavia kysymyksiä, oikaista väärinkäsityksiä

ja keskustella haastateltavan kanssa. Haastattelu on siis vuorovaikutustilanne, eikä haastattelija voikaan välttyä tekemästä omia havaintojaan haastattelutilanteesta ja ilmapiiristä. Haastattelun haittapuolina ovat sen työläys ja aineiston pienuus. Riskinä on, että tutkittavasta ilmiöstä ei saada riittävästi kerrottavaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009,73 - 74.)

Aluksi johtamisen teoriaan ja yhtiömuotojen erityispiirteisiin perehdyttiin kirjallisuuden avulla. Tämän jälkeen suunniteltiin haastattelun teemat ja kysymykset yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Kysymykset jakautuivat kuuteen teemaan: yrityksen puitteet ja resurssit, yhteisnavettayrityksen perustamisella alun perin tavoitellut hyödyt, toiminnan johtaminen käytännössä, yrityksen tulevaisuuden suunnitelmat, yhtiön hallinnointi ja päätöksenteko, omat kokemukset ja tyytyväisyys.

Haastateltavia yrityksiä ja neuvoja etsittiin harkinnanvaraisella otannalla, koska se soveltuu tämän tutkimuksen tarkoitukseen parhaiten. Tarkoituksena oli koota mahdollisimman monipuolista tietoa yhdestä yrityksestä tai yhdeltä henkilöltä. Yritysten annettiin itse valita kuinka monta osakasta haastatteluun osallistuisi. Haastateltaviksi pyydettiin myös kokeneita yritysneuvoja, joiden erityisosaamista on yhtiömuotoinen maatalous. Neuvojen yhteystiedot hankittiin ProAgrian verkostojen kautta ja suostumusta pyydettiin sähköpostin välityksellä. Tarkoituksena oli kerätä yleistä tietoa jo olemassa olevien yhteisnavettayritysten johtamisesta ja saada ohjeita uusien yhteisnavettayritysten perustamiseen liittyen. Neuvojen haastattelut toteutettiin puhelimitse ennen yritysvierailuja.

Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa keskusteltiin yritysneuvojen ja toimeksiantajan kanssa tarkoitukseen sopivista yrityksistä. Heidän suositustensa mukaan valittiin kolme yritystä ja loput kaksi valittiin internetistä löytyvien lehtikirjoitusten perusteella. Yrityksen sijainnilla ei ollut merkitystä ja tutkimukseen osallistuneet yritykset sijaitsivatkin viiden eri maakunnan alueella. Osallistuneista yksi oli vasta-aloittanut yritys, kaksi pari vuotta toiminnassa ollut ja kaksi noin kymmenen vuotta toiminutta yhteisnavettayritystä. Haastattelut tehtiin loka – joulukuussa 2012 ja tammikuussa 2013 vieraillemalla henkilökohtaisesti yrityksissä. Kaikki tutkimukseen pyydettyt yritykset suostuivat haastateltaviksi helposti. Haastatteluihin kului aikaa noin puolitoista tuntia kerrallaan ja niihin osallistui 1-3 henkilöä yritystä kohti. Haastattelut nauhoitettiin. Kun haastatteluihin osallistui samalla kertaa useampi henkilö, saatiin tutkimukseen monipuolisempi näkemys kuin haastatteleamalla vain yhtä henkilöä yritystä kohti. Tunnelma oli myös vapautuneempi ja tarinaa irtosi helposti. Tunti olisi ehkä sopivampi haastat-

telun mitta. Niin haastattelijan kuin haastateltavankin tarkkaavaisuus alkaa herpaantua pitemmissä juttutuokioissa.

Haastattelut toteutettiin vapaan keskustelun merkeissä ja tarkentavia kysymyksiä tehtiin tarpeen mukaan. Kaikissa yrityksissä haastattelu tehtiin navetan taukotilassa tai valvontahuoneessa, joka on hyvä paikka tehdä havaintoja yrityksen toiminnasta muutenkin. Se on tavallaan yhteisnavetan hermokeskus ja oli mukava päästä näkemään rakennukset ja pihapiirit, vaikka eläintiloissa ei varsinaisesti vierailtukaan. Haastattelijahan ei voi täysin välttyä luomasta omia mielikuviaan yrityksestä. Ympäristön siisteys luo mielikuvan asioiden hyvästä hallinnasta. Myös haastateltavalle paikka on hyvä, koska hän voi viitata olemassa oleviin aineistoihin paikan päällä. Tarkoituksena oli tehdä haastattelut haastateltavien ehdoilla ja häiritä mahdollisimman vähän päivittäistä työskentelyä. Haastattelut purettiin haastattelijan kotona mahdollisimman pian.

Neuvojen haastattelut tehtiin puhelimesta ja tulokset lähetettiin heille tarkastettavaksi sähköpostin välityksellä, samalla kysyttiin lupa nimen mainitsemiseen opinnäytetyössä. Yrityksiä käsitellään työssä nimettöminä. Yrityskuvaukset lähetettiin tarkastettavaksi yrityksiin ennen työn julkaisua.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja laatu

”**Validius**, suomeksi pätevyys, tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata ” (Hirsjärvi ym. 1997, 231). Se, miten oikeaan osuva aineisto on, riippuu paljolti kysymysten asettelusta. Tästä syystä kysymykset laadittiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Tarkoituksena on hyvien johtamiskäytäntöjen kerääminen ja huonojen tunnistaminen. Kysymysten pitäisi sivuta myös huonoja käytäntöjä siten, että keskustelu kuljettaa niihin luontevasti.

Haastattelupyynnön yhteydessä kerroin omasta työstäni ProAgrian maitotilaneuvojana ja pitkästä kokemuksestani maitotilojen parissa. Se toi syvyyttä ja uskottavuutta haastatteluun, koska pohjatietoa ja kokemusta maidontuotannosta oli molemmilla osapuolilla ja pystyimme keskustelemaan asioista samalla tasolla.

”Tutkimuksen **reliaabelius**, suomeksi luotettavuus, tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Mittauksen tai tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa siis sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia.” (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Tutkimuksen tuloksia voidaan

pitää luotettavina, koska ne perustuvat yrittäjien kokemuksiin. Aloitusvaiheessa olevan yrityksen haastattelussa keskityttiin suunnitteluvaiheeseen ja navetan rakennusprosessiin sekä tuotantotavoitteisiin. Johtamiseen liittyvissä kysymyksissä on luonnollisesti arkaluontoisiakin piirteitä, eikä niitä välttämättä haluta kertoa ulkopuolisille. Kokemus johtamisen onnistumisesta on aina henkilökohtainen.

Kysymysten runsaus ja haastattelun pituus toivat luotettavuutta tutkimukseen, koska siten ei luotu ennakko-oletuksia tutkittavasta asiasta vaan annettiin keskustelun kuljettaa. Haastattelut onnistuivat hyvin, eikä nauhoituksessakaan ilmennyt teknisiä ongelmia. Välittömästi litteroinnin jälkeen haastattelut tulostettiin paperille. Kahdesta yrityksestä käytettävissäni oli myös kirjallista materiaalia.

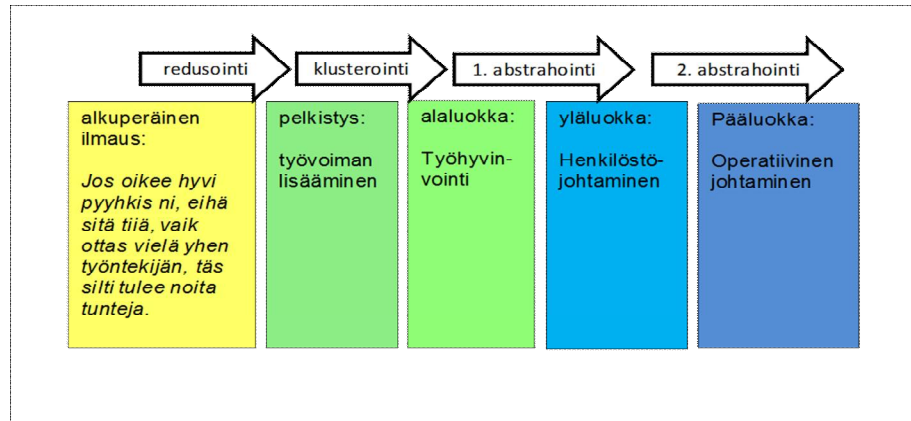
Tutkimuksen **objektiivisuuden** kriteerinä voidaan pitää sitä, että toinen tutkija voisi toistaa saman tutkimuksen samoista lähtökohdista saaden saman tuloksen. Objektiivisuus merkitsee myös sitä, että tutkija esittää rehellisesti myös sellaisen lähdeaineiston, joka on ristiriidassa hänen omien käsitystensä kanssa. Ulkopuolisella määräysvallalla ei saa olla vaikutusta tutkimuksen tuloksiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 310.)

Tutkimukseen osallistuneet yritykset olivat minulle ennalta tuntemattomia, enkä tutustunut tuotannon tunnuslukuihin etukäteen vaikka minulla olisi siihen työni puolesta ollut mahdollisuus. Halusin tehdä näin välttääkseni ennakkoasenteen muodostumista. Pystyin kyllä haastattelun lomassa kyselemään tiettyjä tuotosseurannan tunnuslukuja yrityksistä sekä vertaamaan niitä yleiseen tasoon.

6.3 Sisällönanalyysi

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi tarkoittaa kolmevaiheista prosessia, jossa aineisto *reduoidaan* eli pelkistetään, *klusteroidaan* eli ryhmitellään ja *abstrahoidaan* eli luodaan teoreettinen, kokoava käsite. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–109.)

Kuviossa 5 esitetään tutkimusaineiston analysointi vaiheittain.



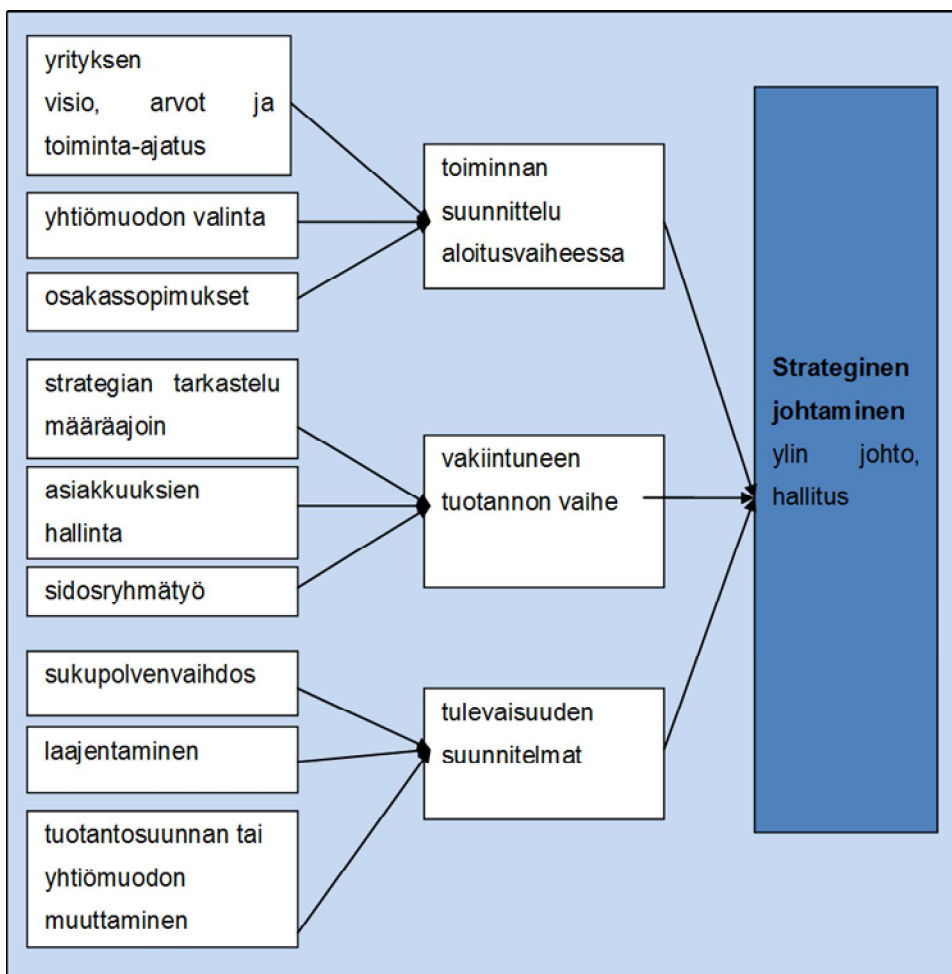
KUVIO 5. Esimerkki aineiston pelkistämisestä ja luokittelusta.

Aineiston pelkistämisessä analysoidavasta informaatiosta, esimerkiksi aukikirjoitetusta haastatteluaineistosta poimitaan tutkimuskysymyksiin vastaavia ilmauksia, jotka pelkistetään eli reduoidaan lyhyempään muotoon. Tämän jälkeen pelkistetyt ilmaukset käydään huolellisesti läpi, niistä etsitään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia ja ne kootaan yhteen, klusteroidaan, alaluokiksi, jotka nimetään sisältöä kuvaavasti. Klusterointia seuraa abstrahointi, jossa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja siitä johdetaan teoreettinen, kokoava käsite. (Tuomi & Sajavaara 2004, 109–110.) "Abstrahointia jatketaan yhdistelemällä luokituksia niin kauan kuin se aineiston sisällön näkökulmasta on mahdollista" (Tuomi & Sajavaara 2004, 111). Liitteessä 2 lisää esimerkkejä sisällön analyysistä.

Haastatteluista kertyi nauhoitettua aineistoa noin seitsemän tuntia ja aukikirjoitettua eli litteroitua tekstiä yhteensä 70 sivua. Litteroinnin jälkeen aineistoon perehdyttiin lukemalla ja merkitsemällä tekstiin erivärisillä alleviivauksilla haastattelun teemoihin saatuja vastauksia. Näistä kirjoitettiin käsin pelkistettyjä ilmauksia pienille liimalapuille, joita ruvettiin ryhmittelemään aihekokonaisuuksiksi. Pelkistämisen yhteydessä aineistosta karsittiin epäolennainen, tutkimuskysymyksiin liittymätön aineisto. Kaikkien yritysten pelkistetyt ilmaisut koottiin yhteen samalle pöydälle ja aloitettiin siinä aineiston ryhmittely. Samankaltaisten ilmauksien ryhmittely auttoi löytämään ensin alaluokat ja niistä edelleen yläluokat ja viimein kokoavat käsitteet.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

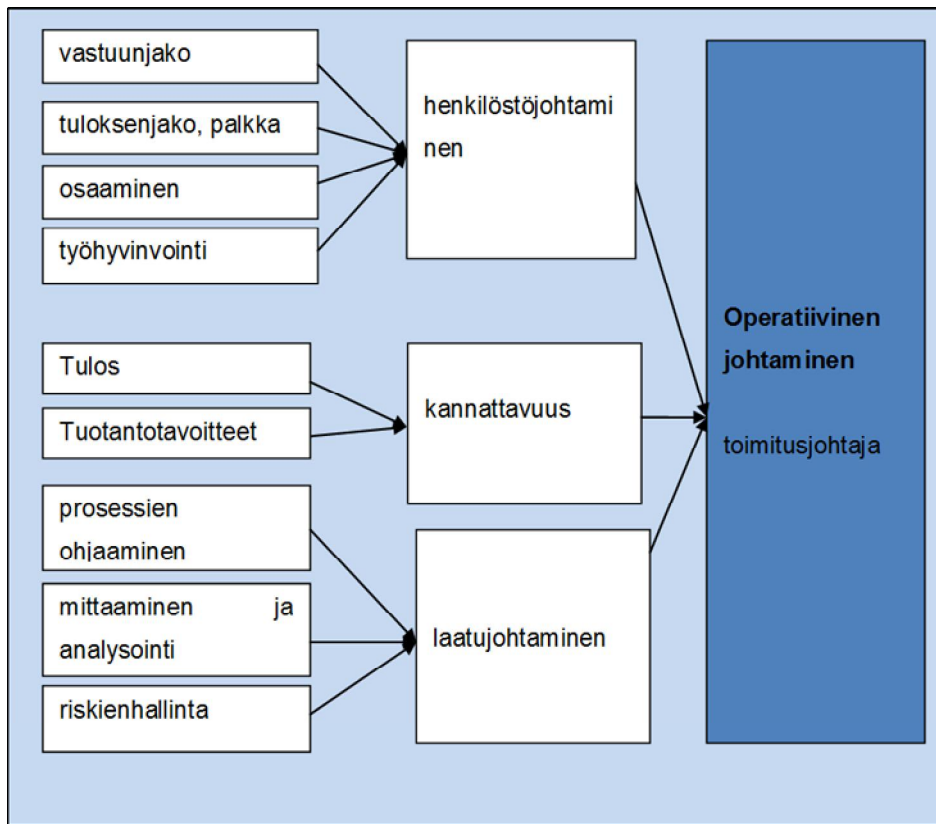
Kuvioissa 6 ja 7 on esitetty tutkimuksesta saatuja tuloksia sisällönanalyysin mukaan luokiteltuna alaluokista kokoavaan käsitteeseen. Strategiseen johtamiseen kuuluvat yläluokat olivat toiminnan suunnittelu aloitusvaiheessa, vakiintuneen toiminnan vaihe ja tulevaisuuden suunnitelmat. Toiminnan aloitusvaiheen yläluokka jakaantui kolmeen alaluokkaan, jotka olivat yrityksen elämäntehtävä, yhtiömuoto ja osakassopimukset. Toiminnan vakiintuneen vaiheen yläluokasta löytyi kolme alaluokkaa, valitun strategian tarkastelu määräajoin, asiakkuuksien hallinta ja sidosryhmätyö. Tulevaisuuden suunnittelun alaluokiksi tulivat sukupolvenvaihdos, laajentaminen ja yhtiömuodon tai tuotantosuunnan muuttaminen.



KUVIO 6. Strateginen johtaminen

Kuviossa 7 nähdään operatiivisen johtamisen jakaantuminen kolmeen pääluokkaan, jotka olivat henkilöstöjohtaminen, kannattavuus ja laatujohtaminen. Henkilöstöjohtaminen jakaantui neljään alaluokkaan, jotka olivat vastuunjako, tuloksenjako, osaaminen ja työhyvinvointi. Kannattavuus jakaantui kahteen alaluokkaan, tulokseen ja tuo-

tantotavoitteisiin. Laatujohtaminen jakaantui puolestaan kolmeen alaluokkaan, jotka olivat prosessien ohjaaminen, mittaaminen ja analysointi ja riskien hallinta. (Kuvio 7).



KUVIO 7. Operatiivinen johtaminen

Tutkimuskysymykset, mitä yhteisnavettayrittäjyys osakkailtaan vaatii ja mitä se heille antaa sekä johtamiskäytäntöjen muotoutuminen saivat osin samanlaisia ja osin erilaisia vastauksia riippuen yrityksen elinkaaren vaiheesta.

Haastatteluja aukikirjoittaessani huomasin, että keskustelu oli polveillut hieman eri painotuksilla eri-ikäisissä yrityksissä. Pari vuotta toiminnassa olleissa yrityksissä korostuivat tuotannon ylösajo ja vastuuden jakaminen, pitempään toimineissa työnjohdolliset tehtävät ja oma vapaa-ajan järjestäminen. Myös se, mikä oli haastateltavan vastuualue yrityksessä, vaikutti asiaan. Karjanhoidosta vastaavan kanssa puhuttiin enemmän eläimistä, kun taas talousasioita hoitavan kanssa keskusteltiin tarkemmin kannattavuudesta ja tuloksen tekemisestä, vaikka kaikki aihealueet käytiinkin läpi kaikkien kanssa.

7.1 Tutkimukseen osallistuneet yritykset

Yritys A on kolmen tilan ja neljän osakkaan yhteisnavetta. Navettarakennus on viileä pihatto asemalypsyllä. Yhtiömuoto on avoin yhtiö. Lypsylehmiä on noin 120 kpl, hiehot kasvatetaan itse ja sonnivasikat myydään toiselle tilalle. Vain navettarakennuksen tontti on yhtiön omistuksessa. Pellot rehuntuotantoa varten on vuokrattu yhtiölle osakkailta. Yhtiö hakee peltotuet. Palkattuna työvoimana osakkaiden lisäksi on kolme henkilöä. Yritys vastaa mallia 3 kuviossa 2 sivulla 11.

Yritys B on kolmen osakkaan ja kahden tilan yhteisnavetta, lämmin pihatto 70 lypsylehmälle robottilypsyllä. Hiehot kasvatetaan osakkaiden entisissä parsinavetoissa, sonnivasikat myydään välitykseen. Peltoa yhtiöllä on omistuksessaan viisi hehtaaria. Muu rehuntuotantoala on osakkaiden omistamaa tai hallinnoimaa. Peltokoneita hankitaan vähitellen yhtiön nimiin. Yhtiömuoto on avoin yhtiö. Ei palkattua työvoimaa. Yritys vastaa tällä hetkellä mallia 2 kuviossa 2.

Yritys C on kahden tilan ja neljän osakkaan yhteisnavetta, viileä pihatto asemalypsyllä. Lehmiä on noin 220, hiehonkasvatus ulkoistettu, sonnivasikat myydään välitykseen. Yhtiömuoto on avoin yhtiö. Yrityksellä ei ole maata omistuksessaan, myös navettarakennuksen tontti on vuokrattu. Rehuntuotantoon tarvittavat pellot on vuokrattu yhtiölle ja yhtiö hakee tuet. Osa rehusta tulee tuotantosopimuksella ulkopuolisilta. Yhtiö omistaa nurmirehun korjuukoneita, yksi palkattu työntekijä. Yritys vastaa lähinnä mallia 4 kuviossa 2.

Yritys D on kolmen osakkaan ja kolmen tilan yhteisnavetta. Yhtiömuoto on avoin yhtiö. Navettarakennus on lämmin pihatto 160 lehmälle asemalypsyllä. Maata yhtiö omistaa vain navetan tontin verran. Osa hiehonkasvatuksesta on ulkoistettu. Sonnivasikat myydään välitykseen. Rehuntuotantoa varten tarvittavat pellot on vuokrattu yhtiölle ja yhtiö hakee tuet. Yhtiö ei omista peltotyökoneita, kaksi palkattua työntekijää. Vastaa mallia 3 kuviossa 2.

Yritys E on kolmen osakkaan ja kolmen tilan yhteisnavetta. Yhtiömuoto on osakeyhtiö. Navettarakennus on lämmin pihatto 160 lehmälle robottilypsyllä. Yhtiö omistaa eläimet ja navetan tontteineen. Osa hiehonkasvatuksesta on ulkoistettu. Sonnivasikat myydään välitykseen. Rehuntuotantoa varten tarvittavat pellot on vuokrattu yhtiölle ja yhtiö hakee niistä peltotuet. Lisäksi on rehuntuotantosopimuksia ja lannanluovutus-

sopimuksia ulkopuolisten kanssa. Urakointipalveluja käytetään peltotöissä. Palkattua työvoimaa ei ole. Yhtiö vastaa mallia 3 kuviossa 2.

Yritysten osakkaiden ikä haastatteluhetkellä vaihteli 26 – 53 vuoteen. Osakkaista naisia oli kolme ja miehiä neljätoista. Haastatteluun osallistui yhteensä kymmenen osakasta viidestä eri yrityksestä.

7.2 Lähtötilanne

Yhteisnavetat olivat saaneet alkunsa siten, että yhdellä tai kahdella osakastilalla oli tarve laajentaa tai peruskorjata vanhaa navettaa. Yrittäjät lähtivät aktiivisesti etsimään kumppaneita yhteisnavettaa varten. Muitakin vaihtoehtoja, kuten tuotannonmuutosta tai jopa tuotannon lopettamista ja hakeutumista palkkatyöhön harkittiin. Laajennukset ovat kuitenkin isoja investointeja eikä yksin haluttu ottaa niin isoa taloudellista riskiä omalle vastuulle. Myös työn määrän lisääntyminen arvelutti omaa laajennusta ajateltaessa.

Yhdellä haastatelluista yrityksistä oli pitkä kokemus yhteistyöstä, jo edellinen sukupolvi oli tehnyt tiivistä koneyhteistyötä. Toisen yrityksen osakkailla oli ennestään koneurakointiosuuskunta, mutta kolme muuta yritystä olivat aloittaneet yhteistyön navetan perustamisella.

Kumppanit vaihtuivat suunnitteluprosessin aikana, eivätkä alkuperäiset suunnitelmat toteutuneetkaan kuin kahdessa yrityksessä. Suunnitteluprosessi kesti useita vuosia. Osakastilojen etäisyys toisistaan vaihteli lähinaapuruudesta noin 20 kilometriin. Haastatteluissa kävi ilmi, että tahtotila yhteisnavetan perustamiseen pitää olla lähtöisin yrittäjistä itsestään, sitä ei voi mikään ulkopuolinen taho syyttää. Neuvonnan roolista todettiin, että yhteisnavettojen puolesta kannattaa kyllä puhua. Sosiaalisella työyhteisöllä ja vastuun jakamisella on iso merkitys. Neuvontaa kannatta käyttää suunnittelussa apuna sitten kun päätös perustamisesta on tehty.

7.3 Strateginen johtaminen

Strategiseen johtamiseen kuuluvat päätökset yhtiömuodosta, tuotantomuodosta, yrityskoosta, osakkaiden määrästä, työvoiman käytöstä, osaamisen hankkimisesta ja

yrittäjien kehittämisestä sekä merkityksestä asiakkaille. Yhtiötä perustettaessa on pitänyt ottaa kantaa tiettyihin asioihin ja suunnitella toiminnan strategiset linjaukset.

Perustamisvaiheessa on syytä määrittää, missä roolissa kukin osakas tulee toimimaan tulevassa yrityksessä. Osalla yrityksistä oli hyvinkin tarkat osakassopimukset mutta osa oli tyytynyt vain yhtiösopimuksen lakisääteiseen tasoon. Sopimuksia ei muistettu tarkkaan, eikä niitä otettu tarkemmin esille haastatteluissa. Kun yhteistyö toimii, sopimukset vaikuttavat vain taustalla, eikä niitä koeta tärkeiksi jokapäiväisessä elämässä. Kuitenkin osakassopimus kannattaisi laatia tarkasti ja sitä pitäisi päivittää tarpeen mukaan lainsäädännön ja olosuhteiden muuttuessa.

Neljä haastatelluista yrityksistä oli avoimia yhtiöitä, joista vain yksi oli miettinyt yhtiömuodon muuttamista verotuksellisista syistä myöhemmin, mutta ei ollut kuitenkaan tehnyt tarkempia selvityksiä vielä. Tutkimukseen osallistuneista avoimista yhtiöistä kaksi oli miettinyt myös osakeyhtiövaihtoehtoa perustamisvaiheessa, mutta olivat sitten päätyneet avoimeen yhtiöön lomaoikeuden ja MYEL etujen sekä hallinnon keveyden takia. Viides yritys oli osakeyhtiö alusta asti. Yhteisnavetta voisi toimia kommandiittiyhtiönä tai osuuskuntanakin, mutta sellaisia maidontuotantoyrityksiä ei tähän tutkimukseen löytynyt.

Tuotantomuoto oli yhdessä yrityksessä luonnonmukainen, muilla tavanomainen maidontuotanto. Lihantuotantoa ei harjoitettu vaan sitä tuli sivutuotteena poistolehmissä. Sonnivasikat myytiin joko juotettuina tai ternivasikoina. Kantavia hiehoja myytiin eloon, jos niitä oli yli oman tarpeen.

Yrityskoko oli muotoutunut osakkaiden hallinnassa olevan peltopinta-alan perusteella. Yhdellä yrityksellä oli rehuntuotantosopimuksia ympäröivien tilojen kanssa. Muilla yrityksillä koko rehuntuotantoon tarvittava pinta-ala oli joko osakkaiden tai yhtiön hallinnassa.

Visiota ja toiminta-ajatusta haastatellut yrittäjät eivät osanneet kovin tarkkaan kuvata. Näkemys yhtiön tulevaisuudesta oli kuitenkin olemassa. Noin kymmenen vuotta toiminnassa olleet yritykset olivat saavuttaneet tasaisen tuloksen tekemisen vaiheen. Osakkaat miettivät jo oman työuran päättymistä ja sukupolvenvaihdosta tai jopa yhtiön myymistä ulkopuoliselle mahdollisuutena päästä itse eläkkeelle. Yhtiön nähtiin kuitenkin jatkavan tuotantoaan, vaikka oma työura loppuukin aikanaan. Yksi yritys tiedosti hyvin tarkkaan merkityksensä asiakkaille. Muissa sitä ei ollut erikseen mietitty.

Pari vuotta toiminnassa olleissa yrityksissä oli tuotannon kasvuvaihe vielä meneillään ja siihen keskityttiin täysillä. Aivan tarkkaa kuvaa tuotannon tavoitteista ja taloudellisesta tuloksesta pitkällä aikavälillä ei kuitenkaan ollut. Tulevaisuuden tavoitteista mainittiin pellon ostaminen ja varautuminen rakentamaan hiehoille kasvatuspaikat, jos tällä hetkellä oleva sopimuskasvatus päättyy.

Oman yrityksen imagosta, siitä miltä yritys näyttää ulospäin, ei oikein oltu tietoisia. Maatalousharjoittelijoita oli kuitenkin ollut vaihtelevasti, joten kiinnostus yrityksiä kohtaan oli herännyt oppilaitoksissa. Ulkopuoliset tunnustukset eivät muutenkaan näytelleet suurta osaa, eikä niitä erikseen tavoiteltu. Mainittiin kyllä, että mukavaltahan ne tuntuisivat.

Tutkimukseen osallistuneiden yritysten osakkaat sopivat asioita suullisesti päivittäisten töiden lomassa. Investointikysymykset käsiteltiin yhtiökokouksissa, joita pidettiin kahdessa yrityksessä pari kertaa vuodessa, kahdessa kerran vuodessa ja yhdessä noin neljännesvuosittain. Päätösten tekeminen on hitaampaa monen omistajan yrityksessä verrattuna perheyrykseen, mutta kehittämisestä oli päästy yksimielisyyteen kaikissa tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä.

Yllättävää kyllä haastateltujen yritysten osakkaat eivät kokeneet suuria kouluttautumisen tarpeita. Henkilöstöjohtaminen koettiin hankalaksi ja se oli vaatinut opettelusta eräässä yrityksessä, jossa käytettiin palkkatyövoimaa. Palkkatyövoiman käyttö oli ollut strateginen valinta tässä yrityksessä perustamisesta lähtien.

Osakkaiden määrän mahdollisesta lisäämisestä oli puhetta yhdessä yrityksessä. Muissa vaihtuvuutta voisi tulla sukupolvenvaihdoksen kautta. Henkilökohtaista vastuuta koko yhtiön veloista ei pidetty ongelmana. Yhdellä yrityksellä rahoittaja oli perustamisvaiheessa suositellut avointa yhtiötä vakuuksien järjestämisen takia.

7.4 Operatiivinen johtaminen

Operatiivisesta johtamisesta vastaa toimitusjohtaja. Hänen roolinsa tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä vaihteli suuresti. Yhtiön rahaliikenteestä vastaava henkilö toimi toimitusjohtajana kaikissa haastatelluissa yrityksissä virallisella toimitusjohtajan nimikkeellä tai ilman. Yhtiön taloustilanteen esitleminen muille osakkaille kirjallisesti oli toimitusjohtajan vastuulla ja se vaihteli välillä kerran kuukaudessa – kerran vuodessa. Keskustelua yhtiön taloustilanteesta käytiin toki useammin ja epävirallisemmin töiden lomassa.

Toimitusjohtajan sana painoi investointien suunnittelussa eniten. Hänellä oli tieto siitä minkä kokoisiin hankintoihin budjetissa on varaa. Yhdessä yrityksessä toimitusjohtaja osallistui peltoviljelyn suunnitteluun, toteutukseen ja karjanhoitotyöhön käytännössä. Toisessa hän osallistui karjanhoitotöihin ja kolmessa yrityksessä ei ollut erikseen nimettyä toimitusjohtajaa vaan kirjanpidosta ja maksuliikenteestä vastaava osakas kertoi toisille taloustilanteesta ja maksuvalmiudesta. Niissä yrityksissä, joissa toimitusjohtaja oli nimetty, hän oli ollut alusta asti sama henkilö, eikä tarvetta muutokseen nähty.

7.4.1 Vastuut ja valtuudet

Vastuuntunto oli kaikkien haastateltujen osakkaiden mielestä hyvä. Mainittiin että: ”Isännän askel on aina pitempi kuin työntekijän”. Toimivan vastuunjaon edellytys on luottamus toisen osaamiseen ja siihen, että työt tulevat tehdyksi. Silloin työnjaolla saadaan aikaan todellista työn kevennystä. Tämä vaatii aikaa eikä tunnu toteutuvan vielä ensimmäisinä toimintavuosina. Ensiksi näyttäisi toteutuvan fyysisen työmäärän jakaminen ja vasta vähän myöhemmin onnistuu henkisen vastuun jako. Jo kahden vuoden toiminnassa olon jälkeen todettiin, että nyt rutiinit ovat aika hyvin loksahaneet kohdilleen. Onnistumisen edellytyksenä pidettiin henkilökemioiden toimimista ja olennaisen erottamisen taitoa epäolennaisesta.

Vastuunjaon periaatteena oli, että kaikki työ on samanarvoista. Tehtävät olivat eriytyneet taloudenhallinnan tehtäviin, suunnitteluun, tuotosseurannan ja eläinrekisterin ylläpitämiseen, siemennykseen ja eläinterveyteen, koneiden huoltoon ja korjaamiseen. Päivittäiset työt, kuten lypsäminen, ruokinta, vasikoiden hoito ja puhtaanapito kuuluivat kaikille mutta niissä voitiin vuorotella. Kaikkien osakkaiden pitää olla tietoisia toistensa tekemisistä ja osata tarvittaessa toimia varahenkilönäkin. Monialaosaminen omassa yrityksessä on etu ja erityisosaamista kannattaa hankkia mahdollisuuksien mukaan.

7.4.2 Osaaminen ja työvoima

Osakkaiden oma koulutustausta vaihteli käytännön työssä oppimisesta korkeakoulututkintoihin. Yritysten osakkaista yksi oli agronomi, yksi maa- ja metsätieteiden masteri, yksi maa- ja metsätieteiden kandidaatti, viisi agrologia, kaksi maatalousteknikkoa, seitsemän maatalouden perustutkinnon suorittanutta ja kahdella oli muu kuin maatalouden ammattitutkinto. Erityisosaamista oli kertynyt käytännössä ja ainakin

kahdessa yrityksessä mainittiin erikseen, että heillä on taitavia koneenkorjaajia omasta takaa. Yhteisnavettayrityksen johtaminen ei välttämättä näyttäisi vaativan korkeakoulutasoista tutkintoa, mutta toimitusjohtajan tehtävissä toimivalle osakkaalle yritystalouden koulutuksesta on varmasti hyötyä. Kahdessa yrityksessä oli valittu toimitusjohtaja ja kolme muuta kuvailivat työskentelyään tasa-arvoiseksi tiimityöskentelyksi.

Kouluttautumistarpeista nousi ensimmäisinä esille keinosiemennyksen toimilupakursit, joita oli jo käyty tai sitten ne olivat lähitulevaisuuden suunnitelmassa. Uuden teknologian käyttöönotosta oli selvitty laitevalmistajien etukäteen järjestämällä muutaman päivän kurseilla ja käytännössä opettelemalla. Puhelinneuvontaa oli hyvin saatavilla käyttöönoton jälkeenkin.

Työvoimaa yrityksissä oli palkattuna yhdestä kolmeen henkilöä. Vain automaattilypsytiloilla ei ollut palkattua työvoimaa. Kaikissa yrityksissä käytettiin lomituspalveluja. Maatalouslomitus tuo ilmaista työvoimaa yhtiöön useamman kuukauden verran ja mahdollistaa vuosiloman pitämisen vaikka viikkovapaat olikin saatu järjestettyä työn vuorotuksella.

Varahenkilöjärjestelmä oli luotu jokapäiväisiin toimintoihin oman henkilöstön kesken. Sijaisavun saamisen mahdollisuus lomitusjärjestelmän kautta koettiin turvaksi pitempiaikaisessa tarpeessa. Harvemmin tapahtuviin toimintoihin, kuten esimerkiksi vuositasen suunnitelmiin ja veroitilinpäätöksen laadintaan ostettiin avuksi neuvoja, jolloin he toimivat myös varahenkilöinä näissä töissä. Kunnan lomittajat toimivat varahenkilöinä vuosilomien ajan ja sairaustapauksissa.

Säännöllisten viikkovapaiden järjestäminen oli ollut tavoitteena kaikissa yrityksissä alusta asti. Ne olivatkin jo toteutuneet aivan aloitusvaiheessa olevaa yritystä lukuun ottamatta. Viikkovapaat vaihtelivat hieman. Eräässä yrityksessä työvuorot olivat seitsemän päivää töitä, kaksi vapaata ja viikonlopun osuessa kohdalle, kolme vapaata. Toisessa oli yksi vapaapäivä viikolla arkipäivänä jokaisella osakkaalla, kolmannessa osakkailla oli joka toinen viikonloppu vapaana. Kaksi muuta yritystä ei ilmoittanut selkeää työvuorokäytäntöä.

7.4.3 Riskienhallinta

Riskienhallinnasta todettiin, että yhteisnavetassa ei tule liikaa vastuuta ulkopuoliselle, koska aina on joku isäntäväestä mukana. Hetken aikaa jaksetaan pienemmälläkin miehityksellä, ellei esimerkiksi sijaisapua saada heti. Lypsyrobotin vikapäivystystä kiiteltiin, mutta huolto oli ollut myöhässä. Myös kaikenlainen vikojen korjaus ja muut ongelmat on mukavampi ja turvallisempi hoitaa yhteisnavetassa yhdessä verrattuna entiseen tilanteeseen, yksin yrittämiseen.

Rehuomavaraisuus vaihteli vain nurmirehun tuotannosta 1,5 vuoden omavaraisuuteen kaikessa kotoisessa rehussa. Pellon saatavuus vaihteli suuresti paikkakunnittain. Kaikissa yrityksissä pyrittiin hyvään rehuomavaraisuuteen. Pellon ostoa tai vuokrausta suunniteltiin.

Yhteisnavettayritys kiinnostaa ulkopuolisia ja kaikenlaisia retkueita oli käynyt tutustumassa yrityksiin. Viime vuosina oli tiukennettu linjaa ja vähennetty vierailijoiden vastaanottoa eläintautien leviämisen ehkäisemiseksi. Eläinten ostoa oli pyritty välttämään lukuun ottamatta aloitusvaihetta, jolloin tuotannon ylösajon takia oli pakko hankkia eläimiä myös ulkopuolisilta. Hiehoja ja lehmävasikoita hankittiin ennen rakentamista omiin navetoihin. Yhdessä yrityksessä vasikoita ostettiin myös ulkopuolisen hiehonkasvattajan navettaan odottamaan uuden, yhteisen navetan valmistumista. Alkionsiirtoa ei käytetty yhdessäkään yrityksessä oman eläinaineksen lisäämiseen, mutta sexattua siementä oli käytetty vaihtelevalla menestyksellä.

Taloudellinen riski on kaikkein vaikeimmin arvioitavissa tässä maailman tilanteessa. Siihen ei otettu oikein kantaa, eikä haastatteluissa käynyt ilmi oliko tuotantokustannuslaskelmia tehty tai millaisen maidon hinnan alenemisen maksuvalmius kestää. Tähän tutkimukseen ei ollut tarkoituksaan sisällyttää talouslaskelmia. Päätöksenteossa koettiin hyvänä asiana se, että investointia pitää pohtia useamman henkilön kanssa, vaikka päätöksenteko sillä tavalla hidastuukin. Näin vältetään mahdolliset virheinvestoinnit. Yrityksen kehittämisestä oli kuitenkin päästy yhteisymmärrykseen.

Laatujärjestelmä oli valmis ja auditoitu vain yhdessä yrityksessä. Omavalvontasuunnitelma ja työohjeita oli kirjallisina muissa yrityksissä. Ilmoitustaulu ja päiväkirjan tyyppinen viestintävihko olivat käytössä kahdessa yrityksessä. Päiväsaikaan tiedonsiirto tehtiin kuitenkin mieluiten suullisesti järjestämällä työvuorot hieman päällekkäin niin, että edellinen ei ollut vielä lähtenyt työvuorosta kun seuraava tuli.

7.4.4 Seuranta

Lypsyrobotilta saatiin paljon mittaustietoja ja ne olivat osin syrjäyttäneet tuotosseurannan raportit yhdessä yrityksessä. Lukujen seuraaminen ja niiden merkitys oli korostunut karjakoon kasvaessa. Tämä koettiin mielenkiintoisena ainakin tuotannon aloitusvaiheessa. Myöhemmässä vaiheessa tuotannon tunnuslukujen seuraamisesta oli tullut jo rutiinia ja ne olivatkin hyvin tiedossa ja tuotosseuranta oli ajan tasalla. Hedelmällisyysasiat olivat tarkassa kontrollissa ja eläinlääkäripalveluja käytettiin keskimääräistä enemmän. Painopiste oli ennaltaehkäisyssä ja asioihin ajoissa reagoimisessa. Hedelmällisyyden tunnusluvut olivat selvästi valtakunnan tasoa paremmat neljässä yrityksessä. Yhdestä yrityksestä tietoa ei ollut vielä ehtinyt kertyä.

Eläinten hyvinvointi ja korkea tuotos olivat tavoitteena kaikissa haastatelluissa yrityksissä. Jalostustavoitteista mainittiin kokonaisjalostusarvo, mutta sitä enemmän keskityttiin kestävyyteen ja helppohoitoisuuteen. Pihatto-olosuhteissa jalkarakenteella on suurempi merkitys kuin parsinavetassa. Utaremallin pitää olla hyvä ja lehmien pitää olla nopeita lypsettäviä. Tämä pätee niin asemalypsyyn kuin robottilypsyynkin. Lehmien pitää olla luonteeltaan rohkeita ja aktiivisia, jotta ne kävisivät riittävän usein syömässä ja lypsällä.

Uusia mittareita oli mm. lypsynopeus tunnissa, jonka sai asemalta helposti jokaisena lypsykertana. Kaiken kaikkiaan mitattavia asioita oli paljon ja niistä sai aineksia tuotannon kehittämiseen. Rehuntuotannon tunnuslukujen seuraamisesta ei keskusteltu tarkemmin. Tieto rehuvarastoista ja rehunkulutuksesta oli olemassa, samoin arvio rehujen riittämisestä.

7.4.5 Tuotanto ja kannattavuus

Päätuote oli maito kaikissa yrityksissä. Lihaa tuotettiin lähinnä poistoeläimistä, sonni-vasikat myytiin pienenä pois. Hiehojen myyntiä eloon oli satunnaisesti harrastettu. Tuotantotavoitteet vaihtelivat 600 000 – 2 000 000 maitolitran. Osa oli saavuttanut omat tavoitteensa, osa ei vielä, johtuen yrityksen elinkaaresta. Meijerimaidon pitäminen parhaassa E-luokassa oli itsestäänselvyys kaikissa yrityksissä. Sillä on suuri rahallinen vaikutus, kun kyseessä on iso maitomäärä.

Rehut pyrittiin tuottamaan hallinnassa olevilla pelloilla, mutta kaikissa yrityksissä pinta-ala ei riittänyt viljan tuotantoon. Kotovaraisuutta pidettiin kyllä tavoittelemisen ar-

voisena. Rehuntuotannossa käytettiin ulkopuolisten urakoitsijoiden palveluja osittain ja osa teki peltotyöt kokonaan oman henkilökunnan voimin. Tähän vaikuttivat peltopinta-ala ja oman henkilökunnan määrä. Ruokinta oli appeella neljässä yrityksessä, yhdessä oli erillisruokinta. Ruokinnan järjestämisessä tavoitteena oli sen yksinkertaisena, mutta toimivana pitäminen.

Kannattavuus on toiminnan perusedellytys. Sillä on vaikutuksia myös työhyvinvointiin. Kannattavuuden ollessa hyvä, voidaan palkata lisätyövoimaa, ostaa palveluja ja lisätä omaa vapaa-aikaa tai palkkaa sekä suunnitella yrityksen kehittämistä ilman suurten riskien ottoa. Haastatteluissa kävi ilmi, että kannattavissa yrityksissä rahalla on selvästi henkilösuhteita parantava ja rauhoittava vaikutus. Hyvä tulos pistää osakkaat yrittämään vielä enemmän ja paremmin, siitä syntyy positiivinen noste koko yritykseen.

Tulosta jaettiin palkkaa nostamalla, pellon vuokraa maksamalla, koneurakoinnista maksamalla, rehua ostamalla ja yksityisotoilla, jotka olivat joko säännöllisiä tai niitä tehtiin osakkaan tarpeen mukaan. Yritysten tulos koostui maidon mynnistä ja peltoista. Eläinmyynnillä ei ollut kovin suurta vaikutusta. Yksi yritys myi urakointipalveluja myös ulkopuolisille. Tulostavoitteista ei ollut aivan selkeää kuvaa kaikissa yrityksissä tai he eivät sitä halunneet kertoa. Pitempään toimineissa yrityksissä oli saavutettu tasaisen tuloksen tekemisen vaihe ja velkoja oli saatu maksettua pois. Tilanne vaikutti turvalliselta, mutta tulosta ei haluttu sen enempää kehua. Mainittiin vain, ettei ”tällä rikastumaan pääse, mutta pärjää” ja ”kaikille riittää rahaa, mutta kuitenkin sitä ei oo sillei ylen määrin jaettavaksi”. Alitusvaiheessa olevat mainitsivat, että tiukoilla ollaan ja tehdään tappiota alkuun.

Yrityksen kuolemanlaaksosta oli tultu yli metsärahojen avulla ja tekemällä itse enemmän työtä. Kaksi ensimmäistä vuotta aloittamisen jälkeen olivat olleet vaikeita ja yllättäviä kustannuksiakin oli kertynyt. Haastatellut yrittäjät uskoivat kolmannen toimintavuoden olevan jo helpomman. Tuotanto oli saatu kasvatettua täyteen mittaansa noin puolentoista vuoden kuluttua investoinnista. Tavoitteena oli ollut vuosi tai jopa alle vuosi. Vanhemmissa yrityksissä tuotannon ylösajo oli kestänyt noin kolme vuotta.

7.5 Hyvin onnistuneet asiat

Parhaiten onnistuneina asioina pidettiin työyhteisön muodostumista ja säännöllisiä vapaapäiviä. Myös erikoistuminen oman kiinnostuksen mukaisiin työtehtäviin toi lisää mielekkyyttä työntekoon. Ajan kulumisen vaikuttaa työtehtävien tarkentumisiin ja eri-

koistumisiin. Osaan ovat olleet syynä ikä tai terveydelliset rajoitteet ja osaan oma kiinnostus ja taipumukset.

Aluksi kaikki osakkaat osallistuivat navetan kaikkiin töihin. Tätä voidaan pitää hyvänä käytäntönä, koska silloin navetan laitteet ja eläimet tulevat kaikille tutuiksi käytännössä ja työssä oppiminen on tehokkaampaa kuin ohjeiden lukeminen. Se luo varmuutta tekemiseen. Kun rutiinit ovat sujuvia, voidaan tehtäviä jakaa kiinnostusten mukaan. Kuitenkin niin, ettei mikään tehtävä jää hoitamatta sen vuoksi, ettei se kiinnosta ketään. Yritys tarvitsee jonkun, joka koordinoi toimintaa, pitää kaikki langat käsissään, toimitusjohtajan, tittelillä tai ilman.

Tuotantotavoitteissa mainittiin onnistumisina myös yli 10 000 kg:n keskituotos, maksuvalmiuslaskelmassa olleen meijerimaitomäärätavoitteen ylittyminen jo toisena toimintavuotena ja tuotantolukujen tasainen nousujohteisuus. Ruokinnan onnistuminen suunnittelusta toteutukseen, sen yksinkertaisena mutta toimivana pitäminen koettiin onnistumisena, kuten muunkin toiminnan pitäminen selkeänä ja tehokkaana. Työmäärän väheneminen automaattilypsyyn siirryttäessä ja hyvä kannattavuus sekä riittävä korvaus työstä olivat myös tyytyväisyyden aiheita.

Työntekijöiden koulutuksesta, muutamien päivien kurseistakin, koettiin olevan hyötyä. Niillä oli ollut selvästi innostava vaikutus. Pitempään toiminnassa olleissa yrityksissä oli panostettu myös henkilöstön hyvinvointiin kannustamalla liikuntaan vapaaajalla maksamalla kuntosali- ja uimahalliliput tai järjestämällä ohjattuja jumppatuokioita työpaikalla. Hiihtämisestäkin maksettiin palkkaa.

Lypsäminen lypsyasemalla on fyysisesti rasittavaa. Sen ei pitäisi kestää 1,5 tuntia kauempaa karjakoosta riippumatta. Jos ja kun useammassa yrityksessä se kuitenkin kesti kauemmin, oli ongelma ratkaistu niin, että vanhemmat osakkaat lypsivät vain yhden lypsyn päivässä. Näin lypsyn kokonaisrasitus pieneni henkeä kohti. Toisella automaattilypsytilalla vaihdettiin työtehtäviä vuoroviikoin. Vuorottelu koski vasikoiden hoitoa ja lehmien ruokintaa.

Kirjanpidon merkitys korostuu karjakoossa kasvaessa. Asioiden kirjaamisen käytännöt vaihtelivat yritysten välillä. Seurusteluvihko taukokuoneen pöydällä oli hyvä tiedonvälitysmenetelmä työnvuorojen vaihdellessa. Joka päivä työvuorossa olevat kokoontuivat samaan aikaan taukokuoneeseen keskustelemaan päivän kuulumisista. Yhteistä hupia oli vasikoiden nimien keksiminen.

7.6 Parannettavaa tai korjattavaa johtamisessa

Henkisen vastuunjaon vaikeus tuli esille aloitusvaiheessa. Toiminnan alussa ei oikein osattu määrittellä vastuualueita. Todettiin, että kaikki osallistuvat kaikkiin töihin. Aikaa navetalla kului aloitusvaiheessa paljon, eikä tunteja laskettu. Työtä tehtiin innolla ja haluttiin puhaltaa yhteiseen hiileen. Yhteishenki oli hyvä.

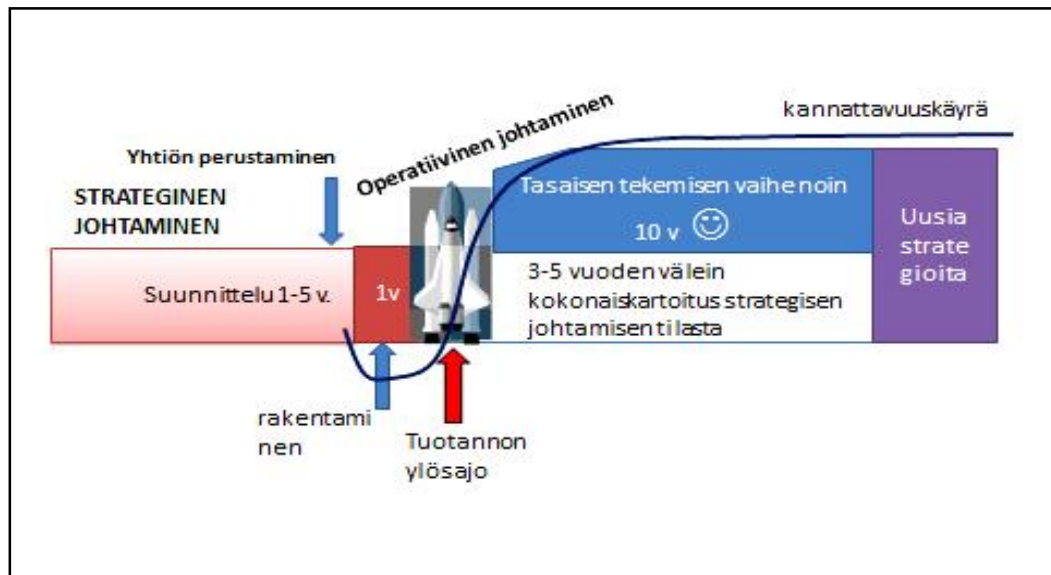
Tässä näkyy mielestäni se, että isännät ovat tottuneet kantamaan kokonaisvaltaisen vastuun tiloistaan ollen sekä johtaja että työntekijä yrityksessään samassa persoonassa. Vaatii aikaa, asennemuutosta ja totuttelua, että opitaan jakamaan vastuuta yhteisessä yrityksessä. Vain näin saavutetaan se henkisen ja fyysisen työtaakan keveneminen, jota kaikki yritykset ilmaisivat tavoittelevansa. Näyttäisi siltä, että jo parissa vuodessa päivittäisten rutiinien hoitaminen järjestyy ja roolit muotoutuvat luonnostaan omien mieltymysten ja taipumusten mukaan. Vaikeampi on sanoa, kauanko vie henkisen vastuunjaon toteutuminen. Noin kymmenen vuoden kuluessa se näyttäisi tämän tutkimuksen perusteella kuitenkin tapahtuneen. Onnistuneen vastuunjaon koettiin vähentävän erimielisyyksiä ja sujuvoittavan myös päivittäistä työskentelyä.

Lypsyrobotilta saadaan paljon mittaustuloksia eläinkohtaisesti. Tässä on vaarana se, että keskitytään vain niihin ja virallinen tuotosseuranta alkaa laahata jäljessä. Olisi kuitenkin tärkeää hoitaa tuotosseurantakin reaaliajassa, koska sieltä saadaan keskiarvolukuja omasta karjasta ja niitä voi sitten verrata valtakunnan tuloksiin. Hyvä on myös tietää kuinka muilla lypsykarjoilla menee. Tuotannon aloitusvaiheessa meijerimaidon lisääntyminen eläinmäärän kasvun myötä voi luoda väärän mielikuvan tuotannon tehokkuudesta. Neuvojahavaintojeni mukaan laajentaneilla tiloilla ei tule seurattua keskituotoksen kehitystä ja sen rajukin lasku voi tulla yllätyksenä. Tulos vaikuttaa ristiriitaiselta, koska samaan aikaan meijerimaitomäärä on kasvanut totutuista lukemista.

Laatujärjestelmän luominen tai entisen päivittäminen auttaisi jäsentämään omaa toimintaa ja sen myötä tulisi myös pohdittua yrityksen toiminta-ajatusta, arvoja ja visiota tarkemmin. Jokapäiväisessä työssä olisi hyvä olla reaaliajassa elävä päiväkirjan tyyppinen muistiinpanovihko tai muistitaulu taukokuoneessa ja kaikkien pitäisi myös osata käyttää sitä. Se ei korvaa tietenkään suullista kommunikointia, mutta kun muistiin ei ole oikein luottamista, niin asioita voidaan tarkistaa paremmin, kun ne on kirjattu johonkin.

7.7 Yhteenveto

Johtamisen eri osa-alueet korostuvat yrityksen eri vaiheissa. Alkuun strateginen johtaminen ja suunnittelu ovat pääosassa. Jo ennen yhtiön perustamista tehdään tätä työtä, suunnitellaan ja käytetään ulkopuolisia asiantuntijoita apuna. Sitten, kun yhtiö on perustettu ja suunnitelmat ovat selvillä, päästään toteuttamisvaiheeseen, jolloin korostuu operatiivinen johtaminen. Rakentamisen ja tuotannon ylösajon on sujuttava suunnitelmien mukaan, koska silloin aika on kallista. Kun rakentamisen ja tuotannon järjestämisen jälkeen päästään tasaisen tekemisen vaiheeseen, on aikaa keskittyä henkilöstöasioihin ja suunnitella uusia strategioita. Kuviossa 8 kuvataan johtamisen painopisteiden muuttumista yrityksen elinkaaren eri vaiheissa.



KUVIO 8. Johtamisen painotus muuttuu yrityksen elinkaaren vaiheiden mukaan.

8 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Johtamiskäytäntöihin vaikuttaa olennaisesti toiminnan suunnitteluvaihe. Strategisen suunnittelun onnistuminen aloitusvaiheessa helpottaa huomattavasti operatiivista johtamista tulevaisuudessa. Siksi siihen kannattaa käyttää aikaa. Osakassopimusten laadinnassa on hyvä käyttää apuna kokenutta yritysneuvojaa. Yhtiömuodolla ei näyttäisi olevan suurtakaan merkitystä käytännön toiminnassa, päätöksentekoon ja hallinnointiin se kyllä vaikuttaa. Yhteistyöstäkään ei tarvitse välttämättä olla aikaisempaa kokemusta, mutta henkilökemioiden yhteen sopimisella ja toistensa toimintatapojen tuntemisella on ratkaiseva merkitys yrityksen menestymisen kannalta. Osakkaiden iällä ja koulutustaustalla ei taas näyttäisi olevan suurtakaan vaikutusta. Sopiva porukka on tärkeämpi ja porukasta pitää löytyä johtaja. Osakkailla pitää olla samanlaiset arvot ja tavoitteet.

Työvuorolistoilla ja vapaapäivillä kannattaa aloittaa. Säännölliset vapaapäivät olivat se ensimmäinen tavoite, mihin tähdättiin yhteisellä navetalla. Niistä kannattaa aloittaa. Alkuun voi toki olla jopa outoa opetella viettämään vapaapäiviä ihan muissa ympyröissä, kun uudessa navetassa olisi niin mukava työskennellä yhdessä.

Toisen osaamista pitää arvostaa ja muistaa, että kaikki työ on samanarvoista. Asetelma henkilöjohtamisessa on selkeämpi silloin, kun kyseessä on työnantaja ja työntekijä. Useamman omistajan yrityksessä vastuunjako helpottaa, jos osakkailla on ennestään erilaista osaamista tai kiinnostusta eri asioihin. Tilanteessa, jossa kaikki tekevät kaikkea yhtä aikaa, voi olla vaikea kenenkään nousta johtajaksi ilman, että se aiheuttaa ristiriitoja osakkaiden välille. Eräs osakas kiteytti asian näin: ”Jos kaikki olis karjaihmissä, niin silloin vois tulla tyhjänpäiväsistä asioista riitaa”.

Yhteisnavetassa on mahdollisuus kehittyä huippuammattilaiseksi. Yhteisnavetta mahdollistaa työtehtävien eriytymisen henkilökohtaisten kiinnostusten mukaan. Se, että saa toteuttaa itseään auttaa jaksamaan ja pysymään terveenä työssä. Jo toiminnan käynnistysvaiheessa vastuualueiden olisi hyvä olla selvillä. Se nopeuttaa työajan käytön asettumista tavoitellulle tasolle. Jos mahdollista, kannattaa osaamista hankkia jo etukäteen, tyyppillisenä esimerkkinä keinosiemennyksen toimilupakurssit. Yrityksessä olisi hyvä olla myös liikekirjanpidon osaamista alusta alkaen. Tasaisen tekemisen vaiheessa ja kannattavuuden ollessa riittävän hyvä, voidaan aikaa käyttää henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Tässä voisi olla mahdollisuus osallistua esimerkiksi henkilöstöjohtamiseen liittyvään koulutukseen.

Rahalla on rauhoittava vaikutus ja kannattavuus on hyvinvoinnin edellytys. Yrityksen pitää tehdä hyvää tulosta, jotta sillä on menestymisen ja kehittymisen mahdollisuudet tulevaisuudessa. Rahan avulla saadaan pidettyä työmäärä kohtuullisena ja henkilökunta tyytyväisenä. Yritykseen on myös helpompi saada työntekijöitä, kun pystytään maksamaan kilpailukykyistä palkkaa.

Kannattaa seurata mitä muualla tapahtuu ja varoa paikalleen jämähtämistä. Hyvän tuloksen tekemisellä saattaa tosin olla jopa laiskistuttava vaikutus. Ollaan tyytyväisiä nykytilanteeseen, eikä pian huomatakaan, kun on jääty kilpailukyvyssä ja kehityksessä jälkeen muista vastaavankokoisista yrityksistä. Yrityksen olisi kehityttävä ja seurattava aikaansa koko ajan. Tämä ei välttämättä tarkoita laajentamista. Tästä syystä strategiaa pitäisi tarkastella määräajoin tasaisen tuloksen tekemisen vaiheessakin. Se vaatii yrityksen ylimmältä johdolta vision uudistamista tai ainakin entisen kirkastamista tarpeen mukaan. Sidosryhmätyössä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa pysyy kehityksessä mukana ja sitä pitäisikin katsoa myös oman osaamisen ja yrityksen kehittämisen näkökulmasta, ei vain yhteiskunnallisena osallistumisena tai velvollisuutena.

Uusia strategioita on tarkasteltava ennakkoluulottomasti. Yhtenä uutena strategiana yrityksen kehittämistä ajatellen voisi olla kasvinviljelytilan ottaminen osakkaaksi kotieläinyritykseen. Osakeyhtiössä tämä onnistuisi helposti myymällä osakkeita. Kasvinviljelytilan oleminen osakkaana vaikka pienelläkin osuudella toisi varmuutta rehuntuotantoon. Saataisiin sitovampia tuotantosopimuksia aikaan ja samalla se loisi turvallisuutta molemmille osapuolille ja rehun laatu ja toimitusvarmuus paranisivat. Luonnonmukainen tuotanto, bioenergian tuotanto ja energiaomavarainen maatila voisivat myös olla tulevaisuuden visioita. Yhteiskunnassa tapahtuvat arvomuutokset on hyvä ottaa huomioon omassa yritystoiminnassa, niiden ei tarvitse olla pelkästään uhkia vaan ne voivat olla myös mahdollisuuksia.

Yrityksen johtajan on oltava sama paperilla ja käytännössä. Oman haasteensa yhteisnavettayrityksille tuovat sukupolvenvaihdokset. Parhaimmillaan uuden osakkaan mukaantulo antaa uutta sysäystä ja tuo uusia ideoita yrityksen kehittämiseen. Yrityksessä olisikin hyvä olla eri-ikäisiä osakkaita, jolloin sukupolvenvaihdokset virkistävät johtamista säännöllisin välein, eikä kaikki mene kerralla uusiksi. Yrityksen perustaja tai perustajat luovat yrityskulttuurin yrityksessään ja vaikuttavat siihen joka tapauksessa. Vaarana on, että vahvaan johtohahmoon turvaudutaan liikaakin, eikä kyseenalaisteta toimintatapoja tai tavoitteita pitkiin aikoihin. Tämän näkyy maatilayrityksissä muutenkin, eikä se ole yhteisnavettayritysten erityispiirre. Vahvan johtajan

pois jääminen sekoittaa pakkaa ja aiheuttaa uudelleenjärjestelyjä yrityksessä. Entinen johtaja saattaa jäädä yrityksen henkiseksi johtajaksi, eikä osaa luovuttaa päätösvaltaa seuraajalleen. Neuvojakokemukseni mukaan maataloilla johtaminen on usein yhden ihmisen varassa. Johtaminen henkilöityy ja johtajan vaihdos voi olla hyppy tuntemattomaan. Usein entinen johtaja pyrkii vaikuttamaan voimakkaastikin uuden johtajan toimintaan aiheuttaen näin ristiriitoja entisen ja uuden johtajan välille.

Töissä pitää olla kivaa, henkilökunnan hyvinvoinnista on huolehdittava. Henkilöstön hyvinvoinnilla on ratkaiseva merkitys yrityksen tulokseen. Vapaa-ajan järjestäminen näyttäisi olevan tärkeämpää kuin suuremman palkan ansaitseminen sen jälkeen kun omasta mielestä kohtuullisen toimeentulon raja on saavutettu. Työilmapiirin hyväksi kannattaa tehdä töitä, sillä henkilöstöä johdetaan kannustamalla ja palkitsemalla. Yhteisnavettayrityksen osakkaat ovat itse sekä johtajia, että työntekijöitä. Silloin toisen kiittäminen ja kannustus saattavat helposti unohtua. Kun tunnelma on rentoutunut ja avoin, voidaan kritiikkiäkin antaa ja vastaanottaa ilman, että jäädään miettimään piilomerkityksiä ja aletaan varoa omia sanomisia. Omia pieniä palkintoja ja huomionosoituksia kannattaa keksiä, juhlia vaikka kakkukahveilla jonkun tietyn tavoitteen saavuttamista. Tulospalkkiot tai ylimääräiset lomapäivät voisivat olla vielä tuntuvampia palkintoja. Huumoria saa ja pitääkin viljellä.

9 PÄÄTÄNTÖ

Yhteisnavetat näyttävät yleistyvät hyvin hitaasti. Yleinen maatalouden rakennekehitys näyttäisi ajavan muutosta kuitenkin tähän suuntaan. Yhteisnavetta asettaa erityisiä haasteita johtamiselle ja vaatii selvästi yritysmaisempää otetta kuin perinteisen perhevilljelmän pyörittäminen. Johtamiseen olisi hyvä saada koulutusta ja harjoitustakin jossain muualla ennen yhteisen yrityksen perustamista. ProAgria voisi olla yhtenä toimijana jatkossa järjestämässä johtamiskoulutusta yhteisnavettaa suunnitteleville maatalousyrittäjille. Tämä liittyisi luontevasti maatilojen yhtiöittämisspalvelun yhteyteen. Yleistä tietoisuutta ja näkyvyyttä yhteisnavettayrityksistä pitäisi mielestäni lisätä, jotta niitä saataisiin yleistymään. Tässä olisi neuvonnalla ja maatalousalan koulutuksella työsarkaa tulevaisuudessa. Muutamia opinnäytetöitä aiheesta onkin jo ilmestynyt ja neuvonta on osallistunut yritysten perustamiseen ja esiselvityksiin. Tarve on siis tunnistettu.

Olin jo pitkään pohtinut miksi hyvältä vaikuttava toimintatapa, yhteisnavetta, ei ole sen yleisempi. Halusin lähteä selvittämään mitä se vaatii osakkailtaan ja mitä se heille antaa. Tutkimukseni tavoitteena oli myös selvittää johtamiskäytäntöjen muotoutumista ja miten ajan kuluminen niihin vaikuttaa.

Henkilökemioiden yhteen sopiminen ja tiimityöskentelyn osaaminen näyttäisivät olevan onnistumisen edellytyksiä. Kun työyhteisö voi hyvin, se selviää kuormittavistakin tilanteista yhteisvoimin. Johtamisen eri osa-alueet korostuvat ajan kuluessa. Alkuun strateginen johtaminen on tärkeintä, sen jälkeen operatiivinen johtaminen tulee päälimmäiseksi muutamiksi vuosiksi, jonka jälkeen on taas aika tarkastella strategisia valintoja uudelleen.

Tämän tutkimuksen jälkeenkin avoimiksi kysymyksiksi jäivät: Kuinka hyvin kumppanit pitää tuntea, jotta uskaltaa ruveta yhdessä yrittämään? Miten paljon ympäristö vaikuttaa omilla asenteillaan ja onko niitä mahdollista muuttaa?

Lopuksi haluan kiittää toimeksiantajani edustajaa yritysneuvoja, agronomi, Hannu Laitista kiinnostuksesta aihettani kohtaan ja yhteistyöstä koko opinnäytetyöprosessin aikana. Savonia-ammattikorkeakoulun Luonnonvara-alan opettajia, Seppo Mönkköstä, Kalevi Paldaniusta, Petri Kainulaista ja Pirjo Suhosta kiitän saamastani avusta lähdeaineiston hankinnassa ja ohjauksesta kirjoittamistyön aikana. Kiitos kuuluu myös opiskelutovereilleni Marita Jääskeläiselle ja Irja Harakalle kannustuksesta, opponoinista ja hyvistä neuvoista työni viimeistelyvaiheessa.

LÄHTEET

Ely-keskus 2012. *Maatilojen kehitysnäkymät 2020*. [Verkkojulkaisu]. Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus. [Viitattu 29.8.2012.] Saatavissa:

<http://www.ely-keskus.fi/fi/ELYkeskukset/pohjoispohjanmaaney/Alueentilajanakymat/Maaseutuelinkeinot/Maatilojen%20kehitysn%C3%A4kym%C3%A4t%202020.pdf>

Etälukio – yrittäjyysväylä. *Missio ja visio*. [Verkkojulkaisu]. Opetushallitus. [Viitattu 15.1.2013]. Saatavissa: <http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/?page=220>

Haapanen, M., Heikura, J. & Leino, K. 2004. *Maatila liikeyrityksenä*. Juva: WSOY

Hangasmaa, L. 2002. *Maa, tila ja talous – EU-suomalaisen maanviljelijän jatkuvuuden luomisen prosessit muutoksen ajassa*. Jyväskylän yliopisto, etnologian laitos. Pro gradu –tutkielma.

Heiskari, M. 2012. *Yhteisnavetta yhteistyömuotona*. Ilmajoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu, luonnonvara-alan koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Honkanen, H. 2006. *Muutoksen agentit – muutoksen ohjaaminen ja johtaminen*. Helsinki: Edita Prima Oy

Jokipii, P. 2006. *Maatilayrityksen kilpailukyky*, ProAgrian Tieto tuottamaan julkaisuja n:o 112. Jyväskylä: Gummerus.

Kamensky, M. 2010. *Strateginen johtaminen*. Helsinki: Talentum.

Kirkkari, A–M. 1999. *Tuotannollisen yhteistyön muodot*. Teoksessa: A. Tamminen, P. Savela ja H. Teräväinen (toim.) Yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki: MTT. Tieto tuottamaan 85, 43–49.

Kolehmainen, M. *VS tarkastettavaksi*. [sähköposti]. Minkkinen, A-M. 6.11.2012. [Viitattu 15.3.2013].

Kämäräinen, S. & Pieviläinen, A. 2011. *Yhteisnavettayrityksen osakkaiden välisen sopimuksen sisältö*. Ilmajoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu, maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Laitila, E. 2001. *Yritysideasta toimivaan yritykseen: Yhtiömuodon valinta yritystä perustettaessa*. [Verkkojulkaisu]. Yrittäjäkoulu. [Viitattu 28.4.2012]. Saatavana: http://www.yrittajakoulu.fi/yrittajyyden_oppia/dokumentit/document.asp?UID=11988&docID=152

Laki avoimesta yhtiöstä ja kommandiittiyhtiöstä 1988/389 a. [Verkkosivu]. Finlex. [Viitattu 18.1.2013]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1988/19880389#L1P2>

Laki avoimesta yhtiöstä ja kommandiittiyhtiöstä 1988/389 b. [Verkkosivu]. Finlex. [Viitattu 18.1.2013]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1988/19880389#L4>

Laki avoimesta yhtiöstä ja kommandiittiyhtiöstä 1988/389 c. [Verkkosivu]. Finlex. [Viitattu 18.1.2013]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1988/19880389#L7>

Lehti, E., Rope, T. & Pyykkö, M. 2007. *Mikä tekee yrittäjästä menestyvän*. Helsinki: WSOY

Matilda a 2012. *Viljelijöiden ikärakenne vuonna 2012*. [Verkkodokumentti]. Tike [Viitattu 10.3.2013] Saatavissa: <http://www.maataloustilastot.fi/maatilojen-rakenne>.

Matilda b 2012. *Maatilojen maankäyttölajit ja tilalukumäärät juridisen muodon mukaan* [Verkkodokumentti]. Tike. [Viitattu 10.3.2013] Saatavissa: <http://www.maataloustilastot.fi/node/2730>

Matilda c 2012. *Yli sadan lehmän tiloja reilut 200*. [Verkkosivusto]. Tike. [Viitattu 19.7.2012.] Saatavissa: http://www.maataloustilastot.fi/yli-sadan-lypsylehm%C3%A4n-tiloja-reilut-200_fi

Mela. 2012 a. *Lomitus*. [Verkkosivusto]. Espoo: Maatalousyrittäjien eläkelaitos. [Viitattu 19.7.2012]. Saatavana: <http://www.mela.fi/Lomitus/Kenelle>

Mela. 2012 b. *Lomitus*. [Verkkosivusto]. Espoo: Maatalousyrittäjien eläkelaitos. [Viitattu 19.7.2012]. Saatavana: <http://www.mela.fi/Vakuutusturva/MYEL-elakevakuutus/Kenelle-vakuutus/Yhtiomuotoinen-toiminta>

MTT Taloustutkimus 2012. *Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2012*, Niemi J.& Ahlstedt J. (toim.) Vammalan kirjapaino Oy

Osakeyhtiölaki 2006/624 a. [Verkkodokumentti] Finlex 2012. [Viitattu 13.7.2012] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624#L2>

Osakeyhtiölaki 2006/624 b. [Verkkodokumentti] Finlex 2012. [Viitattu 13.7.2012] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624#L1P3>

Osakeyhtiölaki 2006/624 c. [Verkkodokumentti] Finlex 2012. [Viitattu 13.7.2012] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624#L20>

Osuuskuntalaki 2001/1488. [Verkkosivu] Finlex.[Viitattu 15.7.2012]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011488>

Paavilainen, J. *KolehmainenPaavilainen*. [sähköposti]. 6.11.2012. Minkkinen, A-M. [Viitattu 15.3.2013].

Pellervo-seura 2004. *Osuuskunnan perustajan opas*. Rauma: Painorauma Oy

ProAgria 2012. [Verkkodokumentti]. Tuotosseurannan tulokset 2011. ProAgria. [Viitattu 2.7.2012] Saatavissa: <https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/ProAgria/ajankohtaista/BE7B4C02F47E536BE0430392D0C1BCF6>

Pyykkönen, P., Lehtonen, H. & Koivisto, A. 2010. *Maatalouden rakennekehitys ja investointitarve vuoteen 2020*. Helsinki: Pellervon taloustutkimus PTT.PTT työpapereita 125

Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki. Tammi

Työpsykologian ja johtamisen perusteet – Tiivistelmä kirjan keskeisistä sisällöistä kysymystenasettelun perusteella 2012. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 10.10.2012]. Saatavissa: <http://users.tkk.fi/~ljheikki/Työpsykologia.pdf>

Yhtiömuodon valinta ja verotus 2012 [Verkkodokumentti] Akava 2012. [viitattu 13.7.2012] Saatavissa: <http://www.akavanerityisalat.fi/fi/yhtiömuodon-valinta-ja-verotus.html>

Yritys-Suomi 2013. *Yrityksenä toimiminen, johtaminen*. [Verkkosivu]. Yritys-Suomi. [viitattu 16.7.2012] Saatavissa: http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/palvelupolun-askel?pp=polku_Yrityksena_toimiminen&ppa=palp_johtaminen

Österman P. 2007, Yritysmuodon valinta. Teoksessa: Enroth, A., Österman P. & Harmoinen T. (toim.) *Maatilayrityksen yhtiöittäminen*. Tieto tuottamaan sarjan julkaisuja n:o 120. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Kysymykset

1. Puitteet ja resurssit

Mitä yritys omistaa, montako lehmää, hehtaaria jne?

Kauanko yrityksenne on toiminut?

Montako osakasta, osakkaiden koulutus, ikä yms.?

2. Miksi yhteisnavetta on perustettu?

Mitkä olivat yrityksen alkuperäiset tavoitteet?

Mitä hyötyjä haettiin perustamisvaiheessa? Ovatko ne toteutuneet?

Mikä yhtiömuoto on valittu ja miksi?

3. Käytännön toiminta

Millaisia tavoitteita yrityksessä on tällä hetkellä? Ketkä niitä asettavat? Millaisia ne mielestänne ovat? Onko niissä parannettavaa?

Annatteko toisillenne palautetta tekemästänne työstä ja työn tuloksista?

Riittääkö aika suunnitelmien tekoon ja toiminnan kehittämiseen?

Miten tuloksen ja työnjako on järjestetty?

Kuinka työnteko sujuu? Mitä mieltä olette työn määrästä, palkasta yms.?

Miten vastuut ja valtuudet jakautuvat työntekijöiden kesken?

Millaisia käytäntöjä teillä on erimielisyyksien ratkaisemiseksi ja varsinkin **ennaltaehkäisemiseksi**?

4. Onko tarpeita muuttaa yrityksen toimintatapaa?

Miltä yrityksen tulevaisuus näyttää, laajennetaanko?

Suunnitellaanko tulevaisuutta pitkällä tähtäimellä?

Millainen imago yrityksellänne on?

Mikä merkitys yrityksellänne on asiakkaalle?

Millaista osaamista henkilöstöltä tarvitaan jatkossa?

Onko yllätyksiin varauduttu? Miten aikoinaan päästiin yli yrityksen kuolemanlaaksosta?

5. Miten isot päätökset tehdään? Toimiiko päätöksenteko?

Miten päätöksenteko sujuu? Onko se nopeaa vai hidasta? Mitkä tekijät siihen vaikuttavat?

Mistä asioista pitää olla yksimielisyys?

Onko osakkailla yhteneväinen näkemys yrityksen kehittämistarpeista?

Miten velan ottamisesta yhtiön nimiin päätetään?

Mistä asioista keskustellaan eniten? Toistuuko sama aihe?

6. Kokemukset Oletteko tyytyväisiä? (Mihin ei ja mihin kyllä?)

Mitä mieltä olette kannattavuudesta tällä hetkellä? Entä tulevaisuudessa?

Oletteko joutuneet luopumaan joistain tavoitteista tai käytänteistä?

Onko matkan varrella tullut uusia?

Ovatko perustamisvaiheen tavoitteet toteutuneet?

Oletteko tyytyväisiä työn sujuvuuteen? Miten käytännöt eri työvaiheille ovat muodostuneet?

Onko keksitty uusia ideoita työn kehittämiseksi tai työiihtyvyyden lisäämiseksi?

Mitä yrityksessä arvostetaan ja mistä palkitaan?

Mitkä asiat koette onnistuneimpina yrityksessänne? Mistä olette ylpeitä?

Esimerkkejä aineiston luokittelusta

| ALKUPERÄINEN ILMAUS | PELIKSTYS | ALALUOKKA | PÄÄLUOKKA | KOKOAVA KÄSITE |
|---|---|---|---|---|
| <i>E-luokan maito on itsestäänselvyys. Toivon mukaan jatkaja löytyy omasta takaa</i> | tuotteen laatu, toive jatkuvuudesta | visiot, arvot ja toiminta- ajatus | Toiminnan suunnittelu alofusvaiheessa | Strateginen johtaminen ylin johto, hallitus |
| <i>Sillon oli vaihtoehtona Ayla Oy. Oy:ssä ei ois pystynyt saamaan MELA-etuja</i> | loma oikeus | yhtiömuodon valinta | | |
| <i>Ne lakisäänteiset pykälät, etuosto-oikeus ja omistusoikeus...</i> | ennakoiva asioista sopiminen | osakassopimukset | | |
| <i>Me ollaan tässä aikojen saatossa teetetty laskelmia, että jos kasvatettas esmes sonnit ite...</i> | ideat ja niiden lähempi tarkastelu | strategian tarkastelu määräajoin | Vakiintuneen tuotannon vaihe | |
| <i>meijeri oli suunnitteluvaiheessa mukana ja syksyllä ku kävivät, niin olivat positiivisesti yllättyneitä.</i> | avoin tiedotus asiakkaaseen päin | asiakkuuksien hallinta | | |
| <i>Joo, minä oon meijerin hallituksessa ja tämmissä...</i> | osallistuminen luottamustoimiin | sidosryhmytyö | Tulevaisuuden suunnitelmat | |
| <i>...suunnittelee eläköitymistä.</i> | irrottautuminen yhtiöstä | SPV | | |
| <i>Mä luulen ettei me itelle laajenneta tätä enää...</i> | näkemyks tulevaisuudesta | Laajentaminen | | |
| <i>Kolme osakasta pystyis siihen nyt, mutta sitten tippuis pois. Se pitää laskea...</i> | tuotantosuunnan tai yhtiömuodon muuttaminen | Yhteiskunnan vaikutus yrityksen toimintaan | | |

| ALKUPERÄINEN ILMAUS | PELKISTYS | ALALUOKKA | PÄÄLUOKKA | KOKOAVA KÄSITE |
|--|-----------------------------|--------------------------|----------------------|---|
| <i>Vastuualueet on jaettu. Jokainen kunnioittaa toisen osaamista</i> | töiden organisointi | vastuunjako | Henkilöstöjohtaminen | Operatiivinen johtaminen Toimitusjohtaja |
| <i>Meillähän tää tulos jaetaan rehua myymällä ja palkkaa maksamalla</i> | toimeentulo | tuloksenjako, palkka | | |
| <i>...kävinhä mie sen siemennyskurssin.</i> | kurssit ja kouluttautuminen | osaaminen | | |
| <i>Jos oikei hyvin pyyhkis ni eihä sitä tiä, vaikkottas viel yhe työntekijän, täs silti tulee noita tunteja.</i> | työvoiman lisääminen | työhyvinvointi | | |
| <i>...on tehny tulosta, on kannattava yritys.</i> | voitto/tappio | tulos | Kannattavuus | |
| <i>..on ne kyl ollu ihan kohtalaiset sadot. Kyl myö panostetaan et sielt saatas sitte.</i> | määrät kg/litrat | tuotantovoitteen | | |
| <i>Aperuakinnassa ei kannata pyrkiä kovin kuivaan säilörehuun, sitä joutuu kostelemaan sitten.</i> | suunnittelu | prosessien ohjaaminen | Laatujohdaminen | |
| <i>Siihen tavoitteeseen (maitomäärässä) ollaan päästy,et nyt pitää viä tavoitetta eteenpäin...</i> | nykytilanteen tunnistaminen | mittaaminen, analysointi | | |
| <i>Yritys ei kaadu kuolemantapaukseenkaan</i> | varajärjestelmät | riskien hallinta | | |

