

Tilojen välinen yhteistyö – Yhteistyön hyötyjä ja haasteita

Porukalla parempiin tuloksiin

16.3.2018 Nurmes

Markku Lätti

markku.latti@tts.fi

Puh. 044 7143 691

Tilojen välinen yhteistyö

1. Mitä yhteistyöllä tavoitellaan? Mitkä asiat vaikuttavat?
2. Mitä hyötyjä ja mahdollisuuksia?
3. Mitä haasteita ja esteitä?
4. Miten alkuun?

Kuinka yleistä tilayhteistyö ja töiden ulkoistaminen on suomalaisissa maatalousyrityksissä?

Keskikokoisista ja sitä jonkin verran suuremmista maatalousyrityksistä neljä viidestä (81 %) on joko ulkoistanut tai tekee tilayhteistyössä tai niiden ja oman työn yhdistelmänä vähintään yhtä maatilatalouden tuotanto- tai hallinnointityötä **pl. metsätaloustyöt**

Tarkemmin: Vähintään keskikokoisista lypsykarjataloista 93 prosenttia, muista karjataloista 82 prosenttia ja kasvinviljelytiloista 66 prosenttia käyttää urakointipalveluita tai tekee tilayhteistyötä.

Lukuisilla tiloilla tehdään kahdesta viiteen työtä muuten kuin puhtaasti omana työnä.

Yhteistyön muotoja

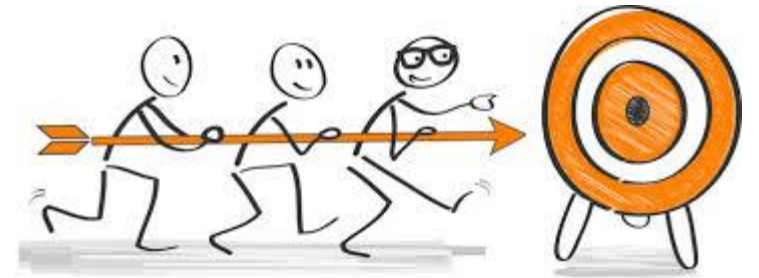
- Koneyhteistyö
 - Yhteiskoneet
 - Koneketjuysteistyö
 - Konerengas, koneosakeyhtiö
- Viljelykiertoyhteistyö
- Erilaiset ulkoistamiset (esim. hiehonkasvatuksen ulkoistaminen)
- Yhteisnavetat
- Vaihtotyö
- Yhteiset työntekijät
- Markkinointi- ja hankintayhteistyö
- Osuuskunnat (kone-, kuivuri-, rehutehdas-, hankinta-,)
-



Mitä yhteistyö on?

- Yhteistyö on kahden tai useamman henkilön tai organisaation toimintaa, jonka **tavoitteena on taloudellinen voitto tai muu yhteistyön osapuolten kokema hyöty**, jota arvotetaan taloudellisen voiton edelle
- Luonteeltaan yhteistyö voi olla taloudellista, teknistä, sosiaalista tai tiedon ja osaamisen jakamista

Miksi yhteistyöhön? Mitä yhteistyöllä tavoitellaan?



- Tuotantokustannusten alentaminen/jakaminen
- Tuotannon riskien jakaminen
- Tuotantomäärien lisääminen
- Tuotteiden saatavuuden varmistaminen
- Tuotevalikoiman laajentaminen
- Tuotteiden laadun parantaminen
- Oman osaamisen kehittäminen ja tarkempi kohdentaminen
- Ajankäytön siirtäminen enemmän suunnitteluun ja johtamiseen
- Toiminnan selkiyttäminen
- Tuotannon tehokkuuden ja kilpailukyvn lisääminen
- Toiminnan uudelleen organisointi verkostojen avulla
- **Kannattavuuden ja yrittäjän hyvinvoinnin parantaminen**

Yhteistyöhön vaikuttavia tekijöitä



Mitä hyötyjä ja mahdollisuuksia?

Olemassa olevan konekaluston ja rakennusten tehokkaampi käyttö



- Tuotannossa tarvitaan monipuolista kalustoa
- Konekalusto usein vajaakäytössä
 - Koneiden tekniikka jää monesti vanhanaikaiseksi, ennen kuin ne kuntonsa puolesta olisivat uusimisiässä
 - Jos olemassa oleva tekniikka käytettäisiin tehokkaasti Suomen maataloustyöt voitaisiin tehdä vähintään kolmeen kertaan
- Alentaa yksikkökustannuksia ja parantaa kannattavuutta
 - Koneyhteistyössä 10-12 % (20-50 %)
 - Pelkästään omilla koneilla toimivilla viljelijöillä havaittu 1/5 pienempi puhdas tulo verrattuna yhteistyötä tekeviin
- Lisää huolto- ja korjaustarvetta (-kustannuksia)
 - Ei kuitenkaan samassa suhteessa kuin alentaa kiinteitä kuluja

Koneiden yhteisomistus

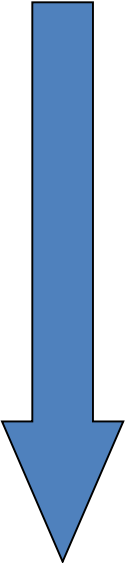
- Sopii parhaiten silloin, kun yhteistyötilat ovat mahdollisimman samankaltaisia
 - Käyttömäärät suunnilleen yhtä suuria
 - Kustannukset helppo jakaa
 - Ei sovi päivittäin tarvittavilla koneilla
- Töitä tehdään työketjuna
 - Esim. pyöröpaalisäilörehuketju
- Maataloudessa joillakin yhteiskoneilla mahdollisuus investointitukeen, jota ei myönnetä yksin tehtävään investointiin
 - Tukea voidaan myöntää perunan tai sokerijuurikkaan nostokoneen hankintaan yhteiskäyttöön (10%)



Teknologian ajanmukaisuus

- Yhteistyö voi mahdollistaa työmenetelmien vaihdon ja koneketjujen teknologiatason noston sekä niiden ajan tasalla pitämisen
 - Työajan säästö
 - Suurempi tuotos
 - Parempi ”tuotteen” laatu / laadun varmistaminen
- Tehokkaampi teknologia voi myös jäädä vajaakäytölle
 - Miten investoida vain kalustoon joka tuottaa?
 - [Osto, leasing, vuokraus, yhteisomistus, alihankintapalvelu](#)

Konekapasiteetin mitoitus

- 
- Mikä on työhön käytettävissä oleva aika?
 - Mikä määrä pitää tehdä tässä ajassa?
 - Mikä on eri koneiden tai koneketjujen kapasiteetti?
 - Mikä sopivista koneista tai koneketjuista on edullisin?
 - Pieni säästö kapasiteetissa voi olla iso säästö kustannuksissa!



Mahdollisuus kasvaa ilman suuria investointeja

- Yksittäisellä yrittäjällä tuotannon laajentaminen vaatii suurta panostusta sekä tuotantotiloihin, peltoon että koneisiin
- Verkostoitumalla voidaan päästä samaan eli yksikkökustannusten alenemiseen
 - Karja- ja kasvitilojen yhteistyössä laajentavalla karjatilalla ei yhtä suurta investointitarvetta peltoon eikä myöskään samassa määrin kasvinviljelytekniikkaan kuin yksin toimiessa
 - Kasvinviljelytilalta lannanlevitys- ja rehunurmialaa
 - Yhteiskoneet esim. viljanviljelyssä tai kasvitilalla kapasiteetti tehokkaampaan käyttöön
 - Kasvinviljelytilalla lisäansiomahdollisuuksia
 - Karjatilalla viljanviljelytyöt, rehunkorjuussa kuljetuksissa (eri sesonki)
 - Yhteistyössä mahdollista jakaa kustannuksia tai hankkia samalla panostuksella tehokkaampaa teknologiaa
 - Yhteisnavetat ja -koneet, kasvatussopimukset



Mahdollisuus tuotantomäärien kasvattamiseen



- Yhteistyötilojen peltojen erilliset **viljelykierrot yhdistetään** yhteiseen kiertoon
 - Markkinakelpoista tai tehokkaimmin hyödynnettävää satoa tuottava pinta-ala lisääntyy
 - Esim. luomukasvinviljelytilan viherlannoituskasvustot voidaan hyödyntää karjan rehuna ja myyntikasveille vapautuu näin lisää tuotantoalaa, kun nurmialaa voidaan kierrossa vähentää (Lätti ym. 2006. Luomutilojen yhteistyö: http://www.tts.fi/tutkimus_kehitys/hankkeet/maataloushankkeet/yhteishyva)
 - Yhteistyö yleensä lisäsi markkinoille tulevien tuotteiden määrää ja paransi tilojen taloudellista tulosta
 - Viljelylohkoja saadaan mahdollisesti suurennettua
 - Tehokkaamman teknologian käyttö mahdollistuu, työnkäyttö tehostuu
 - Yksittäisen tilan tuotantoa rajoittavia tekijöitä mahdollista vähentää (esim. maalajirajoitteet)
 - Viljelyn monipuolisuus turvattu
 - Eri tuotantosuuntien välinen yhteistyö, erityisesti kasvin- ja kotieläintuotantotilojen välillä, lisää viljelykierron monipuolisuutta

Tuotantopanosten hankintakustannusten väheneminen

- Yhteiskoneet
 - Yhteiskone alentaa hankintaan liittyviä kustannuksia, mutta ei tuo useinkaan yhtään lisää työvoimaa
 - Yhteiskonehankinta edellyttää pitkän tähtäimen suunnitelmia
 - Urakoinnissa ostetaan koko työ tehtynä
 - Kalustovalinta voidaan tehdä vuosittain
- Yhteishankinnat
 - Hankintarenkaat ja ostomäärät oltava riittävän suuria
 - Kilpailuttaminen tehokasta
 - Säästö yleensä sitä suurempi, mitä pienempiä yksittäin hankitut erät ovat olleet
 - Säästöä myös kuljetus- ja jakelukustannuksissa
- ”Vuokranavetat” (käyttämätöntä kapasiteettia)



Lainsäädännön täyttyminen

- Yhteistyön avulla voidaan täyttää tietyt lainsäädännöllisiä määräyksiä tuotantoa kasvatettaessa, joka ei onnistuisi yksin
 - Eläintiheysraja 2 ey/ha luomutuotannossa
 - Eläinten enimmäismäärä luonnonmukaisessa tuotantoyksikössä määräytyy lannan levitykseen käytettävän luonnonmukaisessa tuotannossa olevan peltopinta-alan mukaan niin, että tuotantoyksikössä voi olla enintään 2 eläinyksikköä (ey) peltohehtaaria kohti.
 - Ravinnerajat lannanlevityksessä
 - Lannanlevityssopimukset toisen luonnonmukaista tuotantoa harjoittavan tilan kanssa



Mahdollisuus erikoistumiseen

- Keskittyminen siihen, mitä parhaiten osaa
 - Monipuolisuus yksin toimiessa voi usein olla ristiriidassa kustannustehokkaan tuotannon kanssa
 - Monialaisen yrityksen johtaminen haastavaa
 - Toimintojen ylihajauttaminen ongelmallista
 - Resurssit jakautuvat ja yritys kokonaisuutena kärsii
 - Yhteistyö (alihankinta) oltava varmalla pohjalla
- Tietotaidon lisääntyminen, kun pystyy keskittymään ”yhteen” asiaan
 - Mahdollisuus hankkia vahvempi osaaminen
 - Eläinten hyvinvointi, terveys
 - Sisältää myös riskiä, jos yhteistyö ei varmalla pohjalla
- Mahdollistaa tehokkaamman teknologian hankinnan ja asianmukaisten tuotantotilojen rakentamisen (esim. [yhteisnavetat](#))



Töiden sujuvuuden varmistaminen

- Töiden organisointi helpottuu ja tehokkuus paranee (töiden jakaminen)
 - Työketjut: esim. säilörehun korjuu ja viljan puinti yksin tai yhteistyössä
 - Työketjut oltava tasapainoisia (ei odotusaikoja)
 - Jos tekniikkaa (kalustoa) hankitaan sen pitää sopia muuhun kalustoon
 - Yhteistyö lisää yleensä töiden ja tuotannon suunnitelmallisuutta sekä työn tarkkuutta (laatua) eri työvaiheissa
 - Osapuolten laadulla saattaa olla eri mitta → yhteismitallisuus ja kirjallisena
 - Erikoistuminen
 - Parempi ammattitaito, esim. [hiehonkasvatuksen ulkoistaminen](#)
- Yhteistyössä työvoima saatavilla sesonkiaikaan
 - Karja- ja kasvitilojen osittain eri aikaiset sesongit
 - Vaikutus laatuun (epäsuora kustannus)
 - Esim. kriittinen korjuuaika (D-arvo), sääolosuhteet



Töiden sujuvuuden varmistaminen

- Ammattitaitoinen työvoima ja asianmukainen kalusto
 - [Urakointipalvelut](#) (alihankinta)
 - Jos työvoima on rajoittava tekijä, kannattaa miettiä, mistä työstä saa itselleen parhaan palkan ja mikä työ kannattaa teettää muilla (esim. lannan levitys/multaus <ravinnetappiot)
 - Kannattaako investoida itse laitteisiin, joilla ei paljoa käyttöä
 - Urakoitsija on töissä asiakkaan rahoilla! → Urakoitsijan tehtävänä on huolehtia myös asiakkaan rahoista
 - Työmaa oltava kaikin puolin valmiina urakoijaa varten
 - Ajoissa sopiminen, etukäteistieto, aikataulu, edeltävät työt, tarvikkeet, vaivaton pääsy, kerralla paljon
 - » ei kannata maksaa turhasta (odottelu)
 - Muistettava, että huolimattomuus ketjun alussa kostautuu lopussa



Töiden sujuvuuden varmistaminen

- Konerengas
 - Välittää jäsenten tarjoamia konetöitä ja palveluita
 - Organisoii tilojen välistä muuta yhteistyötä
 - Hoitaa tarvittaessa laskutuksen
 - Välittää yhteishankintoja
 - Ylläpitää lanta- ja kuivikepörssiä (materiaalipörssi?)
 - Välittää tilatyöntekijöitä
- Vaihtotyö
 - Esim. rehunsiirrossa kannattaa pitää tuntikirjanpitoa ajetuista tunneista
 - Vuoden lopussa tehdään tasauslaskelma
 - Tasauslaskelman perusteella enemmän työtunteja tehneet laskuttavat muita sovittujen taksojen mukaan
 - Näin varmistetaan, ettei kenenkään tarvitse ajaa rehua muille ilmaiseksi

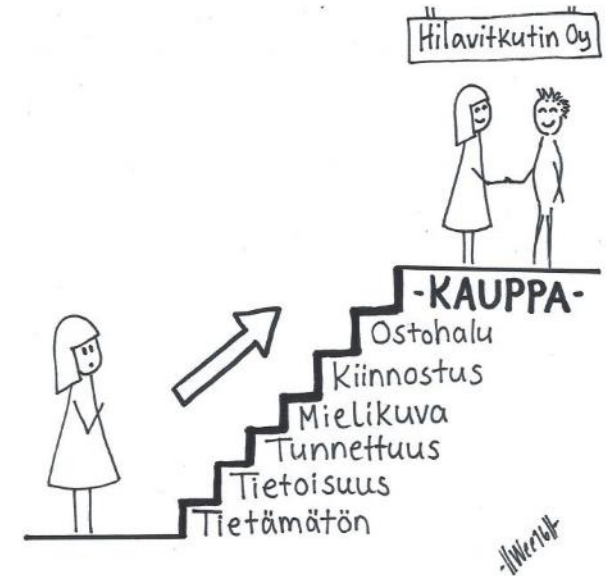
Riskienhallinnan mahdollisuuksien paraneminen

- Yhteistyössä mahdollisuus parempaan teknologiaan
 - Sadon ja sen laadun varmistaminen
- Vastuun jakaminen
 - Apu sairaus- ja ongelmatilanteissa (verkosto)
 - Keskittyminen pienempiin osaamisalueisiin töissä ja tiedon hankinnassa
 - Vahvempi ammattitaito
 - Voi olla myös riski, johon varauduttava suunnitelmallisesti
 - Kirjalliset sopimukset
- Työturvallisuuden mahdollinen lisääntyminen
 - Työn jakaminen, yksintyöskentelyn vähentyminen, ammattitaidon lisääntyminen, uudempi teknologia jota myös huolletaan säännöllisesti



Tehokkaampi markkinointi mahdollistuu

- Suuremmat tuote-erät ja valikoimat kiinnostavat etenkin isoja asiakkaita enemmän
 - Parempi hinta?
 - Pienemmät jakelutien kustannukset
- Yhden luukun periaate asiakkaan kannalta vaivattomampaa
 - Useita toisiaan täydentäviä tuotteita
- Markkinointi yksi yrityksen tärkeimmistä toimista
 - Onnistumisen perusedellytyksiä
 - Kuluttajien tarpeiden tuntemus
 - Riittävän suuren asiakaskunnan saavuttaminen
 - Tuotannon ja laadun tasaisuus
 - Riskinotto kyky esim. jatkuvuuden osalta
 - Sopimuksilla turvataan tuotteiden jatkuva tarjonta
 - Asiantuntijat, yhteistyö



Tehokkaampi markkinointi mahdollistuu

- Tunnettu markkinointimerkki ("brändi")
 - Yrityskuva
 - Tuotteiden tunnettavuus, nopea lanseeraus
- Yhteistyössä paremmat mahdollisuudet ottaa käyttöön tehokkaampi teknologia ja asianmukaiset tilat
 - Vaikutus tuotteen laatuun/työn laadukkuuteen?
 - Asiakkaan mielikuvat

Sosiaaliset vaikutukset

- Onnistuneessa yhteistyössä kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa (määrä/laatu)
 - Työtyytyväisyys, motivaatio, mielekkyys ja työssä viihtyminen
 - Sosiaalinen kanssakäyminen
 - Toisilta oppiminen > oman työn hallinta
 - Työn lomassa, kehittämisrenkaat
 - Suomessa ei kovin yleistä viljelijöiden keskuudessa
 - Työn kokonaisuuden paraneminen, kun jokainen tekee kokonaisuudesta parhaiten hallitsemansa osuuden
 - Osapuolet ja asiakkaat hyötyvät laadukkaammasta palvelutarjonnasta
 - Sosiaalinen tuki (ongelmien pohtiminen yhdessä)
 - Vähentää työn henkistä kuormitusta ja työperäisiä stressioireita
 - Tuotannon häiriöiden minimointi



Vaikutukset ympäristöön

- Ravinteiden käyttö tehostuu
 - Parempi kierrätettävyys
 - Kasvinvuorotuksen monipuolistuminen → monokulttuurin väheneminen
 - Tehokkaampi varastointi
 - Ravinnetaseiden avulla tarkasteltaessa ravinteidenkäytön tehostuminen ja potentiaalisten ravinnehuuhtoumien vähentyminen oli havaittavissa (Lätti ym. 2006. Luomutilojen yhteistyö)
 - Typen peltotaseen ylijäämät vähenivät 10–35 kg/ha (vihannes-, naudanlihan- ja viljantuotanto) tai pysyivät lähes ennallaan (maidontuotanto) tuotantosuuntien välisessä yhteistyössä (rehunurmien kautta typensitojina)
 - Erityisesti erikoistuneen kasvintuotannon fosfori-talouden kestävyys kohentui selkeästi kiinteässä yhteistyössä kotieläintalouden kanssa
- Koneiden määrä vähenee?
- Yhteiset tuotantorakennukset vähentävät koneistuksen tarvetta ja mahdollisesti myös energiantarvetta
 - Lannanlevitysmatkat kuitenkin pitenevät
- Koneiden siirtoajo voi lisääntyä



Mitä haasteita ja esteitä?

Yhteistyötä rajoittavia tekijöitä

- Epävarmuus tuotannon jatkuvuudesta
- Taloudellinen paine
 - Investoinnit, joita ei ilman yhteistyötä tarvitsisi tehdä
- Epäselvyydet yhteistoiminnan laajuudesta ja tavoitteiden muuttuminen
- Tunne itsenäisyyden menettämisestä ajankäytössä
- Tuloja ja menoja vaikea laskea tarkkaan
 - Tuloksellisuus ilmenee usein vasta pitkällä aikavälillä
 - Hyötyjen ”hidas” realisoituminen
- Hyötyjen ja kustannusten jakaminen ei aina ongelmaton
 - Silloin kun tilat ovat likimain samankokoisia ja edustavat samaa tuotantosuuntaa, tuloksen jakaminen on melko helppoa. Jos yhteistyötiloilla on eri tuotantosuunnat, voi ainakin teoriassa aiheutua ongelmia.
 - Esimerkiksi maidon- ja sipulintuotannon yhteistyössä sipulintuotantoa laajennettiin voimakkaasti maidontuotantomäärän pysyessä ennallaan → sipulin tuotantokustannus laski selvästi ja maidon tuotantokustannus jopa hieman nousi
- Liian hyvä tulotaso? (ei paineita kustannusten alentamiselle?)

Yhteistyötä rajoittavia tekijöitä

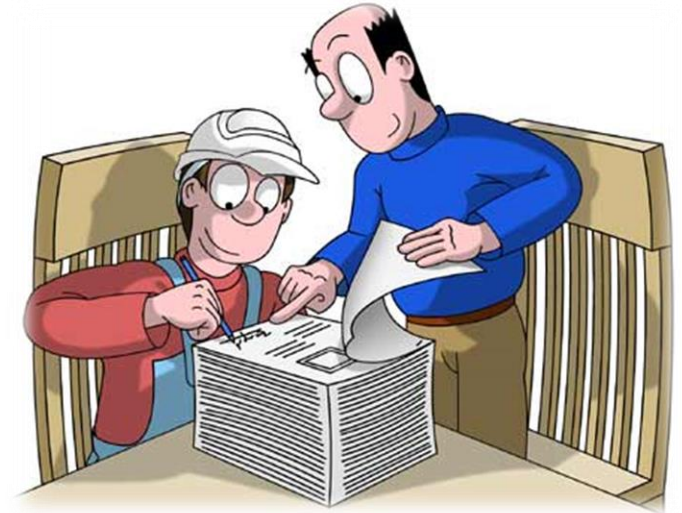
- Yhteiskoneiden käyttövuoroista ja huoltovastuista sopiminen
 - Luottamuksen puute, huonot henkilösuhteet
- Yhteiskoneiden vakuuttaminen
 - Eroja korvausperusteissa yhtiöiden välillä > onko yritysten vakuutukset samassa yhtiössä
 - Onko osapuolten vakuutusten kattavuus samanlainen
- Suuremmat yhteiskoneet eivät sovellu pienimmille lohkoille
- Konetekniset ongelmat
 - Öljyjen mahd. sekoittuminen yhteisiä työkoneita käytettäessä
 - Öljyjen ominaisuuksien vaatimukset voivat olla erilaisia traktoreiden välillä
- Nykyinen hyvä ja riittävä konekanta
 - Ei ”tarvetta” yhteistyölle



Yhteistyötä rajoittavia tekijöitä

- Töiden suunnittelun ja organisoinnin sekä paperitöiden mahdollinen lisääntyminen alussa
 - Pitkällä aikavälillä tarkka suunnittelu ja selkeä työnjako edistävät töiden sujuvuutta
 - Kirjalliset sopimukset (myös laadusta)
- Vastuu myös toisen osapuolen tuotannosta
 - Vastuut eivät yhteistyössä vähene, usein päinvastoin
 - Luotanko kaveriin?
 - Mitä suuremmat vastuut sitä tarkemmat sopimukset

→ SOPIMUKSET AVAINASEMASSA





TTS

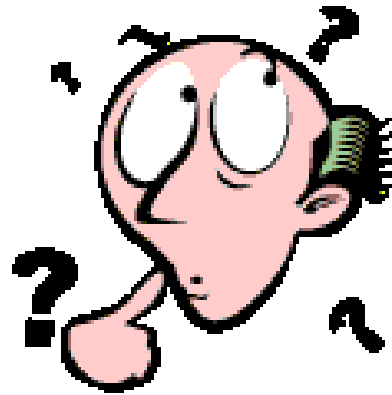
www.tts.fi

Yhteistyötä rajoittavia tekijöitä

- Ammattitaidon kaventuminen
- Maan rakenteen muutos
 - Isot, raskaat koneet
 - Töiden ajoitusongelmat samoissa töissä
- Koneiden siirtoajo voi lisääntyä
- Kasvinsuojeluongelmat
 - Yhteiskoneet, kasvinjätteet ja maa-aines mahdollisina levittäjinä
- Paikallisen monimuotoisuuden väheneminen



Miten alkuun?



Yhteistyön aloittaminen

- Tulisi uskaltautua ylittämään raja-aita yhteistyön ja tiedon jakamisen lisäämiseksi
 - Aloitteen tekeminen usein hankalin vaihe yhteistyössä
 - Monesti kiinni asenteesta!
- Kun yhteistyö saatu käyntiin, se usein synnyttää lisää yhteistyötä paikallisesti ja alueellisesti
- Liikkeelle voi lähteä pienimuotoisesti, koeluontoisesti
- Valmiisiin toimintatapoihin tutustuminen kannattaa (benchmarking)



Yhteistyön suunnittelu

- Yhteistyötä suunniteltaessa on keskeistä valita, mihin yhteistyöllä pyritään
 - mitä tuotantosuuntaa, myyntikasvimäärää tai työhuipun tasoittamista yhteistyön avulla tavoitellaan kehitettäväksi ja mihin suuntaan
 - Näillä valinnoilla voidaan vaikuttaa mm. tilojen tuloihin, työmääriin, tarvittaviin investointeihin ja ravinteidenkäytön tehokkuuteen haluttuun suuntaan

Onnistutaan, jos

- Tehdään kompromisseja
- Luotetaan, joustetaan, neuvotellaan ja ”ollaan suurpiirteisiä”
 - Asiat kuitenkin paperille (sopimukset)
- Suunnitellaan ja toimitaan suunnitelmien mukaan
 - Jaetaan hyödyt ja vastuut





Hyvä muistaa!



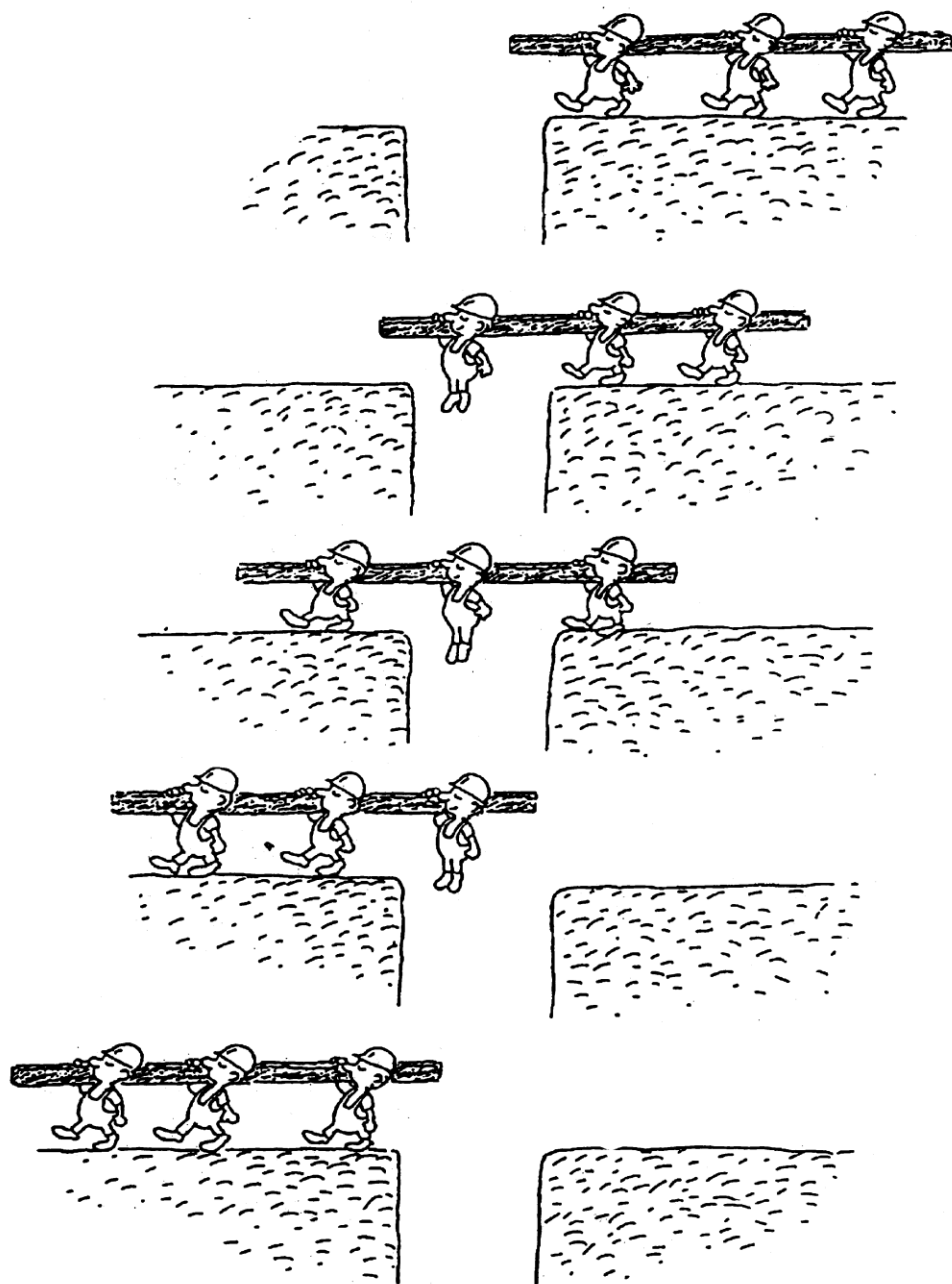
- Käytännössä kaikki osapuolet voivat harvoin saada samansuuruista hyötyä yhteistyöstä
- **Tärkeintä yhteistyössä on, että osapuolet kokevat saavansa siitä jotain hyötyä ja toiminta on näin kannattavampaa kuin toimiminen yksin**

Hyvä muistaa!

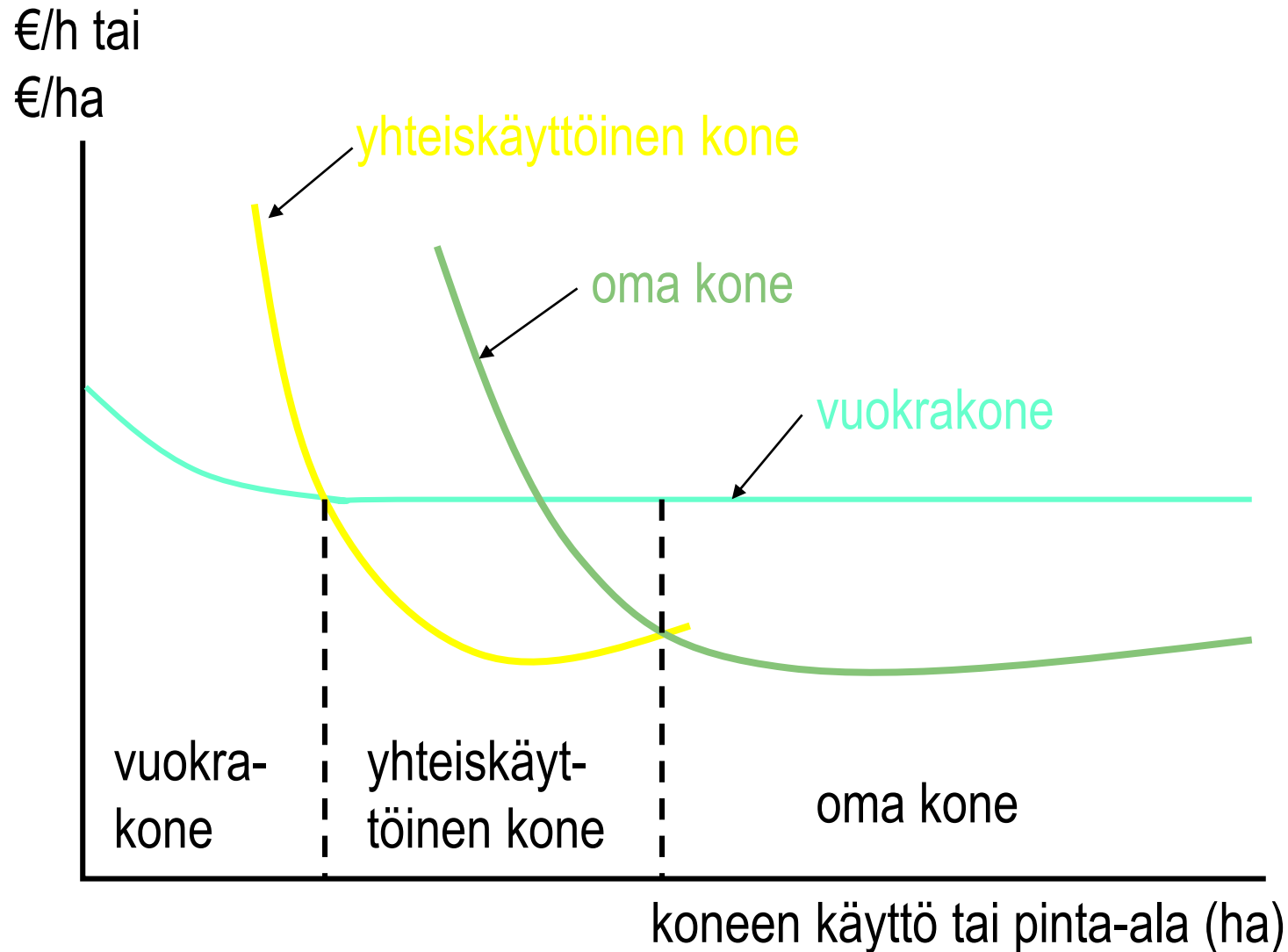


- Yhteistyö ei saa olla itsetarkoitus, vaan tavoitteena tulee olla tuotannon / yritystoiminnan taloudellisuuden parantaminen ja sitä kautta yritysten jatkuvuuden turvaaminen
 - Edellyttää
 - Laskentaa
 - Laskentaa
 - Laskentaa
 - Järjestelmällisyyttä
 - Päätöksenteon tarkoitushakuisuutta
- Yhteistyön hyödyt on mahdollista realisoida vain panostusten kautta!





Eri konetyömuotojen kustannus ja keskinäinen edullisuus



Yhteisyrittäminen

Yhteisnavettayritysten osakkaiden tavoitteita

- lisää vapaa-aikaa,
- mahdollisuus rakentaa kilpailukykyinen yksikkö,
- saada kohtuullinen toimeentulo osakkaille,
- kannattavuuden parantaminen,
- vastuun jakaminen,
- sosiaalisen kanssakäymisen lisääntyminen ja sen seurauksena mielekkäämpi työnteko yhdessä,
- sidonnaisuuden vähentyminen ja jaksamisen paraneminen

→ Haastatteluissa esille tuodut yritys- ja osakaskohtaiset tavoitteet olivat yhteisnavettatiloilla pääsääntöisesti toteutuneet



Yhteisyrittäminen (yhteisnavetan) muodossa mahdollistaa osakkailleen onnistuessaan

- kohtuullisen hyvän toimeentulon,
- sidonnaisuuden vähentymisen,
- lisää vapaa-aikaa,
- viihtyisän työyhteisön

→ Näillä kaikilla voi olla positiivisia vaikutuksia maatalousyrittäjän odotettavissa olevan työuran pituuteen

Yhteisyrittäminen vaatii

- ennakkoluulottomuutta,
- asenteen muutosta,
- vanhoista toimintatavoista luopumista,
- avoimuutta,
- toisten huomioon ottamista,
- toisenlaisten toimintatapojen ja persoonien hyväksyntää,
- muiden mielipiteiden sekä osaamisen arvostamista,
- joustavuutta

→ Yhteisyrittäminen ei sovellu itsenäiseen työskentelyyn ja päätöksentekoon tottuneille ja siitä kiinni pitävillä yrittäjille

Yhteisyrityksen perustamisen ja sen menestymisen edellytyksinä voidaan pitää

- hyvin toimivia henkilökemioita,
- luottamusta,
- tiimityöskentelyn osaamista,
- osaamisen hyödyntämistä,
 - yhteisyritys menestyy, jos siinä saadaan yrittäjien osaaminen kumuloitumaan yhtiön hyväksi ($1 + 1 + 1 > 3$).
 - yhtiön kannattaa jakaa osakkaille vastuualueet
 - esimerkiksi kun yksi osakas vastaa karjanhoidosta, toiset osakkaat osallistuvat karjatöihin, mutta eivät mene määräälemään toisen vastuualueelle
 - joku toinen taas vastaa esimerkiksi taloudesta ja tukiasioista, kolmas rehuntuotannosta ja neljäs koneiden ja rakennusten kunnossapidosta
- toisten osakkaiden toimintatapojen hyvää tuntemista jo ennakkoon
- lisäksi osakkailla pitää olla samanlaiset arvot ja tavoitteet toiminnalle

Itsearviointilomake

- Excel-pohjaisella itsearviointityökalulla maatalousyrittäjät voivat suuntaa-antavasti arvioida, miten hyvin heidän henkilökohtaiset valmiutensa ja kykynsä tukisivat yhteisnavettatoimintaan lähtemistä ja mitä kehittämistarpeita heillä olisi ennen syvälliseen yhteistyöhön ryhtymistä
 - http://www.tts.fi/tutkimus_kehitys/hankkeet/maataloushankkeet/yhteisnavettaa_suunnitteleville



Töiden ulkoistaminen

Mitä ulkoistamalla saa

- Urakoitsijalla yleensä uudet, tehokkaat koneet
 - Työ saadaan nopeammin valmiiksi - vaikka työ alkaisi myöhemminkin
 - Kehittynein ominaisuuksin varustetut - kokonaan uusi tekniikka käyttöön tai parempi työnlaatu
 - Vastaavan tekniikan hankinta yleensä itse liian kallista



Kuljettaja

- Harjaantunut koneen käyttöön
- Tuntee säädöt ym. ominaisuudet
 - Työ etenee nopeasti
- Työturvallisuus:
 - Maataloustöissä sattuu paljon tapaturmia
 - Koneiden huolto- ja korjaustöissä paljon suhteessa työtunteihin
- Nähnyt erilaisia asiakkaita ja toimintaa
 - Kannattaa kysellä kehityskohtia oman tilan toimissa
 - Urakoitsijalla velvollisuus vaieta muiden asiakkaiden asioista



Mitä ulkoistamalla saa

- Paitsi varsinainen työ:
 - + koneitten kunnossapito, puhdistus, välineet, huoltotilat, konevarastot
 - Kunnossapitokustannukset ovat merkittäviä
 - Vaatii paljon työaika, omana työnä saattaa jäädä vähälle
 - Säilytystilan tarve - rakentaminen on kallista
- Konerikot – urakoitsijan riski
 - Koneurakoitsijalla on (pitäisi olla) sijauskone (tai korjausvalmius mietitty valmiiksi)



Mitä asiakkaan pitäisi huomioida

- Sopia työstä ajoissa
- Järjestää olosuhteet jossa tilatun työn voi tehdä laadukkaasti
 - Pellon ja teiden kunto, liittymät, tuotantopihan järjestelyt
- Laskea lopullinen hinta esim. €/rehutonni
 - esim. pelkkä rehupaalin kappalehintojen vertailu ei riitä
 - tarkastella työn laatua ja sen vaikutuksia jatkokäsittelyssä tilalla



Miten varmistetaan työn laatu?

- Laatu on sitä että asiakas saa mitä odottaa saavansa
- Yrittäjällä ja asiakkaalla laadulla saattaa olla eri mitta

Yhteismitallisuus ja kirjallisena !

- Sopimuksellisuus
- Palaute ja seuranta


Sopimus

- Keino hallita tekemisen laatua
- Käydään läpi työkohteelta vaadittava laatu ja miten se saadaan aikaan
- Urakoitsijan ja asiakkaan kone- ja työketjut
 - Yhteensopivuus
- Työkohteiden erityisolosuhteet
 - Lohkojen koko, muoto, kunto, esteet, liittymät, asutus
- Vastuukysymykset
- Katselmuksen paikan päällä

Tyhjennä lomake

Sopimus numero	päiväys
----------------	---------

**URAKOINTISOPIMUS –
REHUNKORJUU - SILPPURI**



URAKOITSEVA/MYYJÄ

nimi
osoite
postinumero ja paikka
puhelin
sähköposti
Y-tunnus / tilatunnus

ASIAKAS/ESTAJA

nimi
osoite
postinumero ja paikka
puhelin
sähköposti
Y-tunnus / tilatunnus

Korjattava kokonaismäärä ha Korjattavia lohkoja yhteensä kpl

Työ: kone ja/tai menetelmä	Työn laatuun liittyvät asiat	Kuka vastaa työstä tai tarvikkeesta	Ajankohta pp-kk-pp-kk	Hinta (alv. 0%) ja yksikkö
Nittomurskaus:	Sängin pituus <input type="text"/> cm	<input type="radio"/> asiakas <input type="radio"/> urakoitsija		€ <input type="text"/> €ha <input type="radio"/> €h <input type="radio"/> €*
Karhotus:	Karhoja yhteen <input type="text"/> kpl	<input type="radio"/> asiakas <input type="radio"/> urakoitsija		€ <input type="text"/> €ha <input type="radio"/> €h <input type="radio"/> €*
Rahun kuormaus silppurilla:	Ka-pitoisuustavoite <input type="text"/> % Silppurin pituus <input type="text"/> cm Säilöntäainetta <input type="text"/> litraa/ <input type="radio"/> tonni tai <input type="radio"/> kuorma	<input type="radio"/> asiakas <input type="radio"/> urakoitsija <input type="radio"/> asiakas <input type="radio"/> urakoitsija		€ <input type="text"/> €ha <input type="radio"/> €h <input type="radio"/> €*
Kuorman kuljetus:	Matkan pituus <input type="text"/> km	<input type="radio"/> asiakas <input type="radio"/> urakoitsija		€ <input type="text"/> €ha <input type="radio"/> €h <input type="radio"/> €* €/km <input type="radio"/>
Värastointi, tivistäminen:	Muovin hankinta	<input type="radio"/> asiakas <input type="radio"/> urakoitsija		€ <input type="text"/> €ha <input type="radio"/> €h <input type="radio"/> €*
Korjuu kokonaisurakkana				€ <input type="text"/> €ha <input type="radio"/> €h <input type="radio"/> €*

*Tonnihinnan peruste kuiva-ainetonni tuorettonni

Miten kuiva-ainepitoisuustavoite todennetaan silputtaessa?

Erityisvaatimukset ja riskit

Tässä sopimuksessa noudatetaan muilta osin maatalouskoneurakoinnin yleisiä sopimusehtoja (liitteenä) kyllä ei

Liitteenä lohkolista kyllä ei

Liitteenä kartta kyllä ei

Asiakas merkinnyt esteet kyllä ei

Laskutetaanko siirtomaakoista kyllä ei

Sopimusallekirjoitukset:

Urakoitsija, paikka ja pvm Asiakas, paikka ja pvm

Sopimus pohjia

- Urakointisopimuslomake pohjia TTS:n nettisivuilla
http://www.tts.fi/tutkimus_kehitys/hankkeet/maataloushankkeet/koneurakointi/koneurakoinnin_sopimus_pohjia



Hiehonkasvatuksen ulkoistaminen

Hiehonkasvatuksen ulkoistaminen

- Hiehonkasvatuksen ulkoistaminen on osa ydinliiketoimintaan keskittymisen strategiaa – käytetään omat tuotantopanokset täysimääräisesti maidontuotantoon ja maksetaan hiehojen kasvattamisesta sopimuskumppanille
 - Näin pyritään parantamaan lypsykarjatilan toiminnan tehokkuutta ja kannattavuutta
 - Samalla lypsykarjatilan erilaisten potentiaalisten riskien lukumäärä ja niiden suuruusluokka kuitenkin kasvavat
 - Riskit eivät koske pelkästään lypsykarjatilaa, vaan yhtä lailla hiehojen sopimuskasvattajaa
 - Itse riskeissä saattaa olla jonkin verran keskinäisiä määrällisiä ja laadullisia eroja
- Sopimuksilla näiden potentiaalisten riskien lukumäärää ja suuruutta voidaan pyrkiä hallitsemaan – riippuen luonnollisesti sopimusten sisällöstä



Hiehonkasvatuksen sopimusrunko

1. Sopijapuolet
2. Sopimuksen tarkoitus
3. Eläinten sopimuskasvattaminen
4. Kasvatusmäärät
5. Eläinten kuljetukset, ilmoitukset ja hinta
6. Kasvatushinta ja sen laskuttaminen
7. Tiineyttäminen
8. Tuet
9. Terveystarkkailu ja tartuntojen välttäminen
10. Eläimen myyminen, poikiminen tai kuoleminen kasvatusaikana
11. Sopimuksen voimassaolo ja päättäminen
12. Riitojen ratkaisu

Sopimuksen ehdot liitteenä

1. Kasvatuksen sisältö, laajuus ja kesto
2. Vastuut
3. Maksuvelvollisuus
4. Omistusoikeus ja vahingonvaara
5. Valvonta
6. Vastaanotto
7. Sopimuksen päättäminen ja siirtäminen
8. Erimielisyydet ja niiden ratkaiseminen

Hiehonkasvatuksen sopimuspohjia

- Kasvatussopimus
 - <http://hiehotelli.savonia.fi/images/stories/2011-5-27-hiehonkasvatussopimus.pdf>
- Osto- ja myyntisopimus
 - <http://hiehotelli.savonia.fi/images/stories/2011-5-27-osto-ja-myyntisopimus.pdf>
- Sopimusehdot
 - <http://hiehotelli.savonia.fi/images/stories/2011-5-27-sopimusehdot.pdf>
- Hiehonkasvatuksen ulkoistamisen opas:
http://portal.savonia.fi/pdf/julkaisutoiminta/hieho_web.pdf



Sopimukset

- Mitä asioita osallistujilla on yhteistyösopimukseen kirjattu?
- Mitä sopimuksissa pitäisi/olisi hyvä olla?

Sopimukset kirjallisena

- Roolien ja velvollisuuksien määrittely ja ymmärtäminen tärkeää yhteistyössä!!
- Suulliset sopimukset hyviä niin kauan kuin hommat sujuu ja ollaan suurpiirteisiä
- Suulliset sopimukset voivat aiheuttaa ongelmatilanteissa väärinymmärryksiä ja epäluottamusta kumppaneiden välille → **Kirjallinen sopiminen on aina suositeltavaa kaikenlaisessa liiketoiminnassa**
- Kirjalliseen sopimukseen suostuminen merkitsee yleensä sitä, että sopijapuolet ovat vakavassa mielessä liikenteessä
 - kirjallista sopimusta voidaan siten pitää tietynlaisena luottamuksen osoituksena!!!
- Kirjallisen sopimuksen tulee olla riittävän kattava ja yksiselitteinen, jotta siitä on todellista hyötyä riskien hallinnan ja sopijapuolten välisten riitaisuuksien tai epäselvyyksien vähentämisen kannalta
 - Heikosti laaditut sopimukset tarjoavat vastaavasti tarrautumispintoja riitaisuuksille ja mahdollisuuksia välttää sopimusperusteisia vastuita
- Mallisopimuksia voidaan tarpeen mukaan muokata
 - Sopimusten lopullisena tarkoituksena on edesauttaa yhteistyösopijapuolten tuotannon kannattavuutta nostamalla riskinhallinnan tasoa ja vähentämällä tuotannosta kumpuavia sopijapuolten välisiä riita-
asioita

Sopimusten sisällöstä

- Sopimuksesta tulee ilmetä vastuut, omistajuussuhteet ja tulojen ja kustannusten jakaantumisperusteet
 - Yhteistyöstä on syytä pitää kirjanpitoa, josta ilmenee esimerkiksi tulojen jakautuminen
- Sopimuksessa määritellään millaisista asioista pidetään kirjaa ja kuka sen tekee
- Yhteistyötoimintaan liittyvien verojen ja veronpalautusten määräytyminen tulee kirjata sopimukseen
- Jos yhteistyön päättämispäivämäärä on tiedossa, se kirjataan sopimukseen
 - Keston määrittäminen luo turvaa jatkuvuudesta
- Myös ennen aikaiseen yhteistyön päättämiseen kannattaa varautua sopimusta tehtäessä
 - Kirjallisessa sopimuksessa määritellään esimerkiksi omaisuuden jakoperusteet yhteistyön päättyessä
- Irtisanomisajasta sopiminen on tärkeää
 - kummallakin osapuolella on yhteistyön loppuessa riittävästi aikaa etsiä uusia yhteistyökumppaneita

Yhtiön perustaminen

- Yhtiötä perustettaessa joudutaan laatimaan lainsäädännön vaatimat perustamisasiakirjat
 - Osakeyhtiössä, avoimessa yhtiössä ja kommandiittiyhtiössä on laadittava perustamissopimus ja osakeyhtiössä lisäksi siihen sisältyvä yhtiöjärjestys
 - Maatalousyhtymää perustettaessa kirjallista sopimusta ei lain mukaan tarvita, koska kyseessä on vapaamuotoinen taloudellinen yhteenliittymä
 - Kuitenkin siinäkin asioiden kirjaaminen sopimuksen muotoon on riskienhallinnan kannalta tärkeää
- Pakollisten asioiden lisäksi sopimukseen kannattaa kirjata kattavasti yhtiön perustamiseen, hallintoon, talouteen, käytännön toimintaan sekä mahdolliseen yhtiön purkautumiseen liittyviä asioita
 - mm. osakkaiden panokset, päätöksentekoperiaatteet, nimenkirjoitusoikeudet, työnjaon ja työvuorojen jakoperiaatteet, vastuualueet, palkanmaksu- ja voitonjakoperiaatteet, yksityistalouden nostoperiaatteet, korvausperiaatteet yhtiölle/yhtymälle siirretystä/käyttöön annettavasta omaisuudesta sekä yhtiön purkamisen, yhtiösuhteen päättymisen ja riita-asioiden ratkaisemisen periaatteet

Osakassopimus

- Osakassopimus on osakkaiden keskinäinen sopimus, jossa määritellään esim. mautilojen ja yhtiön välistä liiketoiminta.
- Osakassopimuksessa on myös sovittava, että osakkaille maksetaan palkkaa tehdyn työmäärän mukaan.
 - Vaikka tilan yrittäjät omistavat yhtiöstä esimerkiksi yhteensä 20 %, niin he voivat tehdä töitä määrällisesti eniten ja myös saada tämän työmäärän mukaista palkkaa.
- Navetta Oy:n osakas saattaa jäädä Myel- ja lomitusjärjestelmän ulkopuolelle. Tällöin sovitaan, että yhtiö järjestää kaikille osakkaille samat etuudet ja lomat riippumatta mihin eläkejärjestelmään kukin kuuluu.
- **Osakassopimuksen sisältö on tapauskohtainen**, ja sen tekemiseen kannattaa käyttää aikaa, jotta jokainen ymmärtää, mitä he ovat tekemässä ja mihin he ovat sitoutumassa.
- Yhteenliittymien suurin riski on, että osakkaat riitautuvat keskenään.
 - Osakkaat tuovat helposti mukanaan itsenäisen isännän toimintamallin siirtyessään yhtiöön, ja yrittäjillä saattaa olla omia tavoitteita, jotka on syytä tuoda esiin ennen yhtiön perustamista.
 - Tämän takia osakassopimus on syytä laatia huolella, näin voidaan välttää ainakin osan riitatilanteista.