

Seinäjoen  
ammattikorkeakoulun  
julkaisusarja

C

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Jyrki Rajakorpi, Erkki Laitila & Mari Viljanmaa (toim.)

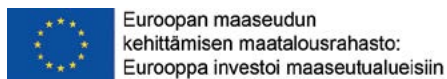
**ESIMERKKEJÄ MAATALOUSYRITYSTEN YHTEISTYÖSTÄ:**  
Näkökulmia maitotilojen verkostoihin



Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja  
C. Oppimateriaaleja 7

Jyrki Rajakorpi, Erkki Laitila & Mari Viljanmaa (toim.)

## **Esimerkkejä maatalousyritysten yhteistyöstä: Näkökulmia maitotilojen verkostoihin**



Seinäjoki 2014

**Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja**  
Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences

- A. Tutkimuksia Research reports
- B. Raportteja ja selvityksiä Reports
- C. Oppimateriaaleja Teaching materials
- D. Opinnäytetöitä Theses

**SeAMK julkaisujen myynti:**

Seinäjoen korkeakoulukirjasto  
Kalevankatu 35, 60100 Seinäjoki  
puh. 020 124 5040 fax 020 124 5041  
seamk.kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-5863-91-8 (verkkojulkaisu)  
ISSN 1797-5581 (verkkojulkaisu)

---

## TIIVISTELMÄ

Maatiloilla on perinteisesti tehty työt suurelta osin yrittäjäperheen voimin. Rakennemuutoksen seurauksena maatilojen määrä vähenee ja jäljelle jääneiden koko kasvaa. Resurssien riittävyyden ja tehokkaan käytön takaamiseksi on verkostoiduttava toisten maatilojen, urakoitsijoiden ja muiden toimijoiden kanssa.

Julkaisun tavoitteena on tarjota yhteistyötä suunnittelevien hyödynnettäväksi käytännönläheisiä esimerkkejä toteutetuista maatalouden, erityisesti maitotilojen, yhteistyöasetelmista. Näiden esimerkkien avulla yhteistyötä harkitsevat ja suunnittelevat saavat tietoa siitä, millaisia yhteistyöasetelmia muut maatalousyrittäjät ovat hyödyntäneet, miksi he ovat päätyneet yhteistyöhön, mitä tavoitteita he ovat yhteistyölle asettaneet, miten yhteistyö on organisoitu ja miten siinä on onnistuttu. Julkaisun esimerkit sisältävät myös kuvauksia epäonnistuneista yhteistyösuhteista.

Julkaisua voivat hyödyntää erityisesti maidontuottajat omaa toimintaansa kehittäessään. Esimerkit sopivat myös muiden maatalousyrittäjien käyttöön. Esimerkkejä voidaan hyödyntää myös neuvontatyössä ja maatalousalan koulutuksessa.

Julkaisussa esitetyt yhteistyöesimerkit on kerätty ”Yhteistyöllä kilpailukykyä maidontuotantoon” -tutkimushankkeen yhteydessä. Hankkeen tutkimustuloksia on julkaistu teoksessa: Yhteistyö- ja verkostosuhteet – strateginen tarkastelu maidontuotantoon sovellettuna (Matti Ryhänen & Erkki Laitila (toim.). 2014). Esimerkkitalat sijaitsevat Etelä-Pohjanmaan, Keski-Suomen, Keski-Pohjanmaan, Pohjanmaan ja Pohjois-Pohjanmaan maakunnissa. Haastattelut, joiden pohjalta tapausselostukset on kirjoitettu, tehtiin loppuvuoden 2013 ja alkuvuoden 2014 välisenä aikana. Julkaisuun sisältyy yhteensä 26 tapausselostusta.

**Asiasanat:** maidontuotanto, verkostoituminen, tapausselostus

---

---

## ABSTRACT

Traditionally, work at farms has predominantly been done by entrepreneur families. As a result of structural change, the number of farms is decreasing while the size of the remaining ones is increasing. In order to ensure the sufficiency and efficient use of resources, it is necessary to network with other farms, contractors, and other actors.

The aim of the publication is to provide practical examples of patterns of cooperation implemented in farming, especially at milk farms, for use by those planning to start cooperation. With the help of these examples, those considering and planning cooperation are informed of what patterns of cooperation other agricultural entrepreneurs have exploited, why they have chosen to cooperate, what goals they have set for the cooperation, how the cooperation has been organised, and how successful it has been. The examples in the publication also include descriptions of failed cooperation relationships.

The publication can be utilised in particular by milk producers for improving their own operations. The examples also suit other agricultural entrepreneurs. The examples can also be used in counselling and agricultural education.

The examples of cooperation presented in the publication were collected during the "Yhteistyöllä kilpailukykyä maidontuotantoon" ('Increasing the Competitiveness of Milk Production through Cooperation') research project. The results of the project have been published in a book titled *Yhteistyö- ja verkostosuhteet – strateginen tarkastelu maidontuotantoon sovellettuna* ('Cooperation and Network Relationships – a Strategic Consideration Applied to Milk Production') (Ryhänen & Laitila (eds.) 2014). The case farms are located in the regions of South Ostrobothnia, Central Finland, Central Ostrobothnia, Ostrobothnia and North Ostrobothnia. The interviews that the case descriptions are based on were done between late 2013 and early 2014. The publication includes a total of 26 case descriptions.

**Keywords:** milk production, networking, case description

---

---

## ESIPUHE

Seinäjoen ammattikorkeakoulussa on tutkittu systemaattisesti yhteistyössä Helsingin yliopiston taloustieteen laitoksen ja Jyväskylän ammattikorkeakoulun kanssa maidontuotannon kehittämistä Etelä-Pohjanmaalla, Keski-Pohjanmaalla ja Keski-Suomessa vuodesta 2003 lähtien. Tutkimusten painopisteenä on ollut tuottaa maitotilojen liiketoiminnan kehittämiseksi tarvittavaa tietoa. Yhteistyön tuloksena on syntynyt runsaasti uutta tietoa, jota voidaan hyödyntää maitotilojen yritystoiminnan kehittämiseksi ja maidontuottajien liiketaloudellisten päätösten tukena.

Tämä julkaisu täydentää aikaisempia julkaisuja ”Kilpailukykyä maidontuotantoon – Toimintaympäristön ennakointi ja tarkastelu”, ”Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla – Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä” ja ”Yhteistyö- ja verkostosuhteet – strateginen tarkastelu maidontuotantoon sovellettuna”.

Keskeinen osa kehittämistä on benchmarking, hyvien ja huonojen esimerkkien hakeminen ja niistä oppiminen. Tähän julkaisuun on kerätty ”Yhteistyö- ja verkostosuhteet – strateginen tarkastelu maidontuotantoon sovellettuna” -tutkimusjulkaisussa hyödynnetyn haastatteluaineiston pohjalta kirjoitettuja esimerkkejä maatalousyritysten yhteistyösuhteista kehittämistyössä käytettäväksi. Niitä voivat hyödyntää maidontuottajat, muut maatalousyrittäjät ja urakoitsijat sekä neuvonnan ja koulutuksen asiantuntijat.

Tutkimusaineiston hankintaan osallistuivat Seinäjoen ja Jyväskylän ammattikorkeakoulut, Osuuskunta Maitosuomi ja ProAgria Etelä-Pohjanmaa. Haastatteluiden ja niiden pohjalta kirjoitetuista tapausselostuksista vastasivat Seinäjoen ja Jyväskylän ammattikorkeakoulut. Tiedottamisessa yhteistyötä on tehty Osuuskunta Maitosuomen, Jyväskylän ammattikorkeakoulun sekä ProAgria Etelä-Pohjanmaan ja ProAgria Keski-Suomen kanssa. Hankkeen on rahoittanut Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelma. Kiitämme lämpimästi maatalousyrittäjiä, yhteistyökumppaneita, rahoittajaa ja ohjausryhmää panostuksesta tämän julkaisun syntyyn.

Ilmajoella marraskuussa 2014

**Antti Pasila**

SeAMK Elintarvike ja maatalous  
yksikön johtaja

**Jyrki Rajakorpi, Erkki Laitila & Mari Viljanmaa**

julkaisun toimittajat

---





---

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ.....	3
ABSTRACT .....	4
ESIPUHE.....	5
<b>1 JOHDANTO.....</b>	<b>9</b>
1.1 Tausta ja tavoite.....	9
1.2 Menetelmät ja aineisto .....	11
<b>2 ESIMERKKEJÄ MAATALOUSYRITYSTEN YHTEISTYÖSTÄ JA TOIMINTOJEN ULKOISTAMISESTA.....</b>	<b>12</b>
<b>Yhteistyöllä helpotusta työvoiman tarpeeseen</b>	
Usean tilan yhteinen työntekijä .....	12
Kylärenki tuo helpotusta satunnaiseen työvoiman tarpeeseen.....	14
Koneiden yhteisomistuksesta urakointiin, yhteisostoihin ja yhteiseen työntekijään .....	16
Monipuolisen naapuriavun arvoa ei voi aina mitata rahassa.....	18
Maidontuottajasta hiekokasvattajaksi .....	20
Hiekokasvatuksen ulkoistaminen vähensi työmäärää.....	23
Yrittäjä joutui lopettamaan hiehonkasvatuksen.....	25
Hiehot ostetaan, että maidontuotantoa voidaan laajentaa .....	27
Hiehonkasvatusta lomitustyön ohessa.....	30
<b>Yhteistyöllä alhaisemmat yksikkökustannukset</b>	
Ulkoistettu hiehonkasvatus ja urakoinnin hyödyntäminen .....	33
Yhteistyötä eri urakointitöissä .....	36
Yhteisostorengas säästää panosten hinnoissa .....	39
Hiehonkasvatusta ja koneurakointia maidontuotannon tilalle .....	43
Yhteisomistuksella tehokkaampi konekanta .....	46
Peltoviljely ulkoistettiin koneosakeyhtiölle .....	49
Koneyhteistyöllä saavutettiin pienemmät yksikkökustannukset.....	51
Yhteinen kuivaaja ja rehutehdas – osuuskunta yhteistyömuotona .....	55
Koneyhteistyön ansiosta uudempiä koneita .....	60
Oy-muotoinen yhteistyö säilörehunkorjuussa ja lannanlevityksessä.....	63
Maitotilojen yhteiskoneilla jaetaan kustannuksia .....	65
Urakointia tarjoava maidontuottaja .....	66
Säilörehunkorjuuyhtymä .....	68
Yhteiskoneita ja urakointipalvelujen hyödyntämistä .....	70
Koko kylän kuivuriosakeyhtiö .....	71
"Yhteistyökumppanin ei tarvitse olla naapuri, mutta kylläkin henkinen naapuri" ..	73
Koneurakoitsijan etuna on luotettava aliurakointiverkosto .....	75
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>79</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>80</b>

---



---

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tausta ja tavoite

Maatiloilla on perinteisesti tehty työt suurelta osin yrittäjäperheen voimin. Rakennemuutoksen seurauksena maatilojen määrä vähenee ja jäljelle jääneiden koko kasvaa. Maatilojen koon kasvaessa työmäärä lisääntyy, jolloin yrittäjäperheen työmäärä kasvaa niin suureksi, että omin voimin kaikista töistä selviäminen käy mahdottomaksi. Samaan aikaan maatalous pääomavaltaistuu teknologian kehittymisen myötä, mikä pakottaa maatalousyrittäjät miettimään, mitkä resurssit kannattaa hankkia itselle ja mitkä resurssit voi hankkia käyttöönsä muulla tavoin.

Maatalousyrittäjien on osattava muuttuvassa toimintaympäristössä ajatella strategisesti ja löydettävä uusia tapoja organisoida toimintaansa. On tunnistettava oma ydinosaamisensa ja keskityttävä siihen. Muita yritystoiminnan osa-alueita voidaan ulkoistaa tai toteuttaa yhteistyössä toisten toimijoiden kanssa. Yhteistyö eri muodoissaan mahdollistaa työmäärän hallinnan ja resurssien käytön tehostamisen.

Muilla toimialoilla, esimerkiksi metallituoteteollisuudessa ja elektroniikateollisuudessa on luotu lukuisia kaikkia osapuolia hyödyttäviä strategisia yhteistyöasetelmia ja verkostomainen toimintatapa on muodostunut vallitsevaksi tavaksi organisoida liiketoiminta. Teollisuuden verkostomaista toimintatapaa on tutkittu paljon Suomessa ja maailmanlaajuisestikin (esim. Ali-Yrkkö 2009, Caglio-Ditillo 2008, Spekman-Isabella-MacAvoy 2000, Vesalainen-Pilbacka 2008, Vesalainen 2002). Sen sijaan maatalousyrittäjien verkostoitumiseen liittyviä yhteistyöesimerkkejä on vain vähän saatavilla.

Maidontuotanto on Suomen tärkein maataloustuotannon sektori. Suomen pohjoiset luonnonolot sopivat parhaiten maidontuotantoon ja nautojen kasvattamiseen. Muuttuva toimintaympäristö, kuten markkinoiden ja maatalouspolitiikan muutokset sekä maitoketjun toimijoiden välinen kilpailuasetelma vaikuttavat maidontuottajien toimintaedellytyksiin. Maidontuottaja toimii markkinoilla, joilla yksittäinen maidontuottaja ei voi vaikuttaa tuotteen markkinahintaan. Maidontuottaja ei voi myöskään valita erilaistamisstrategiaa, koska meijerit tarvitsevat tasalaatuista raaka-ainetta. Näin ollen maidontuottajan kannattavan toiminnan perustan muodostaa tehokkuus, kilpailukyky ja kustannusjohtajuus (Laitila, Ryhänen, Närvä, Sipiläinen & Rajakorpi 2014.)

---

Menestyminen kovenevassa kilpailussa vaatii maidontuottajalta toiminnan tehostamista kilpailukyvyyn parantamiseksi. Koska tuottavuuden parantaminen on keskeinen maidontuottajan pitkän aikavälin keino kannattavuuteen vaikuttamiseksi (Sipiläinen, Ovaska & Ryhänen 2012), syntyy tarve erikoistua ja keskittyä ydinprosesseihin. Ydinprosessiksi maidontuottajat kokevat yleisesti kotieläintuotannon osaprosessin eli maidon tuottamisen. Ydinliiketoiminta pyritään pitämään omissa käsissä. Muut osaprosessit, kuten kasvituotanto ja lypsykarjan uudistaminen koetaan mahdollisiksi ulkoistaa tai niihin voidaan kohdentaa laajaa tilojen välistä yhteistyötä. Pyrkimyksenä on tällöin kustannusten, kokonaistyömäärän ja sidotun pääoman määrän alentaminen, tuotelaadun parantaminen, vapaa-ajan lisääminen ja usein myös sosiaalisen kontaktipinnan laajentaminen. (Laitila, Ryhänen, Närvä, Sipiläinen & Rajakorpi 2014.)

Yhteistyösuhteiden on oltava sellaisia, että kaikki osapuolet hyötyvät niistä. Sen vuoksi yhteistyöasetelmien suunnitteluun tulisi kiinnittää riittävää huomiota. Itse yhteistyöasetelma on suunniteltava huolellisesti ja sen lisäksi jokaisen osanottajan on ennen yhteistyöhön ryhtymistä omalta osaltaan varmistuttava siitä, että suunnitteilla oleva yhteistyö on tehokkaampi ja kannattavampi vaihtoehto kuin itse tekeminen tai jokin toinen yhteistyöasetelma<sup>1</sup>. Yhteistyösuhteita suunniteltaessa pyritään hankkimaan tietoa siitä, miten muut maatalousyrittäjät ovat hyödyntäneet verkostoitumista ja yhteistyötä omassa toiminnassaan. Kun päästään tutustumaan toteutettuihin yhteistyöasetelmiin, voidaan niistä valita osioita ja näkökulmia oman suunnittelun komponenteiksi ja oppia toisten jo aikaisemmin tekemistä virheistä.

Julkaisun tavoitteena on tarjota yhteistyötä suunnittelevien hyödynnettäväksi käytännönläheisiä esimerkkejä toteutetuista maatalouden, erityisesti maitotilojen, yhteistyöasetelmista. Näiden esimerkkien avulla yhteistyötä harkitsevat ja yhteistyötä suunnittelevat saavat tietoa siitä, millaisia yhteistyöasetelmiä muut maatalousyrittäjät ovat hyödyntäneet, miksi he ovat päätyneet yhteistyöhön, mitä tavoitteita he ovat yhteistyölle asettaneet, miten yhteistyö on organisoitu ja miten siinä on onnistuttu. Julkaisun esimerkit sisältävät myös kuvauksia epäonnistuneista yhteistyösuhteista. Niiden avulla yhteistyötä suunnittelevat saavat arvokasta tietoa asioista, jotka on otettava huomioon jo yhteistyön suunnitteluvaiheessa, että virheiltä voidaan välttyä.

Julkaisua voivat hyödyntää maidontuottajat omaa toimintaansa kehittäessään. Esimerkit soveltuvat myös muiden maatalousyrittäjien käyttöön. Neuvonnan asiantuntijat voivat hyödyntää esimerkkejä työssään. Julkaisua voidaan käyttää

---

<sup>1</sup> Yhteistyön suunnittelussa voi hyödyntää maidontuottajan yhteistyöasetelman suunnittelua käsittelevää käsikirjaa (ks. Laitila, Ryhänen, Rajakorpi, Närvä & Sipiläinen 2014).

---

myös maatalousalan koulutuksessa. Julkaisusta voi poimia lukijaa itseään kiinnostavia esimerkkejä.

## 1.2 Menetelmät ja aineisto

Julkaisussa esitetyt yhteistyöesimerkit on kerätty ”Yhteistyöllä kilpailukykyä maidontuotantoon” -tutkimushankkeen yhteydessä. Hankkeen tutkimustuloksia on julkaistu teoksessa: Yhteistyö- ja verkostosuhteet – strateginen tarkastelu maidontuotantoon sovellettuna (Matti Ryhänen & Erkki Laitila (toim.) 2014). Esimerkkitalat sijaitsevat Etelä-Pohjanmaan, Keski-Suomen, Keski-Pohjanmaan, Pohjanmaan ja Pohjois-Pohjanmaan maakunnissa.

Aineiston keruun menetelmänä käytettiin teemahaastattelua<sup>2</sup>. Haastattelut tehtiin loppuvuoden 2013 ja alkuvuoden 2014 välisenä aikana. Haastateltaviksi valittiin maidontuottajia, maidontuottajien kanssa yhteistyötä tekeviä muiden tuotantosuuntien edustajia sekä urakoitsijoita. Haastateltavina oli yrittäjiä, joilla oli kokemusta hyvin toimivista yhteistyösuhteista, mutta myös yrittäjiä, joilla oli kokemusta epäonnistuneista yhteistyösuhteista. Yhteistä haastateltaville oli, että he olivat valinneet yhteistyön ja/tai verkostoitumisen osaksi yrityksensä strategiaa.

Haastattelijat litteroivat eli kirjoittivat haastattelut sanasta sanaan paperille. Sen lisäksi he laativat kustakin haastattelusta tapauskuvauksen. Luettelo haastattelijoista on esitetty liitteenä 1. Aineistosta valittiin tähän julkaisuun 26 tapausselostusta. Tämän julkaisun toimittajat ovat editoineet haastattelijoiden kirjoittamia tapauskuvauksia. Editoinnilla on selkeytetty tapauskuvausta ja parannettu kieliasua kuitenkin niin, että alkuperäisen kirjoittajan viesti säilyi muuttumattomana. Tapauskuvauksen kirjoittajan nimeä tai haastateltavan tietoja ei ole haastattelukohteen anonymiteetin säilyttämiseksi mainittu kuvauksen yhteydessä. Kaikilta haastatelluilta pyydettiin lupa tapauskuvauksen käyttämiseen julkaisussa.

Tapauskuvaukset on jaettu kahteen osaan. Ensimmäisen osan pääotsikkona on Yhteistyöllä helpotusta työvoiman tarpeeseen ja toisen osan Yhteistyöllä alhaisemmat yksikkökustannukset. On huomattava, että jako ei ole yksiselitteinen. Monilla yrittäjillä on monipuolista yhteistyötä, joka tukee molempia edellä mainittuja tavoitteita. Tapauskuvausten otsikot kuvaavat kunkin yrityksen kannalta keskeistä yhteistyön muotoa.

2 Aineiston ja menetelmän kuvaus on esitetty teoksessa: Yhteistyö- ja verkostosuhteet – strateginen tarkastelu maidontuotantoon sovellettuna (Ryhänen & Laitila (toim.) 2014).

---

## 2 ESIMERKKEJÄ MAATALOUSYRITYSTEN YHTEISTYÖSTÄ

### Yhteistyöllä helpotusta työvoiman tarpeeseen

#### USEAN TILAN YHTEINEN TYÖNTEKIJÄ

Kolmelle lypsykarjatilalle on palkattu yhteinen työntekijä helpottamaan tilojen arkea. Tiloilla ei ollut mahdollisuutta palkata omaa, kokoaikaista työntekijää yritysten pienuuden vuoksi. Apua kuitenkin tarvittiin, joten päädyttiin ratkaisuun jossa työntekijästä koituvat kustannukset jaettaisiin useamman tilan kesken. Työntekijä on joka tilalla aina viikon kerrallaan töissä. Sama kuvio pyörii jatkuvasti lomista ja juhlapyhistä riippumatta. Työntekijärinki on pyörinyt tällä periaatteella nyt lähes kymmenen vuoden ajan.

Haastateltu yrittäjä pyörittää 30-päistä lypsykarjatilaa yksin, puoliso käy töissä tilan ulkopuolella. Tilalla on parsinavetta eikä työmäärää ole helppo saada vähennettyä ilman suuria investointeja. Investointihalukkuutta hillitsee isännän oma sairaus ja epävarmuus tilanpidon jatkumisesta.

*Ammattitaitoisesta ja itsenäisesti työskentelevästä työntekijästä on ollut merkittävä apu suhteellisen pienellä taloudellisella panostuksella. Työntekijän myötä isännälle on avautunut henkireikä, jota ilman tilaa ei välttämättä enää edes olisi.*

Idea yhteisestä työntekijästä on lähtenyt alun perin kahdella lähitalalla olleesta yhteisestä harjoittelijasta. Sen jälkeen kaksi muuta tilaa liittyi mukaan ja he ottivat yhteisen oppisopimuskoulutettavan. Systeemi toimi hyvin, mutta koulutus koettiin työlääksi. Kun alettiin suunnitella tiloille yhteisen ammattitaitoisen työntekijän palkkaamista, haastateltu tilallinen lähti rinkiin viidenneksi tilaksi mukaan. Tilat olivat kaikki lähiseudulta ja niillä oli jo ennestään yhteistyötä pelto-töissä ja ne käyttivät osin yhteisiä koneita. Tilallisten välillä oli ja on edelleen ystävyys; vapaa-aikaa vietetään yhdessä ja vertaistukeakin saa arjen koukeroihin.

Aluksi rinki pyöri niin, että työntekijä oli töissä kolmella isommalla lypsykarjatilalla viikon kerrallaan. Haastateltavan pienellä tilalla sekä lihakarjatilalla työntekijä työskenteli jaetusti viikon ajan. Näin systeemi pyöri neljän viikon jaksoissa. Myöhemmin kaksi tilaa on jäänyt pois ringistä eläimistä luopumisen myötä. Perusidea pysyi kuitenkin samana ja työntekijä käy nyt kolmella tilalla töissä viikon jaksoissa. Alun perin palkattu työntekijä lopetti elämänmuutosten myötä vuonna 2005. Hänen tilalleen palkattiin uusi työntekijä, joka vastasi Virossa työskennellessään 150 lehmästä.

---

---

Työntekijän palkkaamista suunniteltiin tässä vaiheessa aika vähän. Oli selvää, että ammattitaitoisesta työntekijästä saatava hyöty olisi merkittävä. Palkattaessa valmiiksi pätevä työntekijä, jäisi kuviosta pois henkilön kouluttamiseen kuluva aika ja vaiva. Taloudellista puolta laskettiin jonkun verran, mutta kuukausipalkan jakaantuminen viiden tilan kesken helpotti päätöstä.

Tilat eivät ole tehneet keskenään mitään kirjallisia sopimuksia. Työntekijän 'viikko per tila' -jakoperuste on niin selkeä, että kirjallista sopimusta ei ole koettu tarpeelliseksi. Työntekijällä on kirjallinen työsopimus yhdelle tilalle, jotta byrokratia pysyisi mahdollisimman yksinkertaisena. Työsopimuksessa on määritelty perusasiat, muun muassa tuntipalkka.

Työpäiviä on työntekijällä viikon aikana viisi ja ne voidaan sopia tilan ja työntekijän kesken mille päiville vain. Lyhempiä päiviä työntekijä on voinut tehdä kuusikin viikossa. Kukin tila maksaa palkan suoraan työntekijälle toteutuneiden tuntien mukaan. Kolmen viikon jaksot pyörivät jatkuvasti ympäri vuoden. Työntekijä pitää lomiansa viikon tai kahden jaksoissa. Lomien jälkeen kierros jatkuu siitä, mihin on ennen lomaa jääty. Vaikka ringissä pyritään pysymään viikkosysteemissä, voi tarvittaessa puolikkaita tai kokonaisia työpäiviä tai jopa viikkoja vaihtaa toisten tilojen kanssa. Mahdollisista vaihdoista sovitaan suullisesti asianosaisten kesken. Lopullinen päätösvalta vaihtotilanteessa on sillä tilalla, jolla työntekijä on. Alkuvuosina kokoonnuttiin 1–2 kertaa vuodessa ja käytiin asioita läpi. Viime vuosina on kokoonnuttu koko rinkiä yhteen ainoastaan työntekijän pitkän sairausloman vuoksi, jolloin jouduttiin pohtimaan yhdessä ratkaisua tilanteeseen.

Yrittäjä on saavuttanut yhteisestä työntekijästä tavoitellun hyödyn sataprosenttisesti. Työntekijästä on ollut tilalle korvaamaton apu, eikä taloudellista puolta ole tarvinnut murehtia. Nykyinen työntekijä on ollut ringissä jo kahdeksan vuotta, joten hän tuntee talojen tavat ja osaa tehdä työt itsenäisesti. Isäntä saa kuukausittain viisi päivää vapaata lypsy- ja ruokintatyöstä.

Alkuun työntekijän kanssa oli joitain ongelmia, mutta ongelmat saatiin ratkaistua avoimella keskustelulla tilojen ja työntekijän kesken. Tällä hetkellä rinki toimii yrittäjän mukaan moitteettomasti, eikä hän näe tilanteessa parantamisen tarvetta. Yhteisestä työntekijästä on ollut apua myös äkillisissä sairaustapauksissa. Lomatoimisto ei ole aina onnistunut järjestämään lomittajaa äkillisissä sairastapauksissa tai lomittaja on ollut vieras ja tarvinnut ohjausta navetassa. Tällaisissa tapauksissa yhteinen työntekijä on mennyt tekemään sairausloman alkua itse tai opastamaan lomittajaa.

---

Mahdollisena uhkakuvana yrittäjä näkee ihmisten välisen kanssakäymisen. Ihmisten ja elämäntilanteiden muuttuessa ongelmia saattaa tulla myös yhteistyökuvioon. Muutostilanteissa pyritäänkin avoimeen keskusteluun ja sitä kautta muokkaamaan yhteistyökuvion muotoa, niin että se tyydyttäisi kaikkia osapuolia. Jos ongelmia ei saada heti alkuvaiheessa ratkaistuksi, saattavat ne johtaa lopulta koko yhteistyöringin hajoamiseen. Kiistatilanteissa ongelmana on myös kirjallisten sopimusten puuttuminen.

*Tärkeimpiä asioita yrittäjä sanoo olevan yhteistyökuvioiden selkeyden. Joustoa annetaan, kun tiedetään että sen saa tarvittaessa takaisin. Myös yhteisesti sovitut toimintaperiaatteet ovat tärkeitä yhteistyön toimivuuden kannalta. Avoin keskustelu tilojen välillä sekä työntekijän kanssa on tärkeää, jotta epäkohdat eivät jäisi kaihertamaan ja kasvamaan. Joustavuus ja työaikojen muokkaaminen, niin että siinä huomioidaan tilojen ja myös työntekijän etu, pitää kaikki osapuolet tyytyväisinä.*

## **KYLÄRENKI TUO HELPOTUSTA SATUNNAISEEN TYÖVOIMAN TARPEeseen**

Yrittäjän yhteistyö naapuritilojen kanssa on tiivistä, ja lähes kaikissa töissä hyödynnetään vuoro- ja yhteistyötä. Tilapäistyöntekijänä on käytetty kylärenkiä yli kymmenen vuoden ajan. Rengin työtehtävät ovat vaihdelleet vuosien varrella maatilan pienistä töistä siivoukseen ja metsätöihin. Lähes kaikki peltotyöt tehdään yhdessä naapurin kanssa lietteenajosta rehunkorjuuseen. Korjattu rehu ajetaan yhteisiin siiloihin, joista se syötetään eläimille yhtä aikaa yksi siilo kerrallaan. Etäisyys maitotilojen välillä on pieni. Osa koneista on myös yhteisomistuksessa.

Kylän pienviljelijäyhdistys palkkasi ensimmäisen kylärengin vuosituhanen vaihteessa auttamaan maataloja kiireisenä kesäsesonkina. Kylärenki on palkattu työntekijä, joka kiertää tiloilla tekemässä maatalojen erilaisia pieniä töitä. Tilalla renki on käynyt toiminnan aloittamisesta lähtien. Mukana olevien maatalojen määrä vaihtelee, mutta keskimäärin renki kiertää vuosittain kahdeksalla tilalla.

*Yhteistyöhön rengin palkkaamiseksi ryhdyttiin, koska tilapäistyöntekijöitä oli vaikea saada. Uusia tiloja tarvitsi työntekijää satunnaisesti muutamaksi päiväksi, joten työmäärä ei riittänyt vakituiseen henkilön palkkaamiseen. Muut renkiä tarvitsevat tilat olivat entuudestaan tuttuja ja osan kanssa yhteistyötä oli tehty aiemmin.*

Pienviljelijäyhdistys on huolehtinut toiminnan alusta saakka työntekijän palkkaukseen liittyvistä asioista, kuten palkanmaksusta ja palkkatuen hakemisesta. Pienviljelijäyhdistys laskuttaa myös tiloja työntekijän suorittamien tuntien

---



perusteella. Työntekijän käytöstä ja työtehtävistä tilat sopivat keskenään. Etusijalla on aina kiireisimmin apua kaipaava tila.

Työntekijä palkataan työvoimatoimistosta puoleksi vuodeksi kerrallaan. Pienviljelijäyhdistyksellä on kirjallinen työsopimus työntekijän kanssa, mutta keskinäisiä sopimuksia yhteistyöstä tilat eivät ole tehneet. Kirjallisia sopimuksia ei ole myöskään muista yhteistyökuvioista. Kylärenkiyhteistyö alkoi siitä, että palkattiin yhteinen siivooja, joka suoritti talojen viikkosiivoukset. Tilat suunnittelivat siivousjärjestyksen etukäteen ja tekivät laskelmat, joilla varmistettiin henkilön työllistyminen. Siivooja vaihtui varsinaiseen kylärenkiin, kun työvoimatoimistosta ei löytynyt sopivaa henkilöä jatkamaan siivouksia.

*Rengin työtehtäviin kuuluvat kaikki maatilan pienet työt polttopuun teosta kirvesmiehen apulaisen tehtäviin. Viime vuosina renki on työskennellyt myös paljon metsänhoitotehtävissä. Rengin pestissä toimiva henkilö on vaihdellut, mutta viime vuosina henkilö on vakiintunut.*

Kylärengiksi soveltuvan henkilön on oltava luotettava, riittävän omatoiminen työskentelemään yksin ja hänellä on oltava hyvä työmotivaatio. Erilaisia työntekijöitä on kokeilussa ollut useita ennen nykyisen vakiintumista. Yrittäjän kokemuksen perusteella henkilön on oltava entuudestaan tuttu tai vähintäänkin henkilön taustat on tunnettava. Täysin tuntemattomien kanssa on ilmennyt ongelmia etenkin työmotivaation ja luotettavuuden suhteen.

Tilojen kylärenkiyhteistyö on toiminut hyvin ja tilapäistyöntekijä on tuonut tavoitellut hyödyt, kun jokaista pientä työtä ei tarvitse tehdä itse. Yhteisomistuksessa olevista koneista ja rehuyhteistyöstä naapurin kanssa yrittäjä on saanut säästöjä työajassa ja konekustannuksissa. Lisäksi työnteko koetaan mielekkäämmäksi yhdessä tekemällä. Yhteistyö on tuonut tukea myös henkiseen hyvinvointiin.

Yrittäjän kokemuksen perusteella yhteistyössä olevilta osapuolilta on löydettävä aito halu yhteistyöhön. On voitava luottaa siihen, että saa itsekin apua sitä tarvitessa. Etenkin peltoyhteistyössä ei saa takertua pikkuasioihin, vaan on kyettävä näkemään hyödyt laajoina kokonaisuuksina ja pystyttävä joustamaan tarpeen tullen.

---

## **KONEIDEN YHTEISOMISTUKSESTA URAKOINTIIN, YHTEISOSTOIHIN JA YHTEISEEN TYÖNTEKIJÄÄN**

Lähes kaikki tilan koneet, traktoreita, auraa ja navetan koneita lukuun ottamatta, ovat yhteisomistuksessa toisten tilojen kanssa. Suurempia kylän yhteistyökuvioita ovat maamiesseuran kautta tehdyt panosten yhteisostot ja yhdistyksen kautta tapahtuva metsän yhteismyynti. Tilalla on noin viidentoista vuoden ajan käytetty urakoitsijaa rehunteossa: aluksi niitossa, nyttemmin urakoitsijat hoitavat lähes koko prosessin. Urakoitsijaa käytetään tarvittaessa myös lietteenajossa, lietteen siirtoajossa ja heinikoiden hoitoniittojen tekemisessä. Tilalla on palkattuna yhteinen työntekijä aluksi kolmen, nyttemmin kahden muun tilan kanssa. Yhden tilan kanssa on käynnissä lietelannanvaihto turhan maantieajon välttämiseksi.

Merkittävimpänä yhteistyökuviona yrittäjä näkee yhteisen työntekijän palkkaamisen. Yhteisen työntekijän haluttiin helpottavan omaa työtaakkaa ja palkkauskulujen jakamisen puolestaan nähtiin helpottavan syntyviä kustannuksia. Sekä rehunteossa että lietteenajossa tilalla on alettu käyttää urakoitsijaa ajan- ja voimavarojen säästämiseksi, mutta jokaisen yhteistyökuvion kohdalla myös kulujen jakaantuminen nähdään merkittävänä etuna.

Koneiden ristiin omistaminen on tilalla alkanut jo edellisen sukupolven aikana kahden veljeksensä kesken, ja tänä päivänä kyseinen yhteistyö jatkuu serkusten välillä. Tilalla on yhteisiä koneita nyttemmin myös usean muun tilan kanssa, kumppanit vaihtelevat eri koneomistussuhteisessa eri tilojen tarpeiden mukaan. Yrittäjän isoisä on ollut metsien yhteismyyntiä harjoittavan yhdistyksen perustajia ja panosten yhteisostoja kylällä on tehty niin kauan kuin yrittäjä muistaa. Urakointikuvioiden syntyminen on lähtenyt käyntiin varsin spontaanisti kysynnän ja tarjonnan kohdatessa: urakoitsijaksi ryhtyvä on saanut riittävän monen tilallisen sitoumuksen ulkoistaa työnsä urakoitsijalle niin, että urakoitsijan konehankinta on kannattanut. Rehun teossa urakointi on pikkuhiljaa laajentunut ja jakautunut myös aliurakoitsijoiden käyttöön. Yhteistyökumppanit ja pääurakoitsija ovat yrittäjän tuttuja jo lapsuudesta saakka.

Yhteisostoringillä on paperilla tehty sopimus, jossa sitoudutaan yhteisten ostojen taakse sanktioiden uhalla. Tämä siksi, että mahdollisten rönsyilijöiden vuoksi koko rinki ei joudu kärsimään. Yhteisesti tehtävässä metsän myynnissä ilmoitetaan normaalin käytännön mukaan leimikot ostajalle kirjallisesti. Työntekijän palkkaamista pohjustettiin yhteisissä palaverissa. Työntekijän kanssa on tehty kirjallinen työsopimus, mutta palkkaajilla ei ole asiasta keskinäistä paperilla olevaa sopimusta. Koneiden yhteisomistukset ja urakoinnit perustuvat suullisiin sopimuksiin. Vaikka yrittäjä on periaatteessa sitä mieltä, että sopimukset pitäisi

---

olla paperilla, näin tutussa joukossa ja esimerkiksi yhteisnavettaan verrattuna pienissä kustannuksissa, kirjallisen sopimuksen vaatiminen tuntuisi hänen mielestään epäluottamuksen osoitukselta.

Laskelmat ovat yrittäjän mukaan osapuilleen tehtyjä. Laskelmissa arvioidaan urakoitsijalta tullutta laskun summaa siihen, paljonko itseltä menisi aikaa saman työn tekemiseen ja mikä olisi omien koneiden kokonaishinta huolto- ja varastointikuluineen tai yhteisesti omistettavien koneiden kustannuksiin verrattuna.

Yhteisostot ovat lähinnä yhden miehen kiinnostuksen ja työpanoksen varassa ja renkaassa mukana olevat maksavat nimellistä provisiota omien ostojensa yhteydessä. Metsien myynnin hoitaa yhdistys. Yhteiskoneiden käyttö sujuu ongelmitta, koska jokainen pystyy muutamalla päivällä joustamaan omasta tarpeestaan. Koneiden korjaukset tekee jokainen osakas omalla käyttövuorollaan sekä tarvittaessa huoltaa ja puhdistaa ne seuraavaa tarvitsijaa varten. Esimerkiksi satasia maksavat koneiden korjaamiset hoitaa tila, jolla kalusto on rikkoutunut, isommat kustannukset korvataan yhdessä.

Ketjuttamista vaativan rehunteon pääorganisoijana toimii pääurakoitsija, joka tilallisten miettiessä oikeaa aloitusajankohtaa ilmoittaa, koska niittomies on tulossa tilan pelloille. Järjestely koetaan hyvänä, koska urakoitsijan osaamiseen luotetaan ja hän hoitaa roolinsa hyvin. Yhteisen työntekijän loma- ja työajat sovitaan yhdessä työntekijän ja muiden tilojen kesken pari kertaa vuodessa.

Säilörehu-urakoinnissa hinnoitteluperiaate on sovittavissa urakoitsijan kanssa, mutta tällä tilalla käytössä on aikaan perustuva veloitus, jonka haastateltava itse kokee reiluimpana. Hänen mielestään tilallinen voi itse vaikuttaa tuntimääriin esimerkiksi selkeyttämällä ja salaojittamalla lohkojaan.

*Yrittäjä on hyvin tyytyväinen jokaiseen yhteistyökuviioon, jossa hän on mukana eikä halua luopua yhdestäkään yhteistyötavasta. Yhteisen työntekijän kohdalla hän erityisesti toivoo, että kyseinen yhteistyön malli saataisiin "puhuttua" myös muille tiloille, koska näkee säännöllisen, kolmen viikon välein tulevan helpotuksen navettatöihin olevan suuri apu tilan rutiinien pyörittämisessä.*

Yhteisostojen yrittäjä kertoo tuovan tuhansien eurojen säästöt tilaa kohti, ja hän pitää sitä hyvin merkittävänä summana. Myös yhteisillä metsien myynnillä saadaan tehtyä merkittävämpiä kauppvoja verrattuna siihen, että kukin kauppaisi puunsa erikseen. Koneurakoinnissa ja koneiden yhteisomistajuudessa korostuu

---

hyvä yhteishenki ja joustavuus eri osapuolten kesken. Yrittäjälle suuri asia taloudellisen edun ohella on yhteistyökuvioiden joustavuus ja avun saaminen tarvittaessa oman työtaakan helpottamiseksi.

Ainoana kritiikkinä yrittäjä löytää koneiden yhteisomistajuudesta sen, että osakkaat voisivat jakaa suunnitelmiaan työkoneiden tarpeesta toistensa kanssa hieman enemmän etukäteen, jolloin päällekkäisvarauksilta vältyttäisiin ja kukin voisi jo ennalta sovittaa omat työnsä koneiden vapautumisen mukaan. Kuitenkaan vakavia päällekkäisyyksiä ei ole sattunut ja osakkaat soittelevat ja sopivat järjestyksen kukin tilanteensa mukaan.

Yhteisostojen kohdalla yrittäjä näkee pienen ristitekijän siinä, että ostot ovat niin voimakkaasti henkilöityneet yhteen tekijään. Jos nykyinen henkilö ei jostain syystä voisi jatkaa, kuvio olisi jonkin aikaa sekaisin. Koneomistajuudet yrittäjä näkee niin löyhinä ja euromääräisesti vähäisinä yhteistyökuvioina, että niiden sisältämän riskin kanssa tulee toimeen, koska koneyhteistyön loppuminen ei kaataisi koko tilan liiketoimintaa. Tätä hän vertaa mahdolliseen yhteisnavettaan, jonka riskit hän näkee paljon suurempina ja jossa hänen mielestään on kaikki oltava paperilla.

Koneyhteistyön syntymistä ja toimivuutta on edesauttanut se, että osapuolet ovat tunteneet toisensa lapsuudesta saakka; he tietävät ja tuntevat toistensa hyvät ja heikot puolet. Yhteistyön sujumisen kannalta on yrittäjän mielestä tärkeää, että osapuolet eivät takerru liian pieniin yksityiskohtiin. Osapuolet eivät lähettele toisilleen muutaman kymmenen euron laskuja. Luotettaviksi kumppanit osoittautuvat sillä, että he tekevät asiat niin kuin ovat keskenään sopineet, ja että ”iso kuva” pidetään kunnossa ja pieniin seikkoihin ei takerruta.

### **MONIPUOLISEN NAAPURIAVUN ARVOA EI VOI AINA MITATA RAHASSA**

Tilalla harjoitetaan maidontuotantoa ja viljanviljelyä. Lypsylehmiä tilalla on noin 20. Yhteistyötä säilörehunkorjuussa on naapurin kanssa tehty jo yli kaksikymmentä vuotta. Yhteistyötila on lähinaapuri, jolla on suunnilleen samankokoinen lypsykarja.

Yhteistyökuviot ulottuvat sekä viljanviljelyyn että eläinten valvontapuolelle. Peltoviljelypuolella isäntä kokee tärkeimmäksi kiireavun. Säilörehu korjataan yhteistyössä naapurin isännän kanssa. Säilörehunkorjuuketjusta toinen reuhkärry ja niittomurskain ovat yhteisomistuksessa. Molemmilla tiloilla tunnetaan toisen toimintatavat niin navettatöissä kuin erilaisissa huoltotoimenpiteissä. Naapuriapuun voidaan luottaa joka tilanteessa. Toisen työpanosta hyödynnetään ja arvostetaan asiassa kuin asiassa.

---

---

Isäntä tarjoaa kirjanpito palveluja lähialueen muille tiloille. Yhteistyötä kirjanpito puolella on tehty jo kolmisenkymmentä vuotta. Aikanaan toiminta-alue on ollut hyvinkin laaja, nykyisin palvelu on lähinnä veroilmoitusten tarkastamista. Isäntä kokee tärkeäksi sen, että muiden alueen viljelijöiden kanssa tullaan hyvin toimeen. Avoin tiedonvaihto ja keskustelu ajankohtaisista asioista helpottavat muun muassa päätöksentekoa tukihakemusten täytössä.

Koneyhteistyö aloitettiin, kun tarve konekannan kehittämiseksi tuli ajankohtaiseksi. Osasyynä yhteistyölle voidaan nähdä myös huoltotöiden jakaminen. Kummallakin tilalla oli myös tarve lisätyövoimalle. Yhteistyö osapuolet tunsivat naapureina toisensa ennestään, mutta varsinainen kipinä yhteistyöhön syntyi naapurin tehdessä maatilaharjoittelua tilalla.

Yhteistyöhön liittyviä toimintoja ei ole etukäteen juurikaan suunniteltu. Kirjallisia sopimuksia ei ole tehty. Isommista työtehtävistä, kuten traktoritöistä, pidetään suurpiirteisistä tuntikirjanpitoa. Isännän mielestä jokaista työtuntia tai lainattua mutteria ei kannata laskea. Kirjatut tunnit pyritään tasaamaan viimeistään vuoden lopussa omalla työllä. Isännän tehdessä töitä esimerkiksi puimurilla tai kivenkeruukoneella tuntee hän olevansa oikeutettu laskuttamaan töistä. Hinnoittelu perustuu työstä riippuen joko hehtaareihin tai tunteihin.

*Passiiviselle turvallisuudelle ja hätäavulle ei ole määritetty hintaa. Isännän mielestä sen arvoa ei tule kuitenkaan unohtaa ja arvostus näitä kohtaan on suuri.*

Säilörehunkorjuu on järjestetty siten, että molemmat niittävät yhteisellä niittomurskaimella pääsääntöisesti oman rehualansa. Molempien kalustoa ja traktoreita käytetään yhteisesti muissa työvaiheissa. Tarkkuussilppurin käyttö korvaantuu naapurin niittäessä osan tilan rehualasta. Säilörehunkorjuuketju vaatii kolmen henkilön työpanoksen. Molemmat osapuolet ovat tarkkoja koneiden toimivuuden ja kunnan suhteen. Vastuu kaluston korjauksesta on tilan isännällä.

Rehunkorjuuyhteistyön päätarkoitus on saada rehu korjattua parhaalla mahdollisella tavalla. Tärkeimmät kriteerit ovat hyvälaatuinen rehu ja edullinen tekotapa. Yhteistyön myötä on ollut mahdollista hankkia tehokkaampia koneita. Tehokkaamman kaluston ansiosta työpäivien pituutta on voitu lyhentää, ja näin työtapaturmien määrä on vähentynyt. Isäntä kokee yhteistyön olleen varsin ongelmaton ja kaikista asioista on voitu puhua. Isännän mielestä eri työvaiheiden muuttaminen rahaksi on vaikeaa. Molempien tavoitteet rehunteossa ovat samanlaiset.

---

Isännän mielestä molempien tulee olla valmiit uhraamaan omaa aikaansa toisen auttamiseksi. Poikkeustilanteissa ihmistyön arvottaminen tulisi unohtaa. Toisen elinkeinon turvaamisen eteen ollaan valmiita käyttämään niin fyysistä kuin henkistä kapasiteettia.

*Tiivis naapuriapu edellyttää isännän mielestä suurpiirteisyyttä ja luottamusta. Yhteistyön sujuvuuden kannalta on hyvä välillä unohtaa taloudellinen näkökulma ja jokaista käytettyä minuuttia on turha laskea. Pääasiassa vaihtotyöhön perustuva yhteistyö vaatii joustavuutta ja välillä hyviä hermoja. Inhimillisten vahinkojen sattuessa tulee oma harmi niellä ja sanoa asiasta vasta hetken hengähdettyään.*

### **MAIDONTUOTTAJASTA HIEHOKASVATTAJAKSI**

Tilalla on harjoitettu maidontuotantoa noin kolmenkymmenen lehmän pihattonavetassa. Tilan töihin ja erityisesti tilan navettatöihin on isännän ja emännän ohella osallistunut täyspainoisesti myös isännän äiti. Lisäksi tilan isännällä on yhden miehen urakointipalveluyritys, jonka toimenkuvaan kuuluu mm. uusien navetoiden rakentaminen ja vanhojen peruskorjaaminen. Päivittäinen työrytmi isännän osalta olikin sellainen, että aamulla kello viideltä alkoi navettatyöt, jotka kestivät noin kaksi tuntia. Niiden jälkeen hän teki tilan ulkopuolisia töitä noin kello kahdeksasta kello neljään, jonka jälkeen hänellä oli vielä illalla navettatyöt, jotka kestivät noin kaksi tuntia. Työpäivän pituus oli noin 12–13 tuntia ja siihen päälle viljelypuolen työt.

Maidontuotannosta luopuminen tuli ajankohtaiseksi, kun isännän äiti ilmoitti haluavansa lopettaa navettatyöt. Ilman hänen työpanostaan katsottiin, että maidontuotanto nykyisessä navetassa on liian raskasta yhdelle ihmiselle, koska myös tilan isäntä halusi helpottaa omalta osaltaan työkuormaansa. Mietittiin eri vaihtoehtoja. Alustavana vaihtoehtona oli, että vuokrattaisiin navetta jollekin lypsykarjatilalliselle, joka haluaisi kasvattaa hiehonsa erillisessä rakennuksessa ja näin lisätä esim. lypsylehmien lukumäärää. Koska tilalla oli kuitenkin tehty sukupolvenvaihdos siten, että tiloja voitiin vuokrata vasta kun isännän äiti olisi kahden vuoden päästä 65-vuotias, ei kyseinen vaihtoehto ollut ainakaan heti toteutettavissa. Mietittiin, mitä tehdään. Siirrytäänkö hiehonkasvatukseen vai hakeutuuko emäntä töihin tilan ulkopuolelle?

Mietittäessä tilan tulevaisuuden strategiaa ja keskusteltaessa aiheesta tuttujen maatalousyrittäjien kesken kävi ilmi, että isännälle entuudestaan tuttu maidontuottajapariskunta oli aikeissa laajentaa maidontuotantoa. He halusivat ulkoistaa hiehonkasvatuksen, mikäli se vain olisi mahdollista. Aiheesta keskusteltiin ja neuvoteltiin maidontuottajapariskunnan kanssa. Yhtenä ajatuksena oli, että

---

---

maidontuottajapariskunta hoitaisi itse omat hiehonsa yrittäjäpariskunnan navetassa. Lopulta kuitenkin päädyttiin siihen, että maidontuottajapariskunta ulkoistaisi hiehonkasvatuksen ja tilan emäntä alkaisi vastata siitä. Katsottiin, että asiat sujuisivat siten paremmin ja joustavammin jo pelkästään tilojen välisen välimatkan takia.

*Ennen hiehonkasvatuksen aloittamista peruskorjattiin navetta ja neuvoteltiin hiehonkasvatuksen osa-alueista maidontuottajapariskunnan kanssa. Sovittiin pelisäännöt, joista laadittiin kirjallinen sopimus. Sen mukaan kasvatuksessa olisi vain kyseisen maidontuottajapariskunnan hiehoja. He puolestaan vastaisivat siitä, että kasvatuksessa on aina kasvatuskapasiteetin mukainen täysi määrä eli 46 hiehoa.*

Sopimuksen mukaan maidontuottajapariskunta maksaa ns. päivämaksun per hieho, joka sisältää kasvatuksesta aiheutuvat hoitokustannukset, kuten ruokinta- ja työkustannukset. Päiväkohtaiseen maksuun ei kuitenkaan sisälly siemennyksestä ja mahdollisesta eläinlääkärin käynnistä aiheutuvat kustannukset. Samoin hiehojen siirrosta aiheutuvista kustannuksista vastaa maidontuottajapariskunta.

Käytännössä hiehonkasvatus toimii siten, että hiehot saapuvat tilalle noin 8 kuukauden iässä ja 5–6 hiehon ryhmissä. Siirron yhteydessä hiehot siirtyvät hiehonkasvattajan omistukseen nimellisesti, jotta hiehonkasvatustila täyttää tukiehtojen mukaan kotieläintilan statuksen ja saa kotieläintilan mukaiset EU-tuet. Hiehojen hoidosta, kuten ruokinnasta, kiimantarkkailusta ja siemennysajankohdista, vastaa tilan emäntä. Lopulliset päätökset hiehojen ruokinnan ja jalostuksen osalta tekee maidontuottajapariskunta. Kustannukset, jotka aiheutuvat hiehojen kasvatuksesta, laskutetaan kerran kuukaudessa sovitun päivämaksun mukaan. Samalla laskutetaan kuukaudessa muodostuneet siemennys- ja eläinlääkintäkulut.

Mikäli hiehojen kasvatuksesta aiheutuvat kustannukset ovat nousseet tarkastelujakson eli kasvatusvuoden aikana, korotetaan päivämaksua kustannusten mukaisen nousun perusteella. Takaisin maidontuotantotilalle hiehot siirretään noin kuukausi ennen laskettua poikimisajankohtaa, jolloin hiehot siirtyvät takaisin maidontuottajapariskunnan omistukseen. Hiehojen kuljetus tilojen välillä tapahtuu maidontuottajapariskunnan omalla kuljetuskalustolla.

Yhteistyö tilojen välillä on nyt jatkunut kaksi vuotta. Alussa kasvatuksessa oli hiehoja myös muutamalta muulta tilalta, mutta hyvin nopeasti siirryttiin kasvatamaan ainoastaan yhteistyötilan hiehoja, kuten alunperäisenä tarkoituksena oli. Tilan emännän mielestä tarvittavan toimeentulon saamiseksi on kasvatuksessa oltava aina kasvatuspaikkojen mukainen täysi määrä hiehoja. Tältä osin yhteis-

---

työ onkin sujunut moitteettomasti. Yhteistyöhön ollaan muutenkin tyytyväisiä. Koetaan, että yhteistyön avulla päästiin tavoitteisiin, joita alun perin haettiin. Tilan isännän ei tarvitse enää osallistua kuin satunnaisesti kotieläinten hoitoon liittyviin töihin, joten hän on voinut entistä paremmin keskittyä tilan ulkopuolisiin töihin. Tilan toiminta jatkui kotieläintilana, joka mahdollisti tilan emännälle toimeentulon ja työn, josta hän pitää.

*Onnistuneen yhteistyön edellytyksenä tilan emännän mukaan on se, että yhteistyösapuoleet omaavat samat arvot ja tavoitteet yhteistyön osalta. Heidän tapauksessaan niin maidontuottajapariskunnalla kuin tilan emännällä on arvoina taata hyvät kasvatusolosuhteet hiehoille sekä kasvattaa pitkäikäisiä ja korkeatuotoksia lypsylehmiä.*

Yhteistyö tilojen välillä onkin hyvin tiivistä, mikä myös osaltaan koetaan onnistuneen yhteistyön edellytykseksi. Ruokinnasta, siemennyksistä, jalostuksesta ja muista eläinten hoitoon liittyvistä asioista keskustellaan usein ja tarkastellaan toimintatapoja. Lähes viikoittain ollaan puhelinyhteydessä ja tilan emännällä on mm. yleensä tapana lähettää tekstiviesti heti, kun hieho on tullut kantavaksi. Samoin kuukausittaisen laskutuksen yhteydessä lähetetään samalla tiedot siemennyslaskuista ja tiineystarkastuksista. Oman ammattitaidon osalta tilan emäntä kokeekin tärkeäksi, että hiehot omaavat kasvatuksen jälkeen hyvän kuntoisuusluokituksen sekä ovat tiinehtyneet joko ensimmäisellä tai toisella siemennyskerralla.

Tilan tulevaisuuden strategiana on jatkaa yhteistyötä maidontuotantotilan kanssa. Laajentamissuunnitelmia hiehonkasvatuksen osalta ei ole, sillä nykyisellään niin työmäärä kuin toimeentulo koetaan riittäväksi. Mahdollista laajennusta rajaavaksi tekijäksi koetaan myös tarvittavan lisämaan hankinta, sillä sitä ei ole saatavilla kohtuullisella hinnalla. Mikäli yhteistyö nykyisen yhteistyötilan kanssa loppuisi, ei hiehonkasvatus tilalla näyttäisi kuitenkaan tilan emännän mukaan loppuvan. Todennäköisesti yhteistyö jatkuisi jonkun toisen maidontuotanto-tilan kanssa, sillä jo toiminnan alussa kaksi muuta maidontuotantotilaa kysyi yhteistyön mahdollisuutta hiehonkasvatuksen osalta. Kiinnostusta hiehonkasvatuksen ulkoistamiseen näyttäisi olevan alueen maidontuotantotiloilla.

---



## HIEHOKASVATUKSEN ULKOISTAMINEN VÄHENSI TYÖMÄÄRÄÄ

Tilalla harjoitetaan maidontuotantoa, johon on panostettu hyvin voimakkaasti. Vuonna 2008 valmistui noin 60 lypsylehmän pihattonavetta, jota laajennettiin vuonna 2012. Nykyisin lypsylehmiä on noin 130 kpl, jotka lypsetään kahdella lypsyrobotilla. Tilan töistä vastaa yrittäjäpariskunnan lisäksi yksi palkattu kokopäiväinen työntekijä.

Ennen viimeistä laajennusta oli yrittäjäpariskunnan aikomuksena rakentaa hiehoille kasvatustilat navettarakennuksen yhteyteen. Rakentamista varten oli hankittu tarvittavat luvat. Tarkoituksena oli siis itse hoitaa hiehonkasvatus, joten hiehonkasvatuksen ulkoistamista ei vielä silloin edes harkittu. Vaihtoehto hiehonkasvatuksen ulkoistamiseen sai kuitenkin alkunsa jo navettarakennuksen laajentamisen yhteydessä, kun tuttu maidontuottajapariskunta mietti oman tilansa tulevaisuuden strategiaa. He halusivat luopua maidontuotannosta lähinnä työmäärän takia, koska tilan isäntä työskenteli kokopäiväisesti tilan ulkopuolella. Yrittäjäpariskunta ehdottikin hiehonkasvatusta tutulle maidontuottajapariskunnalle tilan isännän sanoin: "Laitakaa lehmät pois ja alkakaa kasvattaa hiehoja." Näistä sanoista yhteistyö hiehonkasvatuksen osalta sai alkunsa.

*Vaikka ajatus yhteistyöstä hiehonkasvatuksen osalta syntyi osittain mahdollisuudesta, oli yhteistyöehdotuksen taustalla useita syitä. Tilalla oli investoitu melko nopealla aikataululla, mikä aiheutti maidontuottajapariskunnalle niin henkistä kuin ruumiillista väsymystä. Eläinmäärän kasvaessa tiedettiin myös työmäärän kasvavan ja katsottiin, että se todennäköisesti nousisi liian suureksi kahdelle henkilölle. Tilalle ei myöskään vielä silloin ollut palkattu vierasta työvoimaa, sillä nykyinen työntekijä aloitti tilalla vasta vähän aikaa sitten.*

Kasvatustilojen rakentaminen olisi myös vaatinut lisää vierasta pääomaa. Tilan nykyinen peltopinta-ala riitti sekä lannanlevitysalan että rehuomavaraisuuden perusteella tilan nykyiselle eläinmäärälle, mutta ei enää hiehojen tarpeisiin. Maidontuottajapariskunnan olisi pitänyt joko vuokrata tai ostaa lisämaata, jota ei kuitenkaan ollut saatavilla. Vaihtoehtoisesti olisi pitänyt laajentaa yhteistyötä kasvintuotantotilojen kanssa rehustuksen osalta, mutta yhteistyöhaluisia tiloja ei kuitenkaan alueella katsottu olevan. Laskeskeltiin ja ajateltiin myös, että mikäli hiehonkasvatus ulkoistetaan, niin nykyisissä eläintiloissa voidaan ns. ummessa olevien lehmien osasto muuttaa lypsylehmille ja puolestaan ns. hiehojen osasto muuttaa ummessa oleville lypsylehmille. Näin toimimalla saataisiin nykyinen eläintila hyödynnettyä kokonaan lypsylehmien ja vasikoiden tarpeisiin.

Ennen yhteistyön aloittamista sovittiin käytännön asiat yhteistyösapuolien

kesken. Vaatimuksena yrittäjäpariskunnalla oli, että yhteistyötilan navetta peruskorjataan haluttujen kasvatusolosuhteiden mukaiseksi. Yhtenä ehtona oli mm. se, että navetassa pitää olla kiinteät makuuparret, sillä ei haluttu, että hiehot makaavat ritiläpalkeilla. Yhteisymmärrykseen päästiin hyvin helposti kasvatusolosuhteista, sillä niin yrittäjäpariskunnalla kuin yhteistyötilan emännällä, joka vastaisi hiehojen kasvatuksesta, olivat samankaltaiset ajatukset kasvatusolosuhteista. Myös muista käytännön asioista päästiin hyvin yhteisymmärrykseen. Sovittiin suullisesti, että kasvatuksessa on vain yrittäjäpariskunnan hiehoja. Yrittäjäpariskunta lupasi puolestaan pitää huolen siitä, että kasvatuksessa on aina kasvatuspaikkojen mukainen täysi määrä hiehoja. Kirjallisesti sovittiin hiehokohtainen päivämaksu, joka sisältäisi hiehojen kasvatuksesta aiheutuvat kustannukset, kuten ruokinta- ja työkustannukset. Päiväkohtaiseen maksuun ei kuitenkaan sisältyisi siemennyksistä ja mahdollisista eläinlääkärin käynneistä aiheutuvat kustannukset. Samoin hiehojen siirrosta aiheutuvista kustannuksista vastaisi yrittäjäpariskunta.

Yhteistyö tilojen välillä on nyt jatkunut hieman yli vuoden. Aluksi hiehonkasvatustilalla oli kasvatuksessa myös muutaman muun tilan hiehoja, mutta nykyisin kasvatuksessa on vain yrittäjäpariskunnan hiehoja, josta alunperin sovittiin. Muutenkin asiat ovat toimineet sovitulla tavalla, johon yrittäjäpariskunta on hyvin tyytyväinen. He tietävät, että hiehot saavat parhaan mahdollisen hoidon, koska yhteistyötilan emäntä on hoitajana hyvin tarkka. Vaikka yrittäjäpariskunta tiedostaakin, että hiehokohtainen päivämaksu on hieman korkeampi kuin esim. isossa hiehonkasvatustyksikössä, ovat he valmiita maksamaan korkeampaa hintaa hyvästä yksilöllisestä hoidosta. Tosin yksilöllisen hyvän hoidon saavan hiehon kasvatustulos, ihmiseen tottunut ja kesy hieho, ei kuitenkaan yrittäjäpariskunnan mukaan näy oikeastaan mitenkään pihattonavetassa. Heidän mukaansa hiehon luonne muuttuu poikimisen jälkeen ja toisaalta pihattonavetassa pärjää paremmin hieho, jolla on kanttia. "Mitä pölhömpi luonne, sitä paremmin se pärjää pihatossa", kuten isäntä asian ilmaisee.

Yrittäjäpariskunnan tarkoituksena on jatkaa yhteistyötä, koska tavoitteet, joihin yhteistyöllä pyrittiin, ovat toteutuneet. Yrittäjäpariskunnan ei ole tarvinnut sitoa vierasta pääomaa uuteen hiehonkasvatukseen, eikä myöskään lisämään hankintaan. On välttytty oheiskustannuksilta, joita muodostuu muun muassa maan hankinnasta ja kunnostamisesta. Nykyisellään hiehojen tarvitsema peltopinta-ala niin lannan kuin rehustuksen osalta riittää yhteistyötilan omistamalla ja hallitsemalla viljelypinta-alalla. Työmäärä ei myöskään ole kasvanut, koska hiehojen kasvatukseen ei tarvitse osallistua. Tilalla yrittäjäpariskunnan työmäärä on nykyisin todennäköisesti laskenut, sillä tilan töistä vastaa yrittäjäpariskunnan lisäksi yksi palkattu kokopäiväinen työntekijä.

---

---

Tilan tulevaisuuden strategiana on jatkaa maidontuotantoa nykyisessä laajuudessaan. Lypsylehmiä ei ole tarkoituksena lisätä navettaa laajentamalla, mutta peltopinta-alan kasvattamista sen sijaan harkitaan, mikäli sitä on läheltä ja kohtuuhinnalla saatavilla. Yhteistyötä hiehonkasvatustilan osalta on tarkoitus jatkaa, mutta jos yhteistyö loppuisi, on varasuunnitelma olemassa.

*Yrittäjäpariskunta tahtoo ensisijaisesti keskittyä maidontuotantoon, mikä on heidän yhdistämisensä ja millä tilan taloudellinen tulos tehdään. Kaikkea ei tarvitse eikä ole järkevää tehdä itse, mikäli yhteistyö on vain mahdollista, on yrittäjäpariskunnan motto.*

### **YRITTÄJÄ JOUTUI LOPETTAMAAN HIEHONKASVATUKSEN**

Ennen hiehonkasvatusta on tilalla harjoitettu maidon- ja naudanlihantuotantoa 1980-luvulta lähtien. Maidontuotantoa on harjoitettu parsinavetassa. Lypsylehmiä on ollut noin 30. Naudanlihantuotantoa on harjoitettu kylmäpihatossa, jossa eläinpaikkoja on ollut noin 80 sonnille.

Ajatus hiehonkasvatuksesta heräsi, kun tilalla päätettiin luopua maidontuotannosta ja mietittiin tilan tulevaisuuden strategiaa. Visiona oli, että tilan tytär jatkaa tilaa. Tulevaisuuden tuotantosuunta piti siis valita niin, että yksi henkilö pystyisi hoitamaan tilaa ja tuleva jatkaja olisi siitä kiinnostunut. Myös aloitusvaiheessa katsottiin tilan nykyisen yrittäjän aikaisemmasta työkokemuksesta olevan hyötyä hiehonkasvatusta ajatellen.

Ennen hiehonkasvatuksen aloittamista otettiin yhteyttä paikalliseen ProAgriaan. ProAgrian neuvonantajien avulla tehtiin laskelmia siitä, miten paljon hiehoja pitäisi kasvatuksessa olla ja kuinka paljon pitäisi saada korvausta tehdystä työstä. ProAgrian neuvonantajien mukaan myös taloudellisen onnistumisen mahdollisuus olisi hyvä, koska lähialueella oli paljon lypsykarjatilajoja. Arveltiin, että lähialueen maidontuotantotilojen yrittäjät olisivat halukkaita lisäämään lypsylehmiäpaikkoja navetoissaan ulkoistamalla hiehonkasvatuksen. Ainoaksi arveluttavaksi tekijäksi yrittäjä arvioi sen, minkälaisen korvauksen ProAgrian neuvonantajien mukaan olisi saatava kasvatettavaa hiehoa kohden. Arveltiin, että korvaus olisi liian suuri maidontuottajien näkökulmasta. Saataisiinko kasvatukseen tarpeeksi paljon hiehoja?

Tulevaisuuden strategiaksi tilalla valittiin näiden suunnitelmien pohjalta hiehonkasvatus. Vanha parsinavetta peruskorjattiin hiehonkasvatukseen sopivaksi. Naudanlihankasvatamo sopi sellaisenaan hiehonkasvatamoksi. Tarkoituksena oli kasvattaa tilalle saapuvat noin puolivuotiaat hiehot ensin parsinavetassa,

---

jonka jälkeen ne siirrettiisiin noin vuoden ikäisinä naudanhankasvatukseen. Takaisin maidontuotantotiloille hiehot lähtisivät noin kahden vuoden ikäisinä. Kaiken kaikkiaan kasvatuspaikkojen perusteella laskettiin, että hiehoja voisi kerrallaan olla kasvatuksessa noin 140, vanhassa parsinavetassa noin 60 ja naudanhankasvatamossa noin 80.

Tilan tuotantosuunnan muutos ja tuotantorakennusten muuttaminen hiehonkasvatukseen tarpeita vastaaviksi tehtiin pääosin omien, mutta myös ProAgrian neuvojien näkymysten mukaan. Ennen investointeja ei ollut keskusteltu tai laadittu minkäänlaisia kirjallisia sopimuksia alueen maidontuotantotilojen yrittäjien kanssa. Strategia oli valittu, tuotantorakennukset päätettiin peruskorjata ja toivottiin, että saataisiin yhteistyötiloja tilan strategian toteuttamiseen.

Alussa näytti siltä, että valitussa strategiassa onnistuttaisiin. Soittoja ja kyselyitä saatiin paljon. Moni alueen maidontuottaja halusi tuoda hiehoja kasvatukseen. Yksi maidontuotantoa laajentava yrittäjä halusi tuoda kasvatukseen peräti 90 hiehoa. Useimmiten maidontuottajat kuitenkin halusivat tuoda kasvatukseen vain noin 3–4 hiehoa eli vain ne ns. ylimääräiset hiehot, joita ei voitu kasvattaa tilan puutteen takia omissa navetoissa. Tiedostettiin ongelma, että mikäli tilalla on liian monta yhteistyötilaa, tautipaine kasvaa merkittävästi.

Ensimmäisenä toimintavuotena tilalla oli kasvatuksessa noin 140 hiehoa. Maidontuottajien kanssa oli tehty kirjallinen sopimus, jonka mukaan maidontuottajat maksavat päiväkohtaisen maksun hiehoa kohden. Se sisälsi kolme siemennystä, eläinlääkärin käynnin ja kuljetuksen yhteen suuntaan. Lisäksi hiehot ostettiin kirjallisesti maidontuotantotiloilta ja myytiin takaisin kasvatusajan jälkeen. Näin tekemällä hiehonkasvattajan tila sai tukiehtojen perusteella kotieläintilan tasoisen tuen.

Ensimmäisen vuoden jälkeen tilan merkittävin yhteistyötila, maidontuotantoa laajentava yrittäjä, sai uuden navetan valmiiksi ja lopetti yhteistyön. Seuraavina kahtena vuotena tilalla oli keskimäärin kasvatuksessa noin 60 hiehoa ja yhteistyötilojen lukumäärä vaihteli 7–9 välillä. Osaksi myös ostettiin hiehoasikoita kasvatukseen ja myytiin siemennettyjä hiehoja. Asiakkaiksi ei saatu yhtään tilaa, jonka tarkoituksena olisi ollut laajentaa maidontuotantoa ulkoistamalla hiehonkasvatus. Edelleen kasvatettiin vain ns. ylimääräisiä hiehoja, joille ei ollut kasvatustilaa yhteistyötilojen navetoissa.

Yrittäjän mielestä liian monen yhteistyötilan seurauksena tilalle saatiin sorkkatauti eli ns. ajovälitulehdus, jota jo toiminnan alussa pelättiin. Saadun sorkkataudin, yhteistyötilojen liian suuren lukumäärän ja vajaatoiminnalla

---

---

pyörivän tuotannon johdosta hiehonkasvatuksesta päätettiin luopua lokakuussa 2013. Kolmen vuoden toiminnan jälkeen näytti siltä, että tehdystä työstä ei saa riittävää korvausta. Nykyisin yrittäjä toimii lomittajana ja viljelee viljaa sivutoimisena maanviljelijänä.

*Lopettamisesta huolimatta usko hiehonkasvatuksen mahdollisuuksiin ei kuitenkaan ole hiipunut. Yhteistyön katsottiin maidontuottajien kanssa sujuvan pääosin hyvin. Hyvää palautetta saatiin mm. eläinten hoidosta. "Ei meillä aikaisemmin ole ollut näin kilttejä ja hyvin lypsäviä hiehoja", mainitsi muutama asiakas.*

Toki erimielisyyksiäkin oli muutamien maidontuottajien kanssa lähinnä siemennysajankohdista ja hiehojen tiinehtyvyydestä. Hiehot saatettiin tuoda kasvatukseen vuoden ikäisinä ja vaadittiin että ne pitää kohta siementää ja saada tiineeksi. Yrittäjän mielestä osa maidontuottajista ei ymmärtänyt, että ei se aina onnistu niin, sillä ei hieho ole mikään kone. Myös päivakorvaus, joka toiminnan alussa määräytyi ProAgrian laskelmien perusteella, oli kilpailukykyinen. Ehkä se olisi voinut olla hieman korkeampikin yrittäjän näkökulmasta.

Yrittäjän mielestä tulevaisuudessa alueella tarvitaan hiehotelleja, kun vain maidontuottajat ymmärtävät, että maidontuotantoa voidaan laajentaa ilman navetan laajennusta. Tautiriskiä pidetään ehkä suurimpana riskinä. Yrittäjän mielestä hiehonkasvatukseen ryhtyvällä on oltava aikaisempaa kokemusta lypsykarjan pidosta. Mikäli toiminnan alussa olisi kartoitettu paremmin yhteistyötilat, tehty alustavat kirjalliset sopimukset ja saatu vaikkapa kolme merkittävää yhteistyötilaa asiakkaaksi, olisi hiehonkasvatuksessa saatettu onnistua. Onnistumisen kannalta olisi myös pitänyt ottaa huomioon paremmin tautien torjunta sekä laatia tarkka kirjallinen sopimus kasvatusyhteistyöstä. Omasta mielestään yrittäjä oli ehkä aikaansa edellä. Maidontuottajilla ei vielä ollut halukkuutta laajentaa maidontuotantoa hiehonkasvatus ulkoistamalla, koska he haluavat itse hoitaa kaiken, myös hiehonkasvatuksen.

### **HIEHOT OSTETAAN, ETTÄ MAIDONTUOTANTOA VOIDAAN LAAJENTAA**

Tilalla on harjoitettu maidontuotantoa nykyisen yrittäjäpariskunnan toimesta vuodesta 1987 lähtien. Tilan parsinavetta, joka alun perin suunniteltiin noin 30 lypsylehmälle, on peruskorjattu vuosina 1997 ja 2000. Peruskorjauksien yhteydessä navetan kaikki parsipaikat mitoitettiin ja varustettiin siten, että niissä voidaan tarvittaessa myös pitää lypsylehmiä hiehojen asemasta. Toisin sanoen parsipaikat mitoitettiin lypsylehmille ja varustettiin maitoputkella. Näin

---

tekemällä haluttiin varmistaa maidontuotannon laajentamisen mahdollisuus, mikäli se katsotaan tarpeelliseksi.

Maidontuotannon laajentaminen tuli ajankohtaiseksi, kun tilan vanhassa asuinrakennuksessa todettiin vakava homeongelma. Vaihtoehtoina olivat joko vanhan asuinrakennuksen peruskorjaus tai uuden asuinrakennuksen rakentaminen. Kummassakin tapauksessa tiedettiin laskelmien perusteella, että vierasta pääomaa tarvitaan noin 200 000 euroa. Laskettiin, että jo olemassa olevan velan lisäksi tilan nykyinen maidontuotanto ei riitä lisävelan maksamiseen, koska entisenkin velan lyhentäminen oli ajoittain tuottanut vaikeuksia. Maidontuotantoa jouduttiin lisävelan vuoksi laajentamaan, mutta miten laajennus toteutetaan, askarrutti yrittäjäpariskuntaa.

Tilan yrittäjäpariskunta on iältään noin viisikymppisiä. Tällä hetkellä tilalla ei ainakaan vielä ole tiedossa jatkajaa, joten uuden navetan rakentamista ja siitä aiheutuvan lainamäärän kasvattamista ei koettu mieluisaksi vaihtoehdoksi. ”Ikää meillä on lähes 50, joten miljoonan lisävelka ei kiinnosta.” Tuotantoa oli kuitenkin kasvatettava ja lisätuloja saatava, jotta uuden asuinrakennuksen rakentamisesta aiheutuvat kustannukset saataisiin hoidettua.

Aikaisemmin lisätuloja lainojen hoitokuluihin oli saatu mm. hiehojen myynnistä. Jalostusarvoltaan korkeat hiehot olivat menneet hyvin kaupaksi ja hyvällä hinnalla. Markkinoilla tapahtuneet muutokset, lähinnä Venäjän kaupan hiipuminen hiehojen osalta, merkitsi sitä, että hiehojen kotimaan hintataso oli laskenut. Hiehojen myyntihinta ei enää kattanut niiden kasvatuksesta aiheutuvia kustannuksia. Tilan emäntä esittikin, että mitä jos lopetetaan hiehonkasvatus kokonaan.

Alustavana ajatuksena oli, että etsitään mahdollinen kasvatuspaikka tilan hiehoille. Kartoitettiin ja kyseltiin jo toiminnassa olevilta ns. hiehotellien pitäjiltä ja muutamalta paikalliselta maidontuotannosta luopuvalta yrittäjältä heidän kiinnostustaan hiehonkasvatusyhteistyöhön. Maidontuotannosta luopuvilla yrittäjillä ei kuitenkaan ollut kiinnostusta yhteistyöhön, vaikka heille tarjottiin useita erilaisia vaihtoehtoja, kuten esimerkiksi navetan vuokrausta ja suoranaista tuntipalkkaa hiehojen kasvatuksesta. Hiehotelleista kasvatuspaikat tilan hiehoille sen sijaan olisi löytynyt, mutta hiehotellien pitäjien ilmoittamat kasvatushinnat koettiin kuitenkin liian korkeiksi.

Vieraaksi koettiin myös neuvontaorganisaation väite siitä, että koska kasvatuksessa on tilan omia hiehoja, nostaa se lisäarvoa, josta kannattaa maksaa. ”Vasikkana ne viedään kasvatukseseen ja tuodaan kahden vuoden päästä takaisin. Eihän niissä ole mitään meidän omaa, kuin kasvatuksesta aiheutuva lasku”,

---

---

kuten tilan isäntä asian ilmaisee.

Harkinnan tuloksena päätettiin, että tilan maidontuotantoa laajennetaan siten, että hiehonkasvatuksesta ainakin pääosin luovutaan ja tarvittavat hiehot tulevaisuudessa ostetaan. Navetan parsipaikat täytetään lypsylehmillä ja ummessa oleville noin 5–6 lehmälle, 5–6 hieholle sekä nuorkarjalle rakennetaan nuorkarjapihatto konehalliin. Siemennykset toteutetaan pääosin liharotuisilla sonneilla, jolloin vasikat on helpompi markkinoida ja niistä saatava hinta on parempi. Lisäksi laajennetaan maitohuonetta, jotta sinne saadaan sovitettua suurempi maitotankki. Tarkoituksena oli, että tehtyjen muutosten seurauksena jo nykyisessä parsinavetassa saataisiin tuotettua mahdollisimman paljon maitoa.

Kiintiöjärjestelmän poistuminen tulevaisuudessa koettiin myös mahdollisuutena tuotannon kasvattamiselle, sillä enää ei varsinaisesti tarvinnut panostaa kiintiöiden ostamiseen. Myös tilan yhteistyö kasvintuotantotilojen kanssa varmisti rehuomavaraisuuden, joten tuotannon lisääminen ei lisäisi merkittävästi rehu-kustannuksia. Myöskään mahdollinen tautipaine, mikä liittyy hiehojen ostoon, ei arveluttanut yrittäjäpariskuntaa.

*Hiehot ostetaan tiloilta, jotka kuuluvat terveydenhuollon piiriin ja joista saa tarvittavan todistuksen. Mahdollinen tautiriski koetaan niin ostojen kuin ulkoistetun hiehonkasvatuksen osalta yhtä suureksi. Riski on pakko hyväksyä, sillä mahdollista tautiriskiä voidaan pienentää vain siinä tapauksessa, että joku kasvattaa ainoastaan tilan omia hiehoja.*

Tehdyn päätöksen tueksi ja toteuttamiseksi haluttiin lisävarmuus, joten yhteyttä otettiin paikalliseen ProAgriaan. Neuvojan mukaan suunnitelma ei olisi ollut toteuttamiskelpoinen. Yrittäjäpariskunnasta tuntui, että lähtökohtaisesti neuvojan mukaan hiehojen kasvatus on aina halvempaa kuin hiehojen ostaminen, minkä hän halusi laskelmilla todistaa. Näytti myös siltä, että hän vierasti ajatusta, että hiehonkasvatuksesta luovutaan kokonaan ja hiehojen parsipaikat otetaan lypsylehmien käyttöön. Todennäköisesti koko ajatus oli uusi kyseiselle neuvojalle. Tehtyjen laskelmien perusteella hän joutui kuitenkin muuttamaan käsitystään. Kolmeen kertaan tehdyt laskelmat osoittivat kiistatta, että suunnitelma on kannattava ja siten myös toteuttamiskelpoinen.

Nykyisin tilalla on noin 45–50 lypsylehmää. Tilalle on rakennettu uusi asuinrakennus ja nuorkarjalle kasvatustilat konehalliin sekä tehty maitohuoneen laajennus. Rahaa maidontuotannon kasvattamiseen on rakentamisen osalta kulunut noin 20 000 euroa. Sen sijaan hiehojen ostoon ei ole vielä tarvinnut panostaa, koska lypsylehmät on saatu vielä tähän asti omista hiehoista. Tilan

---

lypsylehmistä noin 90 prosenttia siemennetään liharotuisilla sonneilla ja noin 10 prosenttia maitorotuisilla. Tarkoitus on, että itse kasvatettaisiin muutamia hiehoja, jotta tilan emäntä pystyy harrastamaan hänelle rakasta jalostustoimintaa. Muuten hiehot ostetaan jatkossa tarpeen mukaan niin, että lypsylehmiä pöytäsiinä noin viidessäkymmenessä. Maitoa tilalla tuotettiin viime kiintiökaudella noin 30 000 litraa yli kiintiön. Nykyisellä kiintiökaudella maitomäärän arvioidaan kasvavan noin 400 000 litraan, jolloin kiintiö ylittyy noin 130 000 litralla. Tarkoituksena on tulevalla kiintiökaudella vuokrata kiintiöitä, jotta ei tuotettaisi ns. tuetonta maitoa.

*Maidontuotannon laajentaminen on merkinnyt tilan taloudellisen toiminnan kannalta parempaa kannattavuutta, mutta myös kasvattanut yrittäjäpariskunnan työmäärää. Tilan parempi kannattavuus ilmenee isännän mukaan mm. siinä, että ensimmäisen kerran tilan historiassa tehtiin viime vuoden lopussa noin 10 000 eurolla ns. tilinpäätösostoksia.*

Aikaisemmin ns. taloudelliseksi hyväksi vuodeksi isäntä kuvaili vuotta, jolloin maksamattomia laskuja oli vuoden lopussa noin viiden tuhannen euron edestä. Työmäärän kasvu sen sijaan korostuu ennen kaikkea kesäisin, jolloin työmäärä on muutenkin huipussaan viljelytoimenpiteiden takia. Tarkoituksena on, että ensi kesänä saataisiin tilalle harjoittelija alan koulusta. Alustavasti asiasta on jo sovittu yhden opiskelijan kanssa. Tulevaisuudessa on yrittäjäpariskunnan tarkoitus jatkaa maidontuotantoa nykyisessä laajuudessaan ainakin niin kauan, että kokonaislainamäärä saadaan pienennettyä kohtuutasolle. Siten mahdollinen maidontuotannon pienentäminen ja omien hiehojen kasvattaminenkaan ei ole poissuljettu vaihtoehto tulevaisuudessa, mikäli se vain tilan taloudellisen toiminnan kannalta on mahdollista.

## **HIEHONKASVATUSTA LOMITUSTYÖN OHESSA**

Tilan vanha isäntäpariskunta vaihtoi lypsykarjanpidon hiehonkasvatukseen vuonna 2009. Tilalla tehtiin sukupolvenvaihdos vuoden 2014 vaihteessa, jolloin nuori isäntä tuli jatkamaan hiehonkasvatusta. Hiehonkasvatukseen lisäksi isäntä tekee lomitustyötä. Hiehoja tulee kasvatukseen neljältä eri tilalta lähiseudulta. Ne tulevat noin puolen vuoden – vuoden ikäisinä, jotta ne voidaan laittaa suoraan entisiin lypsylehmiä pariin. Hiehot pyritään palauttamaan alkuperäisille tiloille takaisin noin kuukausi ennen poikimista.

Pienen lypsykarjan hoitaminen kävi raskaaksi vanhalle isäntäpariskunnalle eikä pienen karjan pitäminen olisi pidemmän päälle ollut kannattavaakaan. Tilan jatkajasta ei ollut varmuutta, joten suuria investointeja ei haluttu tehdä. Seudun

---



muilla maitotiloilla oli laajentamistarvetta ja naapurit alkoivat kysellä hiehonkasvatuksen mahdollisuutta. Muutos oli helppo tehdä, kun tutuista naapureista sai valmiin asiakaskunnan, työ keveni, eikä investointeja tarvinnut tehdä. Tilan asiakkaina on lähiseudun tiloja joilla on 30–50 lehmän lypsykarjoja parsinavetoissa. Laajentamistarvetta – ja halua on, mutta ei välttämättä halua tehdä suuria investointeja. Hiehonkasvatuksen ulkoistaminen antaa tiloille mahdollisuuden saada lisää lehmäpaikkoja samoihin navetan kuoriin pienin investointimenoin. Tilan isännälle hiehonkasvatus on tarpeeksi kevyttä itse pyörittää palkkatyön ohessa. Näin tila pysyy toimintakuntoisena ja pellot viljeltyinä.

*Yhteistyön idea on lähtenyt naapuritilojen kyselyistä ja toiveista saada lisää tilaa lypsylehmiä varten. Aktiivisesti palvelua toivovat tilat olivat lähiseudulta ja tuttuja jo pitkältä ajalta. Alun perin asiakkaina oli kolme tilaa, vuosien aikana tiloja on tullut lisää ja joitakin jäänyt pois. Yhteistyö on voinut loppua esimerkiksi asiakkaan suuren navettainvestoinnin myötä, kun navettaan on rakennettu kerralla myös hiehoille lisää tilaa. Toisaalta uusia asiakkaita on voinut tulla voimakkaasti investoineista tiloista, jotka ovat halunneet keskittyä pelkästään maidontuotantoon.*

Hiehonkasvatukseen siirryttäessä toimintaa ja sen kannattavuutta ei erityisesti suunniteltu. Pää tavoitteena oli saada työmäärää helpotettua niin, että tilanpito ja tuttu eläintenhoitotyö voisi jatkua. Myöhemmin laskelmia on tehty, jotta tuotanto on saatu pidettyä kannattavana. Kannattavuuslaskelmia on tehty nyt myös tulevaisuutta ajatellen, jos toimintaa päätetään laajentaa.

Kaikki yhteistyöhön osalliset tilat on koettu niin tutuiksi, että kirjallisten sopimusten teko ei ole tuntunut tarpeelliselta. Mikäli hiehonkasvatustoiminta tästä laajenisi, tulisi kirjallisten sopimusten teko tarpeelliseksi. Sopimuksessa olisi hyvä olla jonkinlainen sitoumus siitä kuinka paljon hiehoja tulee vuodessa kasvatukseen ja kuinka kauan sopimus on voimassa. Nämä helpottaisivat hiehonkasvattajan toimintaa niin, että navetan käyttöasteen pitäminen korkeana olisi helpompaa.

Käytännössä isäntä hoitaa tilalla peltotyöt ja eläimet itse, jonkun verran käytetään urakoitsijaa säilörehun paalaukseen kauempana sijaitsevilla peltolohkoilla. Hiehot ruokitaan kasvattajan tilan omilla rehuilla ruokintasuunnitelman mukaisesti. Hiehot siemennetään hiehon kotitilan jalostussuunnitelman mukaan. Siemennykset laskutetaan suoraan asiakkaan maitotilistä, joten kasvattajalle ei siemennyksistä varsinaisia kuluja tule. Näin kasvattajalle ei myöskään tule kiusausta siementää halvemmalla sonnilla kulujen pienentämiseksi.

*Eläimiä siirretään tilalta kasvattamoon ja takaisin kerran kuussa tai harvemmin, aina tarpeen mukaan. Kohta poikivat hiehot viedään kotitilalleen ja samalla kyydillä tuodaan kasvattamoon uudet kasvatettavat. Hiehonkasvatuksesta on sovittu kiinteä päivähinta, jonka asiakkaat maksavat kuukausittain kasvattajalle.*

Yhteistyö on toiminut yrittäjän mielestä hyvin. Hiehonkasvatus on lypsykarjanpitoon verrattuna kevyempää ja vapaampaa. Palkkatyössä käyminen tuo lisävarmuutta toimeentuloon. Ratkaisuillaan tilan isäntä on onnistunut jatkamaan tilanpitoa kohtuullisella työmäärällä ilman suuria investointeja. Velattomuus (tai pieni velkamäärä) vähentää stressiä ja mahdollistaa kilpailukykyisen hiehonkasvatuksen hinnoittelun.

Suurin haaste on ollut saada navetta pysymään täytenä. Ilman kirjallisia sopimuksia kasvattajalla ei ole mitään takuita siitä, miten kauan hiehoja miltäkin tilalta on tulossa kasvamaan ja kuinka monta. Uusien asiakastilojen löytyminen ja uuden yhteistyön luominen lyhyellä varoajalla on haastavaa.

Hiehonkasvattaja on kohdannut ongelmia eläinten vakuuttamisessa; hiehot eivät kuulu meijerin eivätkä teurastamoiden vakuutusten piiriin. Tavalliset vakuutusyhtiöt eivät olleet innostuneita vakuuttamaan eläimiä salmonellan varalta. Uhkana on, että tarttuvan taudin tullessa tilan koko toiminta kaatuu.

Lähialueella on kysyntää hiehonkasvatukselle, joten mahdollisten yksittäisten tilojen poistuminen yhteistyöstä ei todennäköisesti tulisi aiheuttamaan suuria ongelmia. Tuttujen tilojen kanssa yhteistyö on vakiintunutta, uusien ja kenties vieraiden kanssa yhteistyö voi vaatia totuttelua uudenlaisiin toimintatapoihin. Säilörehunteossa urakoitsijan käyttö on niin pienimuotoista, että työn voi tarvittaessa myös hoitaa itse.

Tärkeimpänä asiana hän on yhteistyössä pitänyt sitä, että ihmiset ovat sopivia keskenään. Toimintaa on helpottanut se, että yhteistyötilat ovat olleet lähellä ja ihmiset ennestään tuttuja. Yhteistyö saadaan kyllä toimimaan, kun itse tekee parhaansa omalta osaltaan ja toiset ajattelevat samoin, toteaa yrittäjä.

---

## Yhteistyöllä alhaisemmat yksikkökustannukset

### ULKOISTETTU HIEHONKASVATUS JA URAKOINNIN HYÖDYNTÄMINEN

Maitotilan merkittävin yhteistyökumppani nykyisin on hiehokasvattamo, jossa sen nuorkarja kasvatetaan poikimisvaiheeseen. Urakoitsijan rooli tilan kasvin-tuotannossa on merkittävä. Yhteiset koneet muiden tilojen kanssa keventävät oman pääoman sitoutumista konehallin sisältöön.

*Ulkoistetut toiminnot sekä yhteiset konehankinnat muiden tilojen kanssa vaikuttavat laajalti tilan kilpailukykyyn ja toimintamahdollisuuksiin sen nykykoossa. Ulkoistamisen myötä isäntäparin on ollut mahdollista keskittää oma työpanoksensa entistä tiiviimmin tilan ydinliiketoimintaan maidon-tuotantoon.*

Tilan nuorkarjan kasvatus on jo vuosien ajan ollut ulkoistettuna hiehokasvattamoon, jolloin omat tuotantotilat on saatu valjastettua maksimaalisesti maidon-tuotantoon ja lypsylehmiä enimmäismäärän pitämiseen. Vasikat lähtevät kasvattamoon noin kymmenviikkoisina, ja palaavat kotitilalle lähellä poikimisaikaa sopeutumaan robottipihaton elämään.

Ulkoistettu hiehonkasvatus on ollut erittäin merkittävä valinta tilalle laadukkaan lypsykarjakannan kehittämisessä ja säilyttämisessä. Tilan isäntäpari on ollut tyytyväinen työhön, jota hiehokasvattamo tekee. Tilalle saapuessaan hiehot ovat hyvin kasvaneita, terveitä ja hedelmällisiä, ja ne sopeutuvat nopeasti tuotantoon siirtymiseen.

Kokonaisuutena nuorkarjan kasvattamisen ulkoistaminen on yrittäjän kokemuksen mukaan taloudellisesti kannattavaa. Tilalle lankeava kustannus kertyy eläin-kohtaisesta päivämaksusta, joka kattaa laadukkaan hoidon ja ruokinnan lisäksi kolme siemennystä, mahdolliset eläinlääkärin kulut sekä eläinten siirrot tilalta toiselle. Päivämaksuun kuulumattomat lisäpalvelut, kuten lisäsiemennykset tai sorkanhoidot, on hinnoiteltu erikseen. Tilan isännän mukaan tärkeä säästö, joka monelta unohtuu huomioida laskettaessa ulkoistetun hiehonkasvatuksen kustannuksia, on säästö joka syntyy, kun nuorkarjalle ei tarvita peltoalaa eikä omaa työpanosta niiden rehun tuottamiseen ja niistä syntyvän lannan levittämiseen.

Yhteistyö alkoi aikanaan, kun hiehonkasvattaja oli aloittamassa toimintaansa. He ilmoittivat toimintansa aloittamisesta tuottajalehdessä, jonka seurauksena sopimus kasvattamisesta tehtiin. Kaikki hiehonkasvatukseen liittyvät asiat sovittiin kirjallisella sopimuksella, jossa myös osapuolten vastuut ja velvollisuudet

on kirjattuina yksityiskohtaisesti. Sopimuksessa määritellään mm. päivähinta ja sen sisältämät palvelut, eläinten kuljetusten ajankohdat, toimintatavat, vastuu ja korvausvelvollisuudet tilanteissa, joissa esimerkiksi tilalla on ilmennyt leviävää tautia, jokin eläin ei tule lainkaan tiineeksi tai se joudutaan lopettamaan esim. tapaturman seurauksena. Tämä on koettu tilan kannalta selkeänä ja hyvänä toimintamallina. Kaikki mahdollinen on pyritty kirjaamaan sopimukseen. Mahdollisissa ongelmatilanteissa toimintamalli löytyy kirjattuna sopimuksesta, jos niistä ei muutoin päästäisi yksimielisyyteen.

*Osapuolet eivät tunteneet toisiaan ennen yhteistyön aloittamista. Luottamus osapuolten välille on syntynyt ja kasvanut ystävyudeksi sitä mukaa, kun he ovat oppineet tuntemaan toisensa yhteistyön kautta.*

Yrittäjä kokee saavuttaneensa hiehonkasvatuksen ulkoistamisella juuri sen hyödyn, mitä tavoittelikin. Vasikoista kasvaa laadukkaita ja toimivia lypsylehmiä tuotantoon. Omat tuotantotilat on saatu hyödynnettyä niin, että tila voi tuottaa mahdollisimman paljon maitoa. Omaa työaika on vapautunut nuorkarjaan liittyvistä toimenpiteistä omaan ydinprosessiin käytettäväksi ja vapaa-aikaa on saatu lisää.

Suurimmat riskit hiehonkasvatuksen ulkoistamisessa liittyvät yrittäjän mukaan eläintauteihin. Kasvattamon ja lypsytilojen välillä kulkee säännöllisesti eläin-kuormia, jolloin tarttuvien tautien leviämisenriski kasvaa huomattavasti. Myös tautien seuraukset moninkertaistuvat hiehonkasvatuksensa ulkoistaneiden tilojen karjojen altistuessa niille. Tautiriskiä pyritään minimoimaan ennakoivilla toimenpiteillä, kuten hyvällä sorkkahygienialla. Sairaana näköisiä yksilöitä sisältävä eläinerä palautetaan välittömästi kotitilalleen. Tärkein keino torjua tautien leviämistä on kuitenkin luottamukseen perustuva avoin tiedonkulku kasvattamon ja tilojen välillä.

Urakointi tilan peltoviljelytyöissä on lähtenyt liikkeelle vuosia sitten. Osapuolet eivät tunteneet toisiaan, mutta yhteisen tuttavien kautta tilan isäntä pyysi urakoitsijan avuksi puintitöihin. Vähitellen yhteistyö kehittyi ja kasvoi. Tilan kasvun myötä lisääntynyt töiden ulkoistaminen edesauttoi myös sitä, että urakoitsijan toiminta lähti laajenemaan nykymittoihinsa. Kun suurella, kehittyvällä tilalla riitti urakointia, urakoitsija uskalsi panostaa oman konekantansa laajentamiseen ja toimintansa kasvattamiseen.

Luottamus osapuolten välille on syntynyt pikkuhiljaa, kun yhteistyö on kasvanut ja syventynyt. Nykyisin yrittäjä ostaa urakointipalveluna eri työvaiheita, kuten rehunteon, kevään kylvöt, kasvinsuojelun, puinnit sekä lannan separoinnin.

---

---

Separoinnin hoitaa siihen erikoistunut toimija, muut urakoinnit hoituvat pääasiassa yhden yrityksen kautta. Rehuntekoa yrittäjä ei halua ulkoistaa täysin, sillä rehun laadun vaikutus koko vuoden tuotantoon ja sitä kautta tuottoon koetaan valtavana ja sitä halutaan itse varmistaa.

Urakointitöistä ei ole laadittu kirjallisia sopimuksia. Työt sovitaan suullisesti tarpeen ja kasvukauden sääolojen mukaan. Sopimuksista on pääsääntöisesti pidetty kiinni molemmin puolin. Urakointisuhteesta haastateltavat totesivat, että kirjanpitoa urakoinnista tulisi pitää päivittäin. Muutoin syksyllä, urakoitsijan laskuttaessa tekemänsä työn, on vaikeaa muistaa enää kasvukauden aikana käytetyn urakoinnin määrää. Urakointien hinnoittelu on hehtaariperusteinen peltotöissä, mutta kuljetus- ja siirtotöissä tuntiperusteinen. Lannan separointi perustuu tuntiveloitukseen. Hintatason yrittäjä kokee kohtuulliseksi ja se on valtakunnallista keskitasoa.

Urakoinnin ongelmana haastateltavat pitävät töiden aikataulutuksen ajoittaista toimimattomuutta. Urakoitsijan toiminnan nopeasta kasvusta seurannut suuri työkuormitus ja toiminnan organisoiminen haasteet ovat aikaansaaneet huolimattomuutta joissain työvaiheissa, eikä urakoitsijalla ole ollut aina riittävästi henkilöstöä hoitamaan ruuhkahuippuihin ajoittuvaa työtä. Tilan toiminta-alueella ei ole tarjontaa urakoitsijoista joilla olisi riittävä konekanta suuren tilan urakointiin, joten valinnan varaa ei ole. Nykyisen toimijan organisaatiossa ilmeneviä epäkohtia on pakko sietää tiettyyn rajaan saakka. Urakointiin kaivattaisiin lisää kilpailua. Tällöin mahdolliset puutteet työn laadullisessa puolessa sekä korvaavan tekijän saamisen mahdollisuus paranisivat paljon.

*Kaikesta huolimatta tilalla koetaan, että myös urakointiyhteistyöstä haetut edut on saavutettu kohtalaisen hyvin. Omaan työpanosta ja työaikaa vapautuu tilan ydintoimintaan. Koneisiin ei tarvitse sitoa pääomaa, eikä niiden ylläpidosta aiheudu erillisiä kustannuksia. Isäntäparin työtaakkaa on saatu jaettua niin, että oman jaksamisen kannalta tärkeää vapaa-aikaa on säännöllisesti.*

Suurimmaksi riskiksi tilan peltotöiden ulkoistumisessa yrittäjät kokevat skenaarion, että urakoitsija lopettaisi toimintansa sairastumisen tai muun äkillisen syyn vuoksi. Tuolloin korvaavan urakoitsijan löytäminen riittävän pian olisi vaikeaa. Oman konekannan supistamisen vuoksi vastaavien töiden tekeminen itse ei olisi mahdollista, jos tarve ilmenisi akuutisti.

Yhteiskoneita muiden tilojen kanssa on ollut jo edellisen isäntäparin aikaan. Nyt tilalla on yhteinen multaava lietevaunu toisen tilan kanssa. Tämä on

---

mahdollistanut investoimisen suurempaan ja tehokkaampaan kärryyn sekä investointikustannuksen jakamisen. Keskinäinen luottamus yhteiskoneita omistavien tilojen kesken on vankka, joten kaikki sopimukset on tehty aina suullisina. Kustannukset jyvitetään tasapuolisesti, ja koneiden korjaus ja huolto hoidetaan yhteisvastuullisesti.

Kaikessa yhteistyössä yrittäjät korostivat luottamuksen tärkeyttä. Myös joustavuus ja erilaisuuden hyväksyminen ovat olennaisimpia asioita yhteistyön onnistumisen kannalta.

### **YHTEISTYÖTÄ ERI URAKOINTITÖISSÄ**

Yrittäjä myy urakointipalvelua maataloille kylvölannoitukseen, lietteenajoon, rehuntekoon ja kalkitukseen. Lisäksi kesällä tehdään kaivuri- ja maansiirtotöitä. Talvisin urakointi painottuu puunhakkuuseen sekä teiden kunnossapitoon. Keväällä ennen peltotöitä tehdään urakointina katujen lakaisua. Koneet ja laitteet ovat pitkälti omia, mutta yhteisomistuksessa niistä ovat kaksi lietevaunua, puimuri, kesantomurskain sekä muutama kärry.

Lietekaluston muut omistajat ajavat vaunuilla omia ajojaan, mutta tila käyttää osuuttaan urakointiin. Puimurin osuutta käytetään vain omien viljojen puintiin, kun taas toinen osakas käyttää sitä urakointiin. Kaikessa työnteossa hyödynnetään vaihto- ja yhteistyötä muiden yrittäjien, aliurakoitsijoiden ja lähialueen tilojen kanssa. Esimerkiksi rehunkorjuussa yhteistyöllä on suuri merkitys, kun kaikkia työntekijöitä ei tarvitse palkata itse. Samalla saadaan kevennettyä koneisiin sitoutunutta pääomaa, kun aliurakoitsijat tuovat traktorit mukanaan.

*Urakointia on harjoitettu tilalla jo toistakymmentä vuotta. Toiminta sai alkunsa yhteisen niittomurskaimen hankinnasta, jonka isäntä myöhemmin osti itselleen urakointitarkoitukseen. Alussa urakoinnissa ei hyödynnetty yhteistyötä, mutta pikkuhiljaa syntyi käsitys, ettei kaikkea kannata tehdä ja omistaa itse.*

Nykyään rehu urakoidaan ajosilppuriketjulla, joka vaatii runsaasti työntekijöitä välinajoon. Yhteistyöhön ryhdyttiin, koska ketju olisi hyvin raskas johdettavaksi yhdelle ihmiselle, jos traktorit olisivat omia ja työntekijät itse palkattuja. Usean osaavan sesonkiyöntekijän löytäminen olisi haastavaa etenkin, kun työtä ei olisi tarjota talveksi. Yhteistyöllä haluttiin keventää vastuuta, vähentää palkattuja työntekijöitä sekä pienentää konekustannuksia.

Lietekalusto hankittiin yhteiseksi kolmen muun tutun yrittäjän kanssa, kun tilalla oli vielä lypsylehmiä. Nykyisin tilalla on vain lihakarjaa ja omaa lietteenajoa ei ole. Tämän vuoksi omalla osuudella oli luonnollista lähteä urakoimaan.

---

Yhteistyökuvioita suunniteltiin ennen aloittamista jonkin verran. Pääasiassa ne ovat kuitenkin syntyneet käytännön kautta ja muotoutuvat edelleen paremmiksi. Rehunkorjuun ajosilppuriketju on ollut käytössä muutaman vuoden ja ketju räätälöidään aina asiakkaan tarpeiden mukaan. Tämän vuoksi tarkkoja suunnitelmia on vaikea tehdä.

Yhteistoimintaan tai yhteiseen kalustoon liittyvistä asioista ei ole kirjallisesti sovittu. Yhteistyö perustuu luottamukseen ja siihen, ettei sovituista asioista puhuta eteenpäin. Kirjallista sopimusta ei kuitenkaan pidetä epäluottamuksen osoituksena ja siihen ollaan valmiita, jos joku yhteistyökumppaneista sopimuksen kirjallisena haluaa. Todennäköisesti työnteosta häviäisi kuitenkin tietty rentous, mikäli joku ryhtyisi jatkuvasti vaatimaan sopimuksia kirjallisena. Välillä sopimusasiat ovat tulleet puheeksi, mutta kukaan ei ole osoittanut kiinnostusta niitä kirjallisena tekemään.

Koneketjuihin liittyvistä yhteistyökuvioista on kertynyt paljon vastuuta. Vaikka aliurakoitsijoista on rehunkorjuuketjussa suuri hyöty, myös heidän töidensä vastuu on pääurakoitsijalla. Yleisesti yhteistyö kaikkien kumppaneiden kanssa on luontevaa, vapaamuotoista ja rentoa, minkä vuoksi sitä on organisoitu vain vähän. Isäntä saattaa välillä joutua soittelemaan omien koneiden ja laitteiden perään, mutta aina ne löytyvät ja ovat kunnossa. Vaikka kone olisi jonkun käytössä rikkoutunut, palautuu se omistajalleen aina korjattuna.

Lietekalustoon kuuluu multaava vaunu ja pintalevitysvaunu. Tila on sopinut lietekaluston kolmen muun osakkaan kanssa vastaavansa koneiden kunnossapidosta. Ajojärjestys on myös sovittu siten, että osakkaiden lietteet ajetaan ensisijaisesti, minkä jälkeen laitteistolla voi urakoida. Lisäksi isäntä ajaa kolmen muun osakkaan lietteet pelkkänä traktorityönä. Omille pelloille levitetään myös osakkaiden luovuttamaa lietettä. Asiakastilat ovat pysyneet vuosittain lähes samoina. Vuodessa kalustolla urakoidaan yhteensä noin 5 000–10 000 m<sup>3</sup>. Tila urakoi monia eri peltotöitä, mutta esimerkiksi kylvyöt on ulkoistettu toiselle urakoitsijalle, jolla on tarkoitukseen parempi laitteisto.

Paalausurakointi on jätetty kokonaan toiselle urakoitsijalle, vaikka asiakastiloja olisi riittänyt. Tila on keskittynyt irtorehunkorjuuseen ja aikaa paalausurakointiin ei enää ole. Paalaukseen tarvittavat koneet yhä löytyvät, mutta niillä korjataan lähinnä kuivaheinää.

Rehunkorjuuketjusta omistetaan itse niittokone, karhotin ja ajosilppuri. Karhottinta ajaa toinen yrittäjä omalla traktorillaan koko kesän. Sovittujen asiakastilojen lisäksi hän karhottaa omille asiakkailleen. Jollekin tilalle käydään aja-

massa pelkällä ajosilppurilla, kun taas toiselle korjataan rehu pellolta siiloon saakka. Tällöin yhteistyökumppanit ovat avainasemassa. Suurin osa välinajajista on tavallisesti pääurakoitsijan hankkimia yhteistyökumppaneita, mutta toisinaan myös asiakastila osallistuu korjuuseen.

Yhteistyökumppaneiden kautta saadaan myös töitä hiljaisempiin sesonkeihin. Rehunkorjuussa on mukana aliurakoitsija, joka vuorostaan tarjoaa töitä talveksi. Metsä-, maansiirto- ja kaivutöissä tehdään myös paljon vaihtotyön tyyppistä yhteistyötä muiden yrittäjien kanssa. Kasvinsuojeluruiskutus ajoittuu vilkkaimpaan sesonkiin eli rehun korjuuajankohtaan. Tämän vuoksi ruiskutus omille pelloille ostetaan tutulta urakoitsijalta, jonka kanssa yhteistyötä tehdään tiiviisti myös muissa töissä.

Muutama vuosi sitten urakointi työllisti yhden vakituisen työntekijän, joka kuitenkin ryhtyi itse yrittäjäksi. Tämän jälkeen vakituista ei ole enää palkattu, koska talvikaudelle on vaikea löytää riittävästi töitä. Tällä hetkellä urakointi työllistää yhden määräaikaisen henkilön, joka työskentelee talvisin osa-aikaisesti ja kesäisin kokoaikaisesti. Hänen lisäksi on kesäisin palkattuna pari sesonkityöntekijää. Aliurakoitsijoita työllistetään kolme tai neljä riippuen tarpeesta.

*Kaikessa työssä hinnoittelu sovitaan yhdessä niin, että kaikki osapuolet ovat tyytyväisiä. Sovittelu vaatii usein joustoa. Tilojen maksukyky on viime vuosina heikentynyt ja se vaikeuttaa urakointihintojen määrittelyä. Hehtaarihinnoittelun lisäksi viime vuosina on siirrytty enemmän urakka-hinnoitteluun, kun asiakastilojen pellot ovat käyneet tutuiksi. Jos asiakastilalta on mukana työvoimaa, laskuttavat he pääurakoitsijaa tehtyjen tuntien mukaan.*

Rehunkorjuussa on ollut tapana, että pääurakoitsija kirjoittaa kokonaislaskun ja aliurakoitsijat laskuttavat pääurakoitsijaa tuntiperusteisesti. Toisinaan aliurakoitsijat laskuttavat suoraan asiakastilaa. Karhotinta ajaa vuosittain sama yrittäjä ja hänen kanssaan sovitaan keväällä ennen sesonkia koneesta maksettava vuokrahinta. Kaikki yhteisomistuksessa olevat koneet on jaettu tasaosuuksin, koska käyttöön suhteutettu omistusjako koettiin vaikeaksi.

Tilan töissä käytetään paljon myös vaihtotyötä, koska kaikkia koneita ei kannata omistaa itse. Jos itsellä on kone jota ei toisella ole, ja toisella taas kone joka itseltä puuttuu, on luontevaa, että töitä vaihdetaan. Kiireisinä aikoina tutut isännät tulevat sesonkiavuksi ja heitä autetaan taas tarvittaessa.

Yhteistyö koneketjuissa ja koneiden omistuksissa on vähentänyt koneisiin sitoutunutta pääomaa, mikä oli tarkoituksena yhteistyöhön ryhdyttäessä. Lisäksi

---



kumppanuusyrittäjät ovat vähentäneet tarvetta palkattuihin työntekijöihin ja pienentäneet näin työntekijöiden etsimiseen kuluvaan aikaan. Laajat verkostot turvaavat selustaa töitä tehdessä, kun kriisitilanteessa apua saadaan nopeasti. Sesonkeina konerikkoja tulee väistämättä, mutta aina tilalle on saatu nopeasti korvaava laitteisto. Yhteistyö tuo valtavasti voimavaroja arkeen ja työ on muuttunut mielekkäämmäksi, kun kaikkia töitä ei tarvitse tehdä yksin. Yhteistyö on myös lisännyt merkittävästi henkistä hyvinvointia.

Suurimmat riskit liittyvät osaavien työntekijöiden löytämiseen, koska työtä ei ole tarjota talveksi. Tällä hetkellä työntekijätilanne on hyvä, mutta aiempina vuosina on ollut pieniä ongelmia löytää osaavia henkilöitä. Kun töitä tehdään yhdessä, tulee välillä ongelmaksi aikataulutus ja töiden päällekkäisyydet. Suurissa yhteistyökuvioissa on voitava luottaa siihen, että kaikki ovat paikalla sovittuun aikaan. Nykyään aikataulutus toimii kuitenkin hyvin. Kaikessa yhteistoiminnassa on riskejä, mutta ilman niitä ei ole painetta ja ilman pientä painetta työ ei ole tehokasta.

*Erilaisia yhteistyökuvioita syntyy, kun omaa riittävästi aktiivista ja innostavaa luonnetta. Tällöin hieman hulluihinkin ideoihin tulee tartuttua. Urakoinnissa tapahtuva yhteistyö vaatii sen, etteivät yrittäjät ole toisilleen kateellisia. Ajatusmaailmoiden on oltava sellaisia, ettei kaikkia töitä yritetä haalia itselleen, vaan on kyettävä näkemään yhteistyöstä saatavat hyödyt kaikille.*

Yhteistyö tuo mukanaan sen, että toisten työ- ja yksityiselämän asioista tietää paljon. Sen vuoksi yhteistyön toimivuudessa on tärkeintä, että jokaiseen kumppaniin voi luottaa. On voitava olla varma, ettei asioista puhuta eteenpäin. Toinen tärkeä asia on joustavuus. Kaverin tarvitessa hätäapua on sitä oltava valmis antamaan, vaikka se menisi omien töiden edelle. Yhteistyössä on tärkeää myös arvostaa jokaisen työtä. Vaikka koneketjussa toisen tehtävä olisi kevyempi, on tämä silti tärkeä lenkki ja osa yhteistä ketjua.

## **YHTEISOSTORENGAS SÄÄSTÄÄ PANOSTEN HINNOISSA**

Tila kuuluu rehun yhteisostorengaaseen, joka on toiminut paikkakunnalla noin seitsemän vuotta. Lähes kaikki jäsentilat sijaitsevat samalla paikkakunnalla. Renkaan tarkoituksena on pienentää vuosittaisia rehukustannuksia miljoonien kilojen yhteistilauksella. Yhteistyö on monipuolista ja ostorengaan lisäksi tilalla on yhteisomistuksessa olevia koneita, joilla tehdään myös pienimuotoista urakointia ja vaihtotyötä. Nurmirehu ja kevätkylvö on tehty yhteisillä koneilla yhdessä naapuritilan kanssa jo 20 vuotta. Naapurin kanssa yhteisomistuksessa ovat sekä rehunteko- että kylvökoneet.

Ostorenkaaseen liityttiin heti toiminnan alussa. Ennen renkaan syntymistä oli tilalla tehty pienimuotoisia yhteisostoja naapuritilojen kanssa kasvinsuojelua-aineista. Yhteisostoihin ryhdyttiin, koska maidon hintaan ei ollut mahdollista vaikuttaa, joten säästöjä täytyi etsiä ostettavista raaka-aineista ja tarvikkeista.

Yhteiskoneisiin ja yhdessä tekemiseen on yrittäjän mukaan aikoinaan ajanut työvoiman ja rahan puute. 20 vuotta sitten tilalla oli parikymmentä lehmää ja toimintaa piti kehittää. Entuudestaan tutulla lähinaapurilla oli sama tilanne. Rahheet omiin koneisiin eivät riittäneet, mistä lähti ajatus hankkia koneet yhteisomistukseen. Toiminta alkoi kuivaheinän teolla ja siirtyi nopeasti esikuivatun säilörehun korjaukseen.

Ajatus ostorenkaasta lähti tutun isännän ideasta. Toimeenpanijoina olivat tiloilla kiertävät kaksi karjantarkkailijaa, jotka työnsä ohessa kertoivat ostorenkaasta sekä keräsivät mukaan haluvien tilojen tiedot ja rehumäärät. Rengas ei ole erikseen määritellyt, miltä alueilta jäseniä voi liittyä mukaan, vaan tilat sijaitsevat lähinnä kyseisten karjantarkkailijoiden toiminta-alueilla. Innokkaita mukaan lähtijöitä löytyi helposti. Toiminnan alussa jäsenlistalla eli jonkin verran, mutta on vakiintunut viime vuosina 30 jäsentilaan.

Suurin osa jäsenistä sijaitsee samalla paikkakunnalla ja yrittäjä tuntee heistä lähes kaikki. Yrittäjän mukaan on tärkeää, että jäsenet ovat tuttuja toisilleen, jolloin voidaan valvoa, ettei kukaan käytä muun toimittajan rehua. Renkaaseen ei sitouteta kirjallisella sopimuksella, minkä vuoksi toiminta perustuu pitkälti luottamukseen. Jäsenmäärä on tällä hetkellä melko sopiva. Rehumäärä on pysynyt riittävän korkeana, jolloin rengas on varteenotettava neuvottelukumppani. Suuri jäsenmäärä lisää riskiä maksuhäiriöistä, mikä heikentäisi koko renkaan suhteita toimittajaan.

Kirjallisiin sopimuksiin tai jäsenmaksuihin ei ole ryhdytty, koska niille ei ole löytynyt syytä tai tarvetta. Tilalla ei ole myöskään rehuntekoon tai yhteiskoneisiin liittyviä kirjallisia sopimuksia, koska suulliset ovat toimineet tähän saakka hyvin.

Ostorenkaan toiminta aloitettiin pyytämällä tarjoukset eri rehuvalmistajilta karjantarkkailijoiden keräämien tietojen perusteella. Tämän jälkeen järjestettiin renkaan perustamiskokous johon kutsuttiin jäsentilat ja eri rehuyritysten edustajat pitämään markkinointipuheet. Lopuksi kokouksessa mukana olleet jäsenet päättivät toimittajan valinnasta. Nykyisin valinta tapahtuu samalla tavalla kaikille jäsenille avoimessa kokouksessa. Yritysten vuosittaisista markkinointipuheista on kuitenkin luovuttu. Valintaan vaikuttaa lähinnä hinta, koska rehujen laaduissa vaihteluita on vähän.

---

Tarjouspyynnöistä, laskelmista ja sähköpostiliikenteestä vastaavat karjan-tarkkailijat. He myös avaavat tarjoukset vertailukelpoisiksi keskenään. Renkaan idean keksinyt isäntä toimii edelleen yhteyshenkilönä ja valitsemattomana puheenjohtajana. Käytännön järjestelyt ovat toimineet kokonaisuudessaan hyvin.

Yhteisomistuksessa olevien koneiden huollot ja remontit hoidetaan yhdessä ennen käyttökautta. Koska rehu tehdään yhdessä toisen maitotilan kanssa, on rehunteon järjestyksestä sovittava. Järjestys päätetään keväällä nurmen kasvun perusteella. Usein rehunkorjuu alkaa naapurista, jonka peltoala on pienempi ja pellot lähempänä toisiaan. Yrittäjä käyttää nurmiseoksessa naapurista poiketen apilaa, millä voidaan vaikuttaa nurmen valmistumiseen. Kelien suosiessa järjestyksestä ei ole tullut ongelmaa. Joskus asiasta on jouduttu keskustelemaan, mutta varsinaista riitaa ei ole ollut. Jokaisesta rehunteosta on pyritty oppimaan uutta, jotta seuraavana vuonna korjuu kävisi entistä tehokkaammin. Tilat omistavat koneet puoliksi ja toiselle tehdystä työstä ei laskuteta. Myös koneiden varaosat ostetaan vuorotellen.

Ostorenkaaseen otetaan uusia jäseniä kerran vuodessa. Jäsenet eivät saa kertoa renkaan sisäisiä hintoja ulkopuolisille, tai ostaa rehua toiselta toimittajalta kesken kauden. Yrittäjän mukaan hintojen kertominen ulkopuolisille söisi koko renkaan olemassaolon tarkoituksen. Rehun toimittaja laskuttaa jokaista tilaa erikseen, eli renkaan sisällä ei ole rahaliikennettä. Yrittäjän mukaan tämä on ainoa toimiva tapa. Rengas on vain päättävä elin siitä, mitkä tilat saavat rehun milläkin hinnalla.

*Ostorenkaan ainoa tavoite oli rehukustannusten alentaminen. Hyötyjä on saatu, koska kustannukset ovat selkeästi pienentyneet. Rehun hinnan vaihteluita on saatu vähennettyä sisällyttämällä sopimukseen kiinteä hinta. Rengas on myös lisännyt rehutoimittajien kiinnostusta viljelijöitä kohtaan, koska suuri tonnimäärä houkuttelee tarjouksia useilta eri toimittajilta. Yksittäisen viljelijän rehumäärä ei välttämättä herätä yrityksissä kiinnostusta.*

Yhdessä korjattava säilörehu ja koneiden yhteisomistus ovat vähentäneet kustannuksia ja työvoiman tarvetta. Korjuu on myös tehokasta, koska joka vuosi rehun teossa on mukana samat henkilöt. Lisäksi aikaa ei kulu työvoiman etsimiseen ja kouluttamiseen. Yhteistyökumppanit tuntevat toistensa pellot, eikä ketään tarvitse opastaa. Kaikki tietävät roolinsa.

Yhteisostorenkaan kautta ei ole koskaan ostettu muuta kuin rehua. Tilan mukaan ajatuksia muiden tarvikkeiden ja raaka-aineiden ostosta on kuitenkin aika-ajoin noussut esille. Tällä hetkellä renkaan yhteyshenkilönä toimiva ei

laskuta työstään ja muiden materiaalien kilpailuttaminen toisi paljon lisätyötä. Tämän vuoksi valikoimaa ei ole laajennettu. Tilojen tarpeet ovat myös hyvin erilaisia, joten laajemmalle valikoimalle ei ole todennäköisesti vielä riittävästi tarvetta. Jos valikoima jatkossa laajenee, tulee laskutuksen kulkea aina tavarantoimittajalta suoraan tilalle.

Valikoiman laajentuessa renkaan jäsenten olisi ryhdyttävä maksamaan yhteyshenkilölle vähintään kulukorvausta, koska yhteydenpito tavarantoimittajiin tulisi viemään aikaa. Renkaan vetäjät ovat tehneet tähän asti työtä talkoohengessä, mutta nyt tarkoituksena on kerätä heille jonkinlainen kulukorvaus, joka kattaisi renkaan pyörittämiseen kulunutta aikaa ja puhelinkustannuksia.

*Yhteisostorenkaan suurimmaksi haasteeksi on osoittautunut se, että rehuvalmistajat pyrkivät ostamaan renkaan hajalle. Yritykset toimisivat ennemmin yksittäisen viljelijän kuin suuren ryhmän kanssa rehun hinnasta neuvotellessa. Tämä kertoo siitä, että ryhmän voima on merkittävä suuren rehumäärän vuoksi. Useille ringin jäsenille on tullut erikoistarjouksia niin ulkopuolisilta rehuvalmistajilta kuin tämänhetkiselä toimittajalta. Ulkopuolisia tarjouksia tuli etenkin renkaan alkuvuosina. Yhteisostorenkaan toiminnassa on tärkeintä, että kaikki jäsenet ovat toiminnalle lojaaleja.*

Koneiden yhteisomistuksessa kaikkien osakkaiden on sisäistettävä se, että yhteistyöstä on hyötyä. Jokaisen on oltava valmis joustamaan ja koneita on käytettävä kuin omiaan, jotta yhteistyö voi toimia. Kun koneiden huoltoihin ja kuluihin ei osallistuta, tulee muilta nopeasti sanomista ja yhteistyö loppuu. Etenkin usean osakkaan koneissa saattaa kulkeutua mukana henkilöitä, jotka eivät käytä koneita kuten omiaan.

Naapurin kanssa tehtävässä rehu yhteistyössä suurin huoli on se, ettei tilalle näytä olevan jatkajaa. Tämä tarkoittaa sitä, että uusi yhteistyökumppani on löydettävä lähivuosina tai rehunkorjuuketjua on muutettava. Suunnitelmia tulevaisuuteen ei ole vielä tehty.

Yhteisostorengas saa alkunsa, kun tilat yhdessä ymmärtävät, että rehukustannuksiin voi vaikuttaa. Ostorengasta perustettaessa on tärkeää, että renkaalle löytyy aktiivinen henkilö vetäjäksi. Tilojen karjakoot kasvavat, työt lisääntyvät ja ihmiset muuttuvat passiivisiksi. Yhdistystoiminnoissa sekä tuottajien kokouksissa väki on vähentynyt. Tilalliset eivät enää jaksaa lähteä töiden jälkeen yhteisiin tapaamisiin. Renkaan toiminta vaatii sen, että jollakin on aikaa soitella tiloja läpi, kertoa yhteistoimintaprojekteista ja kannustaa siihen. Lisäksi tarjouspyynnöt, niiden avaaminen sekä yhteydenpito tavarantoimittajiin vie aikaa, mikä vetäjän on tiedostettava. Yrittäjä näkee kaiken yhteistoiminnan nykypäivänä tärkeäksi.

---

## HIEHONKASVATUSTA JA KONEURAKOINTIA MAIDONTUOTANNON TILALLE

Tilalla on tehty sukupolvenvaihdos vuonna 2006, jonka myötä tilan tuotantoa oli tarkoitus laajentaa niin, että tilalle olisi rakennettu uusi 170 lehmän robottipihattonavetta. Laajennuksen yhteydessä olennainen osa strategista suunnitelmaa oli ulkoistaa tilan nuorkarjan kasvatus. Tällä haettiin tuotantotilojen tehokasta käyttöä mahdollisimman korkean maitomäärän tuottamiseen. Laajennushanketta ei saatu toteutettua, koska riittävän ammattimaista, ulkopuolista hiehonkasvattajaa ei ollut saatavana. Lopulta tilanne johti siihen, että yrittäjäpari päätyi vaihtamaan oman tuotantosuuntansa hiehonkasvattamiseen ja tilan maidontuotanto ajettiin alas.

*Tilan elinkeinosuunnittelussa on ollut mukana talouskonsultti jo vuodesta 2005. Yhteistyö hänen kanssaan nähdään tilalla erittäin tärkeänä. Ammattimainen, ulkopuolelta tuleva vahva taloudellinen osaaminen pohjustaa tilan kannattavan toiminnan suunnittelua joka vaiheessa. Talouskonsultin kanssa laadittiin tarkkoja hinnoittelu- ja kannattavuuslaskelmia hiehonkasvattamon perustamiseksi. Päivätaksaksi määriteltiin hinta, jolla toiminta olisi kannattavaa kasvattamolle ja maitotiloille halvempaa kuin hiehojen kasvattaminen itse.*

Tuottajalehteen laitettiin ilmoitus, jossa kerrottiin hiehokasvattamon avaamissuunnitelmista. Maitotiloja pyydettiin ottamaan yhteyttä, mikäli he olisivat kiinnostuneita ulkoistamaan hiehonkasvatuksensa. Varauksia tuli viikossa enemmän kuin eläinpaikkoja on, joten uusi tuotantorakennus uskallettiin rakentaa ja toiminta aloittaa.

Yhteistyökumppanit eivät ole olleet tuttuja tilalle ennen toiminnan aloittamista. Kirjallinen sopimus allekirjoitetaan jokaisen tilan kanssa, joilta eläimiä otetaan kasvatettavaksi. Sopimus tehdään kymmeneksi vuodeksi kerrallaan.

Sopimus pohja laadittiin jo kasvattamon suunnitteluvaiheessa valmiiksi. Sopimuksesta pyrittiin tekemään mahdollisimman yksityiskohtainen. Tuolloin siihen saatiin kirjatuksi kaikki mahdolliset osapuolten vastuut ja toimintatavat hiehonkasvatuksessa ilmeneviin tilanteisiin liittyen. Sopimuksesta ilmenee eläin-kohtainen päivätaksa sisältöineen, maksulliset lisäpalvelut, eläinten omistussuhde kasvatusjakson ajalta, eläinten kuljetusjärjestelyt ja -ajankohdat, kasvatamoon kohdistuvat korvausvelvollisuudet, asiakkaan vastuut ja velvollisuudet sekä kaikki muut kasvatustoimintaan liittyvät seikat.

Kasvattamo ostaa eläimet nimiinsä niiden saapuessa tilalle. Kuukausittainen hoitomaksu sisältää hoidon ja siemennysten lisäksi osan takaisinlunastus-oikeutta eläimen alkuperäiselle omistajalle. Tällä tavoin kasvattamo varmistaa

hoitomaksujen ajantasaisen tilittämisen. Kasvatusjakson päättyessä maitotila saa eläimen takaisin omistukseensa, mikäli se on suorittanut hoitomaksut sovitun mukaisesti. Tilalla on tällä hetkellä seitsemän eri maitotilan eläimiä kasvamassa ja eläinpaikkoja on 400.

Toiminta on organisoitu niin, että eläimet kerätään ennalta sovittuina päivinä kuljetukseen, joka tuo ne kasvattamoon. Kuljettajana toimii tietty yritys, jonka kuskit osaavat toimia ammattimaisesti eläinten kanssa. He myös osaavat todeta, mikäli eläimet ovat sairaan näköisiä, eikä niitä voida ottaa kyytiin. Ennen eläinten lähtemistä tiloilta niiden sorkkien puhtaus ja terveys tulee huolehtia sellaiseksi, etteivät ne toisi tullessaan eläintauteja kasvattamoon.

Kasvattamo vastaa eläinten hoidosta ja hyvinvoinnista koko kasvatusjakson ajan. Molemmat osapuolet vastaavat omalla tilallaan siitä, että eläintautien leviämisen ehkäisemiseksi tehdään riittävän huolelliset toimenpiteet. Myös todetuista tautitapauksista tulee kertoa avoimesti heti. Tämän lisäksi maitotilallisten vastuulla kasvatusjaksoilla on oikeastaan vain maksaa hoitomaksut ajallaan.

*Luottamus osapuolten välille on rakentunut yhteistyön myötä, kun osapuolet ovat todenneet toisen hoitavan oman osansa sopimuksesta hyvin. Mahdolliset erimielisyydet on helppoa ratkaista, kun kirjallinen sopimus sitoo ja velvoittaa molempia osapuolia toimimaan sen mukaan.*

Molemmat osapuolet ovat saavuttaneet yhteistyön tavoitteena olleet hyödyt hyvin. Kasvattamon toiminta on kannattavaa omalla ydintoiminnallaan, ja maitotilat saavat ensiluokkaisesti kasvatettuja, hyvälaatuisia tuotantoeläimiä tiloilleen. Samalla maitotilat säästävät omissa työ- ja nuorkarjan kasvatuskustannuksissa. Ne saavat myös omat tuotantotilansa maksimaalisesti tuottavien eläinten käyttöön, jolloin tuotannon kannattavuus paranee.

Toiminnan riskit on pyritty kartoittamaan jo suunnitteluvaiheessa. Eläintautien leviäminen on riskeistä suurin. Tämän torjumiseksi kasvattamoon ei oteta eläimiä muualta kuin sopimustiloilta, joilla on vain lypsykarjaa. Lisäksi molempipuoliset ennaltaehkäisy- ja torjuntavelvoitteet ja tiedon avoin kulku riskitilanteissa ehkäisevät tautien leviämistä. Eläimet tarkistetaan niiden saapuessa kasvattamoon. Mikäli kuormassa on sairaan näköisiä eläimiä, koko kuorma palautetaan tiloille. Sellaisten tilojen kanssa, joilla ilmenee pidempiaikaisia terveysongelmia, sopimus päätetään kesken toimintakauden.

Yhteistyön loppumista ei koeta uhkana kasvattamolle. Kasvattamopalveluille on kysyntää enemmän kuin tarjontaa, ja tilakokojen kasvaessa kysyntä toden-

---

---

näköisesti kasvaa. Tyytyväinen asiakaskunta kertoo, että kasvattamo on onnistunut työssään hyvin.

Toinen kasvattamolle tärkeä yhteistyökumppani on koneurakoitsija, joka tekee tilalle mm. säilörehun niitot ja kylvötyöt. Lisäksi puinneissa on käytetty urakoitsijaa. Urakoitsijat olivat tilalle ennalta tuttuja, kun yhteistyöt aloitettiin. Kirjallisia sopimuksia urakoinneista ei ole koettu tarpeelliseksi, vaan sopimukset tehdään suullisina. Jonkinlainen luottamus osapuolten välillä on ollut olemassa jo yhteistyön alkaessa. Luottamus on vahvistunut vuosien aikana, kun molemmat osapuolet ovat pitäneet kiinni sopimuksista. Yhteistyön organisointi on muotoutunut käytännön myötä. Tila määrittelee etukäteen tarvitsemansa urakoinnin ajankohdan ja määrän, ja tilaa palvelun urakoitsijalta sen perusteella. Hinnoittelu on hehtaariperusteinen, jolloin urakoinnin kustannus on helppoa laskea etukäteen.

Urakointisuhde on käynnistynyt yrittäjän toimesta. Laajentamisen myötä isäntä kysyi urakoitsijalta suostumusta eri työvaiheiden tekemiseen. Kun tämä lupasi ottaa tilan työt hoidettavakseen, omia tarpeettomaksi käyneitä koneita poistettiin. Konetyön ulkoistamisella haetaan ensisijaisesti ajallista, mutta myös taloudellista säästöä. Tilan laajentuessa työtehtävien ja peltohehtaarien määrä on moninkertaistunut. Yrittäjäparin oma aika ja työpanos ei enää riitä siihen, että kaikki tehtäisiin itse. Oma työpanos halutaan keskittää nimenomaan hiehonkasvatukseen, joka on tilan ydinprosessi. Jotta kaikki olennainen tulisi tehtyä ajallaan, muita tilan töitä ulkoistetaan tarpeen mukaan.

Rahallista säästöä on haettu sitä kautta, että omiin koneisiin ja niiden ylläpitoon ei tarvitse enää sitoa pääomaa. Asetettujen tavoitteiden koetaan täyttyneen yhteistyön myötä. Urakoitsijalle hyöty yhteistyöstä realisoituu vakituisen, hyvin asiansa hoitavan kumppanin työllistävän vaikutuksen kautta.

Tilalla on yhteistyötä muiden tilojen kanssa monella muullakin tapaa. Salaoja-aura sekä jyrä on hankittu yhteisesti toisten tilojen kanssa. Yrittäjä urakoi jonkin verran peltotöitä muille tiloille. Urakointia tehdään hehtaariveloituksella. Urakoinnin kautta tilan koneisiin sidotulle pääomalle saadaan parempi tuotto. Urakointia mm. ojitustöissä suunnitellaan edelleen yhdessä koneiden toisten omistajien kanssa. Tilan isäntä on myös järjestänyt paikallisille viljatilaille mahdollisuuden myydä tuottamaansa rehuviljaa, jotka hän on välittänyt edelleen kotieläintiloille rekkalasteittain. Tässä hyötyvät sekä viljan tuottajat että kotieläintilat, kun laadukas rehuvilja myydään ilman välikäsiä loppukäyttäjälle.

---

Tärkeimmät asiat kaikessa yhteistyössä yrittäjäparin mukaan ovat luottamus ja avoimuus. Rehellisesti ja joustavasti toteutettu yhteistyö on hedelmällistä kaikille osapuolille, ja sen onnistuminen saa hyvät edellytykset.

### **YHTEISOMISTUKSELLE TEHOKKAAMPI KONEKANTA**

Maatalousyrittäjällä on yhtymänavetta naapurinsa kanssa. Suurin osa konekannasta on hankittu yhdessä lähialueen muiden maatalousyrittäjien kanssa. Yhdessä on ostettu rehu- ja lietevaunu, aurat, äes, kylvökone ja apulannanlevitin. Käytännössä tilalla ei ole muita omia koneita kuin traktori.

Tila on ollut mukana koneyhteistyössä jo edellisen sukupolven aikana. Kylässä on tehty rehua yhdessä jo neljäkymmentä vuotta. Nykyisen yrittäjän aikana yhteistyötä on edelleen laajennettu koskemaan miltei koko konekantaan. Yhteinen kylvökone on hankittu 20 vuotta sitten. Myös äes ja aurat ovat olleet tilojen yhteisiä jo useamman vuoden ajan. Yhteistyökumppanit ovat toisilleen entuudestaan tuttuja, ja he asuvat kaikki samassa kylässä.

Vuosien varrella yhteistyökumppanit ovat vaihtuneet osan tiloista lopettaessa toimintansa. Lopettaneiden tilalle on tullut muita samassa kylässä asuvia maatalousyrittäjiä. Rehun- ja lietevaunuyhteistyössä on tällä hetkellä mukana neljä tilaa. Lietevaunu, aurat ja kylvökone ovat kolmen tilan yhteiset. Äkeen ja apulannanlevittimen yrittäjä on hankkinut yhdessä naapurinsa kanssa.

*Yhteisessä navetassa naapurin kanssa on työskennelty 13 vuotta. Tätä ennen kummallakin oli vanhat ja pienet tuotantorakennukset, jotka kaipaivat uusimista. Yhteisnavetan rakentamiseen houkuttelivat pienemmät investointikustannukset. Lisäksi suuremmalla eläinmäärällä yksikkökustannukset voidaan saada pienemmiksi. Isännät rakensivat navetan pääosin itse.*

Koneyhteistyön tavoitteena on ollut taloudellisen hyödyn saavuttaminen investointikustannuksia pienentämällä. Yhteistyöllä on kylässä pitkät perinteet ja se on havaittu hyväksi tavaksi toimia. Koneyhteistyö antaa mahdollisuuden kaluston uusimiseen lyhyemmällä aikavälillä. Yhdessä on mahdollista ostaa tehokkaat ja ajanmukaiset koneet. Lisäksi yhdessä tekeminen on koettu mielekkäämmäksi ja tehokkaammaksi varsinkin rehunteossa. Yhtymänavetassa on taloudellisen hyödyn lisäksi tavoiteltu lisää vapaa-aikaa yrittäjille.

Kirjallisia sopimuksia yhteistyöstä ei ole tehty. Sekä kone- että navettayhteistyön suunnittelun ja töiden toteutuksen taustalla on suurpiirteinen ajattelu, ”joka kortta ei lasketa”. Koneyhteistyötä ei ole juuri ennalta suunniteltu. Rehunteossa

---



---

jo edellisen sukupolven aikana tehty yhteistyö on koettu hyväksi ratkaisuksi, joten yhteistyötä on aina tilaisuuden tullen pyritty laajentamaan. Koneiden käyttöön, esimerkiksi rehuntekojärjestykseen liittyviä suunnitelmia on tehty tilanteen mukaan. Myös huolto- ja korjauskustannuksista on sovittu tapauskohtaisesti.

Yhtymänavettaa suunniteltaessa päädyttiin ratkaisuun, jossa ainoastaan navettarakennus on yhteinen. Pellot ja eläimet säilyivät isäntien nimissä. Näin ollen pelto- ja eläintuet tulevat yrittäjille itselleen, eikä niitä jaeta tasan. Sen sijaan maitotili on yhteinen. Maitotilistä maksetaan tuotannon aiheuttamat kustannukset.

Rehunteko toteutetaan yhdessä ja jokaiselle yhteistyökumppanille ovat muodostuneet omat vakiintuneet työtehtävänsä. Yksi niittää, toinen ajaa kuormia aumaan ja niin edelleen. Työtunteja ei lasketa, vaan niin kauan työskennellään, että kaikkien tilojen rehut on tehty. Yrittäjän mukaan hyvällä säällä kaikkien rehut tulevat viikossa tehdyiksi.

Muita koneita jokainen käyttää vuorotellen omalla työvoimalla. Sesonkiaikana koneiden kierrättäminen vaatii sopimista ja järjestelyä. Sopuun on aina päästy, eikä kenelläkään ole jäänyt työt tekemättä. Järjestelyä ovat helpottaneet suuret ja tehokkaat koneet ja nurmen suuri määrä. Kylvön ja lannanlevityksen navetta-yhteistyökumppanit tekevät yhdessä. Keväisin toinen äestää ja toinen kylvää perässä. Syksyisin toinen hoitaa lannan levityksen ja toinen kyntää lohkot.

Koneet säilytetään yleensä siellä, missä niitä on viimeksi käytetty. Kaikilla yhteistyökumppaneilla on varastotilaa, joten asiaa ei ole sen kummemmin organisoitu. Ajosilppuri huolletaan ennen sesonkia yhdessä. Näin varmistetaan, että kone on ja pysyy kunnossa rehunteon ajan. Muiden koneiden huolloista ei ole erikseen sovittu. Myös koneiden huollossa on ajan myötä muodostunut tietty työnjako eikä asiaan tarvitse kiinnittää isompaa huomiota.

Yhtymänavetassa työt on jaettu haastatellun yrittäjän, hänen vaimonsa ja yhteistyökumppanin kesken. Yrittäjä esimerkiksi keskittyy ruokintaan, vasikoiden hoitoon ja kiimantarkkailuun. Kaikki osaavat kuitenkin jokaisen työvaiheen, jolloin on mahdollista pitää vapaapäiviä. Lisäksi navetassa on osa-aikainen työntekijä.

Koneiden investointikustannukset on jaettu tasan ostajien kesken. Toisille tehdyistä työtunneista ei laskuteta. Niittokone ja ajosilppuri tankataan aina siellä, missä kulloinkin rehua tehdään. Maatalousyrittäjä myöntää, että kustannukset eivät aina mene tasan jokaisessa työvaiheessa. Pitkällä aikavälillä kustannukset kuitenkin tasoittuvat.

---

Koneyhteistyökumppanit ovat tarvittaessa antaneet hätäapua myös ulkopuolisille esimerkiksi säilörehunkorjuussa. Tällöin hinnoittelun perusteena on käytetty paikallista markkinahintaa. Hinta on haluttu pitää kohtuullisena siltä varalta, että jos apua tarvitaan joskus itse, hinta olisi kohdallaan myös tässä tapauksessa. Saadut tulot on käytetty koneiden huolto- ja varaosakuluihin.

*Asetetut tavoitteet on maatalousyrittäjän mukaan saavutettu. Investointikustannukset ovat jääneet huomattavasti pienemmiksi verrattuna tilanteeseen, jossa sekä koneet että navetta olisi hankittu yksin. Koneita on pystytty tarpeen mukaan uusimaan, jolloin käytössä oleva teknologia on tehokasta ja ajanmukaista. Myös tavoite vapaa-ajasta on toteutunut yhtymänavetan myötä. Tällä hetkellä yrittäjällä on vapaata joka toinen viikonloppu. Vapaata voi pitää myös tarpeen mukaan arkisin osa-aikaisen työntekijän ansiosta.*

Koneyhteistyön laajentuessa ja kehittyessä eniten harkintaa on käytetty silloin, kun lopettaneiden yrittäjien tilalle on etsitty uusia yhteistyökumppaneita. Uudet kumppanit ovat tähän saakka tulleet samasta kylästä ja olleet yrittäjille ennestään tuttuja. Tämä on helpottanut päätöksentekoa. Tähän mennessä yhteistyöstä ei ole kieltäydytty kenenkään kanssa, eli niin sanottuja virhevalintoja ei ole tullut. Yrittäjän mukaan uudet yhteistyökumppanit ovat olleet alusta alkaen yhteistyökykyisiä ja he ovat ymmärtäneet, mitä yhteistyön tekeminen heiltä edellyttää.

Maatalousyrittäjän mukaan yhteistyö on mahdollistanut hänelle nykyisen laajuisen, kannattavan toiminnan. Rehuntekoyhteistyö on tuonut tilalle sesonkiaikana tarpeellista lisätyövoimaa. Mikäli yhteistyö koneiden tai navetan osalta loppuisi, loppuisi luultavasti myös maatalousyrittäjän toiminta. Isäntäpari on kuitenkin miltei eläkeiässä, joten tuotannon lopettaminen on heille pian ajankohtaista.

Edellytyksenä yhteistyölle maatalousyrittäjä pitää henkilöiden yhteensopivuutta. Mahdollisten yhteistyökumppaneiden on hyvä tietää ja tuntea toisensa jo entuudestaan. Liian erilaisten tai eri tavalla ajattelevien ihmisten ei kannata yhteistyöhön lähteä. Kun kumppanit tulevat toimeen keskenään ja luottavat toisiinsa, kaikesta pystytään sopimaan. Maatalousyrittäjä ei koe kirjallista sopimusta tärkeänä, pikemminkin päinvastoin. Mikäli kirjalliseen sopimukseen joudutaan vetoamaan, toimivan yhteistyön edellytykset heikkenevät.

Koneyhteistyössä mukana olevat yrittäjät ovat kaikki kotoisin samalta alueelta, mikä vähentää maantieajoa. Tämä on tärkeää varsinkin rehunteon tehokkuuden kannalta. Koska yhteistyöllä on lähialueella pitkät perinteet, yhteistyökumppaneiden mielipiteet yhteistyöstä ovat olleet myönteisiä jo pitkän aikaa. Heidän oli helppo lähteä yhteistyöhön mukaan, koska heillä oli siitä jo kokemusta. Yhteis-

---

---

työn ovat mahdollistaneet myös kumppaneiden suuripiirteisyys ja joustavuus. Kaikkea ei lasketa, vaan tavoitteena on saada kaikki työt tehtyä.

### PELTOVILJELY ULKOISTETTIIN KONEOSAKEYHTIÖLLE

Maatalousyrittäjä on maidontuottaja, joka on yhdessä kahden muun osakkaan kanssa perustanut osakeyhtiön hallinnoimaan peltoviljelyyn liittyviä koneita. Tilat sijaitsevat lähellä toisiaan. Muut osakkaat ovat naudanlihantuottaja ja toinen luomumaidontuottaja. Osakeyhtiön tehtävä on huolehtia jokaisen osakkaan peltoviljelytyöistä. Ruiskutuksen ja puinnin suorittaa tällä hetkellä urakoitsija. Tavoitteena on, että peltoviljelyyn liittyvä konekanta siirretään kokonaisuudessaan osakeyhtiöön. Tällöin tiloille jää lähinnä päivittäiseen eläinten ruokintaan käytettävä konekalusto.

*Osakeyhtiön perustamisen tavoitteena on ollut osakkaiden investointi- ja yksikkökustannusten alentaminen. Lisäksi kustannukset halutaan jakaa osakkaiden kesken koneiden käytön mukaan. Yhteistyön avulla osakkaat kykenevät pitämään käytettävissä olevan konekannan uutena ja ajanmukaisena, jolloin koneiden rikkoontumisen riski pienenee. Peltoviljelytyöt sujuvat uudella konekannalla tehokkaasti ja varmasti. Lisäksi tavoitteena on ollut työvoiman järkevä organisointi. Tiloilla on sesonkiaikana riittävästi työvoimaa ja jokainen osakas tietää, mistä koneesta hän on vastuussa.*

Ennen osakeyhtiön perustamista osakkaat tekivät yhteistyötä rehunteossa. Yhteistyö perustui vaihtotyöhön ja vuoden lopussa tehtiin tasauslaskelma työtuntien perusteella. Näin pyrittiin varmistamaan, ettei kenenkään tarvinnut tehdä toiselle töitä ilmaiseksi. Yhteistyön kasvaessa kumppanit alkoivat pohtia, mikä olisi järkevä tapa toimia jatkossa. Yrittäjät halusivat varmistaa, että kustannukset jakautuvat tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti kaikille yhteistyön jäsenille. Muutaman haastattelun perusteella kumppanit päätyivät osakeyhtiöön. Toinen vaihtoehto olisi ollut peltotöiden ulkoistaminen, mutta yrittäjät halusivat pitää päätöksenteon näistä asioista omissa käsissään.

Yhteistyökumppanit palkkasivat ulkopuolisen konsultin auttamaan heitä osakeyhtiön perustamiseen liittyvissä asioissa. Konsultin avustuksella laadittiin muun muassa osakassopimukset, perustamisasiakirjat ja muut osakeyhtiön vaatimat sopimukset. Lisäksi yleiset, osakkaita sitovat pelisäännöt kirjattiin ylös. Konsultti neuvoi osakkaita laittamaan paperille kaikki sellaiset asiat, joista heille voisi tulla erimielisyyksiä ilman kirjallista sopimusta. Lisäksi tehtiin kannattavuuslaskelmia, jotta voitiin hakea ulkopuolista rahoitusta.

---

Luomumaidontuottaja toimii tällä hetkellä osakeyhtiön toimitusjohtajana. Hänet valittiin tehtävään, sillä hänellä on osakkaista paras laskentaosaaminen ja tarvittava tietotaito. Yhteistyökumppaneilla on suunnitelmissa hankkia osakeyhtiölle ulkopuolinen toimitusjohtaja, jolla olisi enemmän aikaa yhtiön asioiden hoitoon.

Töiden organisoinnin lähtökohtana on se, että jokaisella koneella on oma vakiokuljettajansa. Keväisin työt on jaettu siten, että yksi hoitaa lannanlevityksen, toinen maan muokkauksen ja kolmas kylvämisen kaikkien osakkaiden lohkoilla. Sama periaate on käytössä myös rehunteossa ja muissa töissä. Koneen vakio-  
kuljettaja huolehtii myös koneen puhdistuksesta ja huoltamisesta.

Rehunteon osalta samat rutiinit ovat olleet käytössä jo ennen osakeyhtiön perustamista ja osakkaat ovat olleet järjestelyyn tyytyväisiä. Sairastumisen tai muun syyn vuoksi vastuita pystytään myös vaihtelemaan. Osakkailla on lisäksi palkattua työvoimaa käytettäväksi myös peltotöissä.

Osakeyhtiö on vielä varsin uusi. Kaikista pienistä käytännön asioista ei ole vielä sovittu. Tavoitteena on, että ulkopuolinen toimitusjohtaja ottaa vastuulleen näistä käytännön asioista päättämisen. Tällä hetkellä suunnitteilla on mm. jokaiseen koneeseen niin sanottu huoltokortti. Tästä kortista voidaan tarkistaa, mitä toimenpiteitä koneelle on tehty. Kortista nähdään myös, milloin on seuraavan huollon aika.

Ruiskutuksen ja puinnin tekee jokaisen osakkaan tilalla urakoitsija. Tämä on toiminut hyvin, eikä osakkailla ole tällä hetkellä aikomusta investoida ruiskuun tai puimuriin. Mikäli urakoitsija lopettaa eikä korvaajaa löydy, osakkaat ovat valmiita investoimaan omaan kalustoon. Tähän kuluisi kuitenkin osakkailta aikaa ja rahaa, joten urakoitsijan palveluita hyödynnetään niin kauan kuin ne ovat tarjolla. Urakoitsijalla on ruiskutuksessa käytössä hehtaarihinnointelu ja puinnissa tuntihinnointelu.

*Kaikki osakeyhtiön tekemät työt on hinnoiteltu tuntiperusteisesti. Jokaisessa koneessa on tuntikirjanpito, johon kuljettaja kirjaa seuraavat asiat: kenelle työt on tehty, kuinka kauan aikaa kului ja mikä kone on ollut perässä. Näiden tietojen perusteella osakkaita laskutetaan koneiden käytöstä. Hinnoittelu perustuu siihen, että hankituista koneista aiheutuneet kustannukset tulevat maksetuiksi niin, että kyetään uusimaan konekantaa tarvittaessa.*

Osakkaat ovat tarjonneet osakeyhtiön palveluita myös ulkopuolisille. Palveluita on tarjottu kysynnän ja käytettävissä olevan ajan perusteella. Omat työt ovat kuitenkin etusijalla.

---

Maatalousyrittäjä kokee, että osakeyhtiölle asetetut tavoitteet on saavutettu. Kone- ja yksikkökustannukset ovat jääneet huomattavasti pienemmiksi kuin yksin toimittaessa. Töiden organisointi on tehnyt työnteosta tehokasta ja sujuvaa. Lisäksi yrittäjät arvostavat yhteistyön tuomaa sosiaalista kanssakäymistä. Yhdessä tekeminen on mielekkäämpää kuin yksin puurtaminen.

Suurempia ongelmia yhteistyössä ei ole ilmennyt. Perustamisvaiheessa palkattu konsultti varmisti sen, että osakeyhtiö lähti ongelmitta käyntiin. Yhteistyön periaatteena on ollut, että kaikkea ei euron tarkkuudella lasketa. Tietynlainen suurpiirteisyyden on ehkäissyt ongelmien syntymistä. Toiminnan pelisäännöt ovat muodostuneet jo aiemman yhteistyön myötä ja ne ovat kaikille osakkaille tuttuja.

Yhteistyökumppanit ovat huomanneet, että jokainen osakas voittaa yhteistyössä niin paljon, ettei euron päälle kannata kaikkea ruveta laskemaan. Yrittäjän mukaan turhan tarkka laskeminen ja epäluottamus muihin heikentävät yhteistyön onnistumisen mahdollisuuksia.

Erilaiset tuotantosuunnat ovat helpottaneet yhteistyötä, esimerkiksi rehunteon suunnittelua. Rehunteko aloitetaan lypsykarjatilalta, jonka jälkeen siirrytään naudanlihantuotantotilalle. Luomurehut voidaan tehdä viimeisenä. Kaikki saavat järjestelyssä omaan tuotantosuuntaansa sopivinta rehua. Lisäksi yhteistyötä on edesauttanut kumppaneiden samankaltaiset toimintatavat. He ovat kaikki samalla tavalla kiinnostuneita yritystensä kehittämisestä ja kaikki ovat yhtä suurella innolla mukana yhteistyössä.

### **KONEYHTEISTYÖLLÄ SAAVUTETTIIN PIENEMMÄT YSIKKÖKUSTANNUKSET**

Maatalousyrittäjän tuotantosuuntana on naudanlihantuotanto. Maatalousyrittäjä on perustanut osakeyhtiön, johon hänen lisäksi kuuluu kaksi muuta maatalousyrittäjää. Toinen tiloista on viljatila ja toinen lihanautatila. Osakeyhtiö omistaa kylvökoneen, äkeen, niittokoneen ja kasvinsuojeluruiskun. Osakkaat tekevät keskenään työvaihtoa. Lisäksi yrittäjä on ulkoistanut lannan-levityksen, puinnin ja kuivauksen urakoitsijoille.

Yrittäjä on aiemmin teettänyt kylvön ja ruiskutuksen urakoitsijalla. Nämä yhteistyösopimukset kuitenkin päättyivät urakoitsijoiden omien kiireiden vuoksi. Tällöin tuli ajankohtaiseksi hankkia omaa kylvö- ja ruiskutuskalustoa. Samaan tilanteeseen oli joutunut tuttu viljatilayrittäjä. Koneet päätettiin hankkia yhdessä. Tämän päätöksen taustalla oli pyrkimys kustannustehokkaampaan toimintaan. Tavoitteena oli tilan velkarasitteen ja yksikkökustannusten pienentäminen. Pääomaa haluttiin sitoa koneiden sijaan eläimiin ja tuotantorakennuksiin.

*Myös urakoitsijoiden käyttöä maatalousyrittäjä perustelee taloudellisilla eduilla. Hän on laskenut, että oman lannanlevitys- tai puintikaluston hankinta ei ole taloudellisesti kannattavaa. Myöskään omaan kuivaajaan investointi ei ole taloudellisesti järkevää, sillä lähialueella on useita yhteistyökumppaneita, jotka ovat tarvittaessa kuivanneet viljan kohtuullisella hinnalla. Urakoitsijan käytön tavoitteena on myös oman työn säästö.*

Idean osakeyhtiön perustamisesta sai haastateltu naudanlihantuottaja. Hän tunsi viljatilayrittäjän entuudestaan hyvin, sillä tämä on työskennellyt naudanlihatilalla omien töidensä ohella. Myöhemmin osakeyhtiöön liittyi kolmas osakas, joka oli myös entuudestaan tuttu. Viljatilalla oli aiemmin tehty pienimuotoisempaa yhteistyötä, esimerkiksi työnvaihtoa.

Yhteistyön suunnittelu aloitettiin laskelmien teolla. Maatalousyrittäjä laski excel-taulukkolaskentaohjelmalla tarvittaville koneille hehtaarikustannuksen. Laskelmien perusteella näytti, että koneiden yhteisomistus olisi taloudellisesti kannattavaa. Hehtaarikustannuksen todettiin jäävän pienemmäksi verrattuna verrattuna siihen, että käytettäisiin urakoitsijaa. Kumppanit päätyivät osakeyhtiöön sen selkeiden pelisääntöjen ja helpompien lainansaantimahdollisuuksien vuoksi. He perustivat osakeyhtiön yhteensä 12500 pääomasijoituksella. Osakeyhtiölle päätettiin hankkia kylvö- ja ruiskutuskaluston lisäksi niittokone rehuntekoon. Tavoitteeksi asetettiin, että hankittujen koneiden tulisi olla maksettuna viiden vuoden kuluttua ostohetkestä. Tämä antaa mahdollisuuden kaluston uusimiseen ja uuden teknologian käyttöönottoon.

Kirjallista yhteistyösopimusta ei ole tehty. Päätökset tehdään yhdessä osakeyhtiön hallituksen kokouksessa. Kokouksissa sovitaan koneiden vuosittaiset vuokrahinnat. Osakeyhtiön dokumentit talletetaan omaan kansioonsa, jota yksi osakkaista säilyttää toimistossaan. Se on kuitenkin kaikkien osakkaiden vapaasti tarkasteltavissa.

Kirjallinen sopimus tulisi maatalousyrittäjän mukaan kysymykseen silloin, kun yhteistyökumppanit haluavat määrittää tarkat hinnat tai korvaukset esimerkiksi huolloille ja tehdyille työtunneille. Nykyisessä yhteistyösuhteessa kirjallista sopimusta ei ole tehty, sillä yhteistyökumppanit eivät koe tarpeelliseksi työtuntien tarkkaa laskemista. Yhteistyö perustuu maatalousyrittäjän mukaan keskinäiseen luottamukseen.

Tähän saakka kylvötyöt on organisoitu siten, että naudanlihantuottaja ja viljatilallinen ovat yhdessä äestäneet ja kylväneet kummankin tilan pellot. Kummaltakin tilalta tulee yksi traktori ja yksi kuljettaja, jolloin äestys ja kylväminen

---

---

sujuvat tehokkaasti. Työtunteja ei lasketa, eikä niistä laskuteta osakeyhtiötä. Kolmas osakas ei ole vielä tähän mennessä ollut mukana kylvötoissa. Mikäli hänkin tulee mukaan kevättöihin, kylvettävä pinta-ala kaksinkertaistuu. Tämä vaatii kylvötoiden uudelleen organisointia, mitä ei ollut haastatteluhetkellä vielä tehty. Suunnittelu toteutetaan jo talven aikana, jotta sesonkiaikana toimintasuunnitelma on valmis ja työnjako määritetty.

Rehu tehdään osittain yhteistyössä kolmannen osakkaan kanssa. Kumpikin niittää omat lohkonsa osakeyhtiön koneella. Naudanlihantuottaja karhottaa omalla koneellaan sekä oman että yhteistyökumppanin lohkot. Tästä ei laskuteta, vaan yhteistyökumppani korvaa karhotuksen muulla työllä. Ajosilppuria ajaa urakoitsija. Rehukärryjä tiloilla on käytössä yhteensä viisi ja kummaltakin tulee kaksi traktoria kuskeineen kärryjen eteen. Auman teko ja peittäminen tehdään itse omilla koneilla ja työvoimalla. Ruiskutuksen osalta vaihtotyötä ei tehdä, vaan jokainen osakas ruiskuttaa omat lohkonsa. Järjestyksestä on päästy aina sopuun.

Osakeyhtiön koneita säilytetään naudanlihantuottajan varastossa. Varastoinnille ei ole sovittu hintaa, eikä maatalousyrittäjä laskuta siitä osakeyhtiötä. Tarvittavan huollon tekee se, jonka käytössä kone on. Huollon tekijä laskuttaa kustannukset osakeyhtiöltä. Mikäli vahinko on kuitenkin itse aiheutettu, niin vahingon aiheuttaja korvaa aiheutuneet huoltokustannukset. Normaalisti käytöstä ja kulumisesta aiheutuvat kustannukset laskutetaan osakeyhtiöltä.

Koneille määritetään hehtaarikohtaiset vuokrahinnat. Yksi osakkaista tekee laskelmat ja antaa ne muiden osakkaiden arvioitavaksi vuosittain. Vuokrahinnat määritetään siten, että koneiden lainanhoito- ja huoltokustannukset tulevat katetuiksi. Lisäksi hintoihin on lisätty hieman pelivaraa sen varalta, että jotain yllättävää sattuisi. Näin osakeyhtiö pystyy varautumaan riskitekijöihin, kuten koneiden hajoamiseen. Osakkaat pitävät kesän aikana tuntikirjanpitoa koneilla tehdyistä työtunneista. Syksyllä yksi osakkaista tekee laskut itselleen ja yhteistyökumppaneilleen sovittujen vuokrahintojen ja tuntikirjanpidon avulla. Tällöin konetta enemmän käyttäneet maksavat siitä enemmän.

Puinti ja kuivaus on haastatellulla naudanlihatilalla järjestetty siten, että lähialueen tutuista urakoitsijoista on valittu aina se, jolle on sopinut yrittäjän valitsema ajankohta. Kenenkään kanssa ei ole tehty kirjallista sopimusta. Hinnat ovat määräytyneet markkinoiden mukaan, ja yrittäjä on ollut niihin tyytyväinen.

Yrittäjä on aloittamassa kirjalliseen sopimukseen perustuvan yhteistyön naapurinsa kanssa kuivausurakoinnista. Naapuri on investoimassa suurempaan kuivaajaan. Investointiin saa paremman tuen, kun investoijalla on olemassa

---

sopimus viljan kuivauksesta muille yrittäjille. Yhteistyön etuna on pääoman vapautumisen lisäksi se että etäisyydet pysyvät lyhyinä ja palvelun saatavuus on turvattu myös pitkällä aikavälillä.

Lannanlevityksen haastateltu yrittäjä on ulkoistanut urakoitsijalle, joka ei ole kotoisin lähialueelta. Hän on kuitenkin yrittäjän perhetuttu jo vuosien takaa. Kyseiseen urakoitsijaan päädyttiin myös siksi, että muita halukkaita ja vaadit-tavan kaluston omistavia urakoitsijoita ei löytynyt lähialueelta. Urakoitsija tekee työn tilan kaivurilla ja omalla levityskalustollaan. Hän myös huoltaa koneet tarvittaessa. Maatalousyrittäjän työpanosta ei lannanlevityksessä tarvita. Hinnoittelun periaatteena on tuntihinta. Vuosittaiset kustannukset ovat yrittäjän mukaan kohtuulliset, sillä pellot sijaitsevat lähellä. Yrittäjällä on myös lannanluovutus-sopimuksia lähellä sijaitsevien viljatilojen kanssa.

Tavoitteet pienemmistä hehtaarikustannuksista on saavutettu. Yhteiskoneilla saavutetut hehtaarikustannukset ovat jääneet pienemmiksi kuin kustannus olisi ollut urakoitsijaa käytettäessä. Tavoitteiden mukaisesti myös tilan velkarasite on jäänyt yhteiskoneiden oston myötä pienemmäksi. Tavoitteena on myös saada koneiden arvo kuoletettua nopeasti, jotta kalustoa pystytään uusimaan tarvittaessa noin viiden vuoden välein. Koska osakeyhtiö on vielä uusi, ei pystytty sanomaan, toteutuuko tämä tavoite.

Myös urakoitsijoiden käytölle asetetut tavoitteet pienemmistä kustannuksista on saavutettu. Lisäksi tavoite oman työn säästöstä on toteutunut. Yrittäjä on ollut erittäin tyytyväinen varsinkin lannanlevitysyhteistyöhön, koska yrittäjän työpanosta ei tässä työvaiheessa tarvita käytännössä ollenkaan. Lisäksi vuosittaiset kustannukset ovat olleet niin pienet, ettei oman levityskaluston hankkiminen ole taloudellisesti järkevää.

Ongelmia yhteistyössä ei ole ilmennyt. Mahdollisina riskeinä maatalousyrittäjä näkee sopimuskiistat ja niin sanotun kasvuhumalan vaaran. Tähän mennessä kirjallisia sopimuksia liittyen esimerkiksi varastointiin ja huoltoon ei ole tehty. Mikäli ongelmia yhteistyön edetessä ilmenee, asiat sovitaan yhdessä ja tarvittaessa tehdään kirjallinen sopimus. Kasvuhumalalla yrittäjä tarkoittaa sitä, että uusia koneita hankittaessa unohdetaan tavoitteet ostamalla ylisuuria koneita. Sen vuoksi jokaisen koneen hehtaarikustannus tulee laskea ennen ostoa. Näin varmistetaan, että koneen osto palvelee edelleen yhteistyön tavoitteita.

---



*Mikäli toinen yrittäjän yhteistyökumppaneista haluaa lopettaa yhteistyön, muilla osakkaila on etuosto-oikeus osakkeisiin. Osakeyhtiön sijoitetun pääoman luopuja saa takaisin koron muodossa. Ensisijaisena vaihtoehtona on etsiä uusi yhteistyökumppani luopujan tilalle. Lähialueella on yrittäjiä, jotka haluaisivat mukaan osakeyhtiömuotoiseen yhteistyöhön.*

Yhteistyön tärkeimpiä edellytyksiä haastateltavan mukaan ovat yhteistyökumppaneiden välinen luottamus ja henkilöiden yhteensopivuus. Yhteistyötä aloittaessa on tärkeää pohtia, kenen kanssa on valmis lähtemään yhteistyöhön. Siitä on hyötyä, jos mahdollisen yhteistyökumppanin tuntee entuudestaan. Myös joustaminen, työnvaihto ja töiden organisointi ovat tärkeitä asioita. Yrittäjä on ollut erittäin tyytyväinen nykyiseen menetelmään, jossa työtunteja vaihdetaan puolin ja toisin niistä sen kummemmin kirjaa pitämättä. Yhteistyössä on pysyttävä huomioimaan myös kumppaneiden tarpeet ja joustamaan tarvittaessa.

#### **YHTEINEN KUIVAAJA JA REHUTEHDAS – OSUUSKUNTA YHTEISTYÖMUOTONA**

Yrittäjäpariskunnan tuotantosuuntana on lypsykarjatalous. Yrittäjät ovat ulkoistaneet hiehonkasvatuksen. He ovat mukana kuivaajaosuuskunnassa ja rehutehdasosuuskunnassa. Peltotöissä yhteistyötä tehdään lannanlevityksessä, jyräyksessä, säilörehunteossa ja puinnissa. Kuivalannanlevityskalusto ja puimuri ovat kahden tilan yhteisomistuksessa. Virtsanlevitys, säilörehunteko ja puintityö ovat ulkoistettu urakoitsijalle.

Hiehonkasvatuksen ulkoistamisen tavoitteena on ajan ja kustannusten säästö. Eläinmäärää lisättäessä työmäärä ja investointikustannukset kasvavat. Ulkoistamalla hiehonkasvatuksen yrittäjien on mahdollista keskittyä maidontuotannon prosesseihin. Kuivaaja- ja rehutehdasosuuskuntiin liittymisellä on myös tavoiteltu ajan ja kustannusten säästöä. Osuuskunnissa toimiminen tasaa syksyn työhuippua. Yhteiskoneilla ja peltotöiden ulkoistamisella on tavoiteltu pienempiä konekustannuksia.

*Ensimmäiset ajatukset hiehonkasvatuksen ulkoistamisesta lähtivät liikkeelle jo pariskunnan opiskeluaikana. Silloin tilanne ei kuitenkaan ollut otollinen. Ajatus jäi kuitenkin elämään pariskunnan mielessä. Kun tuotantoa alettiin laajentaa, ryhdyttiin etsimään sopivaa yhteistyökumppania. Sopiva yhteistyökumppani löytyi lopulta ProAgrian kautta. Yhteistyökumppanit eivät olleet toisilleen entuudestaan tuttuja.*

Kuivaaja- ja rehuosuuskunta lähti liikkeelle tuttujen maatalousyrittäjien ajatuksesta saada viljat kuivattua nopeasti pienillä kustannuksilla. Yhteistyökumppanit olivat lukeneet lehdistä kuivaaja- ja rehutehdasyhteistyöstä. Osakkaat tutustuivat

useisiin samantyyppisiin ratkaisuihin paikallisen maatalouslautakunnan järjestämällä kohdevierailulla. Yhteistyö saatiin liikkeelle kunnan myöntämällä avustuksella, jonka turvin oli mahdollista palkata ulkopuolinen selvityksen tekijä. Selvityksen tekijä selvitti osuuskunnan toimintamahdollisuudet. Hän kartoitti mahdolliset osakkaat ja heidän peltopinta-alan ja satotasot. Selvityksen tekijä kilpailutti mahdolliset laitevalmistajat ja teki kannattavuuslaskelman.

Kuivaajaosuuskuntaan kuuluu 11 maatalousyrittäjää ja rehutehdasosuuskuntaan kuuluu seitsemän maatalousyrittäjää. Kaikki rehutehtaan osakkaat kuuluvat kuivaajaosuuskuntaan. Osakkaat ovat keskenään tasavertaisia. Osuuskunnat tuli perustamisvaiheessa erottaa toisistaan, sillä kuivaajalla ja rehutehtaalla oli eri rahoituslähteet. Yhteistyössä mukana olevat viljatilalliset kuuluvat ainoastaan kuivaajaosuuskuntaan. He voivat myydä viljan joko rehutehtaan osakkaille tai ulkopuolisille toimijoille. Kuivaajaosuuskunta ostaa tarvittaessa viljaa myös ulkopuolisilta. Vilja ostetaan märkänä ja hinnoitellaan Viljavan taulukoiden mukaan. Edellytyksenä on, että vilja täyttää kauppakelpoisuusehdot.

Puimuriosuuskunta on perustettu jo edellisen sukupolven aikaan. Osuuskunnassa oli alun perin seitsemän osakasta. Tällä hetkellä osakkaita on enää kaksi. Kuivalannanlevitysyhteistyö lähti liikkeelle lannanluovutusyhteistyöstä. Kummallakin osapuolella oli vanha ja pieni levityskalusto. Näin ollen tuli ajatus suuremmasta lannanlevitysvaunusta. Yhteiskone mahdollisti isomman ja tehokkaamman lannanlevitysvaunun hankinnan. Yhteiskoneen hankintaan oli mahdollista saada investointiavustusta. Tätä ei olisi ollut mahdollista saada, jos vaunun olisi hankkinut yksin. Virtsanlevitys on ulkoistettu konekustannuksien minimoinnin takia.

Säilörehua tehtiin aiemmin yhteistyössä toisen maatalousyrittäjän kanssa. Haastateltavan maatalousyrittäjän kehittyessä ja yhteistyökumppanin yrityksen hiipuessa jouduttiin yhteistyöstä luopumaan. Koska säilörehuketjun konekanta oli vanhentunut ja jäänyt pieneksi, olisi säilörehunteon jatkamiseen omana työnä joutunut tekemään suuria investointeja. Tämän vuoksi maatalousyrittäjä ulkoisti säilörehunteon urakoitsijalle. Urakoitsija oli maatalousyrittäjille ennestään tuttu.

Hiehonkasvatuksen ulkoistamisesta on tehty kirjallinen sopimus. Sopimus sisältää irtisanomisajan, hinnoittelun ja muita käytännön asioita. Sopimuksessa on esimerkiksi määritelty kolme siemennystä hiehoa kohden. Lisäksi osapuolet ovat sopineet, että hiehonkasvattaja ei ota vastaan muiden tilojen hiehoja. Näin vähennetään tautiriskiä.

---

Kuivaaja- ja rehuosuuskunnissa ei ole tehty varsinaista kirjallista sopimusta. Osuuskuntaan liittyessä osakkaat ovat sitoutuneet noudattamaan osuuskunnan määrittelemiä sääntöjä. Muista käytännön asioista sovitaan suullisesti. Kuivalantavaunuyhteistyöstä on tehty kirjallinen sopimus, mikä vaadittiin investointiavustusta haettaessa. Sopimuksesta ilmenee, että osakkaat ovat sitoutuneet käyttämään kuivalannanlevitysvaunua yhdessä ja kuinka kustannukset jaetaan yhteistyökumppaneiden kesken.

Puimuriosuuskuntaa perustettaessa on tehty kirjallinen sopimus. Sopimuksesta ilmeni osakkaiden osuudet puimuriin ja osuuskunnan säännöt. Sopimus on vanhentunut, eikä sitä ole uusittu. Aika on muovannut säännöt ja toimintamallit yhteistyölle. Kustannusten jakautumisesta ja työjärjestyksestä on sovittu suullisesti. Virtsanlevityksestä ja säilörehunteosta ei ole tehty kirjallisia sopimuksia, vaan käytännön asioista on sovittu suullisesti.

Hiehonkasvatusyhteistyö alkaa vasikoiden juottokauden jälkeen. Vasikat siirretään eläinkuljetusautolla yhteistyökumppanin kasvattamoon. Kuljetusajankohdat on pyritty organisoimaan niin, että vasikoiden kuljetuksen yhteydessä kasvattamolta tulee paluukuormana tiineitä hiehoja. Näin on pyritty säästämään kuljetuskustannuksia. Tiineet hiehot palaavat tilalle noin kuukautta ennen poikimista. Jalostussuunnitelma tehdään yhdessä jalostussuunnittelijan ja yhteistyökumppaneiden välillä. Hiehoikasvatuksen kokonaishintaan kuuluu kolme siemennystä hiehoa kohden. Näin varmistetaan, ettei siemennyksistä koidu ylimääräisiä kustannuksia. Tämä myös kannustaa hiehonkasvattajaa tekemään kunnollista kiimatarkkailua. Vasikoiden tullessa kasvattamoon, ne sijoitetaan aluksi ryhmäkarsinoihin. Hiehojen kasvaessa tietyn kokoiseksi, ne siirretään parsiin. Parsista kasvattajan on helpompi tehdä kiimatarkkailua ja suorittaa siemennys. Kun hiehot on todettu tiineiksi, siirretään ne kylmäpihattoon loppukasvatukseen. Maatalousyrityksessä on myös käytössä kylmäpihatto, joten hiehot tottuvat kylmäpihaton olosuhteisiin.

Puituaan viljan, maatalousyrittäjät kuljettavat sen kuivaajalle. Kuivaajalla heidän ei tarvitse huolehtia viljankuivaamisesta. Yksi kuivaajaosuuskunnan osakkaista on vastuussa viljankuivaamisesta ja viljan varastoinnista. Kuivaajan yhteyteen on rakennettu useita varastointisiiloja, joihin kaikkien osakkaiden kuivatut viljat voidaan varastoida. Kuivaajan yhteyteen on myös rakennettu märän viljan varastointia varten siiloja, johon vastapuitu vilja voidaan jättää, jos kuivaaja on varattu.

Maatalousyrittäjät käyttävät rehunvalmistukseen omaa viljaa. Oman viljan loppuessa heillä on mahdollisuus ostaa viljaa toisilta kuivaajaosuuskunnan osakkailta. Rehutehdasosuuskunnan osakkaat tekevät tarvitsemansa rehun rehu-

tehtaalla itse. Koneisto toimii lähes automaattisesti. Yrittäjät valitsevat haluamansa rehukomponentit ja käynnistävät laitteiston. Rehuntekijä on vastuussa laitteiston seuraamisesta omia rehuja tehdessään. Rehun valmistumista ei tarvitse seurata paikan päällä. Laitteistossa on automaattinen hälytysjärjestelmä, joka ilmoittaa matkapuhelimeen mahdollisesta häiriöstä ja kun rehuera on valmistunut. Lisäksi rehun valmistumista voidaan seurata myös tietokoneohjelmalla. Rehuntekijän vastuulla on varmistaa, että kaikki on valmista seuraavaa rehuntekijää varten. Rehunsiirtoon on käytettävissä osuuskunnan omistama kuorma-auto.

Osuuskunnissa vastuita on pyritty jakamaan osakkaiden välillä. Vastuut on jaettu kuivauksen lisäksi laskutuksen ja rehukomponenttien hankinnan ja kilpailuttamisen osalta. Lisäksi osuuskunnalle on valittu sihteeri. Muille vastuualueille ei ole vielä nimetty vakituista vastuuhenkilöä. Kerran kuukaudessa osakkaat kokoontuvat rehutehtaalle siivouspäivään, jonka aikana huolehditaan esimerkiksi huoltotoimenpiteistä ja voidaan suunnitella toimintaa.

Puimuriosuuskuntaan on palkattu leikkuupuimurille ulkopuolinen kuljettaja. Tämä säästää yrittäjäpariskunnan aikaa, eikä puintia tarvitse lopettaa navettoiden ajaksi. Tavallisesti yrittäjäpariskunta pui viljansa viimeisenä, sillä heillä on suurempi peltopinta-ala kuin toisella osakkaalla. Maatalousyrittäjät kuljettavat viljansa itse kuivaajalle.

Lannanlevitysvaunuyhteistyössä toisena osapuolena on viljatila. Maatalousyrittäjäpariskunta luovuttaa lantaa yhteistyökumppanille. Kumpikin osapuoli levittää lannan itse omille lohkoilleen. Säilörehunteko on ulkoistettu urakoitsijalle, joka niittää ja korjaa sadon. Maatalousyrittäjät levittävät ja tiivistävät säilörehun.

Hiehonkasvatuksessa on käytössä päivätaksa. Hiehojen omistus säilyy koko kasvatuksen ajan maatalousyrittäjillä. Mahdolliset eläinlääkärikulut kuuluvat periaatteessa maatalousyrittäjäparin maksettavaksi. Tähän saakka yhteistyökumppanilta ei kuitenkaan ole tullut eläinlääkärikuluja. Eläinten kuljetuksessa vastaanottaja maksaa kuljetuskustannukset.

Kuivaajaosuuskunnassa hinnoitteluperiaate ei ole vielä täysin selkeytynyt. Käytössä on ollut hehtaariperusteinen hinnoittelu ja viljan kosteuteen perustuva hinnoittelu, mutta näitä ei ole koettu käytännössä toimiviksi. Tällä hetkellä kuivalle ja märälle viljalle on määritetty omat hinnat. Tällä tavoin on pyritty tasoittamaan kuivan ja märän viljan hinnan eroa. Lisäksi kuivaajan toiminnasta vastaavalle osakkaalle maksetaan korvaus tehdystä työstä.

---

Rehutehtaassa on käytössä valmistettuihin rehutonneihin perustuva hinnoittelu. Lisäksi kustannuksia tulee rehun valmistuksessa käytettävistä rehukomponenteista. Rehukomponenttien ostohintaan on lisätty muutaman prosentin hukkalisä. Näillä maksuilla katetaan rehutehtaan kiinteitä ja muuttuvia kustannuksia. Rehun kuljetuksesta peritään lähtöhinta ja lisäksi kilometrikorvaus. Lähtöhinnalla pyritään vähentämään turhaa ajoa pienillä kuormilla.

Yhteistyöstä tavoitellut hyödyt on pääosin saavutettu. Hiehonkasvatusyhteistyö on jatkunut jo useita vuosia, ja yrittäjäpariskunta on ollut siihen hyvin tyytyväinen. Yrittäjien ei ole tarvinnut investoida hiehonkasvatukseen. He voivat keskittyä maidontuotantoon, joka on yrityksen päätulonlähde. Yhteiskoneiden hankinta on vähentänyt investointikustannuksia, samoin kuin säilörehunteon ulkoistaminen urakoitsijalle.

*Osuuskuntiin liittyminen on tuonut yrittäjäpariskunnalle kustannussäästöjä. Rehutonne on ollut 50–100 euroa halvempaa kuin ostorehu. Ajansäästöä on tullut kuivauksessa, sillä yrittäjien ei tarvitse huolehtia viljan kuivauksesta ja varastoinnista. Kuivaaja käyttää energianlähteenä kaukolämpöä, joka on halvempaa kuin esimerkiksi polttoöljyä. Lisäksi kuivaaja on riittävän suuri, joten puinti ei keskeydy kuivaajan pienen kapasiteetin takia. Sen sijaan rehunvalmistus ja -kuljetus on tuonut hieman lisää työtä. Työ on kuitenkin jakautunut tasaisesti pitkin vuotta, eikä rehunvalmistus muodosta ylimääräistä työhuippua.*

Yrittäjäpariskunta on tyytyväinen mahdollisuuteen valmistaa rehu itse. Tällöin he pystyvät muokkaamaan jokaisen rehuerän ruokinnan kannalta optimaaliseksi ja vaikuttamaan rehun hintaan. He pystyvät myös valmistamaan pienempiä koeeriä varmistaakseen rehun sopivuuden ruokintaan.

Hiehonkasvatusyhteistyö ja koneyhteistyöt ovat sujuneet ilman suuria ongelmia. Kuivaaja- ja rehutehdasosuuskunnat ovat varsin uusia yhteistyökuvioita, ja niiden toiminnassa on vielä hiottavaa. Maatalousyrittäjäpariskunnan mukaan toimenkuvista ja vastuista olisi pitänyt alussa sopia tarkemmin. Tällä hetkellä vasta osa vastuualueista on vakiintunut tietyille osakkaille, ja muita työtehtäviä tekee kuka milloinkin. Rehutehtaan koneiston käynnistyksessä oli aluksi suuria ongelmia, jolloin vastuualueista sopiminen unohtui. Toiminnassa on edelleen silloin tällöin ongelmia, sillä tehdas on suunniteltu suurempien rehumäärien tekemiseen.

Kuivauksen hinnoittelussa on ollut haasteita. Osuuskunnan kuivaaja toimii eritavalla kuin aiemmin yrittäjäparin käytössä ollut paikallisen maamiesseuran kuivaaja, joten samanlaista hinnoittelua ei voida käyttää. Tämän hetkinen

hinnoitteluperiaate on eräänlainen kompromissi. Mikäli se osoittautuu toimimattomaksi, hinnoitteluperiaate on suunniteltava uudelleen. Rehutehtaan laskutus ei myöskään toimi vielä halutulla tavalla. Laskujen tekeminen on työlästä, koska ohjelma ei hae haluttuja tietoja automaattisesti. Jäljellä olevia varastoja eivät pysty tarkastelemaan kuin sihteerit ja laskutuksesta vastaava henkilö. Heillä on ohjelman käyttöoikeus. Muut osakkaat joutuvat arvioimaan varastotilannetta laskujen perusteella. Ohjelmaa pyritään kehittämään selkeämmäksi ja automaattisemmaksi.

Käynnistysongelmista huolimatta maatalousyrittäjäpariskunta on tyytyväinen osuuskuntien toimintaan. Osuuskuntayhteistyön alkamisen edellytyksenä yrittäjät pitävät ulkopuolisen selvitystyöntekijän palkkaamista. Selvityksen tekeminen on aikaa vievää, eikä yrittäjillä välttämättä näin ollen ole mahdollisuutta sen tekemiseen. Jos selvityksen tekeminen pitkittyy ajan puutteen vuoksi, voi kiinnostus yhteistyötä kohtaan loppua. Lisäksi yhteistyöhön tarvitaan ydinporukka, joka on valmis pitkäjänteiseen suunnitteluun ja toteutukseen.

Yhteistyön toimimisen edellytyksiä haastateltavien mukaan ovat yhdessä sovitut pelisäännöt, hyvä tiedonkulku ja joustavuus. Pelisäännöt luovat yhteistyölle selkeät toimintamallit. Hyvä tiedonkulku on tärkeää varsinkin sellaisissa yhteistyömuodoissa, joissa on paljon osapuolia. Yhteistyössä on otettava huomioon myös muiden näkökulmat ja oltava tarvittaessa valmis joustamaan.

### **KONEYHTEISTYÖN ANSIOSTA UUDEMPIA KONEITA**

Tilalla on 60 lehmän robottipihatto. Tilalla työskentelee isäntä, emäntä ja apuna tarvittaessa isännän vanhemmat. Tilalla on ollut erilaisia koneyhteistyökuviota useamman vuosikymmenen ajan. Sukupolvenvaihdos on tehty hiljattain ja yhteistyö on koettu kannattavaksi jatkaa edelleen.

Yhteistyön päätavoitteena on kustannusten jakautuminen useamman tilan kesken. Varsinkin harvoin ja vähän käytettävien koneiden kohdalla käyttötuntien hinta nousee usein kohtuuttomaksi. Koneiden korkea hinta hillitsee yksin investoimista. Uusilla korkean teknologian koneilla työnteko on tehokasta, kun vanhojen koneiden kanssa voi huolto- ja remonttitöihin upota paljon arvokasta työaika.

Yhteistyötilat ovat olleet lähistöltä ja tuttuja keskenään pitkältä ajalta. On valmiiksi jo tiedetty minkälaisen ihmisten kanssa ollaan alkamassa yhteistyöhön. Yhteistyökuviot ja ihmiset ovat muuttuneet ja vaihtuneet vuosien kuluessa, mutta ydinporukka on pysynyt samana. Tämän hetkiset yhteistyökumppanit ovat samanhenkisiä ja vapaa-aikaakin vietetään yhdessä.

---

---

Uusia ideoita yhteistyön kehittämisestä tulee jatkuvasti ja niitä mietitään ja suunnitellaan yhdessä keskustelemalla. Suunnittelussa on yrittäjän mukaan huomioitava se, miten monta tilaa voisi yhteistyöstä hyötyä. Sellaisia koneita, joiden käyttöaika sijoittuu lyhyelle aikavälille, ei voi kovin moni tila hyödyntää. Eripuraa seuraisi, kun kaikki tarvitsisivat konetta samanaikaisesti. Investointimenokaan ei tunnu niin merkittävältä, kun sen jakajia on useita.

Tilalla on yhteinen säilörehukoneketju toisen tilan kanssa. Haastateltu tila omistaa niittomurskaimen ja toinen tila silppurin. Rehuntekojärjestyksestä on sovittu, että koneet ovat puoli päivää kummankin tilan pelloilla. Näin molemmilla tiloilla on mahdollisuus saada rehu korjattua optimiaikaan.

Tämä ketju on jäämässä pois, kun yhteistyötila laajentaa eikä tämän suurempaa säilörehualaa ehdi korjaamaan parhaaseen mahdolliseen aikaan. Varsinkin ensimmäisen sadonkorjuun ajoituksen merkitys ruokinnassa on niin suuri, että sitä ei haluta viivästyttää. Tilalle on mietitty rehunkorjuuketjua, jossa toinen niittäisi molempien pellot ja toinen ajaisi silppurilla. Näin koneiden vaihtoon traktorin perästä toiseen ei kuluisi aikaa. Vastaavaa käytäntöä on mietitty myös pellonmuokkaukseen ja kylvötyöhön.

Puimuri löytyy toiselta naapuritilalta ja se on vuokrattavissa. Tilojen erilaiset viljan säilöntätavat mahdollistavat sen, että vilja puidaan eri aikaan. Haastateltu tila säilöää viljan ilmativiissä siilossa, jolloin viljan on oltava kuivaa ja tuleentunutta. Naapurissa vilja puidaan pari viikkoa aiemmin litistettäväksi. Muita yhteisiä koneita ovat muun muassa äkeet, aurat ja lietepotkuri. Näiden käytöstä sovitaan soittamalla sille tilalle missä kone sattuu olemaan. Koneita myös vaihdellaan. Esimerkiksi karjankuljetuskärry, lautasmuokkain ja äes ovat eri tilojen omistuksessa ja kukin tila käyttää niitä tarpeen mukaan ilman korvausta. Naapurissa on identtinen lypsyrobotti, joten on ollut tarkoituksenmukaista hankkia yhteinen näytteenottolaite. Naapurista voi löytyä myös tarvittaessa varaosia omaan robottiin tai toisinpäin. Apua annetaan yhteistyökumppaneille tarvittaessa. Työapu voidaan korvata työllä ja traktorityössä riittää traktorin kulujen korvaus.

Kirjallisia sopimuksia koneiden käytöstä ei ole. Jokainen huolehtii koneiden huolloista tunnollisesti ja pitää niitä kuin omiaan. Toisenlaisen asenteen omaavia ei mielellään kuvioon mukaan oteta. Kun joku käyttää konetta enemmän kuin toiset, ostaa hän vastaavasti kulutusosiaakin enemmän. Uutta yhteiskonetta ostettaessa kulut jaetaan tasan.

Yhteistyö on madaltanut kynnystä ostaa uusia koneita. Työnteko uusilla koneilla on sujuvaa ja tehokasta. Joidenkin koneiden on huomattu helpottavan työtä

---

huomattavasti, mutta niiden tarve saattaa olla satunnaista. Tällaisten koneiden osto yhdessä on ollut järkevä ratkaisu. Tilalla on äskettäin tehty sukupolvenvaihdos ja peltoakin on ostettu, joten mahdollisuutta uusien koneiden ostoon yksin ei ole.

*Yhteistyöt ovat sujuneet hyvin. Ajan kuluessa ja muuttuessa jotkut yhteistyökuviot ovat jääneet ja toisia on tullut lisää. Tilakoon kasvu on yksi merkittävimmistä asioista, joka on yhteistyökuvioiden muuttumiseen vaikuttanut. Aiemmin saattoi viidellä tilalla olla saman verran peltoa kuin nyt yhdellä. Kuitenkin pyritään pysymään ajan hengessä ja keksimään uusia tai muokkaamaan vanhoja yhteistyökuvioita.*

Yhteistyökumppaneita on jäänyt pois muun muassa tilanpidon loppumisen vuoksi tai on siirrytty käyttämään urakoitsijaa. Lisääntynyt urakoinnin käyttö onkin heikentänyt tilojen välistä yhteiskonehalukkuutta. Lähiseudulla tilalliset tuntevat toisensa ja tietävät myös sen kannattaako jotain tiettyä tilaa ottaa mukaan yhteistyöhön. Yhteistyössä kumppanin tunteminen auttaa myös varautumaan erilaisiin tilanteisiin.

Yhteistyössä ja yhteisissä koneissa on riskinsä. Voi olla huono kesä tai koneet voivat mennä rikki kriittisellä hetkellä. Tilalla tämä on otettu huomioon niin, että on oma lietekärry, kylvökone ja noukinvaunu. Näiden koneiden työaika on niin tarkkaan säähän ja ajankohtaan sidottu, että on haluttu varmistaa että koneet ovat omassa käytössä juuri oikeaan aikaan.

Ihmisten väliset suhteet ovat yksi riskitekijä. Yrittäjä tiedostaa sen, mutta ei näe omissa kuvioissaan riskiä merkittävänä. Sellaisia koneita ei osteta yhdessä, joiden käytön ajankohdasta voisi tulla kiistaa. Aina pyritään myös ajattelemaan asioita kumppanin kannalta, onko kenties toisen tarve koneelle suurempi kuin oma. Ongelmatilanteita pyritään selvittämään keskustelemalla ja neuvottelemalla.

Oleellisinta yhteistyön toimivuudessa on ollut ihmisten samanhenkisyys. Asioiden suunnittelu ja sopiminen on helppoa sellaisten ihmisten kanssa, joiden kanssa synkkaa muutenkin hyvin. Yhteistyö ei sovi kaikille luonteenpiirteille, joten on tärkeää tuntea kumppani jo etukäteen. Joustaminen ja toisen huomioonottaminen on oleellista eikä joka asiaa pidä laskea. Mikäli yhteistyöstä ei saa tavoittelemaansa hyötyä, pitää olla rohkeutta hakea muutosta tai lopettaa se. Kannattamattomaan tai epätydyttävään kumppanuuteen ei kannata jäädä kärvistelemään, yrittäjä toteaa.

---



## OY-MUOTOINEN YHTEISTYÖ SÄILÖREHUNKORJUUSSA JA LANNANLEVITYKSESSÄ

Tilalla on 65 lypsylehmää ja pihvisonnien loppukasvatusta. Tila on osakkaana kuuden tilan perustamassa osakeyhtiössä. Osakeyhtiön omistuksessa on säilörehuntekokalusto ja lannanlevityskalusto. Lannanlevitys oli aluksi oma erillinen liiketoimintonsa, jolle oli perustettu oma yhtiö 2009. Lannanlevitys ja säilörehunkorjuu yhdistettiin saman yhtiön alle 2013. Säilörehunkorjuukalusto koostuu kahdesta ajosilppurista, karhottimesta ja perhosniittokoneesta. Yhtiön omistuksessa on myös pyörökuormaaja, jolla tiivistetään rehuaumat. Säilörehunkorjuuta myös urakoidaan osakaskunnan ulkopuolisille tiloille noin 2700 hehtaarin alalla. Lannanlevitys tapahtuu 19 m<sup>3</sup> ajettavalla lietteenlevittimellä, joka voidaan tarpeen mukaan varustaa joko multaimella tai kultivaattorimultaimella. Liette siirretään omalla kalustolla välikonttiin. Tarvittaessa apuna käytetään urakoitsijaa, joka ajaa lietettä kuorma-autolla.

*Tarve yhteistyölle syntyi luonnollisesti omien koneiden tultua vaihtokään. Yhteistyöllä tavoiteltiin tehokkuutta ja kustannussäästöjä. Valmis osakeyhtiömuotoinen säilörehunkorjuuporukka oli lähialueella ennestään olemassa. Osakeyhtiö hankki uuden ajosilppurin, jolloin oli mahdollista ottaa uusi osakas mukaan toimintaan. Tilalla tartuttiin mahdollisuuteen ja ryhdyttiin osakkaaksi. Muut osakkaat tunnettiin ennestään, jolloin luottamukselle oli jo olemassa pohja. Osakeyhtiön toimintatavat olivat etukäteen tiedossa.*

Ennen yhteistyöhön ryhtymistä tilalla tehtiin laskelmia ja suunniteltiin säilörehunkorjuun toimivuutta. Suunniteltaessa huomioitiin yhteistyötilojen erilaisuus, joka helpottaa säilörehunkorjuuta. Osakeyhtiössä on laadittu kirjallisesti lain edellyttämät asiakirjat, kuten yhtiösopimus. Käytännön toimista, urakoinista ja koneiden huollosta ei ole kirjallisesti sovittu pelisääntöjä.

Osakeyhtiön asioista ja käytännön järjestelyistä päätetään yhdessä. Yhtiö on rakentanut keskeiselle paikalle yhteisen säilytys- ja korjaushallin. Päivittäisistä huolloista ja tarkastuksista osakkaat vastaavat itse, jonkin verran käytetään ulkopuolisia huoltomiehiä. Jokaiselta osakkaalta on omia traktoreita ja rehu-kärryjä siirtoajossa. Urakoitsija ajaa omalla traktorillaan yhtiön niittokonetta. Ajosilppuria ajaa vakituinen kuski, tilan isäntä on varakuski. Rehunkorjuuketju tarvitsee suuren määrän työvoimaa. Rehua siirrettäessä pelloilta tilalle voi työssä olla yhtä aikaa kuusikin traktoria pitkien välimatkojen takia.

*Rehuntekoprosessin ajoitus säiden mukaan onnistuu suhteellisen helposti johtuen yhteistyötilojen erilaisuudesta. Neljä osakkaista on lypsykarjatiloja, joista osa on luomussa. Loput ovat lihanautatiloja. Osakkaiden rehunlaatuvaatimukset ovat erilaisia, jolloin niiden korjuuajankohta on eri. Lisäksi osakastilat sijaitsevat hieman erilaisissa kasvuolosuhteissa, jolloin nurmen kasvurytmi vaihtelee. Osakkaat pystyvät sopimaan hyvässä yhteisymmärryksessä korjuuajankohdista ja ovat valmiita joustamaan omista vaatimuksistaan.*

Urakoimalla välissä pienemmille tiloille mahdollistetaan lyhyempien poutien hyödyntäminen. Tarvittaessa pienemmät rehualat pystytään korjaamaan yhden poutapäivän aikana. Tehokkaan korjuuketjun ansiosta satoja hehtaareita säilörehua saadaan korjattua kahdessa – kolmessa päivässä.

Osakkaat ovat hakeneet kustannustehokkuutta urakointia tarjoamalla. Tehokkaan rehunkorjuukaluston ja lannanlevityskaluston ansiosta urakoinnille on ollut kysyntää. Yrittäjä pitää yhtenä rehunkorjuuketjun etuna pyöräkuormaajan käyttöä. Rehumassan tiivistyminen tapahtuu nopeasti ja laadukkaasti.

Tilalla on tiivistä viljely-yhteistyötä viljatilán kanssa. Yhteistyön ansiosta nurmipinta-alaa saadaan lisättyä hyödyntämällä viljatilán peltolohkoja. Tällöin myös viljatila hyötyy yhteistyöstä monipuolistamalla viljelykiertoaan. Tila myös ostaa viljaa yhteistyökumppanilta. Molemmat osapuolet hyötyvät tilanteesta, viljalle on varmat markkinat ja tilalla on tieto viljan saatavuudesta. Yhteistyösuhde perustuu luottamukselle. Toista autetaan puolin ja toisin. Lähinaapurissa sijaitsevan lypsykarjatilán kanssa toimii luottamussuhde, jossa toista autetaan tarvittaessa naapuriavun muodossa. Kotoa pois lähdeittäessä voidaan luottaa toisen kykyyn ja haluun auttaa. Esimerkiksi lypsyrobotin hälytykset voidaan kääntää naapurille.

Yrittäjä maksaa säilörehunkorjuusta osaomistamalleen osakeyhtiölle hehtaari-perusteisesti. Yhtiön käyttämät aliurakoitsijat laskuttavat yhtiötä. Yhtiö laskuttaa myös ulkopuoliselta asiakkaalta urakoinnista hehtaari-perusteisesti.

Tilán yrittäjä kokee saavuttaneensa hyödyt, joita on yhteistyöhön ryhtymisellä tavoitellut. Tila on saanut yhteistyön avulla tehokkaat koneet käyttöönsä kustannustehokkaasti. Isäntä painottaa taloudellista hyötyä, tiloilla on mahdollisuus hankkia kalliimpia ja tehokkaampia koneita pienemmällä pääomalla. Osa osakkaista jää kohta eläkkeelle. Epävarmuustekijänä yrittäjä pitääkin jonkin osakkaan pois jäämistä. Ratkaistavaksi jää, tuleeko yhtiöön uusia osakkaita vai ostavatko vanhat osakkaat vapautuvat osuudet.

---

Yrittäjä kokee yhteistyön toimivuuden kannalta erityisen tärkeäksi hyvän rehun laadun. Yhteistyön merkitys hukkuu, mikäli rehun teko viivästyy huomattavasti. Tehokkaiden ketjujen etu on myös se, että rehunteon lisäksi lannanlevitys tapahtuu ajallaan. Yhteistyön edellytyksenä on erilaisten persoonien sietäminen ja omasta tarpeesta joustaminen. Urakointipäivät voivat venyä pitkiksi, jotta asiakkaiden tarpeet saadaan täytettyä.

## MAITOTILOJEN YHTEISKONEILLA JAETAAN KUSTANNUKSIA

Tilalla on vastavalmistunut kahden robotin lypsynavetta. Tilan kaikki peltopinta-ala on nurmella lukuun ottamatta uudistuksessa käytettävää suojaviljaa. Maidontuotannon lisäksi yhtymämuotoinen tila urakoi muun muassa lietteenlevitystä.

Tilalla tehdään tiivistä yhteistyötä lähinaapurin kanssa. Myös yhteistyökumppanilla on lypsykarjatila. Koneista suurin osa on yhteisiä. Yhteinen säilörehunkorjuukalusto koostuu tarkkuussilppurista ja kahdesta kärrystä sekä karhottimesta ja kahdesta niittokoneesta. Säilörehunkorjuu toteutetaan yhdessä. Yrittäjä kuvailee yhteistyön toimivan yhtymän tavoin. Yhteiskoneita varten on perustettu oma tili, jonka kautta rahoitetaan koneiden huollot ja osittain uusien koneiden hankinta. Huoltokustannukset jaetaan puoliksi, mikäli niitä ei saada yhteistililtä rahoitettua. Yhteiskoneilla urakoidaan myös ulkopuolelle. Yhteisillä koneilla tapahtuva urakointi laskutetaan yhteistilin kautta. Kaikki yhteistyöhön liittyvät toiminnot suunnitellaan, päätetään ja toteutetaan yhdessä.

*Yhteistyötä tilojen välillä on harjoitettu jo vuosia sukupolvienkin vaihtuessa. Sukupolvenvaihdos ei ole vaikuttanut yhteistyön sujuvuuteen. Vanhat isännät ovat aloittaneet yhteistyön aikanaan hankkimalla yhteisiä koneita. Yhteisten koneiden hankintaa on puoltanut jaettavissa olevat kustannukset. Toiminta on laajentunut vuosien saatossa. Yhteistyön kehittämistä on helpottanut yrittäjien samanikäisyys ja tilojen samankokoisuus. Yrittäjät ovat lähinaapureita ja tunteneet toisensa pitkään.*

Tarkempia laskelmia ei ole missään vaiheessa tehty. Konehankinnat lähtevät pääasiassa tarpeesta. Kaikki toiminta perustuu keskinäiseen luottamukseen ja asioista on sovittu suullisesti. Kalustoa uusittaessa koneiden hankintahinta puolitetaan. Poikkeuksen tekee jyrsin, jonka omistaa yhdessä kolme eri tilaa.

Yhteisten koneiden säilytys järjestetään tilojen omista konehalleissa. Säilytyspaikka määräytyy sen mukaan, kummassa hallissa on tilaa. Koneiden huollot suoritetaan yhdessä. Rehunteko aloitetaan siltä tilalta, missä sato on ennemmin valmis. Miehet ja traktorit liikkuvat sen mukaan. Yhteistyötiloilla on yhteinen

polttoainesäiliö. Säiliöstä tankataan, kun yhteisillä koneilla urakoidaan. Säilörehunkorjuussa käytetään sen tilan polttoaineita, jolle ollaan tekemässä rehua. Urakoidessa oma työpanos annetaan yhteisen hyvän eteen, talkootyönä yhteistilille. Jyrsimellä urakoidessa jokainen osakas saa laskuttaa työstä ja pitää kertyneet tulot itsellään.

Tilalla koetaan, että yhteiskoneilla on saavutettu haettu hyöty. Niiden avulla saavutetaan kustannussäästöjä verrattuna omiin koneisiin. Pienemmillä kustannuksilla saadaan hankittua uudempia ja tehokkaampia koneita. Yhteisistä koneista saadun hyödyn lisäksi yrittäjät kokevat yhdessä tekemisen mielekkääksi. Yhteistyön myötä myös työvoiman saatavuus on turvattu.

Kahden tilan välisessä yhteistyössä ei ole ollut ongelmia. Tila on ollut osallisena myös useamman osakkaan kesken hankitussa lietevaunussa. Yhteistyö lietevaunun ympärillä kariutui erimielisyyksiin, kuten huoltojen järjestämiseen ja huoltokustannusten jakamiseen. Kaikki mitä on hajonnut, on saatu yhdessä korjattua. Riskinä yhteistyölle yrittäjä kokee yhteistyötilan maidontuotannon lopettamisen. Ratkaistavaksi jää säilörehuketjun kohtalo, ostetaanko omaksi vai jääkö niiden ympärille vielä yhteistyökuvio. Yleisesti yrittäjä kokee yhteistyön uhkaksi henkilökemioiden toimimattomuuden. Kyseisessä yhteistyökuviossa ei tätä uhkaa koeta olevan, sillä luottamus toiseen on vahva.

*Oleellista yhteistyön toimivuudessa on tilan emännän mielestä ollut luottamus ja sekä tilojen että ihmisten samankaltaisuus. Keskeisenä asiana pidetään sitä, että molemmilla osapuolilla on samankaltaiset ajatukset ja tavoitteet koneiden huollossa. Yrittäjän mielestä on hyvä, että molemmille osapuolille yhteiset toimintaperiaatteet ovat selvillä.*

## **URAKOINTIA TARJOAVA MAIDONTUOTTAJA**

Tilalla tuotetaan maitoa. Lisäksi tarjotaan urakointipalveluja, joista merkittävoin on kaivinkoneurakointi. Lisäksi tila urakoi muun muassa lietteenlevitystä, haketusta ja niittomurskausta. Niittomurskaus tapahtuu perhosniittokoneella. Lisäksi yrittäjän omistuksessa on turvesoita, joilla käytetään aliurakoitsijoita. Turvetuotanto on osakeyhtiöitetty. Vakituisesti tilalla on töissä kaksi työntekijää, kesäisin sesonkiaikaan työllistetään viidestä kuuteen henkilöä aliurakoitsijoiden lisäksi.

Yhteistyölle tarve syntyi, kun turvetuotantoa varten hankittiin ensimmäinen kaivinkone. Kaivinkoneella urakoitiin ja kysynnän lisääntyessä hankittiin toinen ympäripyörivä kaivinkone lähinnä urakointikäyttöön. Yhteistyön eri osapuolet tulevat lähiseudulta, joten he ovat ennestään tuttuja. Urakointipalveluja on

---

---

alkuvaiheessa markkinoitu jonkin verran. Yrittäjä kokee hyvän työn olevan paras markkinointikeino.

Yhteistyöllä haetaan parempaa käyttöastetta, jolloin investoinnit ovat kannattavampia. Urakointipalvelujen tarjoamista ei tarkemmin laskettu ja suunniteltu, vaan urakointi lähti liikkeelle luontaisesta tarpeesta. Niin oma urakointi kuin ostopalvelut perustuvat kaikki suullisiin sopimuksiin. Hänen mielestään kirjallisten sopimusten laatiminen on hankalaa siten, että sopimuksesta tulee kaikkia osapuolia tyydyttävä. Sopimuksessa tulisi huomioida kaikki tärkeät asiat, mutta tietynlainen joustonvara tulisi olla olemassa.

Urakoinnit on organisoitu omien töiden lomaan. Yrittäjä pitää ensisijaisena sitä, että tilan omat työt tulevat ajallaan tehdyiksi. Tilan omat työt menevät urakoinnin edelle. Työvoiman riittävyys ja omat resurssit asettavat rajoitteet urakointipalvelujen tarjonnalle. Tästä syystä kaikkeen kysyntään ei ole voitu vastata ja urakointitiloja on jouduttu valikoimaan. Tilalla on laskettu kuinka paljon on mahdollista urakoida niittomurskausta. Aikanaan säilörehunkorjuuta on tarjottu kokonaisurakkana. Säilörehu-urakointi on kuitenkin nykyisin keskittynyt niittomurskaukseen ajan puutteen vuoksi.

*Hinnoitteluperiaatteet riippuvat urakointipalvelun tyypistä. Maansiirto-  
toimissa käytetään kuutiohinnoittelua, niittomurskauksessa hinnoittelu on  
hehtaariperusteinen. Tehokkaalla perhosniittokoneella pystytään niittä-  
mään kymmenen hehtaaria tunnissa. Tilan urakointipalveluja on pyritty  
jakamaan myös sesonkiajan ulkopuolelle. Näin pystytään varmistamaan  
työntekijöiden pysyminen talossa, kun töitä on tarjolla jatkuvasti.*

Yhteistyön avulla on saavutettu tavoitellut hyödyt. Urakointi on mahdollistanut tehokkaiden koneiden hankkimisen. Urakoinnin avulla koneille on saatu riittävästi käyttötunteja, jolloin hehtaarikustannuksia saadaan alennettua. Koneisiin sitoutunut pääoma saadaan kuoletettua nopeammin. Tehokkaiden koneiden avulla rehun saa korjattua oikea-aikaisesti. Yrittäjän mielestä olisi edullisinta saada koneet pyörimään jatkuvasti. Yrittäjä kuitenkin painottaa sen olevan mahdotonta. Käytännön esteitä ovat muun muassa konerikot.

Työvoiman saatavuus ja oma tarve rajoittavat urakointipalvelujen tarjoamismahdollisuuksia. Organisoimalla töitä paremmin voitaisiin isännän mielestä saavuttaa vielä tehokkaammin yhteistyöstä saatavia hyötyjä. Hankalimmaksi koetaan oman ja muiden tarpeen yhdistäminen. Töiden onnistunut ja laadukas tekeminen voi muodostua haasteelliseksi pujotellessa omien ja muiden tarpeiden välillä.

---

Yrittäjä näkee yhteistyön riskinä maatilojen hetkittäisen heikon maksuvalmiuden. Ongelmana on ollut laskujen maksamisen huomattava viivästyminen. Esimerkiksi lietteenlevityksessä on ollut ongelmallista saada korvaus eräpäivään mennessä. Huonona puolena urakoinnin tarjoamisessa yrittäjä kokee töiden tekemisen tauotta kiireisenä kesäaikana. Hän on yrittänyt kuitenkin ottaa menetetyn ajan takaisin talvikuukausina. Suullisissa sopimuksissa on hyötyjen lisäksi myös omat haittansa. Suullisten sopimusten sitovuutta ja jatkuvuutta ei koeta niin merkittäväksi kuin kirjallisten. Suuria pääomia sitovien laitteiden ostaminen ilman varmuutta asiakkaista ja töiden riittävydestä myös jatkossa luo merkittävän riskitekijän. Toisaalta yrittäjä kokee myös olevansa vastuussa palvelun tarjoajana. Urakointipalvelun saatavuus voi olla ostajalle elinehto. Ostajan tulee voida luottaa palvelun saatavuuteen myös tulevina vuosina.

Oleellisinta yhteistyön toimivuudessa yrittäjän kokemuksen mukaan on sopiva urakointipaikkojen määrä. Yhteistyön synnyssä korostuu molemminpuolinen aktiivisuus. Palveluja tulisi tarjota rohkeasti, ja toisaalta niitä tarvitsevan pitäisi etsiä mahdollisia yhteistyökumppaneita.

### **SÄILÖREHUNKORJUUYHTYMÄ**

Tilalla säilörehu korjataan yhteistyössä toisen tilan kanssa. Yrittäjät ovat perustaneet elinkeinoyhitymän, jonka omistuksessa on ajosilppuri. Elinkeinoyhitymä toimii avoimen yhtymän tapaan. Yhtymän ajosilppurilla urakoidaan jonkun verran ulkopuolisille tiloille. Tila harjoittaa yhteistyötä entisten maidontuottajien kanssa. He ovat luovuttaneet osan säilörehunkorjuualasta sopimusviljelykseen tilalle. Tila on mukana vuonna 2007 perustetussa kuivuriosuuskunnassa. Kuivuriosuuskunnassa on mukana kahdeksan erikokoista tilaa lähialueelta. Urakoitsija levittää tilan lietteet nurmille.

Ennen yhtymän perustamista yhteistyötilojen rehut korjattiin noukinvaunuilla. Molempien tilojen kaluston kapasiteetti muodosti pullonkaulan. Yhteistyöstä puhuttiin ja papereita pyöriteltiin parin vuoden ajan. Pitkän mietinnän jälkeen päädyttiin hankkimaan yhteinen ajosilppuri. Päätökseen vaikutti se, että kaksi uutta noukinvaunua olisi ollut hankintahinnaltaan samaa tasoa ajosilppurin kanssa. Ajosilppurin hankintaa puolsi myös sen tehokkuus.

*Kuivuriyhteistyön käynnisti aikanaan akuutti tarve. Lähialueella ei ollut ennestään kuivuria ja rahtikuivaajat olivat syksyisin aina täynnä. Ajatus oman kuivurin rakentamisesta hylättiin jo alkuvaiheessa kustannussyistä. Kuivuriyhteistyö käynnistettiin joka syksyisten keskustelujen myötä. Osuuskunnan perustamista pyöriteltiin kauan, jopa kymmenisen vuotta. Yhteiskuivuri rakennettiin tilojen kannalta keskeiselle paikalle.*

---

Kuivuriosuuskunnasta on tehty kirjallinen sopimus. Osuuskunnan asioista päätehtään sääntömääräisissä kokouksissa. Kuivuriosuuskunnan toiminnan organisoimisessa ei ole ollut suurempia ongelmia. Erimielisyydet on saatu selvitettyä puhumalla, sopimista on helpottanut osuuskunnan kirjalliset säännöt. Tila on saanut osuuskunnalta luvan rakentaa viljasiilot kuivurin yhteyteen. Viljasiilot keskeisellä toimintapaikalla helpottavat tilan logistiikkaa.

Ajosilppuriyhtymän osakastilat olivat keskenään ennestään tuttuja lyhyen välimatkan ansiosta. Tilan nuori isäntä on myös aikoinaan työskennellyt toisella yhteistyötilalla. Yhteistyötä aloitettaessa on laadittu kirjallinen sopimus. Yhtymän käytännön asioista sovitaan suullisesti. Tilalla koetaan kahden osanottajan kimpan toimivan helposti, sillä asiat saadaan sovittua mutkattomasti. Tarkemmilta sopimisilta on säästyty, koska yhden ajosilppuriketjun takana on vain kaksi tilaa. Yhdellä puhelinsoitolla saadaan säilörehunkorjuu käynnistettyä. Yhtymän säilörehunkorjuu hinnoitellaan hehtaariperusteisesti. Ulkopuolisen ajosilppurinkuljettajan palkan maksu tapahtuu yhtymän kautta. Säilörehun karhotus ostetaan ulkopuoliselta urakoitsijalta. Yhtymän toisella osakkaalla on niittokone, mitä hyödynnetään säilörehunkorjuussa.

*Yhdeksi suurimmista hyödyistä tilalla koetaan se, että säilörehunkorjuukustannukset saadaan verotuksellisesti kertapoistona. Elinkeinoyhtymä voi ostaa ja myydä palveluita. Osakkaat ostavat ajosilppuripalvelun, jolloin korjuukustannukset saadaan niin sanotusti kuitattua kerralla. Jos korjuukalusto olisi oma, niin poistokustannuksia syntyisi usean vuoden ajan.*

Tärkeänä pidetään myös yhteistyön kautta helposti saatavaa lisätyövoimaa. Lisäksi yhteistyön avulla hankittujen tehokkaiden koneiden ansiosta säilörehun laatua on pystytty parantamaan. Kahden tilan yhteistyössä yrittäjä kokee koneiden saatavuuden olevan hyvä omiin tarpeisiin nähden. Jos yhtymässä olisi useampi osanottaja, joutuisi omista tarpeista joustamaan enemmän.

Yrittäjän mukaan lohkokokoihin olisi ollut syytä kiinnittää enemmän huomiota koneita hankittaessa. Joitakin lohkoja olisi jo etukäteen pitänyt jättää pois säilörehulta tai salaojittaa. Yrittäjä kokee pienillä lohkoilla toimimisen vaikeaksi ja hitaaksi isolla kalustolla.

Yhteistyötä on suunniteltu laajennettavan lannanlevityspuolelle. Riskinä voi olla sopivien kuljettajien löytyminen toimintaa laajennettaessa.

Yrittäjän kokemuksen mukaan yhteistyön edellytyksenä on luottamus. Molemminpuolinen luottamus on kaiken yhteistyötoiminnan perusta. Yhteistyötä edistää osanottajien samankaltainen ajatusmaailma ja henkilökemioiden toiminta.

## YHTEISKONEITA JA URAKOINTIPALVELUJEN HYÖDYNTÄMISTÄ

Yrittäjällä on naapuritilan kanssa yhteisomistuksessa kasvin suojeluruisku ja maansiirtoperäkärri. Kolmen muun maitotilan kanssa on hankittu yhteinen heinänsiemenen täydennyskylvökone. Naapuri pui tilalle rahtia, koska yrittäjän omalla tilalla ei ole puimuria. Tilalla hyödynnetään koneurakoitsijoita lietteen levityksessä, rehun teossa ja murskeviljan teossa. Koska suurin osa omista pelloista on nurmella, viljaa ostetaan märkänä naapurilta, joka myös hoitaa murskauksen.

*Urakoitsijan hyödyntämiseen lannanlevityksessä on tilalla siirrytty siinä vaiheessa, kun tuotantoa laajennettiin ja lannanpoistojärjestelmä muuttui. Tilalla ei haluttu investoida enää lietevaunuun ja yrittäjä kokee myös, että oma aika ei olisi enää riittänyt lietteen ajoon.*

Koneiden yhteishankintaan on lähdetty, koska kaikilla on ollut samanlainen tarve ja kustannukset on haluttu pitää pieninä investointeja jakamalla. Yhteisomistajuus on nähty myös keinoksi hyödyntää paremmin koneen kapasiteetti. Esimerkkinä yrittäjä mainitsee neljän tilan yhteisen heinänsiemenen täydennyskylvökoneen, jollaisesta osakkailla ei ollut aikaisempaa kokemusta.

Yrittäjä pääsi mukaan täydennyskylvökonekimppaan, kun oli sattumoisin kuullut tällaisen yhteishankinnan olevan käynnissä. Hän oli ottanut yhteyttä ostoa suunnittelevaan porukkaan ja päässyt kimppaan mukaan. Osakkaista jotkut olivat jollakin lailla tuttuja ennestään ja loput ovat tulleet tutuiksi yhteistyön myötä.

Mitään näistä yhteistyökuvioista ei ole suunniteltu eikä laskettu paperilla, ja kaikki sopimukset ovat suullisesti tehtyjä. Täydennyskylvökoneen yhteisomistajuus hoituu käytännössä siten, että koneella on yksi kotipaikka, jossa konetta säilytetään. Käytöstä ei ole mitään sovittua menettelyä, mutta jokaisen tulee palauttaa kone käyttönsä jälkeen sellaisessa kunnossa, jollaisena ottaisi sen mielellään itse käyttöönsä. Lannanlevitysurakointi hoituu käytännössä siten, että yrittäjä asiakkaana ottaa riittävän ajoissa etukäteen yhteyttä urakoitsijaan, että tämä ehtii varautua ja järjestää tulemisensa tilalle. Lannanlevitys tapahtuu tuntilaskutusperiaatteella, jossa sekä siirtoajon että letkulevityskärryn tuntihinta on sama. Multaavalla kärryllä taksa on poikennut muusta hinnoittelusta.

Yrittäjä on tyytyväinen yhteistyön toimivuuteen ja näkee, että sen kautta on saavutettu ne edut, joita on tavoiteltu. Ainoa, mitä hän voisi yhteistyökuvioissa muuttaa, on täydennyskylvökoneen osuuden muuttaminen tasaosuudesta käytön mukaan jaettaviksi osuuksiksi. Yrittäjä näkee silti, että vaikka hänen tarpeensa on tällä hetkellä pienempi kuin muiden osakkaiden, tulee kimppakone tasa-

---



---

omistuksenakin huomattavasti edullisemmaksi kuin oman koneen hankinta ja toteaa, että ”menee se nyt noinkin, kun ei pikkuseikkoihin takerru.” Yhteistyön toimivuudessa oleellista yrittäjän mielestä on henkilökemioiden toimivuus, että osapuolet tulevat toimeen keskenään.

Yrittäjä näkee mahdollisen säilörehun viljelysopimuksen kasvinviljelijän kanssa sisältävän sellaisen riskin, että jos sopimus jostain syystä yhtäkkiä purkautuisi, liian riippuvaisena ulkopuolisesta rehuntuotannosta voisivat lehmät jäädä rehuaan vaille.

### **KOKO KYLÄN KUIVURIOSAKEYHTIÖ**

Tila on mukana kuivuriosakeyhtiössä, joka on ollut kimmokkeena myös muille yhteistyömuodoille kuten työkoneiden yhteishankinnoille, urakoitsijoiden käytölle ja panosten yhteisostoille. Tilalla käytettävistä työkoneista yhteisiä ovat jyrä, apulannanlevitin, heinänsiemenen täydennyskylvökone, salaoja-aura, lietteen sekoitin ja lietekärry. Urakoitsijan palveluita tilalla käytetään lannanlevityksessä, puinnissa, kylvössä ja jyräyksessä.

Yrittäjäparin lasten ollessa pieniä tilalla on ollut palkattuna yhteinen työntekijä toisen tilan kanssa. Nyttemmin tilalla on kaksi nuorisotyöllistettyä työntekijää. Tällä hetkellä tilalla saadaan myös tarpeen mukaan apua viiden tilan yhteiseltä apumieheltä, joka hallitsee tiloilla käytettävät koneet ja saapuu paikalle pyydetäessä. Muita yhteistyösopimuksia on tehty lannan vastaanotosta ja rehunteosta toisen tilan kanssa, jonka kanssa pellot sijaitsevat ristiin tilakeskuksiin nähden. Kyseisen tilan kanssa on käynnissä myös neuvottelut peltojen vaihdosta.

Säilörehunkorjuuyhteistyö on tällä hetkellä arvioinnin alla ja sen eteenpäin viemisen muotoa mietitään. Vaihtoehtoja ovat yksi iso ajosilppuriketju tai kaksi pienempää, jolloin puolitettaisiin ainoan koneen rikkoutumisriski. Harkinnassa on myös siirtyminen urakointipalvelun käyttöön. Tällä hetkellä tilalla on oma säilörehunkorjuukalusto ja sesonkina ketjuun palkataan ulkopuolisia työntekijöitä. Säilörehun korjuussa tilalla jouduttiin viime syksynä pakon edessä kokeilemaan urakointipalvelua. Kokemus yllätti tilan isännän positiivisesti, kun hän suhteutti urakoinnin korjuunopeuden tuoman säästön niihin kuluihin, mitkä juoksevat, kun rehu korjataan itse.

Kuivuriyhteistyön kehittämisen kimmokkeena yrittäjille on toiminut tilan peltopinta-alan lisääntyessä oman kuivurin puute ja eri naapureiden kuivurien käytön stressaavuus ja työllistävyys. Tavoitteena yhteisen kuivurin perustamisessa oli kuivurin tehokkuus ja samassa paikassa sijaitsevat siilot, jolloin

---

edestakainen ajo vähenee puintisesongin aikana. Rakennusoikeus riittää siihen, että on mahdollista myöhemmin rakennuttaa yksi suuri osakkaiden yhteinen viljan varastointisiilo.

Viljan- ja heinänsiementen yhteisostoihin osallistuvat hyötyvät suuremman erän kilpailuttamisen tuomasta säästöstä. Yhteiskoneiden ansiosta tilalla on toimiva kalusto, jossa on rahaa kiinni vain muutamia tuhansia euroja. Ylipäättään tilalla nähdään, että omat resurssit eivät riitä kaikkeen työhön ja pikku hiljaa on opittu luottamaan, että muutkin osaavat tehdä. Yhteistyön tavoitteena on myös oman vapaa-ajan lisääntyminen.

Yrittäjä on ollut kärkenä perustamassa kolmentoista tilallisen yhteistä osakeyhtiömuotoista kuivuria. Kuivuri-investointia suunniteltiin kolme vuotta, jona aikana osakkaat saatiin kasaan. Osakkaista neljä hoiti kuivurin toiminnallisen suunnittelun, rakennusvaiheen ja osakeyhtiön perustamisen. Nelikko toimi aluksi yhtiön hallituksena, mutta sittemmin hallitusta on alettu kierrättää. Kirjallisesti on laadittu osakeyhtiön perustamisasiakirjojen lisäksi osakassopimus, jossa on käyty yksityiskohtaisesti läpi alkuvaiheessa mieleen tulleet sovittavat asiat, kuten se että hukkakaurapelloilta ei tuoda kuivuriin viljaa. Osakkuudet on jaettu pinta-alojen mukaan. Eli tilalla, jolla on eniten kuivattavaa, on myös eniten osakkeita. Osakassopimukseen on kirjattu myös kuivuriyhtiön etuosto-oikeus, jos joku nykyisistä osakkaista haluaa luopua omasta osuudestaan.

Kuivausaikana kuivuria hoitaa kahdeksan osakkaista vuorollaan yhden vuorokauden ajan. Vuorot jaetaan hyvissä ajoin ennen puintien alkamista muiden töiden organisoinnin helpottamiseksi. Yhteistyön puolesta toiminta on sujunut hyvin. Kuivatuksen veloitus hoidetaan pääasiassa tuntitaksalla. Ongelmana toiminnassa on virhe, joka aiheutui siitä, että tilitoimisto ei ollut perillä osakeyhtiömuotoisesta maatalousyrittämisestä. Tämän vuoksi kuivurin suunnitelman mukaiset poistot ovat 8000 euroa suuremmat kuin lainan lyhennys, ja vuosittain joudutaan puuttuva summa keräämään kassaan osakkailta joko kuivaus- tai käyttömaksuna. Ulkopuolisia veloitetaan tonnihinnalla, joka määräytyy viljan kosteuden mukaan.

*Kuivuriyhteistyössä on toteutunut hyöty, jota sillä lähdettiin hakemaan: se on helpottanut puintiajankohtaan liittyvää työtaakkaa ja stressiä. Yrittäjät näkevät suurena hyötynä myös kuivurin ansiosta kyläläisten välillä lisääntyneen sosiaalisen kanssakäymisen. Se on tiivistänyt kyläyhteisöä ja lisännyt muuta yhteistyötä.*

---

Jos kuivurihankkeeseen lähdetäisiin uudelleen, tilan yrittäjäpari harkitsisi, olisiko esimerkiksi osuuskunta osakeyhtiötä toimivampi yritysmuoto. He myös toivovat, että olisivat löytäneet tiloimiston, jolla olisi ollut tietoa osakeyhtiömuotoisesta maataloudesta, jolloin poistoissa tapahtuneelta virheeltä olisi välttytty.

Yhteistyön ja sen lisäämisen uhkina yrittäjät näkevät esimerkiksi sen, että kumppanina toimivaa tilaa kohtaisi jokin kriisi, mikä voisi vaikuttaa oman tilan toimintaan. Myös yhteistyötilan omistajanvaihdos voisi henkilökemioiden puuttuessa lamauttaa yhteisen toiminnan. Yrittäjäpari näkee myös tarpeelliseksi tehdä kaikki sopimukset siten, että niissä on pelivaraa tulevaisuudessa, kun omat lapset siirtyvät vastuuseen.

*Tilan isäntä näkee yhteistyön toimivuuden noudattavan maataloudessa samoja lainalaisuuksia kuin muissakin vastaavanlaisissa yhteisöissä. Menestyksellä yhteistyö vaatii hänen mielestään sosiaalista, kannustavaa ja innovatiivista johtajuutta. Tilan emännän sanoin: "Yhteistyö on sellainen, se ei oo koskaan valamis ja se ei pitämällä pysy, vaan sitä pitää hoitaa. Se on vähä niin ku parisuhure, että sitä pitää hoitaa ja antaa sille yhteistyökumppanille se arvo, mikä hälle kuuluu."*

### **"YHTEISTYÖKUMPPANIN EI TARVITSE OLLA NAAPURI, MUTTA KYLLÄKIN HENKINEN NAAPURI"**

Maitotilalla toteutetaan yhteistyötä rehunteossa toisen maitotilan kanssa. Yrittäjä myös hyödyntää urakoitsijoita lietteen ajossa, kylvötoissa, kasvinsuojeluruiskutuksissa, puinnissa, olkien paalaamisessa ja tarvittaessa urakoitsija tekee myös rehupaalit. Kussakin työssä urakoitsija on eri henkilö. Tilalla on yhteistyökumppani, jonka kanssa vaihdetaan lietelaareja sekä lietettä: omia peltoja lähempänä olevasta sikatilan laarista ajetaan lantaa omille maille. Tilalla on ollut myös ns. "vaihtamattomia tilusvaihtoja" eli toisen tilan kanssa on viljelty peltoja ristiin.

Yhteistyökuvioiden tavoitteena on ollut työn nopeuttaminen, säästö konekustannuksissa ja lisätyövoiman saaminen. Rehunteko-yhteistyöhön on alun perin lähdetty pakon sanelemana, riittävän työvoiman puuttuessa ja toisaalta tilalla oli noukintavaunu, jossa oli ylimääräistä kapasiteettia. Kylvöurakoitsijaa alettiin hyödyntää, koska itsellä ei ollut konetta ja yrittäjäparin lasten ollessa pieniä, myös aika oli rajallisempaa.

*Urakoitsijoita käytetään tilalla mielellään siksi, että saadaan samalla kertaa lisäresurssiksi niin traktori, kone kuin kuskikin. Tämä vapauttaa yrittäjäparia keskittymään ydinosaamiseensa eli maidon tuottamiseen ja karjan hoitoon.*

Lietelaarivaihdolla ja toisen tilan kanssa viljeltävien lohkojen vaihdolla on voitu vähentää turhaa maantiejajoa. Tilalla tehdään myös sellaista yhteistyötä muiden viljelijöiden kanssa, mikä ei suoranaisesti hyödytä omaa toimintaa: viljatilallisten ja kaalinviljelijän kanssa vaihdetaan maita siksi, että nämä saavat viljelykierroonsa nurmea.

Rehuntekoyhteistyökumppani löytyi, kun isännät tutustuivat toisiinsa samalla keinosiemennyskurssilla. Rehunteko hoidetaan näille kahdelle tilalle kolmen hengen voimin, eli toisen tilan poika täydentää ketjua. Pääosin urakoitsijat ovat tuttuja kavereita, mutta lieteurakoitsijaksi ilmoittautui mies, jota ei tilalla tunnettu entuudestaan. Mies harkitsi oman kärryn ostamista ja kartoitti potentiaalista asiakaskuntaa siten, että tuli paikanpäälle kysymään kiinnostusta asiaan. Kylvö- ja kasvinsuojeluruiskutuksia tekemään tilan isäntä kysyi itse naapureita, joilla arveli olevan siihen mahdollisuutta ja halua.

Yhteistyökuviot perustuvat luottamukselle ja niihin on lähdetty ennakkoluulottomasti ja spontaanistikin tarpeen sanelemana ilman, että niiden hyötyä on tarkemmin laskettu tai että sopimuksia olisi tehty paperille.

Yhteistyöt eivät näissä muodoissaan vaadi suurempaa organisointia. Rehunteon aloittaa tilan isäntä lähtemällä niittoon. Hän hoitaa myös korjuuajanäytteiden otot Valiolle. Yrittäjäparin tilan pellot ovat joutuisampia savimaita verrattuna heidän yhteistyökumppaninsa maihin, joten rehunteko voidaan luontevasti rytmittää tilojen kesken. Muut työt hoituvat siten, että urakoitsijoiden kanssa sovitaan etukäteen, mitä tehdään ja he toteuttavat tehtävänsä itsenäisesti. Kasvinsuojeluruiskutukset tekevä urakoitsija käy jopa jälkikäteen tutkimassa, ovatko ruiskutukset onnistuneet. Ainoastaan kylvöurakoitsija tarvitsee jonkin verran käytännön apua kylvämään päästäkseen.

Kylvö- ja ruiskutusurakoinnit laskutetaan hehtaaritaksan mukaan. Lietteen ajossa on kahta käytäntöä: siirron urakoitsija ajaa kiinteällä taksalla 2,5 kilometriin saakka, ja letkukärryn taksa on tuntiperusteinen. Yrittäjät kokevat hyötyvänsä tuntitaksaperusteisesti laskutettavista peltotöistä, koska tilan lohkot ovat hyvässä, helposti työskenneltävässä kunnossa. Hehtaariveloituksena tehdyn työn nähtiin olevan sopivaa, jos lohkot olisivat huonot. Rehunkorjuuyhteistyössä ei vaihdeta rahaa, mutta jos kumppaneiden panos tuntuu olevan epäsuhtainen, sitä tasoitetaan muilla tavoin.

Kymmenen vuoden yhteistyön tekemisen kokemuksella tilalla voidaan sanoa, että yhteistyön kautta on saavutettu ne hyödyt, joita on lähdetty tavoittelemaan, vaikka mahdollisuus yhteistyökuvioiden päättymisestä tuokin pientä epä-

---

varmuutta. Yrittäjät toivovatkin, että kumppanit voisivat olla avoimia yhteistyön alkamisesta sen päättymiseen saakka, ja että yhteistyöhön osallistuvat kykeneisivät paremmin ilmaisemaan toisilleen, jos esimerkiksi työtaakka käy liian raskaaksi. Yhteistyön tekeminen pitäisi osata päättää hyvässä hengessä puhumalla asiasta hyvissä ajoin. Yhteistyön hyödyksi nähdään myös kanssakäymisen lisääntyminen kollegoiden välillä, mikä auttaa jaksamaan seitsemän päivää viikossa sitovassa työssä.

*Riskinä nähdään urakoitsijan sairastuminen tai muuta kautta urakoinnin loppuminen yllättäen. Yrittäjien mukaan eri työvaiheisiin täytyy olla aina myös varasuunnitelma, ettei ole vaarana, että joku työvaihe jää tekemättä: edellisen tilalle on löydettävä kaveri, vaikka sitten numerohaun kautta.*

Yhteistyön onnistumiseksi nähdään tärkeänä, että yhteistyökumppani on samanhenkinen kuin mitä itse on. Yhteistyön matematiikassa tulee yrittäjäparin mielestä laskea, mitä säästetään tekemällä yhdessä, eikä sitä, voittaako toinen mahdollisesti enemmän kuin itse. Aina ei myöskään ”pelleillä rahan kanssa” eli jokaista nippeliä ei laskuteta, vaan yhteistyön olemuksessa on osaksi kysymys myös yhteisöllisyydestä ja toistensa huolehtimisesta, jolloin voidaan luottaa, että pitkällä aikavälillä kaikki voittavat.

### **KONEURAKOITSIJAN ETUNA ON LUOTETTAVA ALIURAKOINTIVERKOSTO**

Urakoitsija on mukana rehunteko- ja lannanlevitysyhteistyössä. Apuna urakoitsijalla on kaksi aliuurakoitsijaa. Rehuntekoporukoita on kaksi ja kumpaankin kuuluu kolme lypsykarjatilaa. Lannanlevityksen pääyhteistyökumppaneina on kolme suurta sikatilaa, lisäksi on pienempiä vilja- ja karjatiloja lähialueelta. Urakoitsijalla on viljan kuivaus- ja kunnostuskalusto. Lisäksi hän huoltaa monen yhteistyötilan koneita.

Urakoitsijalla on yksi traktori, kaksi ajosilppuria ja lietteenlevityskalusto. Lisäksi hänellä on vuokralla kaksi lietteenlevityksessä käytettävää siirtovaunua. Aliurakoitsijat omistavat kumpikin traktorin, lisäksi toisella on karhotin. Aiemmin kaikki koneet ovat olleet urakoitsijalla itsellään. Vähentääkseen omaa työmääräänsä, hän myi osan koneista töineen silloisille työntekijöilleen, joista tuli hänen aliuurakoitsijoitaan. Asiakkaiden kannalta mikään ei muuttunut urakointipalvelussa.

*Jokaisessa yhteistyösopimuksessa tavoitteena on molemminpuolinen taloudellinen hyöty. Urakoitsijan tavoitteena on kannattava liiketoiminta. Urakoitsijan käytöllä ja keskinäisellä yhteistyöllä maatalousyrittäjät tavoittelevat pienempiä yksikkökustannuksia. Muita yhteisiä tavoitteita ovat hyvä toimintavarmuus ja työn hyvä laatu. Kun urakoitsijalla on riittävästi töitä, hän kykenee pitämään yksikkökustannuksen kohtuullisena ja uusimaan kalustoa tarvittaessa.*

Urakoitsija on työskennellyt koko ikänsä maataloilla. Ajatus urakoinnin aloittamisesta syntyi, kun silloinen työnantaja suunnitteli kahden muun lähialueen maidontuottajan kanssa rehuntekoyhteistyötä. Päädyttiin ratkaisuun, jossa urakoitsija osti itselleen ajosilppurin. Kolme maidontuottajaa lähti takaamaan investointia, jolloin syntyi alusta alkaen kumpaakin osapuolta sitova yhteistyö. Takaamalla koneen maatalousyrittäjät varmistivat, että heillä on tulevina vuosina käytössään ajosilppuriurakoitsija. Näin myös urakoitsijan liiketoiminta oli turvattu. Toinen rehuketju perustettiin joitakin vuosia myöhemmin toiselle puolelle asuinkuntaa. Entuudestaan urakoitsijalle vieraat yrittäjät tiedustelivat, mahtuisivatko he mukaan nykyiseen rehuntekoketjuun. Tämä ei kuitenkaan ollut mahdollista, joten perustettiin kokonaan uusi rehuketju. Urakoitsija hankki karhottimen ja toisen ajosilppurin, muut koneet tulevat yhteistyökumppaneilta.

Lannanlevitysurakointi on alkanut pian rehuntekoyhteistyön aloittamisen jälkeen. Ensin urakoitsija aloitti yhteistyön tutun sikatilayrittäjän kanssa. Urakoitsija levitti lannan omalla traktorilla ja yrittäjän levityskalustolla. Myöhemmin urakoitsija alkoi levittää samalla kalustolla lantaa myös toiselle tutulle sikatilalle. Vähitellen asiakkaita on kertynyt enemmän ja urakoitsija on kysynnän vuoksi investoinut itsekulkevaan lietevaunuun.

Viljan kuivaus- ja kunnostusurakoinnin urakoitsija aloitti muuttaessaan nykyiselle asuinpaikkakunnalleen. Kiinteistön mukana tulleen kaluston myötä urakoitsija sai haltuunsa valmiin liiketoiminnan ja asiakaskunnan. Asiakkaat ovat osittain samoja kuin muissa yhteistyökuvioissa.

Urakoitsijan suunnittelun taustalla on aina kannattavuuslaskelmia. Koneiden hankinta perustuu kysyntään. Urakoitsija käsittelee jokaisen koneen omana tulosityksikkönään; koneen pitää olla kohtuullisessa ajassa maksettu takaisin ja lisäksi tuottaa voittoa. Jo ensimmäistä konehankintaa edelsi laskelmien teko. Kummassakin rehuntekoyhteistyössä urakoitsija on jättänyt muun suunnittelun maatalousyrittäjille. Nämä ovat sopineet keskenään muiden koneiden hankinnasta ja työnvaihdosta.

---

---

*Urakoitsijalla on kirjallinen sopimus pääsääntöisesti kaikkien asiakkaiden kanssa. Varsinkin uusien asiakkaiden kanssa urakoitsija on havainnut kirjallisen sopimuksen hyödylliseksi. Kirjallisessa sopimuksessa on sovittu vastuusta koneiden rikkoontuessa, irtisanomisajasta ja muista käytännön asioista.*

Rehunteko- ja lannanlevitysyhteistyössä urakoitsijan pääyhteistyökumppaneilla on etuosto-oikeus. Urakoitsijan liiketoiminta perustuu pitkälti näihin asiakassuhteisiin. Etuosto-oikeudella urakoitsija pitää pääyhteistyökumppaninsa tyytyväisenä, mikä takaa toiminnan jatkuvuuden pitkällä aikavälillä. Rehunteon organisointiin urakoitsija ei puutu. Maatalousyrittäjät tekevät päätöksen rehuntekojärjestyksestä. He tekevät yhdessä rehun toistensa tiloille ja myös kierrättävät lohkoja sen mukaan, kenen tila on lähimpänä. Toinen rehuntekoporukka niittää itse, toinen porukka käyttää sikäläistä urakoitsijaa. Muut pienemmät rehuntekoasiakkaat hoidetaan pääyhteistyötilojen jälkeen. Järjestys valikoituu järkevän ajojärjestyksen mukaan.

Lietteenajossa urakoitsijalla on kolme suurta asiakasta. Yhdellä tilalla ollaan keväällä kerrallaan kaksi tai kolme päivää, jolloin asiakas pääsee jo kylvötoihin osalle lohkoista. Tällä välin urakoitsija menee toiselle tilalle. Tarkoitus on tyhjentää kolmen suuren tilan lietesäiliöt vähän kerrallaan, jolloin kylvötyöt eivät viivästy millään tilalla. Siirtovaunut ovat kahden suurimman lietteenlevitysi-asiakkaan omistuksessa. Urakoitsija maksaa niistä heille vuokraa, huoltaa ne ja säilyttää niitä omalla tontillaan.

Urakoitsija kuivaa, varastoi ja kunnostaa suurimpien asiakkaidensa siemenviljan. Asiakkaina on myös pienempiä tiloja, joilla ei ole omaa kuivuria. Heille urakoitsija kuivaa kaiken viljan. Urakoitsija toimii myös monen asiakkaan konehuoltofirmana.

Rehunteon hinnoittelussa on käytetty sekä hehtaari- että tuntihintaa riippuen siitä, kumpi soveltuu tilanteeseen paremmin. Lietteenlevityksessä hinnoittelu on tuntiperusteinen. Kuutiohinnoittelua urakoitsija ei ole kokenut järkeväksi, sillä siihen liittyy hänen mukaansa liikaa muuttuvia tekijöitä. Kuivauksessa käytetään tuntihinnoittelua. Lajittelu ja peittäus laskutetaan tonniperusteisesti. Varastoinnille urakoitsija on määritellyt hinnan siilojen koon mukaan.

Yhteistyölle asetetut tavoitteet on saavutettu. Urakoinnista on tullut haastattelulle kannattavaa liiketoimintaa, ja maatalousyrittäjät ovat saavuttaneet kohtuulliset yksikkökustannukset. Yhteistyö olisi urakoitsijan mukaan jo päättynyt, ellei se olisi ollut kaikkia osapuolia tyydyttävää. Satunnaisissa ongelmatilanteissa

---

ratkaisu on löytynyt puhumalla. Ongelmia ovat aiheuttaneet tilanteet, joissa jokin koneista on hajonnut. Uusiin sopimuksiin urakoitsija on kirjannut, miten vastuu määräytyy koneiden rikkoutuessa.

Muita yhteistyön riskejä urakoitsijan mukaan ovat töiden suuri määrä ja niin sanotun pelivaran pieneneminen. Yhteistyön lisääntyessä ja kapasiteetin kasvaessa toimintaan tulee lisää muuttujia, joita on kyettävä hallitsemaan. Jos töiden määrä kasvaa liian suureksi, urakoitsija antaa osan tehtävistään aliurakoitsijoilleen. Lisäksi hän tekee yhteistyötä muiden paikallisten urakoitsijoiden kanssa. Mikäli urakoitsija tai aliurakoitsijat eivät ehdi tehdä kaikkia tilattuja töitä, yrittäjä luovuttaa osan töistä muille urakoitsijoille. Tavoitteena on pitää asiakas tyytyväisenä.

Toimivan yhteistyösuhteen tärkein edellytys on urakoitsijan mukaan yhteistyökumppaneiden yhteensopivuus. Kumppanien on kyettävä keskustelemaan asioista järkevästi ja tuomaan esille itseään askarruttavia asioita. Hyvät käytöstavat ja muiden ihmisten kunnioittaminen on tärkeää. Vain toisiaan kunnioittavien ihmisten välille voi syntyä yhteistyössä tarvittava luottamus.

*Myös maksuvalmius on yhteistyön jatkuvuuden kannalta olennaista. Jos palvelun ostaa, se pitää pystyä maksamaan. Vaikka yhteistyö olisi muuten sujuvaa, huono maksuvalmius voi estää sen jatkumisen.*

Yhteistyön onnistuminen edellyttää urakoitsijan mukaan toimimista suurten linjojen mukaan. Pikkutarkkuus ja epäolennaisiin asioihin keskittyminen heikentävät yhteistyön onnistumisen mahdollisuuksia. Urakoitsijan mukaan yhteistyökumppaneiden on hyväksyttävä se, että välttämättä joka vuosi kaikki ei mene tasan. Pitkällä aikavälillä hyvin suunnitellun yhteistyön kustannukset tasoittuvat.

---



---

## LÄHTEET

- Ali-Yrkkö, J. 2009. Ulkoistusten tavoitteet – suomalaisyritykset osaamista ostamassa. Teoksessa: K. Valkokari, R. Hyötyläinen, H. Kulmala, P. Malinen, K. Möller & J. Vesalainen (toim) Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOY.
- Caglio, A. & Ditillo, A. 2008. Controlling Collaboration Between Firms: How to Build and Maintain Successful Relationship with External Partners. Amsterdam: Elsevier.
- 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. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 19.
- Laitila, E., Ryhänen, M., Rajakorpi, J., Närvä, M. & Sipiläinen, T. Yhteistyön käynnistämisen käsikirja. Teoksessa: M. Ryhänen & E. Laitila (toim.) Yhteistyö ja verkostosuhteet: Strateginen tarkastelu maidontuotantoon sovellettuna. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 19.
- Sipiläinen, T., Ovaska, S. & Ryhänen, M. 2012. Tuottavuus, tehokkuus ja taloudellinen tulos eteläpohjalaisilla maitotiloilla. [Verkojulkaisu]. Jokioinen: MTT. MTT raportti 78. [Viitattu 6.11.2014]. Saatavana: <http://www.mtt.fi/mttraportti/pdf/mttraportti78.pdf>
- Spekman, R. E., Isabella, L. A. & MacAvoy, T.C. 2000. Alliance Competence, Maximizing the Value of Your Partnerships. New York: Wiley.
- Vesalainen, J. 2002. Kaupankäynnistä kumppanuuteen: yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus. MET julkaisu 9.
- Vesalainen, J. & Pilbacka, M. 2008. Järjestelmätöimittajuus teknologia-teollisuudessa: Toimialan rakenne, strategiset ryhmät ja kannattavuus. Helsinki: Teknologiateollisuus ry. Teknologiateollisuuden julkaisu 3/2008.
-

## LIITE 1

### Luettelo haastattelijoista

Harju Ella	SeAMK
Hellevuo Salla	JAMK
Huhtala Ville	SeAMK
Kattilakoski Jarkko	SeAMK
Koivukoski Jarno	SeAMK
Lehtonen Annika	JAMK
Rajakorpi Jyrki	SeAMK
Rantakangas Merja	SeAMK
Saarimäki Aino	SeAMK
Tiainen Susanna	JAMK
Viljanmaa Mari	SeAMK

---

---

## SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUSARJA

### A. TUTKIMUKSIA

1. Timo Toikko. Sosiaalityön amerikkalainen oppi: Yhdysvaltalaisen caseworkin kehitys ja sen yhteys suomalaiseen tapauskohtaiseen sosiaalityöhön. 2001.
  2. Jouni Björkman. Risk Assessment Methods in System Approach to Fire Safety. 2005.
  3. Minna Kivipelto. Sosiaalityön kriittinen arviointi: Sosiaalityön kriittisen arvioinnin perustelut, teoriat ja menetelmät. 2006.
  4. Jouni Niskanen. Community Governance. 2006. (verkkojulkaisu)
  5. Elina Varamäki, Matleena Saarakkala & Erno Tornikoski. Kasvuyrittäjyyden olemus ja pk-yritysten kasvustrategiat Etelä-Pohjanmaalla. 2007.
  6. Kari Jokiranta. Konkretisoitua uhka: Ilkka-lehden huumekirjoitukset vuosina 1970–2002. 2008.
  7. Kaija Loppela. Ryhmässä oppiminen – tehokasta ja hauskaa: Arviointitutkimus PBL-pedagogiikan käyttöönotosta fysioterapeuttikoulutuksessa Seinäjoen ammattikorkeakoulussa vuosina 2005–2008. 2009.
  8. Matti Ryhänen & Kimmo Nissinen (toim.). Kilpailukykyä maidontuotantoon: Toimintaympäristön tarkastelu ja ennakointi. 2011.
  9. Elina Varamäki, Juha Tall, Kirsti Sorama, Aapo Länsiluoto, Anmari Viljamaa, Erkki K. Laitinen, Marko Järvenpää & Erkki Petäjä. Liiketoiminnan kehittyminen omistajanvaihdoksen jälkeen: Case-tutkimus omistajanvaihdoksen muutostekijöistä. 2012
  10. Merja Finne, Kaija Nissinen, Sirpa Nygård, Anu Hopia, Hanna-Leena Hietaranta-Luoma, Harri Luomala, Hannu Karhu & Annu Peltoniemi. Eteläpohjalaiset elintavat ja terveystietoisuus: TERVAS: Terveelliset valinnat ja räätälöidyt syömisen ja liikkumisen mallit 2009–2011. 2012.
  11. Elina Varamäki, Kirsti Sorama, Anmari Viljamaa, Tarja Heikkilä & Kari Salo. Eteläpohjalaisten sivutoimiyrittäjien kasvutavoitteet sekä kasvun mahdollisuudet. 2012.
-

12. Janne Jokelainen. Hirsiseinän tilkkemateriaalien ominaisuudet. 2012.
13. Elina Varamäki & Seliina Päällysaho (toim.) Tapio Varmola – suomalaisen ammattikorkeakoulun rakentaja ja kehittäjä. 2013.
14. Tuomas Hakonen. Bioenergiaterminaalin hankintaketjujen kanttavuus eri kuljetusetäisyyksillä ja -volyymeilla. 2013.
15. Minna Zechner (toim.). Hyvinvointitieto: kokemuksellista, hallinnollista ja päätöksentekoa tukevaa? 2014.
16. Sanna Joensuu, Elina Varamäki, Anmari Viljamaa, Tarja Heikkilä & Marja Katajavirta. Yrittäjyysaikomukset, yrittäjyysaikomusten muutos ja näihin vaikuttavat tekijät koulutuksen aikana. 2014.
17. Anmari Viljamaa, Seliina Päällysaho & Risto Lauhanen (toim.). Opetuksen ja tutkimuksen näkökulmia: Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2014. 2014.
18. Janne Jokelainen. Vanhan puuikkunan energiakunnostus. 2014.
19. Matti Ryhänen & Erkki Laitila (toim.). Yhteistyö- ja verkostosuhteet: Strateginen tarkastelu maidontuotantoon. 2014.

## **B. RAPORTTEJA JA SELVITYKSIÄ**

1. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta soveltavan osaamisen korkeakoulu: Tutkimus- ja kehitystoiminnan ohjelma. 1998.
  2. Elina Varamäki, Ritva Lintilä, Taru Hautala & Eija Taipalus. Pk-yritysten ja ammattikorkeakoulun yhteinen tulevaisuus: Prosessin kuvaus, tuotokset ja toimintaehdotukset. 1998.
  3. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä & Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään: Seinäjoen ammattikorkeakoulusta 1996 – 1997 valmistuneiden sijoittuminen. 1999.
  4. Petri Kahila. Tietoteollisen koulutuksen tilanne- ja tarveselvitys Seinäjoen ammattikorkeakoulussa: Väiliraportti. 1999.
  5. Elina Varamäki. Pk-yritysten tuleva elinkaari: Säilyykö Etelä-Pohjanmaa yrittäjämaakuntana? 1999.
-

- 
6. Seinäjoen ammattikorkeakoulun laatujärjestelmän auditointi 1998 – 1999: Itsearviointiraportti ja keskeiset tulokset. 2000.
  7. Heikki Ylihärtilä. Puurakentaminen rakennusinsinöörien koulutuksessa. 2000.
  8. Juha Ruuska. Kulttuuri- ja sisältötuotannon koulutus selvitys. 2000.
  9. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta soveltavan osaamisen korkeakoulu: Tutkimus- ja kehitystoiminnan ohjelma 2001. 2001.
  10. Minna Kivipelto (toim.). Sosionomin asiantuntijuus: Esimerkkejä kriminaalihuolto-, vankila- ja projektityöstä. 2001.
  11. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä & Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään: Seinäjoen ammattikorkeakoulusta 1998 – 2000 valmistuneiden sijoittuminen. 2002.
  12. Tapio Varmola, Helli Kitinoja & Asko Peltola (ed.). Quality and new challenges of higher education: International Conference 25.–26. September, 2002. Seinäjoki Finland. Proceedings. 2002.
  13. Susanna Tauriainen & Arja Ala-Kaupilla. Kivennäisaineet kasvavien nautojen ruokinnassa. 2003.
  14. Päivi Laitinen & Sanna Välisaari. Staphylococcus aureus -bakteerien aiheuttaman utaretulehduksen ennaltaehkäisy ja hoito lypsykarjatililla. 2003.
  15. Riikka Ahmaniemi & Marjut Setälä. Seinäjoen ammattikorkeakoulu: Alueellinen kehittäjä, toimija ja näkijä. 2003.
  16. Hannu Saari & Mika Oijennus. Toiminnanohjaus kehityskohteena pk-yrityksessä. 2004.
  17. Leena Niemi. Sosiaalisen tarkastelua. 2004.
  18. Marko Järvenpää (toim.) Muutoksen kärjessä: Kalevi Karjanlahti 60 vuotta. 2004.
  19. Suvi Torkki (toim.). Kohti käyttäjakeskeistä muotoilua: Muotoilukoulutuksen painotuksia SeAMK:ssa. 2005.
-

20. Timo Toikko (toim.). Sosiaalialan kehittämistyön lähtökohta. 2005.
  21. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä & Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään: Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v. 2001 – 2003 valmistuneiden sijoittuminen opiskelun jälkeen. 2005.
  22. Tuija Pitkääkoski, Sari Pajuniemi & Hanne Vuorenmaa (ed.). Food Choices and Healthy Eating: Focusing on Vegetables, Fruits and Berries: International Conference September 2nd – 3rd 2005. Kauhajoki, Finland. Proceedings. 2005.
  23. Katariina Perttula. Kokemuksellinen hyvinvointi Seinäjoen kolmella asuinalueella: Raportti pilottihankkeen tuloksista. 2005.
  24. Mervi Lehtola. Alueellinen hyvinvointitiedon malli: Asiantuntijat puhujina. Hankkeen loppuraportti. 2005.
  25. Timo Suutari, Kari Salo & Sami Kurki. Seinäjoen teknologia- ja innovaatiokeskus Frami vuorovaikutusta ja innovatiivisuutta edistävänä ympäristönä. 2005.
  26. Päivö Laine. Pk-yritysten verkkosivustot: Vuorovaikutteisuus ja kansainvälistyminen. 2006.
  27. Erno Tornikoski, Elina Varamäki, Marko Kohtamäki, Erkki Petäjä, Tarja Heikkilä & Kirsti Sorama. Asiantuntijapalveluyritysten yrittäjien näkemys kasvon mahdollisuuksista ja kasvon seurauksista Etelä- ja Keski-Pohjanmaalla: Pro Advisor -hankkeen esiselvitystutkimus. 2006.
  28. Elina Varamäki (toim.) Omistajanvaihdosnäkömät ja yritysten jatkuvuuden edistäminen Etelä-Pohjanmaalla. 2007.
  29. Thorsten Beck, Henning Bruun-Schmidt, Helli Kitinoja, Lars Sjöberg, Owe Svensson & Alfonsas Vainoras. eHealth as a facilitator of transnational cooperation on health: A report from the Interreg III B project "eHealth for Regions". 2007.
  30. Anmari Viljamaa & Elina Varamäki (toim.) Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyss-katsaus 2007. 2007.
  31. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Eija Taipalus & Marja Lautamaja. Ammattikorkeakoulusta työelämään: Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v. 2004 – 2005 valmistuneiden sijoittuminen opiskelujen jälkeen. 2007.
-

- 
32. Sulevi Riukulehto. Tietoa, tasoa, tekoja: Seinäjoen ammattikorkeakoulun ensimmäiset vuosikymmenet. 2007.
  33. Risto Lauhanen & Jussi Laurila. Bioenergian hankintalogistiikka: Tapaustutkimuksia Etelä-Pohjanmaalta. 2007. (verkkojulkaisu).
  34. Jouni Niskanen (toim.). Virtuaalioppimisen ja -opettamisen Benchmarking Seinäjoen ammattikorkeakoulun, Seinäjoen yliopistokeskuksen sekä Kokkolan yliopistokeskuksen ja Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun Averkon välillä keväällä 2007. Loppuraportti. 2007. (verkkojulkaisu).
  35. Heli Simon & Taina Vuorela. Ammatillisuus ammattikorkeakoulujen kielten- ja viestinnänopetuksessa: Oulun seudun ammattikorkeakoulun ja Seinäjoen ammattikorkeakoulun kielten- ja viestinnänopetuksen arviointi- ja kehittämishanke 2005–2006. 2008. (verkkojulkaisu).
  36. Margit Närvä, Matti Ryhänen, Esa Veikkola & Tarmo Vuorenmaa. Esiselvitys maidontuotannon kehittämiskohteista. Loppuraportti. 2008.
  37. Anu Aalto, Ritva Kuoppamäki & Leena Niemi. Sosiaali- ja terveysalan yrittäjyyspedagogisia ratkaisuja: Seinäjoen ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveysalan yksikön kehittämishanke. 2008. (verkkojulkaisu)
  38. Anmari Viljamaa, Marko Rossinen, Elina Varamäki, Juha Alarinta, Pertti Kinnunen & Juha Tall. Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyskatsaus 2008. 2008. (verkkojulkaisu).
  39. Risto Lauhanen. Metsä kasvaa myös Länsi-Suomessa: Taustaselvitys hakkuumahdollisuuksista, työmääristä ja resurssitarpeista. 2009. (verkkojulkaisu).
  40. Päivi Niiranen & Sirpa Tuomela-Jaskari. Haasteena ikäihmisten päihdeongelma?: Selvitys ikäihmisten päihdeongelman esiintyvyydestä pohjalaismaakunnissa. 2009. (verkkojulkaisu).
  41. Jouni Niskanen. Virtuaaliopetuksen ajokorttikonsepti: Portfoliotyyppinen henkilöstökoulutuskokonaisuus. 2009. (verkkojulkaisu)
  42. Minttu Kuronen-Ojala, Pirjo Knif, Anne Saarijärvi, Mervi Lehtola & Harri Jokiranta. Pohjalaismaakuntien hyvinvointibarometri 2009: Selvitys pohjalaismaakuntien hyvinvoinnin ja hyvinvointipalveluiden tilasta sekä niiden muutossuunnista. 2009. (verkkojulkaisu).
-

43. Vesa Harmaakorpi, Päivi Myllykangas & Pentti Rauhala. Seinäjoen ammattikorkeakoulu: Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan arviointiraportti. 2010.
  44. Elina Varamäki (toim.), Pertti Kinnunen, Marko Kohtamäki, Mervi Lehtola, Sami Rintala, Marko Rossinen, Juha Tall & Anmari Viljamaa. Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyskatsaus 2010. 2010.
  45. Elina Varamäki, Marja Lautamaja & Juha Tall. Etelä-Pohjanmaan omistajanvaihdosbarometri 2010. 2010.
  46. Tiina Sauvula-Seppälä, Essi Ulander & Tapani Tasanen (toim.). Kehittyvä metsäenergia: Tutkimusseminaari Seinäjoen Framissa 18.11.2009. 2010.
  47. Veli Autio, Jouni Björkman, Peter Grönberg, Markku Heinisuo & Heikki Ylihärsilä. Rakennusten palokuormien inventaariotutkimus. 2011.
  48. Erkki K. Laitinen, Elina Varamäki, Juha Tall, Tarja Heikkilä & Kirsti Sorama. Omistajanvaihdokset Etelä-Pohjanmaalla 2006–2010: Ostajayritysten ja ostokohteiden profiilit ja taloudellinen tilanne. 2011.
  49. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä & Marja Lautamaja. Nuorten, aikuisten sekä ylemmän tutkinnon suorittaneiden sijoittuminen työelämään: Seurantatutkimus Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v. 2006–2008 valmistuneille. 2011.
  50. Vesa Harmaakorpi, Päivi Myllykangas & Pertti Rauhala. Evaluation report for research, development and innovation activities. 2011.
  51. Ari Haasio & Kari Salo (toim.). AMK 2.0: Puheenvuoroja sosiaalisesta mediasta ammattikorkeakouluissa. 2011.
  52. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Juha Tall & Erno Tornikoski. Eteläpohjalaiset yrittäjät liiketoimintojen ostajina, myyjinä ja kehittäjinä. 2011.
  53. Jussi Laurila & Risto Lauhanen. Pienen kokoluokan CHP-tekniologiasta lisää voimaa Etelä-Pohjanmaan metsäkeskusalueelle. 2011.
  54. Tarja Keski-Mattinen, Jouni Niskanen & Ari Sivula. Ammattikorkeakouluopintojen ohjaus etätyömenetelmillä. 2011.
  55. Tuomas Hakonen & Jussi Laurila. Metsähakkeen kosteuden vaikutus polton ja kaukokuljetuksen kannattavuuteen. 2011.
-



- 
56. Heikki Holma, Elina Varamäki, Marja Lautamaja, Hannu Tuuri & Terhi Anttila. Yhteistyösuhteet ja tulevaisuuden näkymät eteläpohjalaisissa puualan yrityksissä. 2011.
  57. Elina Varamäki, Kirsti Sorama, Kari Salo & Tarja Heikkilä. Sivutoimiyrittäjyyden rooli ammattikorkeakoulusta valmistuneiden keskuudessa. 2011.
  58. Kimmo Nissinen (toim.). Maitilan prosessien kehittäminen: Lypsy-, ruokinta- ja lannankäsittely- sekä kuiritusprosessien toteuttaminen: Maitohygienian turvaaminen maitotiloilla: Teknologisia ratkaisuja, rakiennuttaminen ja tuotannon ylösajo. 2012.
  59. Matti Ryhänen & Erkki Laitila (toim.). Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla: Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä. 2012.
  60. Jarkko Pakkanen, Kati Katajisto & Ulla El-Bash. Verkostoitunut älykkäiden koneiden kehitysympäristö: VÄLKKEY-projektin raportti. 2012.
  61. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Juha Tall, Aapo Länsiluoto & Anmari Viljamaa. Ostajien näkemykset omistajanvaihdon toteuttamisesta ja onnistumisesta. 2012.
  62. Minna Laitila, Leena Elenius, Hilikka Majasaari, Marjut Nummela & Annu Peltoniemi (toim.). Päihdetyön oppimista ja osaamista ammattikorkeakoulussa. 2012.
  63. Ari Haasio (toim.). Verkko haltuun!: Nätet i besittning!: Näkökulmia verkostoituvaan kirjastoon. 2012.
  64. Anmari Viljamaa, Sanna Joensuu, Beata Tajala, Seija Rätts, Tero Turunen, Kaija-Liisa Kivimäki & Päivi Borisov. Elävästä elämästä: Kumppaniyrityspedagogiikka oppimisympäristönä. 2012.
  65. Kirsti Sorama. Klusteriennakointimalli osaamistarpeiden ennakointiin: Ammatillisen korkea-asteen koulutuksen opetussisältöjen kehittäminen. 2012.
  66. Anna Saarela, Ari Sivula, Tiina Ahtola & Antti Pasila. Mobiilisovellus bioenergia-alan oppimisympäristöksi: Bioenergia-asiantuntijuutta kehittämässä Etelä-Pohjanmaalla. 2013
  67. Ismo Makkonen. Korjuri vs. koneketju energiapuunkorjuussa. 2013.
-

68. Ari Sivula, Risto Lauhanen, Anna Saarela, Tiina Ahtola & Antti Pasila. Bioenergia-asiantuntijuutta kehittämässä Etelä-Pohjanmaalla. 2013.
  69. Juha Tall, Kirsti Sorama, Piia Tulisalo, Erkki Petäjä & Ari Virkamäki. Yrittäjyys 2.0. – menestyksen avaimia. 2013.
  70. Anu Aalto & Salla Kettunen. Hoivayrittäjyys ikääntyvien palveluissa – nyt ja tulevaisuudessa. 2013.
  71. Varpu Hulsi, Tuomas Hakonen, Risto Lauhanen & Jussi Laurila. Metsänomistajien energiapuun myyntihalukkuus Etelä- ja Keski-Pohjanmaan metsäkeskusalueella. 2013.
  72. Anna Saarela. Nuoren metsän hoitokohteen ympäristöhoito ja työturvallisuus: Suomen metsäkeskuksen Etelä- ja Keski-Pohjanmaan alueyksikön alueella toimivien energiapuuyrittäjien haastattelu. 2014.
  74. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Juha Tall, Anmari Viljamaa & Aapo Länsiluoto. Omistajanvaihdoksen toteutus ja onnistuminen ostajan ja jatkajan näkökulmasta. 2013.
  75. Minttu Kuronen-Ojala, Mervi Lehtola & Arto Rautajoki. Etelä-Pohjanmaan, Keski-Pohjanmaan ja Pohjanmaan hyvinvointibarometri 2012: ajankohtainen arvio pohjalaismaakuntien väestön hyvinvoinnin ja palvelujen tilasta sekä niiden muutossuunnista. 2014.
  76. Elina Varamäki, Juha Tall, Anmari Viljanmaa, Kirsti Sorama, Aapo Länsiluoto, Erkki Petäjä & Erkki K. Laitinen. Omistajanvaihdos osana liiketoiminnan kehittämistä ja kasvua – tulokset, johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset. 2013.
  77. Kirsti Sorama, Terhi Anttila, Salla Kettunen & Heikki Holma. Maatilojen puurakentamisen tulevaisuus : Elintarvikeklusterin ennakointi. 2013.
  78. Hannu Tuuri, Heikki Holma, Yrjö Ylkänen, Elina Varamäki & Martti Kangasniemi. Kuluttajien ostopäätöksiin vaikuttavat tekijät ja oheispalveluiden tarpeet huonekaluhankinnoissa: Eväitä huonekaluteollisuuden markkina-aseman parantamiseksi. 2013.
  79. Ismo Makkonen. Päästökauppa ja sen vaikutukset Etelä- ja Keski-Pohjanmaalle. 2014
-

- 
80. Tarja Heikkilä, Marja Katajavirta & Elina Varamäki. Nuorten ja aikuisten tutkinnon suorittaneiden sijoittuminen työelämään –seurantatutkimus Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v 2009 – 2112 valmistuneille. 2014.
  81. Sari-Maarit Peltola, Seliina Päällysaho & Sirkku Uusimäki (toim.). Proceedings of the ERIAFF conference "Sustainable Food Systems: Multi-actor Co-operation to Foster New Competitiveness of Europe". 2014
  82. Sarita Ventelä, Heikki Koskimies & Juhani Kesti. Lannan vastaanottohalukkuus kasvinviljelytiloilla Etelä- ja Pohjois-Pohjanmaalla. 2014.
  84. Janne Jokelainen. Log construction training in the Nordic and Baltic countries: PROLOG final report. 2014.
  90. Anmari Viljamaa, Elina Varamäki, Arttu Vainio, Anna Korsbäck & Kirsti Sorama. Sivutoiminen yrittäjyys ja sivutoimisesta päätoimiseen yrittäjyyteen kasvun tukeminen. 2014.
  91. Elina Varamäki, Anmari Viljamaa, Juha Tall, Tarja Heikkilä, Salla Kettunen & Marko Matalamäki. Kesken jääneet yrityskaupat – myyjien ja ostajien näkökulma. 2014.

## **C. OPPIMATERIAALEJA**

1. Ville-Pekka Mäkeläinen. Basics of business to business marketing. 1999.
  2. Lea Knuuttila. Mihin työhjausta tarvitaan?: Oppimateriaalia sosiaalialan opiskelijoiden työnohjauskurssille. 2001.
  3. Mirva Kuni, Petteri Männistö & Markus Välimaa. Leikkauspelot ja niiden hoitaminen. 2002.
  4. Ilpo Kempas & Angela Bartens. Johdatus portugaliln kielen ääntämiseen: Portugali ja Brasilia. 2011.
  5. Ilpo Kempas. Ranskan kielen prepositio-opas: Tavallisimmat tapaukset, joissa adjektiivi tai verbi edellyttää tietyn preposition käyttöä tai esiintyy ilman prepositiota. 2011.
  6. Risto Lauhanen, Jukka Ahokas, Jussi Esala, Tuomas Hakonen, Heikki Sippola, Juha Viirimäki, Esa Koskiniemi, Jussi Laurila & Ismo Makkonen. Metsätoimihenkilön energialaskuoppi. 2014
-

## D. OPINNÄYTETÖITÄ

1. Hanna Halmesmäki & Merja Halmesmäki. Työvoiman osaamistarve-kartoitus Etelä-Pohjanmaan metalli- ja puualan yrityksissä. 1999.
  2. Tiina Kankaanpää, Maija Luoma-aho & Heli Sinisalo. Kymmenen metrin kävelytestin suoritusohjeet CD-rom levyllä: Aivoverenkiertohäiriöön sairastuneen kävelyn mittaaminen. 2000.
  3. Laura Elo. Arvojen rooli yritysmaailmassa. 2001.
  4. Nina Anttila. Päälle käyvä: Vaatemallisto ikääntyvälle naiselle. 2002.
  5. Jaana Jeminen. Matkalla muotoiluuyrittäjyyteen. 2002.
  6. Päivi Akkanen. Lypsääkö meillä tulevaisuudessa robotti? 2002.
  7. Johanna Kivioja. E-learningin alkutaival ja tulevaisuus Suomessa. 2002.
  8. Heli Kuntola & Hannele Raukola. Naisen kokemuksia minäkuvan muuttumisesta rinnanpoistoleikkauksen jälkeen. 2003.
  9. Jenni Pietarila. Meno-paluu -lauluilla tuottaminen: Produktion tuottajan käsikirja. 2003.
  10. Johanna Hautamäki. Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen case: Avaimet markkinointiin, kehittyvän yrityksen asiakasohjelma -pilotti projekti. 2003.
  11. Sanna-Mari Petäjistö. Teollinen tuotemuotoiluprosessi: Sohvapöydän ja sen oheistuotteiden suunnittelu. 2004.
  12. Susanna Patrikainen. Nuorekkaita asukokonaisuuksia Mode LaRose Oy:lle: Vaatemallien suunnittelu teolliseen mallistoon. 2004.
  13. Tanja Rajala. Suonikohjuleikkaukseen tulevan potilaan ja hänen perheensä ohjaus päiväkirurgisessa yksikössä. 2004.
  14. Marjo Lapiolahti. Maksuvalmiuslaskelmien toteutuminen sukupolvenvaihdoistiloilla. 2004.
  15. Marjo Taittonen. Tutkimusmatka syrjäytymisen maailmaan. 2004.
  16. Minna Hakala. Maidon koostumus ja laatutekijät. 2004.
-

17. Anne Uusitalo. Tuomarniemen ympäristöohjelma. 2004.
18. Maarit Hoffrén. Vaihtelua kasviksilla: Kasvisruokalistan kehittäminen opiskelijaravintola Risettiin. 2004.
19. Sami Karppinen. Tuomarniemen hengessä: Arkeista antologiaksi. 2005.
20. Elina Syrjänen & Anne-Mari Uschanoff. Messut – ideasta toimintaan: Messutoteutus osana yrityksen markkinointiviestintää. 2005.
21. Ari Sivula. Metahakemiston ja LDAP-hakemiston asennus, konfigurointi ja ohjelmointi Seinäjoen koulutuskuntayhtymälle. 2006. (verkkojulkaisu).
22. Johanna Väliniemi. Suorat kaaret: kattaustekstiilien suunnittelu yhteistyössä tekstiiliteollisuuden kanssa. 2006. (verkkojulkaisu).

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Seinäjoen korkeakoulukirjasto  
Kalevankatu 35, PL 97, 60101 Seinäjoki  
puh. 020 124 5040 fax 020 124 5041  
[seamk.kirjasto@seamk.fi](mailto:seamk.kirjasto@seamk.fi)

ISBN 978-952-5863-91-8 (verkkojulkaisu)  
ISSN 1797-5581 (verkkojulkaisu)