

Eero Jaakola & Oskari Jylkkä

Yhteisnavetoiden toiminnan ja talouden kehitys

Opinnäytetyö
Kevät 2020
SeAMK Ruoka
Agrologi (AMK)

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Ruoka

Tutkinto-ohjelma: Agrologi (AMK)

Suuntautumisvaihtoehto: Maatalouden yritystalous

Tekijät: Eero Jaakola ja Oskari Jylkkä

Työn nimi: Yhteisnavetoiden toiminnan ja talouden kehitys

Ohjaajat: Jyrki Rajakorpi ja Marjo Latva-Kyynty

Vuosi: 2020

Sivumäärä: 58

Liitteiden lukumäärä: 1

Maitotilayrittäjien toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, ja se pakottaa yrittäjiä miettimään uusia toimintatapoja pärjätäkseen kovenevassa kilpailussa. Maidon hinnan laskiessa ja tuotantokustannusten noustessa, yrittäjien täytyy tehostaa toimintaansa ja hakea säästöjä yksikkökustannuksista. Muuttuvassa toimintaympäristössä maitotilayrittäjien on ajateltava strategisesti ja tarkasteltava toimintaansa uusista näkökohdista. Jotkut maitotilayrittäjät ovat lähteneet hakemaan kannattavuuteen parannusta perustamalla yhteisnavetan. Yhteisnavetta on syvimälle menevä yhteistyömuoto, ja sillä tavoitellaan yhteistyön ja suuruuden ekonomian tuomia etuja.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten yhteisnavettahankkeita on toteutettu, ja miten toteutukset ovat onnistuneet tuotannon ylösajon sekä kehittämisen osalta muuttuvassa toimintaympäristössä. Opinnäytetyötä varten tehtiin yhdeksän haastattelua, jotka litteroitiin ja analysoitiin. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Haastateltavat yritykset olivat eri puolilta Suomea, ja olivat olleet toiminnassa 2–10 vuotta.

Yhteisnavettahankeen toiminnan laajuuteen vaikuttavat saatavilla olevat resurssit sekä osakkaiden omat valmiudet sitoutua yritykseen. Yhteistä toimintamallia ei yhteisyrityksillä ole, vaan yrittäjien erilaiset lähtökohdat ohjasivat minkälaiseen toimintaratkaisuun yritykset päätyvät. Osakkaiden erilaiset lähtötilanteet ja yrityksen toteutustavat vaikuttavat myös oman rahoituksen suunnittelussa. Yritystä suunniteltaessa luovuutta saa ja pitää käyttää. Tuotannon ylösajossa yritykset ovat saavuttaneet tavoitteet maidontuotannon kehityksessä pääsääntöisesti. Toimintaympäristössä tapahtuneet rajut tuotantohintojen muutokset ovat kuitenkin vaikuttaneet usean yrityksen kannattavuuteen. Maitotilayritykset olivat perustamisvaiheessa varautuneet toimintaympäristön muutoksiin, mutta joillekin ne ovat olleet liikaa. Nämä ovat saattaneet johtaa toiminnan muutoksiin.

Avainsanat: yhteisnavetta, maitotilayritys, osakeyhtiö, yhteistyö

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Food and Agriculture

Degree programme: Agriculture and Rural Enterprises

Specialisation: Agricultural Business and Economy

Authors: Eero Jaakola and Oskari Jylkkä

Title of thesis: Dairy farms partnership operational and economic development

Supervisors: Jyrki Rajakorpi and Marjo Latva-Kyyny

Year: 2020

Number of pages: 58

Number of appendices: 1

Dairy farm entrepreneurs operational environment is changing constantly and it forces entrepreneurs to think about new ways of working in order to manage in the increasing competition. When the price of milk falls and as production costs rise, entrepreneurs must intensify their operations and seek savings from unit costs. In changing environment dairy farm entrepreneurs must think strategically and review their operations from new aspects. Some dairy farmers have set out to seek an improvement in profitability by establishing common production units. A common dairy farm unit is the deepest shape of cooperation and seeks the benefits of cooperation and economies of scale.

The aim of the thesis was to find out how dairy farms partnerships have been implemented out and how implementations have succeeded in production ramp-up and development in changing operational environment. Nine interviews were made for the thesis, which were transcribed and analyzed later. The interviews were carried out as theme interviews. The companies interviewed were from all over Finland, and had been in operation for 2–10 years.

The scope of the dairy farms partnership activity is affected by the available resources and every partner own ability to commit to the company. There isn't any common operating model to the companies, but the different starting points of the entrepreneurs guided what kind of operating solution the companies end up with. The different starting situations of the shareholders and the company's implementation methods also affect the planning of partners own financing. Designing the company you can and you must use creativity. Companies have achieved their goals mainly in the development of milk production ramp-up. The drastic changes in production prices in the operating environment have affected the profitability of several companies. Dairy companies had been prepared for changes in the operating environment during the start-up phase, but for some companies these have been too much. These may have led to changes in operations

Keywords: dairy farm partnership, dairy business, cooperation, limited company

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvioluettelo.....	6
1 JOHDANTO.....	7
1.1 Tausta.....	7
1.2 Tavoitteet.....	8
2 TOIMINTAYMPÄRISTÖ.....	9
3 YHTEISTYÖ.....	11
3.1 Yhteistyömuodot maataloudessa.....	12
3.2 Yhteisnavetta.....	13
3.3 Edut ja haitat.....	14
4 OSAKEYHTIÖ.....	16
4.1 Perustaminen.....	17
4.2 Kirjanpito.....	18
4.3 Verotus.....	18
4.4 Palkka, osinkojen jako ja osakaslaina.....	19
4.5 Eläke- ja sosiaaliturva.....	21
4.6 Rahoitukset osakeyhtiöillä.....	21
4.6.1 Osakepääoma.....	21
4.6.2 Pääomalainat osakkailta.....	22
4.6.3 SVOP.....	22
4.6.4 Investointiavustukset.....	23
4.6.5 Pankkilainat.....	24
5 TUOTANNON YLÖSAJO.....	25
5.1 Karjan hankinta.....	25
5.2 Rehustus ja lantalogistiikka.....	26
5.3 Työvoiman saatavuus.....	27
6 TUTKIMUSMENETELMÄT JA -AINEISTO.....	28
6.1 Tutkimusmenetelmät ja sen valinta.....	28

6.2 Tutkimusaineisto	29
7 TUTKIMUSTULOKSET	30
7.1 Osakkaiden lähtökohdat.....	30
7.2 Maitotilayrittäjien toiminta-ajatuksien, arvojen ja visioiden kohtaamiset	31
7.3 Osakeyhtiöön päätyminen.....	33
7.4 Vastuunjako ja osakassopimus	33
7.5 Yhteisnavettaan valmistautuminen.....	35
7.6 Yhteisnavettahankkeiden laajuus.....	36
7.6.1 Nuorkarja	36
7.6.2 Sijainti	37
7.6.3 Peltoresurssit	38
7.6.4 Koneet ja laitteet	39
7.6.5 Sidosryhmien hyödyntäminen	40
7.7 Osakkaitten oma rahoitus	40
7.8 Tuotannon ylösajo.....	42
7.9 Lomitus ja työntekijät.....	43
7.10 Toimintaympäristön muutokset	43
7.11 Varallisuuden kehitys	45
7.12 Edut ja haitat	46
7.13 Mitä tehtäisiin toisin ja miten nykyistä voidaan kehittää	48
8 JOHTOPÄÄTÖKSET	50
LÄHTEET	52
LIITTEET	58

Kuvioluettelo

Kuvio 1. Yhteistyön muodot	11
Kuvio 2. Yhteistyön tason jaottelu yhteisnavetoiden hallinnassa olevien fyysisten tuotantoresurssien mukaan.....	13
Kuvio 3. Maatalousyritysten yritysmuodot Suomessa vuonna 2018	16

1 JOHDANTO

1.1 Tausta

Maitotilayrittäjien toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, ja se pakottaa yrittäjiä miettimään uusia toimintatapoja kovenevassa kilpailussa. Maidon hinnan laskiessa ja tuotantokustannusten noustessa, yrittäjien täytyy tehostaa toimintaansa ja hakea säästöjä yksikkökustannuksista. Yleisimpänä tapana yksikkökustannusten alentamiseen on pidetty yrityskoon kasvattamista. Yhteistyöllä saadaan myös laskettua yksikkökustannuksia. Nämä toimet yhdistämällä syntyy yhteisnavetta, jolla havitellaan suuruuden ekonomian ja yhteistyön tuomia etuja.

Muuttuvassa toimintaympäristössä maatalousyrittäjien on ajateltava strategisesti ja tarkasteltava toimintaansa uusista näkökohdista. On tiedostettava oma ydinosaaminen ja keskityttävä sen edistämiseen. Yritystoiminnan muita osa-alueita voidaan miettiä uusiksi, ulkoistaako niitä vai tekeekö yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa. (Rajakorpi, Laitila & Viljanmaa 2014, 9.) Strategista ajattelua varten on valittava kilpailustrategia vallitsevalle kilpailukentälle.

Kilpailustrategiat jaetaan kolmeen eri vaihtoehtoon: erilaistaminen, kustannusjohtajuus ja keskittyminen. Erilaistamisen tavoitteena on erikoistua johonkin lisäarvoa tuovaan asiaan, jota asiakas arvostaa. Lisäarvon pitää kattaa erikoistumisen lisäkustannukset. Kustannusjohtajuuden tavoitteena on tuottaa tuote mahdollisimman halvalla yksikkökustannuksella. Kustannusjohtajuudessa yrityksen tuottoon pyritään vaikuttamaan tuotteen kustannusten kautta, hinnan pysyessä samana. Esimerkiksi suurtuotannon edut palvelevat tätä strategiaa. Keskittymisen tavoitteena on palvella vain kapeaa kohderyhmää, ja unohtaa muut ulkopuolelle. Keskittymisstrategiaa voi painottaa joko kustannusedun saavuttamiseen tai erilaistamiseen. (Laitila ym. 2014, 23.)

Maitotilayrittäjät toimivat markkinoilla, jossa he eivät voi yksittäisenä toimijana vaikuttaa tuotteen hintaan. Erilaistamisstrategiaa ei voida valita, koska meijeri hankkii vain tasalaatuista raaka-ainetta. Näin ollen maitotilayrittäjän on valittava strategiaksi

kustannusjohtajuus, eli tavoitella alhaisia tuotantokustannuksia, joihin yrittäjä voi vaikuttaa omilla valinnoillaan. (Ryhänen, Laitila & Rajakorpi. 2014, 12.)

1.2 Tavoitteet

Työn tavoitteena on tutkia, kuinka maitotilayrittäjät ovat toteuttaneet yhteisnavetta-hankkeita ja kuinka he ovat kehittäneet yritystään toiminnan aloittamisen jälkeen. Opinnäytetyössä haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Kuinka tuotannon ylösajo ja yrityksen kehittäminen on toteutettu?
- Miten toimintaympäristön muutokset ovat vaikuttaneet yrityksen toimintaan?

Teoriassa käsitellään asioita, joita maitotilayrittäjien on huomioitava osakeyhtiömuotoista yhteisnavettaa perustaessa ja kehitettäessä. Osakeyhtiömuotoisille yhteisnavettahankkeisiin osallistuneille maitotilayrittäjille suoritetaan teemahaastattelu. Haastattelussa selvitetään maitotilayrittäjien toimintatapoja tuotannon ylösajossa, toimintaympäristön muutokseen varautumisesta ja tulevaisuuden tavoitteita.

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Maitotilayrittäjien toimintaympäristöön sisältyy luonnonolot, lähiyhteisö, instituutionaaliset ja yleistaloudelliset tekijät. Omaan toimintaympäristöön voi vaikuttaa vain rajallisesti. Luonnonolot asettavat rajat maataloustoiminnalle. Maataloustoiminta on vahvasti sidoksissa luontoon, mikä tekee siitä kausiluonteista. Tämä alentaa pääoman käyttöastetta ja täten tuottavuutta. Pääoman tuottavuus onkin matalampi kuin monella muulla toimialalla. (Ryhänen & Sipiläinen 2018a, 10.)

Monet instituutionaaliset toimet vaikuttavat suoraan tai välillisesti tuotteiden ja pannon hintoihin. Euroopan unionin yhteinen maatalouspolitiikka luo perustan Suomen maatalouspolitiikalle ja lainsäädännölle, jotka asettavat rajat maataloustoiminnalle. Kaikista maataloustuista vuosittain Suomen valtio maksaa 60 % kansallisista varoista ja EU:n maksama osuus on 40 %. Suomen maksama osuus on korkea muihin maihin verrattuna, koska EU:n yhteistä maatalouspolitiikkaa ei ole suunniteltu pohjoisille alueille. Maatalousyrittäjien osaamiseen, fyysisiin ja taloudellisiin resursseihin ja tuotantoteknologian tehokkaaseen hyödyntämiseen yrittäjät voivat vaikuttaa omilla valinnoillaan. (Ryhänen & Sipiläinen 2018a, 10–11.)

Suomessa tukialuekohtaiset erot voivat olla merkittävässä roolissa suuren maitotilayrityksen suunnittelussa ja kehityksessä. Suomessa Ahvenanmaalla ja AB-tukialueella maksetaan lypsylehmäpalkkiota. Palkkiota maksetaan vuosittain koko alueelle 32 miljoonaa euroa. Tämä kokonaispalkkiomäärä jaetaan palkkioon oikeutetuille eläimille. Palkkiomäärät vaihtelevat alueittain. (L 24.1.2019/145.) C-alueella maksetaan kansallista tuotantotukea meijerille tuotettua maitolitraa kohti. C-alue on jaettu 8 eri tukialueeseen. Jokaisella tukialueella on omat litrakohtaiset tukimäärät sekä rajoitteet suurimmasta sallitusta tuettavasta litramäärästä. (Maidon pohjoinen tuotantotuki, [viitattu 23.1.2020].)

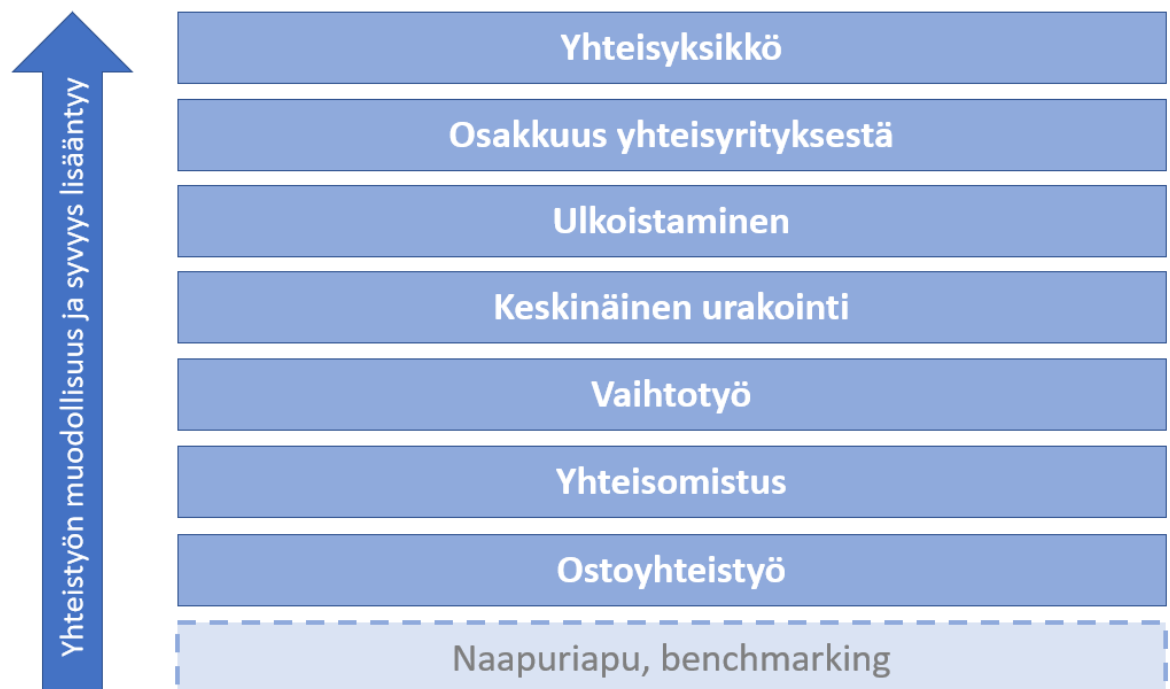
Vuonna 2014 Venäjä asetti tuontikieltoon länsimaisia maataloustuotteita ja elintarvikkeita. Tuontikiellon kohteena oli myös mm. kotimaiset maito ja maitotuotteet. Hyvin nopeasti tuontikielto kuitenkin peruttiin laktoosittomista maidoista ja maitotuotteista. (Venäjän asettamat talouspakotteet, [viitattu 23.1.2020].) Tästä huolimatta näillä pakotteilla oli vaikutusta maidon tuotantohintoihin.

Toimintaympäristön muuttuessa on haettava uusia toimintatapoja maitosektorilla pärjätäkseen. Muutoksiin on usein vastattu yrityskokoa kasvattamalla, säilörehun-
tuotantoa kehittämällä ja hakemalla uusia ruokintavaihtoehtoja. (Ryhänen ym. 2015,
57.) Nämä toimet suosivat yhteistyösuhteen luomista, josta kerrotaan luvussa 3.

3 YHTEISTYÖ

Yhteistyöllä pyritään vastaamaan toimintaympäristön muutoksen tuomiin haasteisiin. Yhteistyö lähtee liikkeelle kehittämisiongelma-
sta, jonka ratkaisemiseksi yhteistyö nähdään mahdollisuutena. Yhteistyösuhteen syntymisen edellytyksenä on tarpeeksi korkea luottamuskyky ja tarpeeksi matala yhteistyökynnys. (Laitila ym. 2014, 29.) Yhteistyöllä voidaan mahdollistaa yksikkökustannusten alentaminen, varmistaa tuotteen laatu sekä täyttää tilapäisen työvoiman tarve (Laitila ym. 2012, 108–110).

Laitilan ym. (2014, 50–51) tutkimuksen mukaan yhteistyömuodot voidaan jakaa muodollisuuden ja syvyyden mukaan. Yhteistyö voi lähteä liikkeelle jo spontaanista ja epäjärjestelmällisestä naapuriavusta. Muodollisempaan ja syvempään yhteistyöhön siirrytään hiljalleen yhteisomistuksen eri muotojen kautta, lopulta päätyen syvimpään yhteistyömuotoon eli yhteisyksikköön. (Kuvio 1.)



Kuvio 1. Yhteistyön muodot (Laitila ym. 2014, 51).

3.1 Yhteistyömuodot maataloudessa

Maitotilayrittäjillä on mahdollista tehdä yhteistyötä monipuolisesti ja osallistua eri yhteistyömuotoihin saman aikaisesti jopa eri toimijoiden kanssa (Ryhänen ym. 2012, 72). Yleisiä yhteistyömuotoja ovat koneyhteistyö, rehun sopimusviljely ja tuotantopanosten yhteishankinta, jotka ovat kevyitä, vähän resursseja sitovia yhteistyömuotoja. Strategiset, resursseja sitovat yhteistyöt, kuten yhteinen viljelykierto ja maatalousyritysten yhteenliittymät ovat harvinaisia. (Kämäräinen, Rinta-Kiikka & Yrjölä 2014, 3.)

Koneyhteistyömuodoista yleisimpänä Etelä-Pohjanmaalla ovat säilörehunkorjuu, lannanlevitys ja puinti. Nykyaikaisten korjuu- ja levityskoneiden kapasiteetti on suuri ja sisältävät kallista tekniikkaa, mitkä nostavat koneen hintaa. Yksikkökustannusten nousemisen estämiseksi koneille on saatava tarpeeksi käyttöastetta, minkä yhteistyö mahdollistaa. (Ryhänen ym. 2012, 73.)

Yhteistyölle on taloudellisia perusteita. Niitä ovat yhteistuotannon edut (economies of scope), skaalaedut (economies of scale) ja suuruuden ekonomian (economies of size) hyödyt. (Kämäräinen ym. 2014, 10.) Yhteistuotannon etua hyödynnetään, kun yhdessä tuottaminen on edullisempaa kuin yksin, jolloin tuotantokustannukset alenevat. Edut katoavat, kun markkinoilla on tarjolla yhteistyötä kustannustehokkaampi vaihtoehto. (Panzar & Willig 1981, 268, 271.) Maataloudessa tämä voisi tarkoittaa sitä, että liiketoiminnon (esimerkiksi säilörehunkorjuun) ulkoistaminen olisi kannattavampaa kuin yhteistyö muiden yrittäjien kanssa. Skaalaedulla tarkoitetaan tilannetta, jossa tuotosta kasvattaessa panosten käyttötarve tuotosta kohti pienenee (Kämäräinen ym. 2014, 10). Skaalaetu liittyy yleensä tuotantoteknologiaan, eikä vaadi taloudellista tehokkuutta. Suuruuden ekonomian alueella toimiessa yrityksen täytyy toimia panostehokkaasti, ja pitkän aikavälin keskimääräiset kustannukset ovat laskevat. (McClelland, Wetzstein & Musser 1986, 132.)

3.2 Yhteisnavetta

Yhteisnavetan perustaminen on pisimmälle menevä yhteistyömuoto maitotilayrityksissä. Yhteisnavetan toteuttamiseen tarvitaan uutta ajattelutapaa, yrittäjien on oltava yhteistyökykyisiä ja -haluisia ja luovuttava perinteisestä itsenäisen viljelijäperheen ajattelutavasta. Yhteisnavetoita on toistaiseksi vähän. Olemassa olevat yhteisnavetat ovatkin informaation ja ulkoisen osaamisen puutteen vuoksi joutuneet tekemään isoja päätöksiä. (Ryhänen ym. 2016, 5–6.)

Yritystoiminnan kokonaisvaltaisen kehityksen kannalta yhteisyrittäjyys on hyvä strateginen vaihtoehto. Yhteisnavetta-hankkeissa osakkaat voivat jakaa vastuualueet omien vahvuuksien ja osaamisen perusteella. Suuressa yritysyoossa haasteena on usein yrityksen kokonaisvaltainen johtaminen ja ydinosaamiseen keskittyminen. Yhteisnavettayritykseen osallistuvilta maitotilayrittäjiltä edellytetään, että heidän arvonsa, visiot ja toiminta-ajatukset kohtaavat. Maitotilayrittäjien on määritettävä, miten heidän yritystään johdetaan, strategiaa toteutetaan ja toimintaa seurataan. (Ryhänen & Sipiläinen 2018b, 196–198.)



Kuvio 2. Yhteistyön tason jaottelu yhteisnavetoiden hallinnassa olevien fyysisten tuotantoresurssien mukaan (Kämäräinen & Pieviläinen 2011, 11).

Kämäräinen & Pieviläinen (2011, 11–12) esittävät yhteisnavettahankkeiden neljä eri mallia. (Kuvio 2.)

Malli 1. Yhteisnavetta yrityksen hallinnassa on ainoastaan tuotantorakennus. Loput resurssit, kuten tuotantoeläimet, koneet, pellot ja tukioikeudet ovat ulkopuolisten omistuksessa. Yritys maksaa näistä resursseista vuokraa omistajilleen ja ostaa rehut ja tuotantopanokset osakkailta ja yhteistyökumppaneilta. (Kuvio 2.)

Malli 2. Yhteisnavetta omistaa tuotantorakennuksen ja tuotantoeläimet. Koneet, pellot ja tukioikeudet ovat osakkaiden omistuksessa, josta yhtiö maksaa vuokraa tai keskenään sovitun urakkahinnan. (Kuvio 2.)

Malli 3. Yhteisnavetta omistaa tuotantorakennuksen ja tuotantoeläimet sekä pellot ovat omistuksessa tai vuokralla. Koneet ovat osakkaiden ja yhteistyökumppaneiden omistuksessa. Yritys maksaa konetöistä keskenään sovitun hinnan. (Kuvio 2.)

Malli 4. Yhteisnavetan omistuksessa on tuotantorakennus, tuotantoeläimet, tukioikeudet sekä koneet ja laitteet. Pellot ovat omistuksessa tai vuokralla. Peltoviljelyä tarvittaessa ulkoistetaan ja siitä maksetaan sovittu hinta. (Kuvio 2.)

3.3 Edut ja haitat

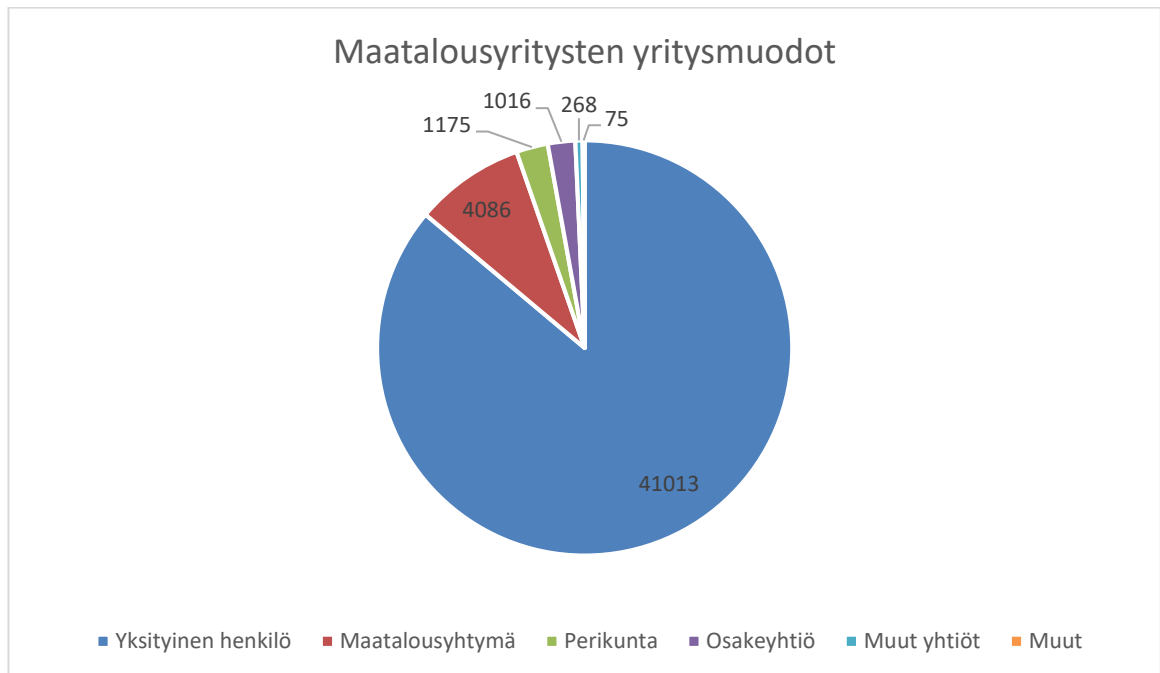
Verrattuna perinteiseen maatalousyrittäjyysyritykseen, yhteisyrittäjyysyrityksellä saavutetaan kilpailuetua. Tuotantoprosesseja ja johtamista voidaan tehostaa sekä yksikkökustannuksia alentaa. Liiallinen voimavarojen jakaminen vie tehokkuutta ja tuottavuutta. Keskitymällä ydinosaamiseen ja jakamalla vastuuta vastataan näihin haasteisiin. Yhteisyrittämisen avulla voidaan jakaa riskejä, vastuualueita ja työtä, sekä lisätä vapaa-aikaa. (Ryhänen 2018, 73–74.)

Yhteisen yrityksen johtaminen on haasteellisempaa. Yhteisyrittämiseen ryhtyessä on oltava valmis luopumaan omasta yksimielisestä päätäntävallasta, ja oltava valmiina joustamaan omissa toimintatavoissa puolin ja toisin. Strateginen johtaminen korostuu, kun yhteistyöverkosto ja yrityksen toiminta laajenee. Yhteisyrittäminen edellyttää yrittäjiltä samoja tavoitteita ja toiminta-ajatusta. Yhteisyrittämisen suurimpia vaaroja on eripura kumppanien kanssa. Kun yhteistyökumppanit ovat yksimielisiä, hyväksyvät vastuunsa ja tehtävänsä yrityksessä, kilpailukyky paranee ja yrityksellä on avaimet menestykseen. Yhteisyrittämiseen alkaneet yrittäjät kokevat edut

haittoja suuremmiksi. (Ryhänen 2018, 73–74.) Yhteisyrityksiä perustaessa yleisimpänä yhtiömuotona pidetään osakeyhtiötä, jota tarkastellaan luvussa 4.

4 OSAKEYHTIÖ

Maataloutta harjoitetaan eri yritysmuodoissa, joista yleisimpänä on yksityinen maatalouden harjoittaja. Yleisin yhtiömuoto on osakeyhtiö, joka on Suomessa yleisin käytetty yritysmuoto. (Kuvio 3.) Sen voi perustaa yksi tai useampi henkilö yhdessä. Yhtiössä voi olla yksi, muutama tai useampi omistaja. Kun yrityksen riskit, etenkin taloudelliset riskit kasvavat suureksi, osakeyhtiö on hyvä yritysmuoto riskien jakamisen kannalta. Koska osakeyhtiön päätöksentekotapa on tarkkaan säädelty lain-säädännössä, suosii se myös sen takia useamman omistajan yritystä. Kannattavassa yrityksessä on kunnollisella verosuunnittelulla mahdollista saavuttaa verohyötyjä. (Österman 2007, 15–17.)



Kuvio 3. Maatalousyritysten yritysmuodot Suomessa vuonna 2018 (Luonnonvarakeskus tilastotietokanta, [viitattu 21.10.2019]).

Osakeyhtiö on erillinen oikeushenkilö, joka syntyy rekisteröimällä. Yhtiön velvoitteista osakkeenomistajat eivät vastaa henkilökohtaisesti. Osakkeenomistajalle voidaan kuitenkin määrätä yhtiöjärjestyksessä velvollisuus suorittaa erityisiä maksuja yhtiölle. Julkisesta osakeyhtiötä perustaessa osakepääoma on oltava vähintään 80 000 euroa. (L 21.7.2006/624.) Heinäkuusta 2019 lähtien yksityisen osakeyhtiön on voinut perustaa ilman alkupääomaa (Lamassaari 2019).

Osakeyhtiön toiminnan tarkoitus on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä toisin sanota. Osakkeenomistajilla on päätösvalta, jota he käyttävät yhtiökokouksessa päätösten tekemiseen. Yhtiöjärjestyksessä osakkeenomistajat voivat määrätä yhtiön toimintaa. (L 21.7.2006/624.)

4.1 Perustaminen

Osakeyhtiötä perustaessa on laadittava kirjallinen perustamissopimus, jonka jokaisen osakkeenomistajan täytyy allekirjoittaa. Allekirjoituksella osakkeenomistaja merkitsee itselleen perustamissopimuksessa ilmenevän määrän yhtiön osakkeita. Johdon jäsenten ja tilintarkastajien toimikausi ja tehtävät alkavat heti allekirjoittamisesta. (L 21.7.2006/624.)

Osakeyhtiölaissa (L 21.7.2006/624) luetellaan, mitä perustamissopimuksessa on oltava:

- Sopimuksen päivämäärä
- Kaikki osakkeenomistajat ja heidän osakkeensa
- Osakkeen merkintähinta
- Osakkeen maksuaika
- Yhtiön hallituksen jäsenet.
- Yhtiöjärjestys liitteenä
- Tilikauden määrittäminen (perustamissopimuksessa tai yhtiöjärjestyksessä).

Lisäksi on tarvittaessa mainittava yhtiön toimitusjohtaja, hallintoneuvoston jäsenet ja tilintarkastajat. Myös hallituksen ja hallintoneuvoston puheenjohtaja voidaan nimetä perustamissopimuksessa. Yhtiöjärjestyksessä pitää käydä ilmi yhtiön toiminimi, kotipaikkana oleva Suomen kunta sekä toimiala.

Osakkeenomistajat käyttävät päätösvaltaansa yhtiökokouksessa, ja päätökset tehdään annettujen äänten enemmistöllä. Kaikki osakkeet ovat lähtökohtaisesti tasa-arvoisia ja tuottavat yhden äänen yhtiökokouksessa, ellei yhtiöjärjestyksessä toisin määrätä. Jos yhtiöjärjestyksessä määrätään oikeuksiltaan, velvollisuuksiltaan tai äänimäärältään eriarvoisia osakkeita, tulee osakkeiden väliset erot käydä ilmi yhtiöjärjestyksessä. (L 21.7.2006/624.)

Osakeyhtiölaki ei velvoita tekemään osakassopimusta, mutta sen tekeminen on suotavaa. Osakassopimus tehdään yhtiön perustamisvaiheessa, jossa sovitaan yhtiön omistajien suhteesta omistamaansa osakeyhtiöön. Sopimuksen tarkoituksena on hallita mahdollisia riskejä ja ristiriitoja, joita yhtiön omistajien tai yhtiön sisällä saattaa syntyä. (Osakassopimus, [viitattu 30.10.2019].) Osakassopimuksella voidaan sopia esimerkiksi koneiden käytöstä, vuokrien määrittelystä ja työnjaosta.

4.2 Kirjanpito

Kirjanpitolain mukaan osakeyhtiö on velvollinen pitämään toiminnastaan kahdenkertaista kirjanpitoa. Tilikauden pituus on määrätty 12 kk pituiseksi, kuitenkin toimintaa aloittaessa, lopettaessa tai tilikauden ajankohtaa muuttaessa saa tilikausi olla määrättyä pitempi tai lyhyempi aina 18 kk saakka. (L 30.12.1997/1336.)

Tilikaudelta on myös laadittava tilinpäätös. Tilinpäätös pitää sisällään taloudellista asemaa kuvaavan taseen, tuloksen muodostumista kuvaavan tuloslaskelman ja tarpeen vaatiessa rahoituslaskelman. Toisin kuin perinteisessä maatalousyhtyksessä, osakeyhtiössä yrityksen ja yksityistalouden rahat on eroteltava. (Kirjanpito, tilikausi ja verovuosi 2019.)

Kahdenkertainen kirjanpito on suoriteperusteinen. Kuitenkin osakeyhtiön toimiessa maatalouden tuloverolain mukaan, voidaan kirjanpito ja tilinpäätös tehdä maksu-perusteisesti, joka lopuksi oikaistaan suoriteperusteiseksi. (Rinta-Kiikka, Pyykkönen & Ylätaalo 2013, 41–42.)

4.3 Verotus

Osakeyhtiö on itsenäinen verovelvollinen. Osakeyhtiön tuloveroprosentti on 20 %, joka verotetaan yhtiön saamasta tuloksesta. Osakeyhtiöllä voi olla kolme tulolähettä: maatalouden-, elinkeinotoiminnan- ja henkilökohtainen tulolähde. (Tuloverotus-osakeyhtiö ja osuuskunta 6.4.2017.)

Osakeyhtiömuotoisen maataloustuotannon verotuksessa sovelletaan maatalouden tuloverolain verotusperusteita (MVL), mikäli toiminta on tavanomaista maataloustoimintaa. Tavanomaiseen maataloustoimintaan kuuluu kotieläintalous sekä pellot. Jos osakeyhtiöllä ei ole hallinnassaan peltoa, vaan viljelijä viljelee peltojaan omaan lukuun, on osakeyhtiö elinkeinotuloverolain (EVL) piirissä. (Kovalainen 2007, 31; Mikander ym. 2005, 11.)

Osakeyhtiössä verotettava tulo lasketaan erikseen kustakin tulonlähteestä. Kunkin tulonlähteen tuloksesta vähennetään edellisten vuosien tappiot, mikäli niitä on. Tappioita voidaan vähentää vain sen tulonlähteen voitosta, jossa tappiota on tehty. Verovuoden tappio voidaan vähentää verotuksessa seuraavan 10 vuoden ajan. Verohallinto vähentää automaattisesti tappiot verotuksessa. Jos yhtiön osakkeista yli puolet on vaihtanut omistajaa suoraan tai välillisesti muuten kuin perinnön tai testamentin vuoksi tappiovuoden aikana tai sen jälkeen, menettää yhtiö oikeuden vähentää tappioita seuraavien vuosien tuloksesta. Tästä huolimatta yhtiö voi hakea poikkeuslupaa tappioiden vähentämiselle. Yhteisön tulovero maksetaan eri tulonlähteiden yhteenlasketusta tuloksesta. (Tuloverotus - osakeyhtiö ja osuuskunta 7.4.2017.)

Vuoden 2018 alusta tuli voimaan osakeyhtiön varainsiirtoverolain uudistus, jossa maa- tai metsätalouden harjoittajat ovat vapautettuja varainsiirtoverosta, mikäli kyseessä on maatalousyrityksen toimintamuodon muutos osakeyhtiöksi. Varainsiirtoverovapaus koskee toimintamuodon muutoksen kohteena olevan yrityksen kiinteistöjä, arvopapereita yms. omaisuutta, jotka kuuluvat varainsiirtoverotuksen piiriin. Maatalousyrityksissä varainsiirtoverolla on ollut merkittävä vaikutus yhtiöittämisen kannattavuuteen. Varainsiirtoverovapaudella on helpotettu maatalousyrittäjien mahdollisuutta valita tarkoituksenmukainen yritysmuoto. (Pieviläinen 11.1.2018.)

4.4 Palkka, osinkojen jako ja osakaslaina

Yleensä osakeyhtiön osakkaat nostavat itselleen palkkaa tehdyn työn perusteella. Tämä ei kuitenkaan ole välttämättömyys. Osakkaiden tulot voivat koostua myös päivärahoista, kilometrikorvauksista ja jaetuista osingoista. Yritys voi tarjota osakkaille myös luontoisetuja, kuten auton, työpuhelimien, tietokoneen yms. Kaikki maksetut

palkka- ja ansiotulot on ilmoitettava tulorekisteriin. Tulorekisteriin ilmoitetaan maksetut palkat, luontoisedut, palkkiot, työkorvaukset, päivärahat, ateriakorvaukset ja kilometrikorvaukset. Verovapaat ja veronalaiset korvaukset ilmoitetaan myös. (Tulorekisteri 3.1.2019.)

Osakeyhtiön maksamat palkat ovat verotettavaa ansiotuloa. Koska ansiotuloa verotetaan progressiivisesti, kannattaa yrityksen maksaa osakkaille myös kevyemmin verotettuja osinkoja veroedun saavuttamiseksi. Osinkoja voidaan maksaa yhtiön tekemästä tuloksesta. Jotta tuloksesta voidaan maksaa osinkoja, täytyy yrityksellä olla nettovarallisuutta. Verohallinto laskee edellisen tilikauden taseen perusteella osakkeen matemaattisen arvon. Jakamalla yhtiön nettovarallisuus osakkeiden lukumäärällä, saadaan osakkeen matemaattinen arvo. (Osingot listaamattomissa yhtiöissä 2.1.2017.)

Maksetuista osingoista 25 % on verotettavaa pääomatuloa ja 75 % verotonta tuloa siihen määrään saakka, joka vastaa osakkeiden matemaattisesta arvosta 8 %. Maksimissaan kuitenkin 150 000 euroon saakka. Tästä ylimenevältä osalta pääomatuloa on 85 % ja verotonta 15 %. Mikäli osinkoja maksetaan yli 8 % osakkeiden matemaattisesta arvosta, verotetaan ylimenevältä osalta osinkoa 75 % ansiotulona ja 25 % verottomana. Pääomatulovero on 30 % aina 30 000 euroon asti. Tästä ylimenevältä osalta maksetaan pääomatuloveroa 34 %. (Osingot listaamattomissa yhtiöissä 2.1.2017.)

Yrittäjät voivat tarvittaessa nostaa yritykseltä osakslainaa. Osakslainasta pitää maksaa korkoa yhtiölle, mikäli laina maksetaan samana verovuonna takaisin. Jos osakslainaa ei makseta saman verovuonna aikana, niin se luetaan pääomatuloksi lainan nostajalle. Edellytyksenä kuitenkin on, että lainan saaja ja/tai hänen perheenjäsenensä yhteensä omistavat vähintään 10 % yrityksestä. Osakeyhtiön on ilmoitettava vuosi-ilmoituksessa verottajalle edellisen verovuoden maksamatta jääneet osakslainat. (Pääomatuloksi luettava osakslaina 3.6.2011.)

4.5 Eläke- ja sosiaaliturva

Maatalousyrittäjien eläkelaitoksen etuudet on mahdollista säilyttää yritysmuodon muutoksen jälkeenkin, mikäli verotus on toteutettu maatalouden tuloverolain mukaan. Osakkaan täytyy olla johtavassa asemassa osakeyhtiössä ja omistaa joko yli 30 % osakkeista yksin, tai samassa taloudessa asuvien perheenjäsenten (puolison, vanhempien tai lasten) kanssa yhteensä yli 50 % osakkeista ollakseen MYEL-vakuutuksen piirissä. Mikäli ehdot eivät täyty täysmääräisesti, yrittäjä vakuutetaan YEL-vakuutuksella. Työntekijät vakuutetaan TyEL-vakuutuksella. (Osakeyhtiö ja yhtiömuotoinen toiminta 29.8.2019.) Kullakin yrittäjällä on oikeus lomituspalveluihin, mikäli he kuuluvat MYEL-vakuutuksen piiriin.

4.6 Rahoitukset osakeyhtiöillä

Rahoitus osakeyhtiön investoinneille koostuu yleensä kolmesta eri lähteestä: pankkilainasta, omasta rahoituksesta ja mahdollisista investointiavustuksista. Investointeja voidaan yrityksessä rahoittaa myös tulorahoituksena. Yritystä perustaessa tulorahoitus ei ole kuitenkaan yleensä mahdollista. Tuotannon ja talouden kehittyessä myös tulorahoituksen käyttömahdollisuus kasvaa. (Yritystulkki, [viitattu 24.10.2019].)

Rahoituksen saamiseksi edellytetään yritykseltä liiketoimintasuunnitelmaa ja kannattavuuslaskelmaa. Oman pääoman sijoittamisella on merkittävä vaikutus rahoituksen saamiselle. Investointeihin suositellaan yrittäjien sijoittavan ainakin 20 % kokonaispääoman tarpeesta. (Yritystulkki, [viitattu 24.10.2019].) Maatalouden investoinneille myönnetään investointiavustusta 0–45 %.

4.6.1 Osakepääoma

Osakeyhtiön perustamissopimuksen yhteydessä osakkeenomistajat merkitsevät yrityksen osakkeiden määrän. Osakkeelle merkitään nimellisarvo ja ilmoitetaan osakepääomaan. Osakkeiden omistajat maksavat osakkeistaan merkintähinnan osake-

pääomaan, ellei sitä ole yhtiöjärjestyksessä määrätty sijoitettavaksi SVOP-rahastoon tai toisin säädetty kirjanpitolaissa. Merkintähinta voidaan maksaa rahan sijasta myös kokonaan tai osittain apporttina. Sijoitettavasta omaisuudesta on oltava yhtiölle luovutushetkellä vähintään maksua vastaava taloudellinen arvo. Perustamisso-
pimuksessa on sovittava mahdollisuus maksaa merkintähinta apporttiomaisuudella. Työn tai palvelun suorittaminen yhtiöön ei ole apporttiomaisuutta. (L 21.7.2006/624.)

4.6.2 Pääomalainat osakkailta

Osakkaat sijoittavat yritykseen pääomalainaa yrityksen vakavaraisuuden parantamiseksi, jos muut rahoittajat vaativat oman pääoman korottamista lainan myöntämisen ehtona. Yrityksen omaan pääomaan voidaan sijoittaa yrityksen säästöjä, apporttiomaisuutta tai henkilökohtaisia lainoja. Osakeyhtiötä perustaessa sijoitetaan yleensä henkilökohtaisia lainoja yrityksen alkupääomaksi. Sijoittajina yritykseen ovat yleensä osakkaat. Osakeyhtiöön voidaan sijoittaa apporttina käyttöomaisuutta rahapanoksen lisäksi. Apporttiomaisuuden sijoitus vaatii lausunnon tilintarkastajalta kohteen arvosta ja soveltuvuudesta yritykseen. (Yritystulkki, [viitattu 24.10.2019].)

Säästöjä, rahapanoksia ja omaisuutta edellytetään sijoittamaan 20 % investoinnin kokonaispääoman tarpeesta. Pankit edellyttävät tietyn määrän verran omavaraisuutta, jotta voivat myöntää yritykselle investointilainan. Pääomalainoista tehdään osapuolten kesken kirjalliset sopimukset. Lainat on merkitty yhtiön kirjanpidossa. Lainat maksetaan lainaehtojen mukaan antajalleen, mikäli kertyneet voittovarot sen sallii. (Yritystulkki, [viitattu 24.10.2019].)

4.6.3 SVOP

SVOP eli sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoon kuuluu se osa osakkeiden merkintähinnasta, joita ei merkitä osakepääomaan, vieraaseen pääomaan tai muuhun rahastoon. (L 21.7.2006/624.) Osakkeenomistaja tai jokin muu ulkopuolinen taho voi sijoittaa osakeyhtiön SVOP-rahastoon. Sijoituksesta ei makseta korkoa eikä siitä saa vastikkeita. Sijoituksesta onkin hyvä tehdä sopimus sijoittajan ja yhtiön

välillä. SVOP-rahaston varojen jaosta päätetään yhtiökokouksessa. (Saarinen 2019).

Konkurssin tullessa SVOP-sijoituksen asema palautusjärjestyksessä on viimeisenä osakepääoman kanssa. Varoja jaettaessa sijoitus jaetaan kaikkien yhtiön osakkaiden kesken osakkeenomistusten suhteessa. Tämän takia sijoitus on yksinkertaisin toteuttaa yhtiössä, jossa on vain yksi osakkeenomistaja. SVOP-sijoitus lasketaan mukaan nettovarallisuuteen, toisin kuin pääomalaina. (Saarinen 2019).

4.6.4 Investointiavustukset

Maatalouden rakentamisinvestoinnilla tarkoitetaan peruskorjausta, uudistamista ja tuotannon laajentamista maatalousyrityksessä sekä rakennettavaan kohteeseen tarpeellisten koneiden ja laitteiden hankintaa (Luoma 2017, 15).

Osakeyhtiöt ovat oikeutettuja maatalouden tuotanto- ja investointitukiin. Yhteisön hakiessa tukea on osake-enemmistön ja määräysvallan oltava henkilöllä/henkilöillä, jotka täyttävät tuen myöntämisen edellytykset (Ruokavirasto, [viitattu 25.10.2019]).

Tukea on saatavilla avustuksena, korkotukilainana ja korkotukena. Lypsy- ja nautakarjatalouden uudistus-, laajennus- ja peruskorjausinvestoinneille myönnetään 60 % korkotukilainaa ja avustustuki on 35 % investoinnin kokonaiskustannuksesta. Uudistus-, laajennus- ja peruskorjausinvestoinneissa tuetaan myös lantala, tuotantovarastoa, tai muuta vastaavaa rakennusta samalla tukitasolla, jos ne on ilmoitettu samaan investointitukihakuun. Yksittäisiin tuotantovarasto investointeihin myönnetään 65 % korkotukilainaa ja 30 % investointiavustusta. (Luoma 2017.) Rakennusinvestoinneissa saatavan tuen määrä pitää olla minimissään 7 000 euroa. Enimmäistukitaso maatalousyritystä kohden on 500 000 euroa vuodessa ensimmäisen kolmen vuoden aikana. Kolmen ensimmäisen vuoden aikana tukea voi saada maksimissaan 1,5 milj. euroa. (Tukinetti, [viitattu 7.10.2019].) Ilman ELY-keskuksen päätöstä rakentamista ei saa aloittaa, tilaus- ja urakkasopimuksia ei saa allekirjoittaa sekä koneita ja laitteita, jotka sisältyvät hakemukseen ei saa ostaa. Ilman rahoituspäätöstä ei investointitukea myönnetä. Tämä koskee ennen rahoituspäätöstä tehtyjä hankintoja. (Ruokavirasto, [viitattu 24.10.2019].)

4.6.5 Pankkilainat

Maatalousyritys voi saada investoinneille korkotukilainaa, jos kohde täyttää investointituen ehdot. Korkotukilainaa myönnetään investoinnin mukaan 60–65 % investoinnin kokonaiskustannuksesta. Maatalousyrittäjä maksaa vähintään 1 % lainan koroista. Valtio maksaa lainalle enintään 3 % korkotukea. Mikäli lainan korot ovat yli 4 %, maksaa maatalousyrittäjä loput korosta. Maatalousinvestoinneille voidaan myöntää korkotukilainalle laina-aikaa enintään 25 vuotta. (Investointien rahoitustuki, [viitattu 26.11.2019].)

Korkotukilainalle ja normaaliehtoiselle pankkilainalle on mahdollista saada valtion takausta, mikäli vakuudet eivät muuten riitä. Takaukselle on asetettu samoja ehtoja kuin investointituen myöntämiselle. Takaus on maksullinen. Siitä maksetaan puoli-vuosittain 0,75 % jäljellä olevasta pääomasta. Takausta myönnettäessä peritään 0,75 % ja enintään 200 euron maksu. (Investointien rahoitustuki, [viitattu 26.11.2019].)

5 TUOTANNON YLÖSAJO

Tuotannon ylösajo on haastava, mutta erittäin oleellinen prosessi navettainvestoinnin onnistumisessa. Ylösajo sisältää uusien työmenetelmien oppimisen, eläinmäärän lisäämisen ja keskituotoksen noston. Ylösajosta aiheutuu merkittäviä tulon menetyksiä, mikäli se on hidasta. Kun käyttöönotto on nopeaa, niin kassavirta lähtee maitotilayrityksissä paremmin kasvuun. Tämä mahdollistaa paremman maksukyvyn lainojen lyhennyksille, palkanmaksuille ja tuotantopanosten hankinnoille. Tehokkaasti kasvanut kassavirta antaa pelivaraa myös tulevaisuuteen muun muassa uusiin investointeihin. Myös maksuvalmius kärsii vähemmän mitä nopeammin tuotanto saadaan tuottamaan. (Turunen ym. 2012, 119.)

Maitotilayrittäjät tekevät lyhyen ja pitkän aikavälin päätöksiä yrityksissään, joiden avulla yritystä johdetaan kokonaisvaltaisesti. Lyhyen aikavälin (operatiiviset) päätökset ovat päivittäisiä, pienemmän mittakaavan päätöksiä, kuten ruokinnan muutokset. Yksittäiset virheet operatiivisissa päätöksissä harvemmin vie yritystä vakaaviin vaikeuksiin. Pitkälle aikavälille tehdään strategisia päätöksiä, joka voi olla esimerkiksi tuotantorakennukseen investoiminen. Strategisessa päätöksenteossa virheet voivat olla kohtalokkaita, varsinkin jos päätös on peruuttamaton. Operatiivisten päätösten tueksi on saatavilla paljon erilaisia neuvontapalveluita, kun taas strategisille päätöksille ei ole saatavilla yhtä kattavaa tukiverkkostoa. (Ryhänen & Sipiläinen 2011, 43.)

5.1 Karjan hankinta

Taloudellinen tasapaino on mahdollista säilyttää, mitä nopeammin tuotanto saadaan täyteen tuotantoon. Tuotantorakennusta voidaan täyttää omalla karjalla tai ostoläimillä. Omalla karjalla täytettäessä toiminta vaatii tarkan suunnitelman ja toimenpiteet tulee aloittaa jo 2–3 vuotta ennen kuin uusi tuotantorakennus otetaan käyttöön. Suunnitelmassa pitää huomioida nykyisen karjan uudistus-%, vasikka- ja hiehokuolleisuus sekä yrityksen mahdollisuudet kasvattaa uudistuseläimiä uuteen tuotantorakennukseen. Maitotilayrityksen käytettävissä olevat eläinten kasvatustilat

määrittävät sen, pystyykö yritys täyttämään uuden tuotantorakennuksen tehokkaasti omalla karjallaan. Kasvatuspaikkoja voidaan myös vuokrata tai kasvatus ulkoistaa. Seksattua siementä käyttämällä saadaan paljon varmemmin lehmävasikoita. Tehokas tuotannon ylösajo edellyttää kuitenkin, että uudishiehojen ja ummessa olevien lehmien poikimisaika olisi heti navetan valmistumisen jälkeen. Tämä aiheuttaa tulevana vuosinakin karjalla epätasaista poikimisrytmiä. Se vaikuttaa tuotetun meijerimaidon määrään, jolloin maatalousyrittäjien kassavirta on myös epätasaista. Työmenekki kasvaa myös suurissa poikimiserissä. (Riipinen & Ahonen 2014, 14–16.) Alkiosierrot lypsylehmillä on myös onnistuessaan tehokas tapa eläinaineksen parantamisessa.

Karjaa voidaan myös ostaa vasikoina, hiehoina tai jo tuotannossa olevina lypsylehminä. Karjan ostamiseen sisältyy kuitenkin aina riskejä, joista suurin on tautiriskit. Varsinkin ostetut tuotannossa olevat lypsylehmät voivat olla riskialttiita tuotannon ylösajovaiheessa. Parsinavetasta ostetuilla lypsylehmillä on jalkavaivat myös yleisiä, mikä usein johtaa eläimen poistoon. Koko karjan oston etuna on kuitenkin se, että karjassa on valmiiksi jokaista ikäluokkaa ja se mahdollistaa tasaisen uudistus suunnitelman karjalle tulevaisuudessa. (Riipinen & Ahonen 2014, 14–16.)

Tehokkaassa tuotantorakennuksen käyttöönotossa on yrittäjien huomioitava myös se, että samaan aikaan poikineet hiehot saattavat aiheuttaa suuren poistomäärän karjassa noin 2 vuoden kuluttua tuotannon aloittamisesta. Kassavirta kokee tällöin myös merkittäviä vaihteluita. Tasainen tuotannon ylösajo ei aiheuta merkittäviä työhuippuja ja tällöin yrittäjät, työntekijät ja karja kerkeävät sopeutua uuteen toimintaympäristöön. Tasainen ylösajo hillitsee myös tulevaisuuden osalta karjan poikimisia ja poistoja. Vajaa käyttöaste tuotantorakennuksessa vaikuttaa maitotilayrittäjien kassavirtaan ja tämä yrityksen maksuvalmiuteen. (Riipinen & Ahonen 2014, 25–26.)

5.2 Rehustus ja lantalogistiikka

Suuren maitotilayrittäjien perustamisen edellytyksiä on selvittää karkea- ja väkirehun saanti ja lannanlevitysmahdollisuudet. Maitotilayrittäjä voi ostaa kaiken rehun eläinten ruokintaan tai ostaa ja/tai vuokraa lisäksi viljelysmaata, jolla se voi tuottaa

osan tarvitsemistaan rehuistaan. Varsinkin karkearehun tuotanto tulisi olla varmistettu suurissa tuotantoyksiköissä. Karkearehua ostettaessa sen laatuvaihtelut voivat vaikuttaa maidontuotukseen. Käytettävissä olevan peltoalan saatavuus on maitotilayrityksen kehityksen perustekijä. Peltojen kasvukuntoon on syytä panostaa hyvissä ajoin, jotta rehun tuotanto ei aiheuta ongelmia uuden tuotantorakennuksen käyttöönotossa. Vuosittainen lietteenlevitysmäärä on syytä huomioida pelto pinta-alan tarpeessa. Lietteenlevityksestä olisi hyvä tehdä levityssopimuksia kasvinviljelijöiden kanssa, mikäli lähialueella niitä on ja lietteenlevitysalaa tarvitaan. (Kataja & Autio 2014.) Rehunkorjuun, lannanlevityksen ja muiden konetöiden osalta maatalousyritykset voivat hoitaa työt itse kokonaan tai osittain, yhteistyössä muiden yrittäjien kanssa ja/tai ulkoistamalla. Lisääntyvien peltotöiden vuoksi on syytä harkita töiden ulkoistamista, jotta yrittäjille itse jäisi aikaa enemmän kokonaisvaltaiselle johtamiselle. Yhteistyömuodoista käsitellään enemmän luvussa 3.

5.3 Työvoiman saatavuus

Tuotannon laajentuessa myös työmäärä lisääntyy. Mikäli yrittäjien työpanos ei riitä kattamaan kaikkea työmäärää, osa töistä pitää ulkoistaa tai hankkia lisätyövoimaa. Lisätyövoiman saatavuudessa voi olla ongelmia, mikäli kysyntä ja tarjonta eivät kohtaa. Pyykkösen ja Tiilikaisen (2009, 22) tutkimuksen mukaan työvoiman saatavuus koettiin hankalaksi etenkin työhuippujen aikaan. Työvoiman saatavuuteen vaikuttaa myös yrityksen houkuttelevuus, työympäristö ja yrittäjien johtokyky. Jos työntekijä on tyytymätön työpaikkaansa, alkaa hän haaveilemaan muualle.

Maitotilayritysten kehitys edellyttää lisää osaavan työvoiman tarvetta. Ongelmaksi on koitunut työvoiman tarjonnan riittävyys maatalouden alalla. Varsinkin, kun maitotilayrityksissä on totuttu maksamaan alhaisempaa palkkaa muihin aloihin verrattuna. Tulevaisuuden uhkana koetaan, miten maitotilayritykset pystyvät kilpailemaan osaavasta työvoimasta, jos yritysten kannattavuus heikkenee. (Ryhänen ym. 2011, 60–63.)

6 TUTKIMUSMENETELMÄT JA -AINEISTO

6.1 Tutkimusmenetelmät ja sen valinta

Tutkimustoiminta jaotellaan teoreettiseen ja empiiriseen tutkimukseen. Teoreettisessa tutkimuksessa käsitellään jo olemassa olevaa tietomateriaalia, joka yhdistetään yhdeksi tutkimukseksi. Empiirisessä tutkimuksessa sovelletaan teoria käytäntöön. Voidaan testata, toteutuuko teoriasta johdettu hypoteesi käytännössä. Empiirisessä tutkimuksessa voidaan hakea myös ratkaisua, miten jokin asia pitäisi toteuttaa. Oli tutkimusmenetelmä mikä hyvänsä, tutkimustoiminnan tavoitteena on saada vastauksia tutkimusongelman kysymyksiin. (Heikkilä 2008, 13.)

Empiiriset tutkimusmenetelmät jaetaan kvalitatiiviseen (laadulliseen) ja kvantitatiiviseen (määrälliseen) tutkimukseen. Laadullinen tutkimus alkaa usein siitä, että tutkija kartoittaa toimintaympäristön, johon tutkimus kohdistuu. Laadullisella tutkimuksella saadaan syvällisempiä yksityiskohtia aiheesta ja on lopputulokseltaan enemmän tulkinnanvarainen. Määrällinen tutkimus perustuu enemmän lukuihin, ja se tuottaa täsmällistä ja laajamittaista tietoa. Tutkimusmenetelmät voivat tukea kuitenkin myös toisiaan. Laajassa tutkimuksessa on suotavaa käyttää molempia tutkimusmenetelmiä. Laadullinen tutkimus antaa selvityksen määrällisen tutkimuksen tilastoille ja luville. (Jyväskylän yliopisto 23.4.2015.)

Yleisin laadullisen tutkimuksen menetelmä on teemahaastattelu. Teemahaastattelu on välimuoto avoimelle- ja lomakehaastattelulle. Teema-alueet ovat tyypillisesti tiedossa teemahaastatteluissa, mutta kysymykset eivät. Teemahaastattelut eivät ole pelkästään kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmä, vaan niitä voidaan hyödyntää myös kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tuloksia voidaan analysoida ja tulkita eri tavoilla ja se voidaan saada myös tilastolliseen muotoon. (Hirsjärvi 2007, 203.) Teemahaastattelu etenee teeman varassa, jonka ansiosta haastattelu on vapaampaa ja haastateltava saa paremmin mielipiteensä esille. Tämän avulla voidaan ottaa huomioon, kuinka eri ihmiset tulkitsevat saman teeman aiheen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tietoa kerätään maitotilayritysten osakkailta teemahaastatteluilla, jotka litteroidaan ja analysoidaan. Teemahaastattelussa haastateltavat kertovat kysymyksien pohjalta omin sanoin toimintatapansa ja -ajatuksensa, jotka ohjaavat maitotilayrityksen tuotantoa. Tällä menetelmällä saadaan syvällisemmin vertailtua maitotilayritysten kasvua ja kehitystä, riskienhallintaa sekä tulevaisuuden tavoitteita.

6.2 Tutkimusaineisto

Haastattelut toteutettiin yhdeksässä osakeyhtiömuotoisessa yhteisnavettayrityksessä. Haastateltavissa yrityksissä oli 3–6 osakasta. Haastatteluun osallistui 1–3 yrittäjää jokaisessa yrityksessä. Haastatteluajankohdat sovittiin puhelimitse ja sähköpostitse yrittäjien kanssa. Haastattelut toteutettiin maitotilayrityksissä tai muussa sovituspaikassa. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Kaikkien haastatteluiden vastaukset käsitellään opinnäytetyössä anonyymisti. Teemahaastattelurunko tehtiin itse teoria-aineiston pohjalta ja kahden ensimmäisen haastattelun jälkeen todettiin toimivaksi sellaisenaan. Kysymykset käsittelivät yhteistyötä, osakeyhtiötä ja tuotannon ylösajoa. Lisäksi teemahaastattelussa selvitettiin, miten yritys oli saanut alkunsa ja miten nykyiseen pisteeseen oli päästy. Haastateltavat yritykset olivat eri puolilta Suomea.

7 TUTKIMUSTULOKSET

7.1 Osakkaiden lähtökohdat

Suurin osa haastateltavista yhteisnavettahankkeiden osakkaista oli toiminut maitotilayrittäjinä ennen tätä hanketta. Osa heistä oli toiminut jo vuosia yrittäjänä ja sinä aikana kehittäneet omaa yritystään laajentamalla ja tehostamalla tuotantoaan, mutta seuraavan askeleen ottaminen oli jo mielessä. Kun taas pari yritystä oli tehnyt sukupolvenvaihdoksen pari vuotta ennen yhteisnavettayrityksen perustamista ja miettivät uusia toimintaratkaisuja tuotannon kehittämiseksi. Kolmessa yrityksessä yrittäjillä oli vanha tuotantorakennus alkanut olemaan lopussa, jonka takia oli pakko investoida uuteen tuotantorakennukseen, mikäli haluaa pysyä kehityksessä mukana. Lähes kaikkien yrittäjien maitotilayritysten kehittämistä rajoitti vanha toimintaympäristö.

”Se oli mun visio, että kun mulla alkaa olemaan rajat täynnä mun omalla tilalla toimia niinku maantieteellisesti. Siinä naapurusto oli lähellä, siinä ei niinku kasvumahdollisuuksia ole ollenkaan. Himo oli kasvaa kuitenkin vielä.”

”Nää kaks kaveria päätti, että heille olis kummallekin tullut investoinnin tarve tehdä suurempi maitopuoli. Silloin he päätti lyödä yhteen ja emmä tiä että pyydettiin mua vai pyysinkö mä päästä mukaan.”

Ratkaisuja on lähdetty etsimään syventämällä yhteistyötä muiden yrittäjien kanssa. Useassa tapauksessa yhteistyötä on lähdetty tekemään toisen maitotilayrittäjän kanssa, jolla on kiinnostusta kehittää, mutta myös rajoitteita maitotilayrityksen kehittämisessä.

”Molemmilla yrityksillä oli tarve investoida uuteen navettaan. Sit olis jouduttu samoista pelloista kilpailemaan.”

Kehittämiseksi on haettu ratkaisuja myös kasvinviljelijöiden kanssa, sillä lähialueelta ei välttämättä ole ollut tarjolla muita maitotilayrityksiä, tai maitotilayrittäjäporukka on myös lähtenyt suunnittelemaan isompaa yrityskokonaisuutta ottamalla kasvinviljeli-

jän mukaan. Kasvinviljelijän mukaan saamisen etuna koetaan peltoresurssien kasvattaminen, jolla saadaan turvattua karkearehun tuotanto isommalle tuotantoyksikölle. Kasvinviljelijä pystyy myös tuomaan oman osaamisensa peltoviljelyyn yhteisyrityksessä. Yhteistyö on mahdollistanut resurssien hankkimisen, mikä ei olisi ollut mahdollista tai järkevää yksinyrittämisessä. Useamman yrittäjän yrityksessä myös vastuunjako voidaan kohdentaa osaamisen ja mielenkiinnon mukaan.

Yhdellä haastattelukohteella oli kaksi maitotilayritystä yhdistäneet voimansa ja heidän tavoitteenaan oli kehittää seuraavalle sukupolvelle nykyaikainen ja kannattava maitotilayritys.

”Siittä se mietintä meillä lähtiki, että mitenkä me tulla aikanaa SPV toteuttahan, että vanha malli kertakauppa, nii se alko olla tuo tilakokous sen verra iso, alako niinko mietityttää, että se on aika kova nuorille. Siinä vaiheessa alettii selvittää vähä näitä muita vaihtoehtoja, että mite ois osakeyhtiö. Sitte jossain vaiheessa keskusteluun tuli mukaan miniän vanhemmat, et heillä oli myös maatila, hyvin perinteinen pieni lypsykarjatila. Tuntu että jotain pitäis tehdä jos meinasivat jatkaa eläkeikään asti siinä. Molemmat lapset ovat maatalousalan oppilaitoksen käyneitä, että tavallaa kiinnostusta ois, mutta siinä ei jatkomahtolisuuksia oo, että jotain pitäis tehdä isosti.”

7.2 Maitotilayrittäjien toiminta-ajatuksien, arvojen ja visioiden kohtaamiset

Pääsääntöisesti yrittäjät kokevat heidän arvomaailmansa kohdanneen, kun toimintaa on aloitettu suunnittelemaan. Toiminta-ajatuksia on käsitelty osakkaitten kesken osaamisen ja kokemusten pohjalta sekä hyödyntämällä asiantuntijoita. Yksittäisiä toiminnallisia ja teknillisiä keskusteluja tuotantorakennuksen toiminnasta on yrittäjien välillä ollut. Kaikki yrittäjät painottavat, että yhteisen toimintamallin löytäminen tarvitsee joustavuutta kaikkien osakkaiden kesken. Kolmen maitotilayrityksen osakkaat olivat avoimia kuulemaan useita eri toimintaratkaisuja, kun kokemusta nykyaikaisesta maitotilayrityksestä ei aiemmin ollut. Kolmella yrittäjällä oli aiempaa kokemusta isoista investoinneista, joten he tiesivät minkälaisia toimintaratkaisuja halutaan ja mitä ei.

”Kun miettii osakeyhtiö muotoista yhteisnavettahanketta niin ne vanhat ajatukset pitää heittää pois, että siinä pitää kaikkien olla samalla viivalla.”

”Mulla oli pihatto navetasta jo kokemusta niin minä tiesin jo ainakin, että minkälainen se ei saa olla.”

Jälkeenpäin on huomattu, että joitakin rakenteellisia asioita olisi voitu tehdä toisin. Näitä olisi yrittäjien mukaan voitu ennalta ehkäistä, jos ennen rakentamisvaihetta olisi tutustuttu useampiin tuotantorakennuksiin. Yhdeltä haastattelukohteelta annettiin navettahanketta suunnitteleville seuraavanlainen neuvo.

”Jokainen, joka navettaa suunnittelee, niin ensimmäiset kaks vuotta kiertelee maailmalla katsomassa erilaisia tuotantorakennuksia, että osaa hahmottaa omat mahdollisuudet ja ratkaisut.”

Omista arvoistaan yrittäjät ovat keskenään keskustelleet hyvin vähän ennen yhteisnavettahanketta. Sitä ei olla koettu ongelmaksi maitotilayrityksistä, vaan toiminta-ajatuksille ja tulevaisuuden visiolle annetaan enemmän painoarvoa. Yrittäjät tiedostavat, että jokaisella henkilöllä on omat arvot ja niistä joudutaan aina joustamaan.

”Aina kun on kaks tai useampi yrittäjä aina sitä joutuu joustamaan joistakin arvoistansa. Meilläkin on niinku erilaisia näkemyksiä asioista, mutta niin niin sitä pitää vaan tehdä niitä kompromisseja. Ei kaikki näkemykset ja arvot ole samanlaisia, se vaatii kompromisseja.”

Yhdellä haastattelukohteella päätettiin tehdä tarkka selvitys kaikkien osakkaiden arvoista, missioista ja visioista, kun tuotanto oli jo aloitettu. Yrittäjät kokivat heidän ajatusmaailmansa kohdanneen, kun navettahankkeeseen lähdettiin. Selvityksellä he halusivat varmistaa, onko oletus pitänyt paikkansa.

”Kun oli ehkä noin puolivuotta navetan pyöritystä takana, nii sitte meillä oli tämmönen päivä, että me etsittiin itsellemme meidän yrityksen arvot, visio missio jne. Siinä sitten meitä ei ollut valmisteltu siihen kauheasti etukäteen, joten ei voitu käsitellä etukäteen, mutta post-it lapuille jokaisen piti laittaa 5 arvoa. Siinä tuli esille, että tosi samoja juttuja oli hyvin pitkälti. Se vahvisti, että ollaa oltu samoilla arvoilla liikenteessä.”

7.3 Osakeyhtiön päätyminen

Suurimmalle osalle yhteisnavettayrityksistä osakeyhtiömuoto oli itsestään selvä asia, joten muita yhtiömuotoja ei otettu tarkemmin käsittelyyn. Kolme maitotilayritystä mietti muun yhtiömuodon mahdollisuuksia, mutta ovat päätyneet osakeyhtiöön kuitenkin. Osakeyhtiö koettiin erityisesti riskienhallinnan ja vastuunjaon kannalta järkeväksi vaihtoehdoksi. Myös päätöksenteon kannalta on järkevää olla osakeyhtiö. Varsinkin jos yrityksessä on useita osakkaita, niin muissa yhtiömuodoissa yksittäisen henkilön olisi helppo estää jokin kehitysidea.

”Kyllä niitä hetken aikaa pohdittiin, Mutta kyllä tämä oli oikeastaan ainut vaihtoehto, kun ei olla sukulaisia. Osakeyhtiölaki vielä on sitten sellainen että jos tulee jotakin tilanteita, niin siinä on sitten pykälää jonka mukaan voidaan mennä. Ei tarvi kiistellä.”

”Ei oikeastaan, että se oli aika selvää, että se on osakeyhtiö, ihan senkin takia, että jos oltaisiin avoinyhtiö niin toisen osakkaan oman maatilan ongelmat voisi kaatua sen toisen osakkaan maatilan niskaan.”

”Verotuksellisista syistä ja ennen kaikkea päätöksenteon takia koetaan, että osakeyhtiö on parempi, varsinki ku meitä on useampi osakas. Kun äänestetään niin sehän ei mene ikään tasan. Avoimessa yhtiössähan jos joku haluaa torpata hienon kehityshankkeen niin sehän saan sen torpattua.”

Yhdellä haastateltavista maitotilayrityksistä oli täysin selvää mihin yhtiömuotoon päädytään. He pitivät erittäin tärkeänä osakeyhtiön selkeyttä ja juridisuutta, jonka avulla kaikesta voidaan sopia.

”Ei tullut mieleenkään, eikä pitäis kenellekään muullekkaan tulla mieleen. Se on ainoa tapa, jossa voi herrasmiesmäisesti riidellä. Osakeyhtiö on niin selkeä perusraameiltaan ja siihen osakassopimus päälle niin niissä ei ole mitään ongelmia kenellekkään.”

7.4 Vastuunjako ja osakassopimus

Vastuunjakoa on maitotilayrityksissä pyritty osakkaitten kesken jakamaan tasaisesti omat vahvuusalueet huomioiden. Pääsääntöisesti jokaisessa yrityksessä osakkailta löytyy eri mielenkiinnon kohteita, johon he haluavat oman työpanoksensa antaa.

Tämä antaa maitotilayrityksille merkittävää kilpailuetua, kun useamman osakkaan yrityksessä osakkaat voivat keskittyä heidän ydinosaamiseensa. Riskien hallitsemiseksi sekä lomien pyörittämiseksi osakkaat perehtyvät myös muihin työvaiheisiin. Yleisesti osakkaat ovat sopineet, että päätöksenteon asioista hoitaa se, jonka ydinosaamisalueeseen se kuuluu. Suuremmista päätöksistä keskustellaan hallituksen kesken.

Joitakin yhteisnavettayrityksen osakkaita on vain nimellisesti mukana ja käy ulkopuolella töissä, mutta antaa äänensä päätöksenteossa. Kahdessa eri yrityksessä osakkaita käy töissä muualla, mutta osallistuvat välillä pienissä määrin yrityksen toimintaan, kuten viikonlopun työvuoroihin.

Osakkaiden vastuut ja velvoitteet on myös kirjattu osakassopimukseen, jonka melkein kaikki yritykset ovat tehneet. Osakassopimusta pidetään erittäin tärkeänä paperina. Sen laatimisessa on käytetty monessa yrityksessä asiantuntijan apua. Vastuiden ja velvoitteiden lisäksi sopimuksissa käsitellään osakkeiden myynti- sekä osto-oikeudet, allekirjoitusoikeudet ja kuinka toimitaan onnettomuuden sattuessa tai riitatilanteen syntyessä.

”Kaikki tulevaisuuden vaihtoehdot on siinä määritetty. Paras osakas sopimus on sellainen mitä ei tarvi lukea. Kaikki tietää mitä siihen on kirjattu ja tietää että tällä lailla päästään parhaiten eteenpäin. Se on meidän osakkaiden keskeinen sopimus eikä kellään ei ole mitään sanomista siihen.”

”Mää en lähtis mihinkään mukaan mihin pitäis laittaa omia rahoja, jos ei ole osakassopimusta.”

Haastattelussa kävi ilmi, että joissakin yrityksissä henkilöriskeihin ei olla paneuduttu tarpeeksi hyvin. Yhden osakkaan tullessa työkyvyttömäksi huomattiin vasta, kuinka tärkeää on tehdä asiat sillä tavalla, etteivät ne ole yhden henkilön varassa. Eri ikäiset osakkaat voivat tuoda myös haasteita yrityksen kehittämiseksi, kun ajatusmaailmat eivät kohtaakaan. Yrityksen johtamisesta ja tulevaisuuden tavoitteista ei välttämättä onnistuta aina keskustelemaan.

”Yhtiö perustaessa ois pitäny vielä panneutuu tarkemmi justii näihi henkilöriskeihin yms. Asiat on ollu tosi vaikeita, ku ei oo miestä saanu

kiinni. Jokasee asiointipalveluu useamman henkilön saada ne tunnukset, että mikkää asia ei oo yhen henkilön varassa.”

”Meillä on ikäeroa aika paljo. Määki sitä silloin pidin hirmusena vahvuutena, että meitä on eri ikäsiä. Mää oon nyt eri mieltä. Kyllä se riskiä pienentää, että jäädää eriaikaa eläkkeelle ja muuta mutta, tilan kehittämisen on hirviän vaikiaa jos sielä on sellasia jotka on jäämässä eläkkeelle ja sellasia joilla on vielä 25 vuotta työikää jäljellä.”

Vaikka yhteisyrityksessä päätöksenteko tehdään suurimmaksi osaksi yhdessä, tarvitsee jonkun sitä kuitenkin johtaa, että kokonaisuus pysyy hallinnassa. Johtajuutta ja omistussuhteita ei saa sekoittaa keskenään. Toimitusjohtaja ajattelee yrityksen etua ja hallitsee toiminnan johtamisen, eikä hänen tarvitse olla edes omistajajäsen.

”Meillä on vastuualueita mutta tuola virmassa ei ole toimitusjohtajaa ja se on ongelma. Viikkopalvereita jää joskus välistä liian paljon jollon virmaa ei riittävästi johdeta. Toimitusjohtaja on virman edun ja toiminnan pyörittäjä. Vastuualueet on jaettu kyllä ihan selkeästi mutta jos ei oo toimitusjohtajaa tai valvontaa niiii helposti se löystyy.”

7.5 Yhteisnavettaan valmistautuminen

Valtaosa yrittäjistä omisti jo suunnitteluvaiheessa karjaa, josta pääosin saatiin yli puolet yhteisnavetan karjasta. Karjan hankinta toteutettiin monella eri tavalla, riippuen siitä mitä mahdollisuuksia oli kasvattaa karjaa ja minkälaista eläinainesta haluttiin. Osakkaitten omat olemassa olevat fyysiset resurssit ja mielenkiinnon/halukkuuden kohteet asettivat rajat karjan hankinnalle. Joillakin yrittäjillä oli mahdollisuuksia ostaa nuorkarjaa olemassa oleviin tiloihin, jotkut yrittäjät vuokrasivat navetan sitä varten tai veivät niitä ulkopuoliselle kasvatukseen. Loput puuttuvasta karjasta ostettiin joko lypsylehmänä tai hiehona valmiiseen navettaan. Omassa kasvatuksessa olevien hiehojen ja lypsylehmien siemennykset ajoitettiin siten, että karja poikisi uudessa tuotantorakennuksessa. Pari yrittäjää kuitenkin painotti karjan tasaisen poikimisen tärkeyttä pitkällä aikavälillä.

”Poikimistasaisuus on robottinavetassa älyttömän tärkeää. Meki lähetti liikkeelle nii meillähän poiki 50-60 elukkaa 3 kuukaudessa ostoelukkaa, plus kaikki omat hiehot. Nii sehän oli ihan idioottihommaa, että pitää puolessa vuodessa saada navetta täytee. Ei robottinavetassa oo mitää

puolivuotia, siinä on 12 kuukautta ja niiden pitää kaikki olla tasasia. Jos joku pyrkii jotain muuta, nii menee pielee.”

”Ostettii eri ikäsiä nimenommaa, ja sillaa me on toimittu. Sillä pystyy sitä tasaisuutta tekkee. Kahtoo mitä puuttuu, nii sen mukaa mennee.”

Karjaa ei haluttu hankkia tautipaineen takia useasta eri paikasta, vaan karjat ostettiin enemmän kokonaisuuksina. Kahdella yrityksellä tautipainetta lisäsi lähialueella lisääntyneet taudit, minkä takia jouduttiin muuttamaan suunnitelmaa karjan hankinnasta ja kasvatuksesta. Valtaosa yrityksistä ei ollut panostanut etukäteen hirveästi jalostukseen, osittain sen takia koska aikaväli yritysideasta tuotantorakennuksen käyttöönottoon oli melko lyhyt. Jälkeenpäin koettiin, että jalostukseen olisi voinut vielä voimallisemmin vaikuttaa kuin oli tehty.

Mikäli yrittäjien omat pellot eivät riittäneet yrityksen karjan karkearehun tuottamiseen, hankittiin sopimus- ja/tai vuokrapeltoja. Valtaosalla yrityksistä oli kuitenkin perustamisvaiheessa hallinnassa tarvittava määrä peltoalaa.

7.6 Yhteisnavettahankkeiden laajuus

Haastateltaville näytettiin Kuvio 2 ja kysyttiin, kuinka laajaa heidän yhteistyönsä on fyysisien resurssien näkökulmasta. Kaikki yhteisnavettayritykset omistivat tuotantorakennuksen ja lypsylehmät. Nuorenkarjan kasvatukselle ei ole selvää yhteistä toimintamallia, miten yritykset ovat sen toteuttaneet. Yrityksen ja osakkaiden fyysiset resurssit määrittävät, mikä on maitotilayritykselleärkevin vaihtoehto. Mitään valmista mallia yhteisyritykseen ei ole olemassa, yrityskokonaisuus pitää muovata lähtökohtien perusteella.

”Luovuutta vaan peliin ku näitä malleja miettii. Maailma menny semmoseks että pitää olla uuenlaisia ratkasuja.”

7.6.1 Nuorkarja

Kuusi maitotilayritystä oli ulkoistanut nuorenkarjan kasvatuksen. Ulkoistettu kasvatustapahtui joko yrityksen osakkaiden omissa vanhoissa tuotantorakennuksissa tai

täysin ulkopuolisella hiehonkasvattajalla. Näistä kolmessa yritys maksaa nuorenkarjankasvatuksesta päiväkohtaista kasvatushintaa. Tällöin omistus säilyy yhteisnavettayrityksellä, mutta hallinta siirtyy osakkaalle tai ulkopuoliselle kasvattajalle. Pari yritystä myy vasikat ulkopuoliselle kasvattajalle, ja he ostavat ne takaisin tiineinä hiehoina.

”Sitten kun vasikat on 3-4 kuukautta ne lähtee näille kahdelle osakkaalle ja ne kasvattaa ne lähes poikimaikään asti. Sit ne ostetaan takasi. Vasikalle ja tiineelle hieholle on määritetty myyntihinta markkinoitten mukaan.”

”Meillä aluks hoidettii hiehot meidän kahdessa vanhassa navetassa, mut sitte todettii puolentoista vuoden jälkeen että tämä on aika raskasta, ja sitten aika nopeella aikataululla etittii kasvattaja niille hiehoille. Alle 5kk ikäset on tässä ja sitten siellä kasvattajalla ja sitten poikimaan tulevat noin 2kk ennen poikimasta, kantavat tiinet hiehot. Rekisteriä vaihtaa mutta virallisesti ne on meidän omistuksessa koko ajan mutta tottakai sitte vaihtavat rekisteriä sinne, mutta me ei myyä vaan maksetaa päivätaksaa sitte.”

Kolme maitotilayritystä kasvattaa uudistushiehot itse. Nämä yhteisnavettayritykset on rakennettu vanhojen tuotantorakennusten läheisyyteen, jolloin nuorenkarjan hoitaminen onnistuu samassa talouskeskuksessa. Vanhat tuotantorakennukset oli joko ostettu tai vuokrattu yhtiölle.

7.6.2 Sijainti

Neljä haastateltavista maitotilayrityksistä oli perustettu uudelle sijainnille. Suurempaa yrityskokonaisuutta perustettaessa halutaan yrityksen sijaitsevan keskeisellä paikalla peltoviljelyn kannalta. Myös liikenteen lisääntyessä on infran oltava kunnossa. Uuden talouskeskuksen tulevaisuuden kehittymismahdollisuudet ja -tavoitteet on huomioitava perustamisvaiheessa.

”Siinä vaiheessa, kun tuntuu että jos ei löydy hyvää paikkaa nii ei tehdä. Että ei ollu sillä tavalla pakko. Jos tehhää nii tehhää hyvä. Ei millekkää huonolle paikalle rueta tekemää.”

Yleisesti ajatellaan, että yhteisyritys ei saisi sijaita kenenkään pihapiirissä, ja muutama yrittäjä kokeekin sen tärkeäksi tasapuolisuuden nimissä. Mutta tätäkin ajatusmallia kyseenalaistettiin.

”Semmone ajatus ku puhutaa että yhteisnavetta ei saa olla kenenkää pihassa, paskanmarjat, saa olla. Ei se mittää haittaa, siitä voi se talonväki lähteä muuhalle jos rupee ahistaa. Mutta se jos joudutaa rakentaa kaikki tyhjälle paikalle nii se maksaa yhen miljoona euroa enemmän mitä se, että sielä on valmiina infra.”

7.6.3 Peltoresurssit

Kuusi maitotilayrityksistä on vuokrannut peltoa yleensä osakkailta, mutta myös jonkin verran ulkopuolisilta vuokranantajilta. Yritystä perustaessa osakeyhtiöt eivät ole pääsääntöisesti sitoneet pääomaa peltohankintoihin. Yrityksen perustamisen jälkeen mahdolliset peltokaupat on suurimmaksi osaksi tehty osakeyhtiön nimiin ja niin tavoitellaan tulevaisuudessakin. Kolmella yrityksellä on tarkoitus siirtää pitkällä aikavälillä osakkaiden pellot myös yhtiön nimiin. Vaikka pellon omistamiseen sitoutuu pääomaa, koettiin siinä olevan hyviäkin puolia. Se nostaa yrityksen varallisuutta, ja osakeyhtiö arvostaa pellon taseessa sen ostohinnalla, eikä verotusarvolla.

”Osakeyhtiö ostaa maan niin se osaa arvostaa maan siellä taseessa sillä osto hinnalla. Perinteinen maatila niin se häviää se kymppitonni niinku pieru saharaan, velka kasvaa mutta varallisuus ei kasva.”

Yhtenäistä toimintamallia peltoviljelyn suhteen ei haastateltavilla yrityksillä ollut. Karkearehun tuotannolle on useita eri ratkaisuvaihtoehtoja. Eri toimintamalleilla tavoitellaan tarkempaa kirjanpidollista seurantaa maidon- ja rehuntuotannolle.

Eräs osakeyhtiö on tehnyt tuotantosopimukset osakkaiden pelloille. Osakeyhtiö teettää ja hoitaa viljelyksen panokset ja korjaa sadon omalla kustannuksella. Omistajat hoitavat tukihaun, ja he saavat tuet. Uudet mahdolliset peltokaupat hoidetaan osakeyhtiön nimiin. Pellot vuokrataan osakkaille ja niistä tehdään samanlainen tuotantosopimus. Tällä järjestelyllä yksinkertaistetaan viljelykirjanpitoa.

Toinen osakeyhtiö on solminut sopimuksen osakkaiden kanssa, jossa osakkaat sitoutuvat viljelemään tietyn hehtaarimäärän karkearehua yritykselle. Osakkaille maksetaan rehusta tietty hinta aumaan toimitettuna. Osakeyhtiö maksaa osan peltoviljelyn työpanoksista. Sopimuksia on tehty myös ulkopuolisten kanssa.

Kolmannessa tapauksessa osakas tuottaa ja ostaa karkea- ja väkirehua omiin nimiin ja valmistaa näistä rehuseoksen, jonka hän myy yhteisnavettayritykselle. Näin kaikelle rehulle löytyy hinta, eivätkä niiden kustannukset huku yrityksen toiminnan sisälle. Rehukomponenttien määrät otetaan joka päivä ylös ja osakas laskuttaa kuukausittain osakeyhtiötä. Näin pysytään tarkasti kartalla, kuinka paljon rehua kuluu ja mitä se kustantaa.

”Me toimitaan rehun toimittajana et rehuvarastot ja viljavarastot on niinku mun. Tää on täysin eritetty omista tiloista. Toimitaan laskutusperiaatteella et kaikelle rehulle löytyy aina hinta. Jos kaikki on samassa niin ne kaikki kustannukset hukkuu sinne. Tässä me joudutaan, joka kuukausi laskemaan määrät ja tekemään laskutus, jolloin pysytään tarkasti kartalla.”

7.6.4 Koneet ja laitteet

Jokainen haastateltava maitotilayritys omistaa tuotantorakennuksessa tarvittavat välttämättömät koneet ja laitteet. Osakkaat myös vuokraavat kolmessa tapauksessa koneita kuukausihinnalla tai tuntihinnalla yhteisnavettayritykselle. Koneita vuokraaan yhteisnavetan jokapäiväiseen käyttöön sekä myös peltoviljelyyn. Kolme yritystä omistaa joitakin peltoviljelyyn tarvittavia koneita ja laitteita. Osa haastateltavista yrityksistä aikoo tulevaisuudessa lisätä konekantaan yrityksen omistukseen, kun henkilökohtaisessa omistuksessa olevat koneet tulevat käyttöiän päähän. Peltoviljelyä on myös ulkoistettu osakkaille ja/tai täysin ulkopuoliselle, josta he laskuttavat yhteisnavettayritystä tehdyn työn perusteella.

7.6.5 Sidosryhmien hyödyntäminen

Yrityksissä käytettiin vaihtelevissa määrin muita sidosryhmiä. Kahdessa yrityksessä yrittäjät kokivat oman osaamisen olevan tarpeeksi laajaa, jolloin neuvonta- ja suunnittelupalveluita ei yrityksessä käytetty. Muissa yrityksissä käytettiin enempi tai vähempi neuvonta- ja suunnittelupalveluita tukena päätöksenteossa, koska haluttiin keskittyä ydintoimintaan eli maidontuotantoon, eikä esimerkiksi jalostussuunnitteluun, joka muuttuu niin nopeasti.

”Se ideakin alun perin oli et meillä on tässä tätä osaamista aika paljon, että me pystyttäisiin hoitamaan lähes kaiken, että oikeastaan niinku päivittäisiä ja viikoittaisia on oikeastaan robotin huolto, eläinlääkäri ja ulkoinen kirjanpito.”

”Ruokinnan suunnittelua, vaikka vois olla osaamista meilläkin, mutta jos on sellanen henkilö, joka tekee sitä työkseen, niin miks ei käytettäs heidän ammattitaitoa. Jalostussuunnittelua, se vaihtuu niin nopeasti, että ei ole mitään mieltä pysyä siitä kärryillä vaan käytetään sellasta ihmistä, joka tietää siitä vielä enemmän.”

7.7 Osakkaitten oma rahoitus

Varallisuutta on sidottu monilla eri tavoilla yrityksiin. Yhteistä selkeää omaa rahoitusmuotoa ei haastateltavien yritysten välillä ollut. Suurin osa haastateltavista yrityksistä oli sitonut osakepääomaan vain pieniä määriä rahaa. Kolmeen yritykseen oli sidottu vain minimivaatimuksen verran, joka perustamisajankohtana on laissa määrätty. Oli myös kolme yritystä, jotka ovat sitoneet varallisuutta pelkästään osakepääomaan. Osakepääomia maksaessa ei ole käytetty apporttiomaisuutta, vaan ne on maksettu suoraan rahalla. Kolmessa yrityksessä SVOP-rahastoon yrittäjät ovat sitoneet enemmän varallisuuttaan. Yksi haastattelutila oli apporttiomaisuutena siirtänyt eläimet, maitokiintiöt sekä osan koneista SVOP-rahastoon. Rahaa ja omaisuutta on siirretty SVOP:iin kasvattamaan yrityksen varallisuutta toimintaa aloitettaessa. Vapaan pääoman rahastossa olevat varat arvostetaan yrityksen taseessa omaksi varallisuudeksi. Varallisuuden kehityttyä osakkailla on tavoitteenaan mak-

saa takaisin koko rahasto. SVOP-rahaston voi maksaa takaisin verovapaasti ensimmäisen 10 vuoden aikana. Tämän jälkeen sitä verotetaan osingonjaon mukaisesti. SVOP-rahaston sijoituksista ei tarvitse maksaa korkoa.

Loput yhteisnavettayrityksien osakkaista ovat sijoittaneet omaa pääomalainaa. Pääomalainasta he ovat tehneet yrityksen kanssa oman sopimuksen, jossa on sovittuna korot, lyhennysvapaat vuodet ja takaisin maksuajat. Pääomalainaa ei arvosteta yrityksen taseessa omaksi varallisuudeksi, mutta näillä sijoituksilla voidaan parantaa yrityksen kassaa. Useat yrittäjät kokivat yksinkertaisimmaksi ja helpommaksi antaa sijoitukset puhtaana rahana. Rahaa on helppo arvostaa ja se on nopeasti liikuteltävissä.

”Apportti omaisuutta mietittiin aluksi, mut sit se oli sen verran vaikeaa näitten kahden osakkaan kohdalta, että sitten tehtiin niin että yhtiö osti nämä karjat. Sitä mietittiin ensin, että heidän osuutensa olisi tullut eläinten kautta. Mut se oli sit kirjanpidollisestikin ja pankkiin päin, niin oli parempi, että kaikki operaatiot toimitaan euroilla. Selkeämpi arvostella.”

Neljässä haastattelussa painotettiin alkuvaiheen pääoman riittävyttä. Varallisuutta on oltava aloitusvaiheessa sen verran, ettei lisää tarvitse hakea ja yrityksen kassa kestää toimintaympäristössä tapahtuvat muutoksetkin. Tuotantopanoksia pitää sijoittaa yritykseen paljon ennen kuin kassavirtaa alkaa edes tulemaan. Tämä voi johtaa yrityksiä maksuongelmiin, ellei näihin ole osattu varautua.

”Äärimmäinen tärkeä tällaisessa hankkeessa on se, että pankkilaina kattaa rakennusvaiheen ja ei tarte pyytää lisää rahaa. Matkaan lähtiessä pitää olla luotollinen tili ja se pitää olla niin iso sen luoton raja, että se riittää. Se maksaa, mutta sitten kun sä näät, että se kantaa jo itsellään niin sä voit pienentää sitä luoton määrää. Kun sä haet lainaa, niin se on aivan sama siinä, että nostatko sää 4 vai 5 miljoonaa. Se pitää suunnitella kerralla, niin ettei lisärahoitusta tarvitse.”

”Pääomaa pitää sellanen 500 per lehmä minimissää, kun lähdetää matkaa, mielellään tonni.”

Suunnitteluvaiheessa tehtiin myös kahdessa yrityksissä tarkat laskelmat ja sopimukset tuotantorakennuksen pystytyksen aikataulusta. Tämän mukaan pystyttiin suunnittelemaan menot tarkasti. Riskien varalta rahaa sijoitettiin kuitenkin yritykseen.

Yhdessä tapauksessa yhteisnavettayrityksen ei tarvinnut sitoa pääomaansa tuotantopanoksiin ja niiden varastorakennuksiin, koska yksi osakkaista tuottaa ja ostaa ne omiin nimiinsä ja myy niitä yritykselle kulutuksen mukaan.

”Me tehtiin aika tarkka budjetti, mitä tää tulee maksamaan ja haettiin tämä avustus sitte. Ei me oikeastaa tehty mitään muuta, ku et meillä oli urakkaneuvotteluis sovittu tarkka aikataulu. Ja avustusta haettiin ulos koko ajan rakennusvaiheessa ja se onnistu aika hyvin et alvi palautusten ja avustusten kanssa menttiin se nopee rakennusaika läpitte.”

7.8 Tuotannon ylösajo

Tuotannon ylösajo on haastateltavilla yrityksillä kestänyt keskimäärin 6-12 kuukautta. Yritykset, jotka ostivat kokonaisia karjoja uuteen tuotantorakennukseen, ovat saaneet kaikki parsipaikat nopeasti käyttöön. Omalla karjalla täyttäminen on vaatinut hieman pidemmän ajan. Neljässä yrityksessä pyrittiin myös minimoimaan eläinten poistot, jotta saatiin pidettyä tuotantorakennus mahdollisimman täytenä. Ensimmäisten vuosien aikana on kuitenkin saatu uudistettua karjaa laadukkaammaksi, kun uusia hiehoja on poikunut. Päiväkohtainen maitotuotos oli useassa yrityksessä laskenut aloitusvaiheessa, kun karja oli siirretty uuteen tuotantorakennukseen. Tuotos kuitenkin palautui entiselleen kuukauden sisällä ja on useissa yrityksissä jatkanut kehitystä. Lähes kaikissa haastateltavissa yrityksissä on maitotuotos kehittynyt vuosien aikana, pääasiassa parantuneiden tuotanto-olojen ja jalostuksen ansiosta.

”Hyvin vähän teki notkahdusta, mutta odotettua hitaammin lähti nousuun, ku mieltii että eläimille tuli paljo enempi tilaa ja olosuhteet parani. Kyllä maitotuotos lehmää kohti on kasvanu. Ainaki hiehot paremmin heti alulle.”

”Uudessa tuotantorakennuksessa on lypsylehmäkohtainen vuosituotos kehittynyt 1200 lehmää kohden toiminnan aikana.”

Kuusi yritystä oli onnistunut toteuttamaan tuotannon ylösajon suunnitelmien mukaan ilman, että mitään ylimääräistä ongelmaa tai vastoinkäymistä olisi käynyt.

”Se oli kaikille tavoitteena, että nämä viisi karjaa yhteen niin pian kuin mahdollista. Maitovirta pyörimään koska se on ainoa tapa, jolla rahoitetaan. Tyhjät seinät maksaa kaikista eniten. Ei meillä ollut mitää tau-teja tai jalkavikoja alussa, kun eläimet laitettiin uusiin olosuhteisiin.

Meillä oli aika paljon ennalta ehkäisevää hoitoa. Tähän asti on menty suunnitelmien mukaan.”

Vastoinkäymisiä on myös sattunut kolmella yrityksellä. Yleisin haaste on ollut ajovälitulehduksen ilmeneminen ylösajovaiheessa. Myös utaretulehduksia ja yksittäisiä sairauksia on ollut yrityksissä. Nämä ovat johtaneet siihen, että yllättäviä poistoja on saattanut joutua välillä tekemään ja tuotantorakennus on ollut vajaalla käytöllä.

”Ajtulehus meille iski 2 viikkoo alotuksesta suunnillee nii sen kanssa oli aika paljo antibiottihoitoja. Käytännössä yli puolet karjasta on hoidettu.”

”Nyt kun sitte mahdollistunu nämä lääkeluovutus jutut, että itellä on antibiootit ja kaikkea muuta, niin siihen päästään niinku tosi nopeesti, et se ei pääse siihen akuuttiin vaiheeseen missään.”

7.9 Lomitus ja työntekijät

Kahdeksan maitotilayritystä kuuluu maataloustuloverolain piiriin, ja tätä kautta enemmistöosakkaat ovat MYEL-vakuutettuja. Yritykset hoitavat lomien kierron joko kunnan lomittajaa käyttäen tai omalla työvoimalla. Yrityksen omalla työvoimalla tai toiminimellä työskentelevä henkilö voi laskuttaa kuntaa myönnettyjen vuosilomien verran, jos kunnan järjestämää lomitusta ei käytä, mutta yrittäjä on MYEL-vakuutettu. Lähes kaikissa yrityksissä on vapaapäiviä säännöllisin väliajoin. Joissakin yrityksissä on panostettu enemmän vapaa-ajan saatavuuteen palkkaamalla työvoimaan enemmän. Tällöin kaikille saadaan suunniteltua TES:in mukaiset työajat vuosilomineen. Yrittäjät kokevat vapaa-ajan lisääntymisen tärkeänä motivaation sekä henkisen hyvinvoinnin nostattajana. Tämä on ollut yksi tavoitteista, minkä takia yhteisnavettahankkeeseen on lähdetty.

7.10 Toimintaympäristön muutokset

Yleisin toimintaympäristön muutos, joka on viiden yrityksen toiminnan aikana tapahtunut, on Venäjän kauppapakotteet. Pakotteiden vaikutuksen seurauksena mai-

don hinta laski noin 9 senttiä. Tämä on ollut kova menetys monelle yritykselle. Kahdella yrityksellä tämä ei ole aiheuttanut ylimääräisiä toimenpiteitä, kun perustamisvaiheessa laskelmissa oli varauduttu jo alhaiseen hintatasoon. Muissakin yrityksissä on laskelmia tehty alhaisemmalla hinnalla, mutta näin suurta romahdusta ei välttämättä osattu odottaa. Lisäksi yritykset ovat myös saattaneet samaan aikaan kokea muitakin vastoinkäymisiä tuotannossa, jolloin on pitänyt tehdä muutoksia toiminnassa.

”Venäjän vienti loppui, niin maidon hinta tipahti sen 9 senttiä heti laajennusvaiheessa. Niin sehän oli dramaattinen muutos. Ei tarvinnut ottaa lisää rahoitusta, kun se kauhu skenaario laskettuna sillä 36 sentillä ja kun se pysy meidän haarukassa, niin ei tarvinnut ottaa lisää.”

”Venäjäpakotteet iski silloin kun ensimmäiset lainanlyhennykset aloitettiin, et silloin maidon hinta tipahti 9 senttiä. Sen vaikutus vuosittaiseen liikevaihtoon oli yhden vuosittaisen lainanlyhennyksen verran. Valtion tukija ja kriisirahoituksia hyödynnettiin tässä vaiheessa. Sekä lainan lyhennyksiä siirretty. Toisesta työntekijästä luovuttiin ja joitakin toiminnallisia ratkaisuja tehtiin.”

Toinen merkittävä toimintaympäristön muutos on ollut maitokiintiöiden poisto 2015 vuonna. Maitokiintiöiden poistaminen aiheutti suuria muutoksia yritysten pääomassa.

”Eli maitokiintiöt ja nämä käytännössä yhen yön poliittisella päätöksellä meidän taseesta lähti yli miljoona euroa. Me oltiin käytännössä persaukinen firma silloin. Ja sitte käytännössä, ku velkaa on nii oma pääoma oli miinuksella.”

Näiden muutoksien tapahtuessa yritykset eivät kuitenkaan ole hakeneet lisää rahoitusta yritykseen pankista. Osakkaiden ei myöskään ole tarvinnut antaa henkilökoh- taista rahoitustaan yritykseen. Yleisimmät muutokset ovat lainanmaksun uudelleen neuvottelut ja työvoiman vähentäminen. Osakkaitten omista palkoista on myös tingitty. Käytännön työrutiineihin on myös panostettu mutta näiden vaikutukset tulokseen ovat hyvin pienet etenkin, jos työttehokkuutta on muutenkin kehitetty yrityksen toiminnan aikana.

Näiden muutosten jälkeen perustetut yhteisnavettayritykset ovat tehneet laskelmat vieläkin alhaisemmalla hintatasolla. Toimintaympäristön mahdollisiin muutoksiin pyritään varautumaan ja reagoimaan aina yhä enemmän. Tämän huomasi erityisesti haastateltavista yrityksistä, jotka ovat muutaman vuoden sisällä perustettu. Osa maitotilayrityksistä tekee aina kuukausibudjetin, jolla he pystyvät seuraamaan ja reagoimaan yrityksen tuotantoon ja toimintaan.

”Ei hirveitä hinnan muutoksia maidon hinnassa ole ollut ja ne ei ole vaikuttaneet yrityksen toimintaan. Laskelmat on 32 sentin litra hinnalla tehty, et siihen asti pärjätään.”

”Ei kannata yltiöpositiivisesti näihin projekteihin lähteä et aina tulee jotain vastuksia, jolloin pitää osata varautua.”

”Me rakennettiin oma raportointi navetointi puoleen. Siitä seurataan kuukausittain ja vuoden ennuste eteenpäin mitä tapahtuu. Ja sit kuukausi budjetti, jossa nähdään mitä maidosta ja teuraista tuli, mitä menny rehuihin. Kerran kuukaudessa katotaan jossa hallitus istuu alas kattoon mitä menee ja mitä ei mene. Jos on jotain tapahtunut, niin sitten korjataan. Siellä ei luulla mitään vaan perustuu tietoihin.”

7.11 Varallisuuden kehitys

Pääsääntöisesti maitotilayritykset ovat pystyneet kasvattamaan varallisuuttaan. Yrityksillä tuloksentelekyky on kuitenkin ollut todella vaihtelevaa. Venäjän pakotteiden ja maitokiintiöiden poistumisen jälkeen perustetut yhteisnavetta yritykset ovat pystyneet tekemään tulosta suunnitelmien mukaan, kun muita merkittäviä toimintaympäristönmuutoksia ei ole tapahtunut lähiaikoina. Yritykset ovat kuitenkin varautuneet niihin ja tuotannon suunnitelmat on tehty nykyistä alhaisemmillä maidon hintatasoilla. Näillä yrityksillä on varauduttu riskiskenaarioissa suunnilleen 32 sentin hintaluokkaan. Ennen näitä toimintaympäristön muutoksia perustetut yritykset ovat kokeneet merkittävän laskun kassavirrassa. Pääsääntöisesti kaikissa näissä yrityksissä kassavirrasta lähti vuosittaisen lainanlyhennyksen verran rahaa. Pari yritystä oli kauhuskenaariolaskelmissaan varautunut kuitenkin näin alhaiseen hintatasoon, joten lainamaksut, palkanmaksut ja muut kustannukset on pystytty hoitamaan ajallaan. Yritykset ovat olleet myös tuloksentelekykyisiä. Kolmessa yrityksessä ei ollut

varauduttu näin kovaan maidonhinnan laskuun. Myös tuotannon ylösajossa on saatanut tulla ongelmia, jonka takia kustannukset ovat lisääntyneet ja maitoa ei ole pystytty tuottamaan suunnitelmien mukaan. Nämä on johtanut uusiin lainanmaksuneuvotteluihin ja osakkaiden palkanmaksusta on jouduttu tinkimään. Myös toiminnallisia ratkaisuja on jouduttu tekemään. Maitokiintiöiden poistumisen takia on joillakin maitotilayrityksillä ollut ongelmia oman pääoman kasvattamisen kanssa. Tällöin yrityksen varallisuus saattoi mennä jopa negatiiviseksi. Tämä korostaa sitä kuinka tärkeää yrityksen pääomittaminen on yrityksen perustamisvaiheessa.

Maitotilayrityksien osingonjaossa on eriävaiisyyksiä. Eräskin yritys teki tulosta, mutta pankin kovenanttiehdot eivät sallineet osingonjakoa ennen kuin pankkilaina on maksettu pois, jolloin korkotukilaina jää jäljelle. Pari yritystä on maksanut osinkoja heti kun on mahdollista ollut. Pari yritystä on jättänyt yhtiön tekemän tuloksen varat yritykseen kasvattamaan varallisuutta. Yhdellä yrityksellä SVOP-rahastoon sijoitettuja rahoja on alettu maksamaan takaisin osakkaille sitä vauhtia, kun varallisuuden kasvu on antanut myöten. Lopuilla yrityksillä ei ole ollut mahdollista maksaa osinkoja, kun tulosta ei välttämättä ole vielä kertynyt.

”Palkkaa on maksettu niinku on sovittu, suunnitelmissä on pysytty. Osinkoa ei makseta ennenku SVOPit on ulkona, että se on ensimmäinen tavoite, et se pitää saada ulos. Sitte katotaa nostetaanko palkkaa, nostetaanko osinkoja vai mitä tehdään.”

7.12 Edut ja haitat

Yrittäjät kokivat yhteisnavetassa olevan paljon etuja. Haittoja ei juurikaan koettu olevan. Suurimpana etuna koettiin vastuun sekä työtaakan jakaminen. Ei tarvitse yksin pohtia asioita, vaan ne voidaan hoitaa yhdessä. Yrittäjiä ollessa useampi, voidaan työtehtäviä ja vastuualueita jakaa kunkin oman erityisosaamisen ja mielenkiinnon mukaan. Myös henkilöriskin koettiin pienenevän useamman yrittäjän ollessa vastuussa yrityksen toiminnasta. Yhden yrittäjän joutuessa tapaturmaan, yritys pystyy jatkamaan silti toimintaansa ilman että tuotanto kärsii. Myös lomalla ollessa voi oikeasti olla lomalla, kun tietää että toinen hoitaa työt varmasti yhtä hyvin, eikä turhaan lomaa häiritse. Resursseja yhdistämällä on mahdollista saavuttaa suurempaa

ja tehokkaampaa yrityskokonaisuutta, johon ei yksinyrittämisessä olisi resurssit riittäneet.

”Isoin etu on se, että niinku pystyy jakamaan työt ihan selkeästi, niin kokonaistyömäärä pienenee. Työmäärä voi kasvaakin, mutta vastuullinen työmäärä pienenee”

”Yleensäkin maatilalla on aika iso henkilöriski, et jos isäntä tai emäntä sairastuu tai menehtyy niin sehän saattaa sata prosenttisesti olla tuotanto toisen vastuulla ja silloin joudutaan tuuliajolle. Täs meilläkin on useampi vastuuhenkilö et yksi voi olla hyvin pelitä pois niin se ei vielä tuotantoon vaikuta.”

”Yhteisyritys mahdollisti tän meidän hankkeen, että ei tää ois ollu mahdollinen ku ei ollu pelto vuokrattavana eikä myytävänä sellasta määrää että myö ois tän kokosta navettaa omilla eväillä alettu tekemää.”

Yhteisnavettahankkeissa suurimpana haittana koettiin riski henkilökemioiden säilymisestä. On helppoa riitaantua toisen kanssa, jos eivät ajatusmaailmat ja työskentelymenetelmät kohtaa. Osakeyhtiölaki ja osakassopimukset asettavat selvät pelisäännöt, joita osakkaiden on noudatettava, mutta sillä ei voida vaikuttaa henkilökeimioiden pysyvyyteen. Vahvat mielipiteet ja uusille ideoille negatiivinen asenne johtaa hyvin helposti riitatilanteisiin. Yhteistä maitotilayritystä perustaessa on etuna tuntee muut osakkaat entuudestaan ja yritystä suunniteltaessa keskustella asia avoimesti läpi. Vahva oma päätöksenteon ja omistuksen halukkuus on myös ongelma yhteisyryyksissä, kun toimintaa pitäisi johtaa ja kehittää yhdessä. Jos et ole valmis joustamaan omasta ajatusmaailmasta, et ole yhteistyökykyinen.

”Yhteistyössä pitää hyväksyä se, että jos riittää että ite hyötyy, eikä haittaa, jos toinen hyötyy pikkusen enempi, nii siinä on se kysymys. Jos sulle on tärkeämpää, että tuo toinen ei saa hyötyä yhtä enempi, ku minä, nii ei oo yhteistyökykyinen. Se on aina vääjäämättöntä, että yleensä joku hyötyy enempi, ku toinen.”

”Tietysti jos ei kemiat kohtaa, niin se on hankalaa. Eri ikäryhmiä, kun on, niin ne ajattelutavat on, että tälleen on aina tehty ettei sitä voida muuttaa. Semmosen omistamisenhalu pittää siirtää sivuun. Kyllä sen jossain vaiheessa siellä keskusteluissa sitte huomaa, että tästä minä en luovu. Ihmisiä ollaan, et asiathan ne siellä riitelee siellä, jos ne saaha selvitettyä ja niistä puhutaan heti, niin selvittää.”

”Pitää tehdä kompromisseja, ei saa päättää kaikista asioista yksin vaan pitää ottaa toinen huomioon ja varsinkin kun puhutaan yrittäjistä, jotka on ollut yrittäjiä ennestään, niin on oppinut tietyn tavan toimia. Se ei välttämättä se oma tapa toimia sovi toiselle, että se pitää joustaa.”

”Se, joka tähän ryhtyy niin pitää mieltää se, että se ei oo enään omaa.”

7.13 Mitä tehtäisiin toisin ja miten nykyistä voidaan kehittää

Yhteisnavetta vastasi hyvin pitkälti yrittäjien odotuksia. Ei välttämättä edes osattu odottaakaan minkälaista se arki on, kun tuli niin paljon uutta asiaa kerralla. Tai kuinka paljon helpommalla sitä pääsee, kun ei yksin tarvitse kaikkea tehdä. Eräs yrittäjä piti itsestäänselvyytenä, että tietenkin ne henkilökemiat kohtaavat ja toimivat. Ei se ollutkaan niin yksinkertaista, mutta erimielisyyksistä on puhumalla selvitty ja ovat tyytyväisiä lopputulokseen. Yleisesti ottaen kaikki haastateltavat olivat tyytyväisiä lopputulokseen ja suosittelivat yritysmuotoa muillekin, mikäli se vain on mahdollista.

”Ehkä enemmän ihtellä tuli siinä, että miten henkilökemiat tulee kohtamaan, ihte oli siihen liika naiivi aattelemaan että ei niissä oo mitää, että kyllä ne kohtaa. Se on ehkä suurin mihin on törmänny, mutta niistäki on päästy eteepäi. Mutta tyytyväinen tähän suuntaan mihin mentii.”

Pääsääntöisesti yrittäjät olivat tyytyväisiä tuotannon suunnitteluun ja ylösajoon. Joitakin toiminnallisia, teknillisiä ja kokoluokkaratkaisuja osakkaat saattaisivat tehdä toisin. Useat yrittäjät kokivat, että näihin olisi voinut varautua tutustumalla enemmän muihin tuotantorakennuksiin. Vastoinkäymisiä myös oli ja niihin johtaneet päätökset tehtäisiin tietenkin nykyään myös eri lailla.

”Rakennuttaminen jollekin muulle. Ja kunnon työmaanjohtaja, joka ei oo mihinkään sidoksissa. Omasta elukka-aineksesta kasvatus. Ei se olis tie onneen mutta helpottaisi.”

Useimmilla yrityksillä ei ollut suuria visioita ja tavoitteita tulevaisuuteen. Nykyistä tuotantoyksikköä on tarkoitus tehostaa maidontuotannossa sekä panostaa kustannustehokkuuteen. Useassa yrityksessä odotellaan nuoremman sukupolven mukaan tuloa tai varmistusta, että kiinnostaako heitä tulevaisuudessa maitotilayrittäjäyys. Joillakin yrittäjillä on myös pieniä lapsia, joiden kanssa halutaan viettää aikaa.

”Meillähän ei ole tässä tarkoitus työllistää muita, vain meidät. Että tämmösestä suuruuden ekonomiasta ei olla kiinnostuttu. Jokasessa perheessä on lapsia, että toivottaa että sieltä löytyy jatkajia, mut he ovat vielä alakouluikäisiä kaikki. Että siihen pisteesee että niistä jatkajaks on tai tietoo nii se 10v mennee ennenku alkaa olla minkäänlaista suuntaa. Varmaan vois kuvitella, että sitä ennen pitää tehdä jotain mutta ei tässä niinku kiirettä pidetä, että nyt on hyvä. Sisäiseen tehostamiseen on pyritty jatkuvasti. Ihmisten hyvinvointi vaikuttaa myös tavoitteisiin.”

Yhdellä yrityksellä on tavoitteena lisätä yksi robotti navettaan lähitulevaisuudessa. Toisessa maitotilayrityksessä on suunniteltu automaattilypsyyyn siirtymistä ja yrittäjät kokevat sen ajankohtaiseksi 5 vuoden sisällä. Kolme yritystä aikoo panostaa peltoviljelyyn tehokkaammin sekä mahdollisesti kokeilla uusia viljelykasveja. Alkuperäiset pitkän aikavälin suunnitelmat ovat myös vaihtuneet yrityksillä. Osalla toimintaympäristön muutosten vaikutus on laittanut kehitys- ja laajennussuunnitelmat uusiksi. Yhdellä yrityksellä vuorostaan uusien lypsyröbottien työtehokkuus ja karjan lypsynopeus yllätti yrittäjät.

”Alkuperänen suunnitelmahan meillä oli, että tuohon kolmantee koppii tulee kolmas robotti 5v sissään, se oli se laajennussuunnitelma mikä tohon oli tehty, mutta lypsynopeudet yllätti meidät positiivisesti, et meillä on ollu sen verra nopeat lehmät, että huomattii että navetta kyllä saadaa täytee kahdellakki koneella.”

Ympäristökeskustelujen takia myös uusiutuvan energian hyödyntäminen on otettu mietintään.

”Ilmasto asiaan suhtautuminen. Tähän mennessä oon näihin biokaasulaitoksiin suhtutunut aika negatiivisesti. Ne ei tuota mun mielestä riittävästi. Mutta nyt tämän ilmastovouhotuksen myötä harkinnassa, että pitääkö siihen sekaantua. Nyt on laskelmat menossa.”

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyössä selvitettiin, kuinka maitotilayrittäjät ovat toteuttaneet yhteisnavettahankkeita toiminnan laajuuden, tuotannon ylösajon sekä toiminnan kehittämisen osalta. Aineistoa kerättiin yhdeksältä osakeyhtiömuotoiselta yhteisnavettayritykseltä eri puolelta Suomea. Toimintatavat ja -menetelmät ovat yrityskohtaisia ja tutkimustuloksia ei voida yleistää yhteisnavettayrityksien kesken, mutta ovat hyödynnettävissä samanlaisia hankkeita suunnitteleville.

Yhteisyrityksien toiminnan laajuuteen vaikuttavat käytettävissä olevat resurssit. Maitotilayritystä suunniteltaessa osakkaiden peltoresurssit sekä lähialueelta saatavilla olevat viljelysmaat ovat määrittäneet hyvin pitkälle tuotannon laajuuden ja kehitysmahdollisuudet. Osakkaiden sitoutumismahdollisuudet ja -halukkuudet yrityksen toimintaan asettavat myös rajat toiminnan laajuuteen, riippuen siitä ovatko yrittäjät halukkaita palkkaamaan ulkoista työvoimaa vai tavoitellaanko tästä pelkille osakkaille työpaikkaa. Mikään yritys ei ollut samanlainen, koska yrittäjien erilaiset lähtökohdat ohjasivat, minkälaiseen toimintaratkaisuun oli päädytty.

Yhteisnavettahankkeisiin osallistuneilla osakkailla on osakeyhtiömuoto ollut pääsääntöisesti itsestään selvä vaihtoehto. Osakeyhtiö on koettu varsinkin riskien kannalta järkeväksi. Taloudelliset riskit ovat paljon helpommin hallittavissa. Osakeyhtiölaki osakassopimuksen kanssa antaa yritykselle selvät pelisäännöt, miten yrityksessä toimitaan. Omistusosuuksien muuttaminen ja yrityksen kehittäminen koetaan myös yksinkertaisimmaksi osakeyhtiössä.

Osakkaiden omalle rahoitukselle ei ole selvää toimintaratkaisua olemassa. Rahoitusratkaisut riippuvat pitkälti siitä, minkälaiseen toimintamalliin yritys päätyy ja minkälaiselta pohjalta yrittäjät tulevat. Ennen tuotannon aloittamista hankittavat tuotantopanokset on huomioitava rahoitusta suunniteltaessa. Varsinkin karkearehun tuotantoon ja ostorehuihin sitoutuu paljon pääomaa ennen kuin yrityksellä kassavirta lähtee käyntiin. Haastatteluiden perusteella oman rahoituksen määrää suunniteltaessa kannattaa huomioida myös mahdollinen omaisuus, mikä voi kadota tai vähentyä poliittisilla päätöksillä hyvin nopeasti. Yrityksen runsas pääomittaminen perustamisvaiheessa maksaa, mutta sen avulla pystytään varautumaan suurempiinkin toimintaympäristön muutoksiin.

Tuotannon ylösajon toteutusmenetelmissä ja tavoitteissa oli joidenkin yritysten kesken ollut eroavaisuuksia. Osakkaiden toiminta-ajatukset, arvot ja visiot määrittävät sen, minkälaisen tuotannon ylösajostrategian yritys toteuttaa. Taloudellinen kehitys on ollut vaikeinta niille, jotka ovat kokeneet Venäjän pakotteet ja maitokiintiöiden poistot. Vastoinkäymisiä on käynyt, mutta niihin varautumalla ja pankin kanssa neuvottelemalla niistä selvittää ajan kanssa. Joissakin yrityksissä oli vastoinkäymisiä sattunut enemmän, mutta yrittäjillä oli silti pääsääntöisesti hyvä usko tulevaisuuteen ja useammassa tapauksessa taloudellinen kehitys on nykyään parempaan päin. Lähivuosien aikana perustetuissa yhteisyrityksissä on ollut hyvä tuloksentelekyky. Yrityksillä on kuitenkin erilaisia menetelmiä, kuinka tulos käytetään. Sitä jaetaan osinkoina osakkaille ja/tai jätetään yritykseen varallisuutta kasvattamaan.

Kaikki yrittäjät olivat tyytyväisiä siihen, että lähtivät yhteisnavettahankkeeseen mukaan. Siinä koettiin olevan paljon enemmän etuja ja hyötyjä kuin haittoja. Ryhänen (2018, 73–74) toteaa myös, että tämä on edellytys yhteistyölle ja yhteisyritykselle. Yhteisyrityminen vähentää henkilöriskiä ja tekee työstä mielekkäämpää, kun ei tarvitse olla ainoana vastuuhenkilönä. Yhteistyö on myös mahdollistanut yrityksen kannattavan kasvun yhdistämällä olemassa olevat resurssit. Yhteistyö vaatii kuitenkin joustavuutta kaikilta, että se toimii. Yhteistyö on hankalaa, ellei jopa mahdotonta, jos kukaan ei josta omasta ajatusmaailmasta ja toimintatavoista. Täytyy muistaa, että yritys ei ole enää oma vaan yhteinen.

Yhteisnavettahanketta suunnitteleville haastateltavat antavat ohjeeksi tutustua useisiin erilaisiin toimintaratkaisuvaihtoehtoihin. Tuotantorakennuksiin kannattaa tutustua ulkomaita myöten. Valmista mallia yhteisnavettahankkeille ei ole, joten luovuus on avainasemassa suunnitteluvaiheessa. Yhteistyöhanketta suunnittelevia kehoitetaan myös keskustelemaan asioista avoimesti ennen kuin hanketta viedään eteenpäin. Tämä parantaa osakkaiden kesken luottamuksen ja turvallisuuden tunnetta, kun tiedetään, miten muilla osakkailta menee. Keskustelemalla omista toiminta-ajatuksista ja arvoista yrittäjät saivat selkeämmän kuvan mitä yhteisyrityksessä lähdetään tavoittelemaan. Yltiöpositiivisesti ei kannata yhteisnavettahankkeisiin lähteä, vaan vastoinkäymisiin pitää osata varautua.

LÄHTEET

- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu ja sen lajit. Teoksessa: S. Hirsijärvi & H. Hurme. Tutkimushaastattelu: Teemanhaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino. 41–53.
- Hirsijärvi, S. 2007. Aineiston hankinnan suunnittelu. Teoksessa: S. Hirsijärvi, P. Remes & P. Sajavaara. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 13. osin uudistettu painos. 186-215.
- Investointien rahoitustuki. Ei päivystä. [Verkojulkaisu]. Helsinki: Osuuspankki. [Viitattu 26.11.2019]. Saatavana: <https://www.op.fi/documents/20556/65090/Maailan+investointituki+2019-2020/7b972075-6feb-04b7-fd64-45a186dec40f>
- Jyväskylän yliopisto. 23.4.2015. Määrällinen tutkimus. [Verkkosivu]. [Viitattu 19.12.2019]. Saatavana: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolku/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>
- Kataja, J. & Autio, A. 2018. Pellonkäytön prosessit. Teoksessa: Ahonen, S. (toim.) Laajentava maitotila – tavoitteista tuloksiin: Yhteistyöllä kilpailukykyä maidontuotantoon. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 188. 27–34.
- Kirjanpito, tilikausi ja verovuosi. 19.6.2018. [Verkkosivu]. Verohallinto. [Viitattu 4.11.2019]. Saatavana: <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/perustaminen-ja-muutokset/uusi-yritys/kirjanpito-tilikausi-verokausi/#kirjanpito>
- Kovalainen, M. 2007. Eri yritysmuotojen verotus: Osakeyhtiön verotus. Teoksessa: Enroth, A., Österman, P. & Harmonen, T. (toim.) Maatilayrityksen yhtiöittäminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. ProAgria Maaseutukeskuksen Liiton julkaisuja nro 1040. Tieto tuottamaan 120, 30–36.
- Kämäräinen, S & Pieviläinen, A. 2011. Yhteisnavettayrityksen osakkaiden välisen sopimuksen sisältö. [Verkojulkaisu]. Ilmajoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Maa- ja metsätalouden yksikkö, Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 21.11.2019]. Saatavana: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/31182/Kamarainen_Sofia_Pievilainen_Aukusti.pdf?sequence=1

- Kämäräinen, S., Rinta-Kiikka, S. & Yrjölä, T. 2014. Maatilojen välinen yhteistyö Suomessa. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Pellervon taloustutkimus. PTT työpapereita 162, 3–10 [Viitattu 7.10.2019]. Saatavana: <http://www.ptt.fi/media/liitteet/tp162.pdf>
- L 21.7.2006/624. Osakeyhtiölaki.
- L 24.1.2019/145 Valtioneuvoston asetus vuodelta 2019 maksettavista lypsylehmä-, nauta-, uuhi-, ja kuttupalkkioista, teuraskaritsa- ja teuraskilipalkkiosta sekä peltokasvipalkkiosta.
- L 30.12.1997/1336. Kirjanpitolaki.
- Laitila, E., Ryhänen, M., Närvä, M., Sipiläinen, T. & Rajakorpi, J. 2014. Yhteistyö ja verkostomainen toimintatapa maidontuotannossa. Teoksessa: M. Ryhänen & E. Laitila (toim.) Yhteistyö ja verkostosuhteet: Strateginen tarkastelu maidontuotantoon sovellettuna. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 19, 18–78. [Viitattu 21.10.2019]. Saatavana: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/81894/A19.pdf?sequence=1>
- Laitila, E., Ryhänen, M., Närvä, M., Sipiläinen, T., Heiskari, M., Jokiaho, S., Ketola, J., Kämäräinen, S., Käsäkoski, H., Palo, A. & Pieviläinen, A. 2012. Verkostomainen yrittäminen. Teoksessa: Ryhänen, M. & Laitila, E. (toim.) Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla: Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 59, 91–134. Saatavana: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47837/B59.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Lammassaari, J. 8.2.2019. Osakeyhtiön perustaminen helpottuu: 2500 euron alkupääomaa ei enää vaadita. [Verkkoartikkeli]. Helsinki: Suomen Yrittäjät. [Viitattu 29.10.2019]. Saatavana: <https://www.yrittajat.fi/uutiset/603559-osakeyhtion-perustaminen-helpottuu-2500-euron-alkupaaomaa-ei-enaavaadita#e1a51fe6>
- Luoma, L., 2017. Perusmaatalouden rahoitustuet. [Verkkosivu]. Seinäjoki: Etelä-Pohjanmaan Ely-keskus. [Viitattu 7.10.2019]. Saatavana: <https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/9343407/EPO+ELY+Perusmaatalouden+rahoitustuet++2015-2020.pdf/4386b2c3-41ba-44f1-8fde-c6fba6feae04>
- Luonnonvarakeskus tilastotietokanta (Luke). Ei päiväystä. Maatalous- ja puutarhayritysten lukumäärä 2018. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Luonnonvarakeskus. [Viitattu 21.10.2019]. Saatavana: https://statdb.luke.fi/PXWeb/pxweb/fi/LUKE/LUKE_02%20Maatalous_02%20Rakenne_02%20Maatalous-%20ja%20puutarhayritysten%20rakenne/04_Maatalous_ja_puutarhayrit_lkm_omistajaryh.px/?rxid=930c2e4d-c7fd-45c9-ad9f-a2f8ab5878d5

- McClelland, J. W., Wetzstein, M. E. & Musser, W. N. 1986. Returns to Scale and Size in Agricultural Economics. *Western Journal of Agricultural Economics* 11(2). 129–133.
- Mikander, C., Jansson, S., Pessa, K., Teppinen, A., Sipilä, T., Leinonen, E., Linna, A. & Alm, M. 2005. Osakeyhtiömuotoisten ja monialaisten maatilojen sukupolvenvaihdosten edistämien. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Maa- ja metsätalousministeriö. Työryhmämuistio MMM 2005:3. Saatavana: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160422/trm%202005_3_Osakeyhti%C3%B6muotoisten%20ja%20monialaisten%20maatilojen%20sukupolvenvaihdosten%20edist%C3%A4minen%20-ty%C3%B6ryhm%C3%A4n%20raportti.pdf
- Osakassopimus. Ei päiväystä. Asianajotoimisto Legistum Oy. [Verkkosivu]. [Viitattu 30.10.2019]. Saatavana: <https://osakassopimus.fi/>
- Osakeyhtiö ja yhtiömuotoinen toiminta. 29.8.2019. [Verkkosivu]. Espoo: Maatalousyrittäjien eläkelaitos (Mela). [Viitattu 12.11.2019]. Saatavana: <https://www.mela.fi/maatalousyrittajat/maatalousyrittajan-vakuuttaminen/osakeyhtio/#osakeyhtio-2>
- Osingot listaamattomasta yhtiöstä. 2.1.2017. [Verkkosivu]. Helsinki: Verohallinto. [Viitattu 31.10.2019]. Saatavana: https://www.vero.fi/henkiliasiakkaat/omaisuus/sijoitukset/osakkeet_ja_osingot/osingot_listaaamattomasta_yhtiost/
- Panzar, J. C. & Willig, R. D. 1981. Economies of scope. [Verkkolehtiartikkeli]. *American economic review* 71. 268–272. [Viitattu 10.10.2019]. Saatavana: Ebsco Business Source Ultimate-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Pieviläinen, T. 11.1.2018. Toimintamuodon muutos vapautui varainsiirtoverosta. [Verkkoartikkeli]. Helsinki: Elite Laki Oy. [Viitattu 12.11.2019]. Saatavana: <https://www.eabgroup.fi/ajankohtaista/toimintamuodon-muutos-vapautui-varainsiirtoverosta>
- Pyykkönen, P. & Tiilikainen, S. 2009. Töiden organisointi suomen maataloudessa. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos PTT. Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen raportteja 217. 8–30. [Viitattu 19.12.2019]. Saatavana: <https://www.ptt.fi/media/liitteet/rap217.pdf>
- Pääomatuloksi laskettava osakaslaina. 3.6.2011. [Verkkosivu]. Helsinki: Verohallinto. [Viitattu 11.11.2019]. Saatavana: https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48739/paaomatuloksi_luettava_osakaslain/
- Rajakorpi, J., Laitila, E. & Viljanmaa, M. (toim.) 2014. Esimerkkejä maatalousyritysten yhteistyöstä: Näkökulmia maitotilojen verkostoihin. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu, 9. [Viitattu 7.10.2019]. Saatavana:

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/84539/C7%20Esimerkeja%20maatalous.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Riipinen, M & Ahonen, S. 2018. Eläinmäärän suunnitelmallinen lisääminen. Teoksessa: Ahonen, S. (toim.) Laajentava maitotila – tavoitteista tuloksiin: Yhteistyöllä kilpailukykyä maidontuotantoon. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 188. 14–26.

Rinta-Kiikka, S., Pyykkönen, P. & Ylätaalo M. 2013. Osakeyhtiöittämisessä huomiioon otettavat seikat. Teoksessa: Osakeyhtiömuotoinen maatalous Suomessa. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Pellervon taloustutkimus. PTT raportteja 242, 36–55. [Viitattu 5.11.2019]. Saatavana: <http://www.ptt.fi/media/wp/rap242.pdf>

Ruokavirasto. Ei päiväystä. Maatalouden investointituet. [Verkkosivu]. [Viitattu 24.10.2019]. Saatavana: <https://www.ruokavirasto.fi/viljelijat/tuet-ja-rahoitus/maatalouden-investointituet/>

Ruokavirasto. Ei päiväystä. Maidon pohjoinen tuotantotuki. [Verkkosivu]. [Viitattu 23.1.2020]. Saatavana: <https://www.ruokavirasto.fi/viljelijat/tuet-ja-rahoitus/maidon-pohjoinen-tuotantotuki/>

Ryhänen, M. & Sipiläinen, T. 2011. Tuotannon kehittäminen. Teoksessa: Ryhänen, M. & Nissinen, K. (toim.) Kilpailukykyä maidontuotantoon: Toimintaympäristön tarkastelu ja ennakointi. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 8, 43–50. [Viitattu 19.11.2019]. Saatavana: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/31305/A8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ryhänen, M. & Sipiläinen, T. 2018a. Maatalousyrityksen johtaminen. Teoksessa: Ryhänen, M. & Sipiläinen, T. Maatalousyrityksen johtaminen ja toiminnan kehittäminen: Tuotannon suunnittelu strategisen johtamisen tukena. Helsinki: Tempest Oy. 10–24. [Verkkojulkaisu]. Saatavana: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/228594/OPPIKIRJA_Ryh%C3%A4nen%26Sipil%C3%A4inen.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Ryhänen, M. & Sipiläinen, T. 2018b. Tuotantosuunnitelmien laadinta. Teoksessa: Ryhänen, M. & Sipiläinen, T. Maatalousyrityksen johtaminen ja toiminnan kehittäminen: Tuotannon suunnittelu strategisen johtamisen tukena. Helsinki: Tempest Oy. 182–200. [Verkkojulkaisu]. Saatavana: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/228594/OPPIKIRJA_Ryh%C3%A4nen%26Sipil%C3%A4inen.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Ryhänen, M. 2018. Maatalousyrityksen strateginen johtaminen. Teoksessa: Ryhänen, M. & Sipiläinen, T. Maatalousyrityksen johtaminen ja toiminnan kehittäminen: Tuotannon suunnittelu strategisen johtamisen tukena. Helsinki: Tempest Oy. 25–82. [Verkkojulkaisu]. Saatavana: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/228594/OPPIKIRJA_Ryh%C3%A4nen%26Sipil%C3%A4inen.pdf?sequence=3&isAllowed=y

- Ryhänen, M., Laitila, E. & Rajakorpi, J. 2014. Johdanto. Teoksessa: M. Ryhänen & E. Laitila (toim.) Yhteistyö ja verkostosuhteet: Strateginen tarkastelu maidontuotantoon sovellettuina. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 19, 11–17. Saatavana: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/81894/A19.pdf?sequence=1>
- Ryhänen, M., Närvä, M., Sipiläinen, T. & Rajakorpi J. 2015. Yhteisnavetan perustaminen ja johtaminen. Teoksessa: Sipiläinen, T. & Lindberg, S. (toim.) Maatilojen yhteistyö – esimerkkejä kotieläin ja kasvituotannon yhteensovittamisesta. Helsinki: Helsingin yliopisto, Taloustieteen laitos. Selvityksiä 82, 57–90. Saatavana: <https://docplayer.fi/12804304-Timo-sipilainen-sara-lindberg-toim-maatilojen-yhteistyö-esimerkkejä-kotieläin-ja-kasvituotannon-yhteensovittamisesta.html>
- Ryhänen, M., Närvä, M., Sipiläinen, T. & Rajakorpi J. 2016. Maataloustieteenpäivät 2016: Yhteisnavetat ja kokonaisvaltainen johtaminen kilpailukyvyyn lähteinä. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Suomen maataloustieteellinen seura. [Viitattu 26.10.2019]. Saatavana: http://www.smts.fi/sites/smts.fi/files/MTP2016/Ryhänen_ym_2016.pdf
- Ryhänen, M., Närvä, M., Sipiläinen, T., Tukeva, A., Kataja, J., Talvilahti, A., Lapalainen, J. & Nissinen, K. 2011. Toimialan SWOT-analyysi ja johtopäätökset. Teoksessa: Ryhänen, M. & Nissinen, K. (toim.) Kilpailukykyä maidontuotantoon: Toimintaympäristön tarkastelu ja ennakointi. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 8, 58–74. [Viitattu 20.12.2019]. Saatavana: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/31305/A8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ryhänen, M., Sipiläinen, T., Ovaska, S. & Laitila, E. 2012. Yhteistyö Eteläpohjalaisilla maitotiloilla. Teoksessa: M. Ryhänen & E. Laitila (toim.) Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla. Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 59, 57–89. [Viitattu 7.10.2019]. Saatavana: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47837/B59.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Saarinen, T. 7.10.2019. SVOP-rahasto vai pääomallina: mahdollisuudet ja tärkeimmät erot. [Verkkoartikkeli]. Hyvinkää: Tilipalvelu Rantalainen. Saatavana: <https://www.rantalainen.fi/julkaisut/artikkelit/svop-rahasto-vai-paaomallina/>
- Suomalais/Venäläinen kauppakamari. Ei päiväystä. Venäjän asettamat talouspakotteet. [Verkkosivu]. [Viitattu 23.1.2020]. Saatavana: <https://www.svkk.fi/venajan-pakotteet/>
- Tukinetti. Ei päiväystä. Maatalouden investointituet. [Verkkosivu]. [Viitattu 7.10.2019]. Saatavana: <https://www.tukinetti.net/investoinnit>

- Tulorekisteri. 3.1.2019. Yrittäjä: Kun maksat palkkaa, ilmoita tiedot tulorekisteriin 1.1.2019. [Verkkosivu]. [Viitattu 31.10.2019]. Saatavana: <https://www.vero.fi/tulorekisteri/tietoa-meistä/tietoa-tulorekisteristä/esitysjakoulutusmateriaalit/yrittäjälle/>
- Tuloverotus - Osakeyhtiö ja osuuskunta. 6.4.2017. [Verkkosivu]. Helsinki: Verohallinto. [Viitattu 31.10.2019]. Saatavana: <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/tietoa-yritysverotuksesta/tuloverotus/osakeyhtio-ja-osuuskunta/>
- Turunen, M., Lestinen, T., Hölttä, S. & Kataja, J. 2012. Tuotannon ylösajo. Teoksessa: Nissinen, K. (toim.) Maitotilan prosessien kehittäminen. [Verkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 58, 114–124. [Viitattu 19.11.2019]. Saatavana: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/48730/B58.pdf?sequence=1>
- Yritystulkki. Ei päiväystä. Rahoitus. [Verkkosivu]. [Viitattu 24.10.2019]. Saatavana: <https://www.yritystulkki.fi/fi/alue/oulu/aloittava-yrittaja/rahoitus/>
- Österman, P. 2007. Yritysmuodon valinta: Eri yritysmuodot. Teoksessa: Enroth, A., Österman, P. & Harmonen, T. (toim.) Maatilayrityksen yhtiöittäminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. ProAgria Maaseutokeskuksen Liiton julkaisu nro 1040. Tieto tuottamaan 120, 6–17.

LIITTEET

Liite 1. Opinnäytetyössä käytetyt teemahaastattelukysymykset

LIITE 1. Opinnäytetyössä käytetyt teemahaastattelukysymykset

Yhteistyö

- Millaista yhteistyötä on ollut ennen yhteisnavettaa?
- Mistä/miten yritysidea lähti liikkeelle?
- Miten yrittäjien näkemykset kohtasivat yrityskokonaisuutta suunniteltaessa?
- Kuinka laajaan yhteisnavettahanke malliin päädyttiin ja miksi?

Osakeyhtiö

- Pohdittiinko yritystä perustaessa muita yhtiömuotoja?
- Miten vastuunjako on toteutettu yrityksessä?
- Onko osakassopimusta tehty ja mitä se sisältää?
- Miten lomat on järjestetty?
- Miten osakkaat ovat rahoittaneet yrityksen?

Tuotannon ylösajo

- Mitä toimia tehtiin ennen yhteisnavetan perustamista?
- Miten eläimet hankittiin?
- Mitkä toimintaympäristön muutokset ovat vaikuttaneet yrityksen toimintaan ja miten?
- Kuinka nopeasti maitotilayritys sai toiminnan täyteen tuotantoon?
- Miten yritys on onnistunut kasvattamaan varallisuutta?
- Miten koette tänä päivänä yhteisnavetan verrattuna siihen, mitkä teillä oli alkuajatukset siitä?
- Mitä etuja ja haittoja koette yhteisy yrityksessä?
- Mitä tekisitte toisin?
- Tulevaisuuden suunnitelmat? Miten yritystä jatketaan? Minkälainen yritys on 10v päästä?
- Mitä muuta haluatte kertoa aiheeseen liittyen?