

Sari Jokiaho ja Anna Palo

Hiehonkasvatusyhteistyön edut ja ongelmat

Opinnäytetyö

Kevät 2012

Maa- ja metsätalouden yksikkö, Ilmajoki

Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma

Maatalouden tuotantotalous



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Maa- ja metsätalouden yksikkö
Koulutusohjelma: Maaseutuelinkeinojen ko
Suuntautumisvaihtoehto: Maatalouden tuotantotalous

Tekijä: Sari Jokiaho ja Anna Palo

Työn nimi: Hiehonkasvatusyhteistyön edut ja ongelmat

Ohjaajat: Erkki Laitila ja Matti Ryhänen

Vuosi: 2012

Sivumäärä: 49

Liitteiden lukumäärä: 2

Suomen liittyttyä Euroopan unioniin on maataloudessa tapahtunut nopeaa rakennekehitystä ja kilpailu maatalousmarkkinoilla on kiristynyt. Kiristyvän kilpailun vuoksi maitotiloilla on pakko etsiä uusia kilpailukykyisiä ratkaisuja tuotannon toteuttamiseksi ja tilojen kannattavuuden parantamiseksi. Maatilojen välisellä yhteistyöllä on mahdollista lisätä tilojen kilpailukykyä. Hiehokasvatusyhteistyö maitotilan ja hiehokasvattajan välillä voi olla yksi mahdollisuus maitotilan kannattavuuden parantamiseksi.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää maidontuottajan ja hiehokasvattajan välisen yhteistyön etuja, ongelmia ja kehittämiskohteita. Tutkimusaineisto kerättiin teema-haastatteluilla neljältä maidontuottajalta ja neljältä hiehokasvattajalta. Tutkituilla maitotiloilla eduksi nähtiin mahdollisuus lehmämäärän lisäämiseen, kun hiehojen parsipaikat vapautuivat tuottaville eläimille. Muita saavutettuja etuja ovat mm. työ-määrän vähentyminen ja mahdollisuus kohdentaa työpanos kokonaan maidontuotantoon. Kasvattajan luona hiehoille voidaan tarjota optimaalinen hoito ja ruokinta ottamalla hiehojen erityistarpeet huomioon. Tutkimuksessa mukana olleet hiehokasvattajat ovat hyötäneet yhteistyöstä mm. siten, että he saavat kotieläintilantuen peltohehtaareilleen, ja kassavirta pysyy säännöllisenä kuukausittaisen laskutuksen ansiosta. Kasvattajat kokevat työn mieluisaksi ja haastetta tarjoavaksi verrattuna pelkkään kasvinviljelyyn.

Maidontuottajien ja hiehokasvattajien välinen yhteistyö on toiminut tutkituilla tiloilla hyvin, eikä ongelmia tai kehittämiskohteita juuri esiintynyt. Tautiriski huolettaa kaikkia yhteistyön osapuolia, mutta siihen on kaikilla tiloilla varauduttu. Kirjallinen sopimus helpottaa yhteistyön toimivuutta.

Avainsanat: hiehokasvatuksen ulkoistaminen, maidontuotanto, yhteistyö

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Agriculture and Forestry, Ilmajoki
Degree programme: Agriculture and Rural Enterprises
Specialisation: Production Economics

Author/s: Sari Jokiaho and Anna Palo

Title of thesis: The problems and benefits of outsourcing heifer breeding

Supervisor(s): Erkki Laitila and Matti Ryhänen

Year: 2012

Number of pages: 49

Number of appendices: 2

Finnish agriculture has undergone rapid structural change since EU membership and competition has been increasing in the market. Because of this dairy farmers have had to search for new production solutions and for ways to improve profitability. With co-operation between farms it is possible to increase the competitiveness of the farms. Partnership between dairy farms and heifer breeders is one way to improve the profitability of the dairy farm.

The intention of this research was to find out the advantages, problems and the areas in need of development of heifer breeding partnerships. The material was collected from four dairy farmers and four heifer breeders using theme interviews. The dairy farmers saw the possibility to increase the number of dairy cows without any major building investments as an advantage. Other advantages were the reduction in the workload and the opportunity to allocate the work input into milk production. The heifer breeder can offer optimal care and feeding by taking into account their special needs. The studied heifer breeders have received many benefits from the co-operation, for example by receiving more financial support for animals than for being an arable farmer and also their cash-flow stays regular with monthly invoicing. They feel their work is enjoyable and it gives different challenges compared to crop farming.

The partnership between dairy farmers and heifer breeders has worked well on the farms that were studied and they had not found any major problems or areas that were in need of development. All farmers studied were worried about the risk of diseases, but they had prepared for them. A written contract helps with the successfulness of the partnership.

Keywords: outsourcing heifer breeding, milk production, partnership

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
1 JOHDANTO.....	6
1.1 Tausta ja tavoitteet.....	6
1.2 Tutkimuksen viitekehys.....	8
2 TOIMINTAYMPÄRISTÖ.....	10
3 HIEHONKASVATUKSEN ULKOISTAMINEN.....	15
3.1 Strategian tarve ja strategiset vaihtoehdot maitotiloilla.....	16
3.2 Maitotilan verkostoituminen.....	19
3.3 Hiehonkasvatuksen ulkoistaminen.....	21
4 TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA AINEISTO.....	26
4.1 Tutkimusmenetelmät.....	26
4.2 Tutkimusaineisto.....	27
4.3 Teemahaastattelun toteutus.....	28
5 TUTKIMUSTULOKSET.....	30
5.1 Tilaparit.....	30
5.2 Maidontuottajan näkökulma yhteistyöstä.....	31
5.3 Hiehonkasvattajan näkökulma yhteistyöstä.....	34
5.4 Maidontuottajan ja hiehonkasvattajan yhteinen näkökulma yhteistyöstä ..	36
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TULOSTEN ARVIOINTI.....	39
6.1 Johtopäätökset.....	39
6.2 Tulosten arviointi.....	42
6.3 Jatkotutkimuskohteet.....	43
LÄHTEET.....	44
LIITTEET.....	49

Kuvioluettelo

Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys.	9
Kuvio 2. Omistajuus vaihtuu kasvatuksen aikana.	24
Kuvio 3. Omistajuus ei vaihdu kasvatuksen aikana.	25

1 JOHDANTO

1.1 Tausta ja tavoitteet

Suomi liittyi Euroopan unioniin vuonna 1995. Sen jälkeen Suomen maataloudessa on tapahtunut nopeaa rakennekehitystä. Maatalouspolitiikka on muuttunut lyhytjänteiseksi, ja tuotteiden ja panosten hinnat muuttuvat nopeasti maatalousmarkkinoilla. Maatalouden kehitystä on vaikea ennustaa etukäteen, joten maatalousyrittäjän täytyy olla joustava ja kehittää tuotantoaan uusien vaatimusten mukaan. Rakenneuutoksen seurauksena tilojen määrä on vähentynyt ja tilakoot ovat kasvaneet. Ennen EU:iin liittymistä Suomessa oli yli 100 000 maatilaa, joista maitotiloja oli noin 32 160. Tilojen määrä vähenee keskimäärin kolmen prosentin vuosivauhdilla, mutta esimerkiksi maitotilojen määrä vähenee jopa seitsemän prosenttia vuodessa. Vuonna 2010 maatiloja oli noin 65 000, joista maitotilojen määrä oli noin 10 920. Tilojen määrän vähetessä tilakoko kuitenkin kasvaa. Vuosien 1995–2010 aikana keskimääräiset tilakoot ovat kasvaneet 23 hehtaarista 35 hehtaariin ja keskikarjakoko on noussut 12 lehmästä 26 lehmään. (Niemi & Ahlstedt 2011, 16–18, 25.)

Perinteisen hiehonkasvatusmallin mukaan lypsykarjatilalla kasvatetaan hiehot itse, mikä vie navettarakennuksesta tilaa ja vaatii sekä ihmistyötä että hiehoille tarkoitettuja rehuja. Vuonna 2010 yli 95 % maidontuottajista kasvatti uudistukseen käytettävät hiehonsa itse. Reilut 2 % osti lisäksi osan hiehoista tilan ulkopuolisilta kasvattajilta. Vain alle prosentti maitotiloista oli ulkoistanut hiehonkasvatuksen kokonaan ja noin 1,5 % tiloista osittain. (Partanen ym. 2010, 63.)

Hiehonkasvatuksen ulkoistaminen säästää maidontuottajan työn määrää ja mahdollistaa tilan toimintojen uudelleen järjestelemisen. Tällöin maidontuottaja voi keskittyä ainoastaan tärkeimpään eli maidon tuottamiseen. Hiehonkasvatuksen

ulkoistamalla maidontuottajan on mahdollista saada kilpailuetua muihin tuottajiin nähden. (Kauppinen, Palva & Kivinen 2009, 24–25.)

Hiehonkasvatuksessa tarvitaan ammattitaitoa ja aiempaa kokemusta hiehojen kasvattamisesta. Se on mahdollisuus maidontuotannosta luopuville yrittäjille jatkaa kotieläintuotantoa. Hiehonkasvatukseen siirtymällä maidontuotannosta luopuva yrittäjä saa olemassa olevat resurssit, kuten navettarakennuksen, hyötykäyttöön. Yhteistyö hiehonkasvattajan ja maidontuottajan välillä mahdollistaa kummankin keskittymisen tuotannon kannalta olennaisiin asioihin.

Tuotantoa uudelleen järjestelemällä on mahdollista pienentää yksikkökustannuksia ja samalla lisätä tilan kilpailukykyä. Tuotannon uudelleen järjesteleminen tuo mukanaan uusia haasteita. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää tuotannon uudelleen järjestämistä hiehonkasvattajien ja maidontuottajien näkökulmasta tarkasteltuna. Tavoitteena on tutustua asiaan kirjallisuuden ja case-tutkimuksen avulla. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

- Mitä etuja ja ongelmia on eri tavoin toteutetuissa maidontuottajan ja hiehonkasvattajan välisissä yhteistyömalleissa?
- Miten hiehonkasvatusyhteistyötä voidaan kehittää?

1.2 Tutkimuksen viitekehys

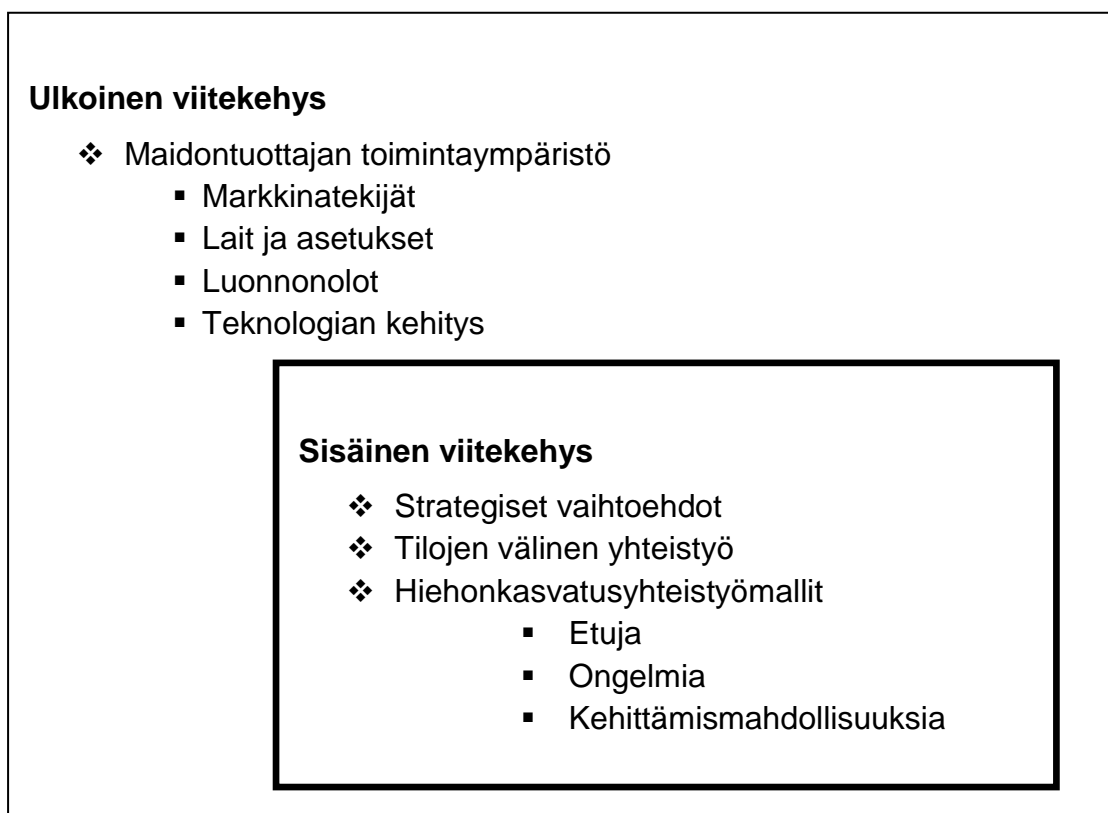
Tutkimuksen ulkoinen viitekehys muodostuu tekijöistä, jotka asettavat maidontuottajan yritystoiminnan reunaehdot. Luonnonolot, markkinatekijät, lait ja asetukset sekä teknologian kehitys asettavat toiminnalle rajat ja muodostavat samalla maidontuottajan ulkoisen toimintaympäristön. Maidontuottaja ei voi vaikuttaa ulkoiseen toimintaympäristöönsä, joten hänen on mukauduttava siinä tapahtuviin muutoksiin tilansa tuotantoa kehittämällä.

Maidontuotannon heikko kannattavuus, joka johtuu korkeista tuotantokustannuksista suhteessa tuottoihin, pakottaa maidontuottajan hakemaan uusia kilpailukykyisiä ratkaisuja yritystoiminnalleen. Taloudelliset ja tekniset syyt johtavat maitotilojen yrityskoon jatkuvaan kasvuun. Rakennekehitys ja tuotannon tehostaminen ovat välttämättömiä keinoja suomalaisen maidontuotannon kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. Yrityskoon kasvattamisella voidaan alentaa yksikkökustannuksia ja näin parantaa maidontuotannon kannattavuutta. Samalla riippuvaisuus tilan ulkopuolisista tekijöistä kasvaa. (vrt. Ryhänen & Sipiläinen 2010.) Yrityskoon kasvaessa maidontuottajan on mietittävä, mihin oma työpanos kohdennetaan. Kaikkia tilan toimintoja ei ehkä enää ole mielekästä tehdä itse, vaan osa niistä kannattaa ulkoistaa. Tällöin esimerkiksi hiehonkasvatuksen ulkoistaminen vapauttaa resursseja, jotka voidaan kohdentaa lypsylehmiin ja maidontuotantoon.

Pohjoisen sijaintimme vuoksi maatalous kärsii epäedullisista luonnonoloista. Kasvukausi on lyhyt ja satotasot jäävät alhaisiksi. Nämä ovat seikkoja, jotka on otettava huomioon, kun maitotilan toimintaa kehitetään. Luonnonolot vaikuttavat lisäksi rakennusinvestointien toteuttamiseen Suomessa. Kylmät ja lumiset talvet vaativat rakennuksilta erilaista kestävyyttä kuin monissa eteläisissä maissa. Siksi rakennuskustannukset voivat kohota suuriksi. Hiehonkasvatuksen ulkoistaminen vähentää rakennusinvestointien tekemisen tarvetta, kun hiehoille ei tarvitse enää olla omia kasvatustiloja ja entiset hiehopaikat voidaan täyttää lisäämällä lypsylehmien

määrää. Tulevaisuudessa maitotilalla voidaan keskittyä investoimaan ainoastaan lypsylehmille tarkoitettuihin rakennuksiin.

Tutkimuksen sisäinen viitekehys rakentuu maidontuottajan toimintaympäristön antamien mahdollisuuksien ja sen asettamien rajoitteiden puitteisiin. Sisäisessä viitekehyksessä esitetään hiehonkasvatuksen yhteistyömallien edellytyksiä. Yhteistyömalleissa voi olla erilaisia etuja ja ongelmia, jotka vaikuttavat hiehonkasvatuksen ulkoistamisen onnistumiseen. Tutustumalla vaihtoehtoisin yhteistyömalleihin on mahdollista löytää kehityskohteita. Tämän pohjalta voidaan selvittää, miten yhteistyön toimivuutta voidaan tulevaisuudessa parantaa ja mihin asioihin kannattaa erityisesti kiinnittää huomiota. Tutkimuksen viitekehys esitetään kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys.

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Maitotilan ulkoinen toimintaympäristö muodostuu luonnonoloista ja yleistaloudellisista sekä institutionaalisista edellytyksistä ja mahdollisuuksista. Markkinatekijät sekä maataloutta säätelevät lait ja asetukset yhdessä luonnonolojen kanssa asettavat maidontuottajan toiminnan rajat. Maidontuottajalla on vain vähäiset mahdollisuudet vaikuttaa toimintaympäristöön, joka muodostaa maitotilan toimintaedellytykset. (vrt. Ryhänen & Sipiläinen 2010.) Tämän vuoksi maidontuottajan on parhaansa mukaan sopeutettava yritystoimintansa ulkoisten tekijöiden antamiin raameihin. Toimintaympäristössä tapahtuu lisäksi jatkuvasti muutoksia, jotka asettavat uusia haasteita ja vaatimuksia maidontuottajalle.

Markkinatekijät. Kansainvälisillä maataloustuotemarkkinoilla on tapahtunut viime vuosina nopeita hintavaihteluita, jotka ovat yllättäneet kaikki markkinaosapuolet. Hintamuutosten taustalla on sekä satunnaisia että rakenteellisia syitä. Poikkeukselliset sääolot aiheuttavat satotasojen vaihtelua, mikä näkyy nopeasti hinnan muutoksina. Myös maailmanlaajuinen talouskriisi ja öljyn hinnan rajut vaihtelut vaikuttavat maataloustuotteiden maailmanmarkkinahintoihin. Maataloustuotteiden hintamuutoksissa on kysynnän ja tarjonnan välisen tasapainon lisäksi usein kyse odotuksista, spekulatioista ja epäluuloista. Maataloustuotteiden tarjonnan vaihtelut ja niiden aiheuttamat suuret hintavaihtelut ovat todennäköisesti tulleet jäädäkseen, sillä hintavaihtelut ovat markkinoiden ominaisuus. (Niemi & Ahlstedt 2011, 18.)

Maataloustuotteille maksettu hintatuki väheni ja kotieläintuotteiden tuottajahinnat pienenivät, kun Suomi liittyi EU:iin. Hintojen alentumista korvattiin lisäämällä suoran tuen määrää. Kotieläintuotteiden markkinahintojen vaihtelu muualla EU:ssa vaikuttaa tuotteiden hintoihin Suomessa. (Niemi & Ahlstedt 2011, 28.) Maatalousyrittäjä ei voi vaikuttaa tuotteiden eikä tuotantopanosten hintoihin, sillä ne määräytyvät tuote- ja panosmarkkinoilla. Maatalousyrittäjän näkökulmasta hinnat ovat siis

annettuja eli eksogeenisia. Ainoa keino, jolla yrittäjä voi hieman vaikuttaa panosten ostohintoihin, on ostoajankohdan ja -määrän valitseminen. (Ryhänen & Sipiläinen 2010.)

Maitotiloilla markkinahintojen vaihtelu näkyy mm. rehujen ja maidon hinnassa. Maitotiloilla suurimmat kustannukset muodostuvat rehukustannuksista. Rehukustannusten nouseminen pakottaa maidontuottajan miettimään vaihtoehtoisia ruokintastrategioita ja muita mahdollisia tuotantoratkaisuja. Myös muutokset maidon markkinahinnassa vaikuttavat maidontuottajan päätöksentekoon. Maidontuotannon olennaisemmaksi kysymykseksi nousee, miten reagoida muuttuviin markkinoihin. (Ryhänen & Sipiläinen 2010.) Tuotannon laajentaminen on usein ratkaisu hintavaihteluihin, mutta se vaatii investointeja rakennuksiin ja tuotantoeläimiin.

Luonnonolot. Suomessa epäedulliset luonnonolot heikentävät maatalouden tuotavuutta ja rajoittavat kilpailukykyä. Luonnonolot aiheuttavat Suomen maataloudelle voimakasta kausiluontoisuutta, mikä vaikeuttaa tuotantovälineiden jatkuvaa, täysimääräistä hyödyntämistä. Tuotantokustannukset ovat Suomessa huomattavasti suuremmat kuin monissa eteläisemmissä maissa. Epäedulliset luonnonolot näkyvät erityisesti satotasoissa, jotka ovat lähes puolet pienemmät kuin Keski-Euroopassa. Kasvukauden pituus ja tehoisan lämpösumman kertymä vaikuttavat oleellisesti viljeltävien kasvien lajikevalikoimaan. (Ryhänen & Sipiläinen 2010.)

Luonnonolojen merkitys näkyy myös maidontuotannossa, sillä ne on otettava huomioon määritettäessä taloudellisesti kannattavia satotasoja ja maitotuotoksia. Lisäksi luonnonolot on huomioitava tuotantorakennuksia rakennettaessa. Navettarakennuksista on tehtävä kylmää ja lunta kestäviä, joten rakennuskustannukset kasvavat suuriksi, kun tuotantoa laajennetaan. Eteläisemmissä maissa riittää, että rakennukset pitävät tuulta ja sadetta. Luonnonolot heikentävät myös rakennusinvestointien osalta suomalaisen maatalouden kilpailukykyä.

Lait ja asetukset. Euroopan unioniin liittymisen jälkeen Suomen maatalouspolitiikka on nivoutunut yhteen Euroopan unionin politiikan kanssa. Suomen ja Euroo-

pan unionin yleinen maatalouspolitiikka tähtää maatalouden kilpailukyvyn parantamiseen, eläinten hyvinvointiin ja elintarvikkeiden turvallisuuteen. Suomen oman maaseudun kehittämissuunnitelman tavoitteena on säilyttää suomalainen maaseutu elinvoimaisena huolimatta käynnissä olevasta rakennemuutoksesta, jonka seurauksena maaseutu on yleisesti muuttotappioaluetta. Maataloutta tuetaan sekä kansallisilla että Euroopan unionin yhteisillä tuilla. (EU:n yhteinen maatalouspolitiikka, [viitattu 13.1.2011].)

Suomessa maatalouden rakennekehitystä tuetaan rakennetuilla, erityisesti investointituilla. Investointitukien tarkoituksena on tukea kilpailukyvyn säilyttämistä ja edistää tehokkuutta. Investointitukia jaetaan esimerkiksi uusien tuotantorakennuksien rakentamiseen tai vanhojen tuotantorakennusten peruskorjaamiseen ja laajentamiseen. (Maatalouden investointituet, [viitattu 13.1.2011].)

Maidontuotantoa tuetaan Suomen omalla kansallisella maidon tuotantotuella, jota maksetaan meijeriin toimitetun maitoliträmäärän mukaisesti. Vuonna 2013 alkaa Euroopan unionin uusi tukikausi, jolloin Suomen omiin tukiin on tulossa muutoksia. Liittymissopimuksessa 142-alueen maidontuotannolle tehtiin osittain erilliset tukijärjestelyt, joiden perusteella Suomi saa myöntää pitkäaikaista kansallista tukea alueille, joilla vallitsee erityisen vaikeat ilmasto-olot. Tuen tarkoituksena on ylläpitää maataloutta myös vaikeilla alueilla. Liittymissopimuksessa 142-alueen maidontuotanto rajattiin 1 776 miljoonaan kiloon. Tällä rajoitteella varmistetaan se, etteivät alueelle maksettava hintatuki ja muut tukijärjestelmät kannusta maidontuotannon kokonaismäärän kasvattamiseen. (Ryhänen, Ylätalo & Sipiläinen 2011, 20.)

Vuoteen 2015 asti Euroopan unionissa on käytössä maitokiintiöjärjestelmä, jolla kontrolloidaan maidontuotannon määriä. Maitokiintiöt perustuvat siihen, että tuottajille on jaettu tila- ja tuottajakohtaisesti litramääräiset maitokiintiöt, joiden ylittyessä tuottaja joutuu maksamaan sanktioita. Maidon maakiintiön ylittyessä tuottajat, jotka ovat oman maitokiintiönsä ylittäneet, joutuvat maksamaan ylitysmaksua. (Markkinajärjestelyt ja maitomarkkinat, [viitattu 12.1.2011].) Maitokiintiöjärjestelmän purkamisen jälkeen 142-alueen tuotantorajoite on kuitenkin edelleen voimassa. Tuo-

tantoa ei siis tule lisätä 142-alueella, jos nykyisenkaltaisten tuotantoon sidottujen tukien maksamisen halutaan jatkuvan. Tuotannon kasvu on pohjoisen tuen säilyttämisen riski. (Ryhänen ym. 2011, 20–21.)

Maitokiintiöjärjestelmän poistuessa maidontuotanto todennäköisesti lisääntyy kilpailukykyisimmillä alueilla, ja sen seurauksena tuottajahinnat laskevat. Tällaisessa tilanteessa maidontuotannon säilyttäminen kilpailukykyisenä Suomen haastavissa olosuhteista vaikeutuu. Maidontuottajien on etsittävä uusia ratkaisuja säilyttääkseen tuotanto kannattavana ja parantaakseen kilpailukykyä. Hiehonkasvatuksen ulkoistamisella voidaan tällöin saavuttaa maidontuotannon tarvitsemaa erikoistumista ja lisätä kustannustehokkuutta.

Teknologian kehitys. Rakennekehityksen mukana maatilojen koko on kasvanut ja määrä vähentynyt. Myös teknologian kehittyminen on mahdollistanut tilakoon kasvattamisen. Teknisen kehityksen myötä maataloustuotteiden tuottamisessa käytetyt menetelmät ovat muuttuneet suuresti. (Ryhänen & Sipiläinen 2010.) Maidontuotannon teknologia on kehittynyt nopeasti. Vanhat tuotantomenetelmät, kuten putkilypsy, on korvattu uusilla ja tehokkailla menetelmillä. Erilaiset pihatot ja lypsyasemaratkaisut ovat kehittyneet ja lypsyrobotit yleistyvät vauhdilla. Uudet teknologiaratkaisut mahdollistavat lehmämäärän nopean lisäämisen. Myös muut teknologiaratkaisut ovat kehittyneet, ja nykyaikaisessa navetassa myös ruokintaan ja lannanpoistoon on tarjolla monia erilaisia ratkaisuja.

Tekninen kehitys mahdollistaa yrityskoon kasvattamisen. Tilakokoa kasvattaessaan maidontuottaja kohtaa ongelmia investointiin, työnkäyttöön ja lehmämäärän lisäämiseen liittyen. Navettaa rakennettaessa on otettava huomioon, että lehmäpaikan hintaan sisältyy myös hiehojen tarvitsema ala, mikä nostaa kustannuksia. Myös kasvavan eläinmäärän ruokintaan ja hoitoon tarvittava aika kasvaa, joten maidontuottajan on etsittävä uusia ratkaisuja selvittääkseen näistä ongelmista.

Hiehonkasvatuksen ulkoistaminen. Toimintaympäristön muuttuessa hiehonkasvatuksen ulkoistaminen on maitotilan kannattavuuden ja kilpailukykyyn parantami-

sen vaihtoehto. Kun hiehot siirretään tilan ulkopuolelle kasvatettavaksi, vapautuu navettaan parsipaikkoja, jotka voidaan täyttää lypsylehmien määrää lisäämällä. Näin vältetään suurilta rakennusinvestoinneilta ja jatkossa voidaan keskittyä lypsylehmiä varten tehtäviin investointeihin. Parsipaikka tuottaa enemmän lypsämällä kuin hiehoa kasvattamalla. (Partanen ym. 2010, 84.) Hiehonkasvatuksen ulkoistaminen vähentää samalla työmäärää, eikä hiehoille tarvita omia rehuja. (Kauppinen ym. 2009, 24–25.)

Tuotantoa laajennettaessa hiehonkasvatuksen ulkoistanut maidontuottaja voi keskittää rakentamisen ja teknologiavalinnat lypsylehmiin sekä säästää työmäärissä. Uutta navettaa rakennettaessa maidontuottaja toimii navetassa, johon eläimiä mahtuu vähemmän kuin uuteen. Uuden navetan valmistuessa olisi navetta saatava nopeasti täyteen. (Kauppinen ym. 2009, 24–25.) Hyvien ja tuottavien lypsylehmien hankinta on haasteellista ja lisääminen omasta karjasta hidasta. Lehmien ostaminen eri tiloilta yksittäin on kallista ja mahdollisten tautien vuoksi riskialtista. (Ryhänen & Sipiläinen 2011, 44.) Ulkoistettu hiehonkasvatus tarjoaa maidontuottajalle mahdollisuuden saada uusi navetta nopeasti täyteen. Tällöin tuotanto saadaan käyntiin suunnitellusti.

3 HIEHONKASVATUKSEN ULKOISTAMINEN

Yritys määritellään yhden tai useamman henkilön yhdessä harjoittamaksi toiminnaksi, jonka tavoitteena on tuottaa taloudellista voittoa (Käsitteet ja määritelmät – yritys, [viitattu 10.9.2011]). Yrityksiä jaotellaan yleisesti joko yrityskoon tai yritysmuodon perusteella (A 20.12.2000/1200). Pienyritykselle on ominaista, että sillä on pieni tuotevalikoima ja melko pieni osuus markkinoista, eli sillä ei ole suuria mahdollisuuksia vaikuttaa tuotteiden hintoihin tai liiketoimintaympäristöön (Tainio 1992, 30).

Maatalousyrityksen keskeinen päämäärä on yleensä hengissä selviäminen. Maatalousyrityksillä on rajalliset resurssit, ja ne toimivat siten melko rajatulla alueella. Tuotantoon käytettäviä resursseja, kuten peltoalaa tai pääomaa, niillä on niukasti. Yleensä maatilán sisäiset ja ulkoiset tekijät säätelevät tuotantoa niin, että sekä tuotantosuunta kuin tuotannon laajuus ovat ennalta määrättyt. Maatalousyrittäjä ei voi yksinään vaikuttaa markkinoiden määräämiin tuotteiden hintoihin, ja panosten hinnat määräytyvät panosmarkkinoilla. (Ryhänen & Sipiläinen 2010.)

Yritysten johtamisessa on yleistynyt prosessiajattelu. Tällöin yrityksessä keskitytään asiakkaaseen ja hänen tarpeeseensa. (Karlöf & Lövingsson 2004, 212.) Yritysten prosessiajattelu tarkoittaa sitä, että yritys määrittelee toimintansa erilaisten prosessien kautta. Prosessi tarkoittaa yksittäisistä toiminnoista rakentuvaa toimintotekijää, jonka lopputuloksena on asiakkaan tilaama tuotos. (Sarala & Sarala 1998, 114.) Prosessin lähtöpisteenä on aina panos, joka voi olla edellisen prosessin tuottama tuotos. Prosesseja voidaan jaotella tarkastelunäkökulmasta riippuen. Lecklin (1997, 141) jaottelee prosessit ydin-, tuki-, avain-, ja pääprosesseihin, Karlöf & Lövingsson (2004, 215) ohjaus-, pää- ja tukiprosesseihin. Pää- ja ydinprosessit ovat asiakasta palvelevia prosesseja, joiden lähtökohtana on asiakkaan

määrittelemä tarve (Karlöf & Lövingsson 2004, 215). Prosessit määritellään aina yrityksen tarpeiden ja tuotannon mukaisesti.

Maitotilan lopputuotteita ovat maito, vasikka ja naudanliha. Näille asiakas (meijeri tai teurastamo) on määritellyt laatukriteerit, joita tuottajan on noudatettava. Näiden lopputuotteiden tuottamiseen tarvitaan prosesseja, jotka maitotilalla voidaan jaotella kotieläintuotannon ja kasvituotannon prosesseiksi. Kasvituotanto tuottaa kotieläintuotannon tarvitsemia panoksia eli välituotteita, kuten säilörehua. Kotieläintuotannon prosessit voidaan maitotilalla jakaa maidontuotannoksi, naudanlihantuotannoksi sekä lypsykarjan uudistamiseksi. Lypsykarjan uudistaminen sisältää hoito-, ruokinta- ja olosuhdeprosessit sekä eläinaineprosessit.

Vasikan syntymä ja alkukasvatus ovat osa maidontuotantoprosessia, jonka jälkeen on päätettävä, kuinka vasikkaa edelleen kasvatetaan. Se voidaan siirtää naudanlihantuotantoprosessiin, lypsykarjan uudistusprosessiin tai myydä lopputuotteena. Lypsykarjan uudistusprosessiin on erilaisia vaihtoehtoja: eläin voidaan kasvattaa maitotilalla tai se voidaan siirtää tilan ulkopuolelle kasvatettavaksi, jolloin kasvatusprosessi ulkoistetaan. Lypsykarjan uudistusprosessin tulos eli poikiva hieho siirtyy maidontuotantoprosessiin erikseen määritellyllä hetkellä.

3.1 Strategian tarve ja strategiset vaihtoehdot maitotiloilla

Markkinaohjautuvuuden kasvu ja tekninen kehitys lisäävät kilpailua maataloudessa. Kilpailun kiristyminen näkyy myös maidontuotannossa. Nykyaikana maidontuottajan on johdettava yritystään suunnitelmallisesti ja laadittava toiminnalleen strategia. Strategiaa laadittaessa maidontuottajan on määritettävä yrityksen keskeiset tavoitteet ja toimintalinjat. (Ryhänen & Sipiläinen 2010.) Strategisen suunnittelun perustana ja lähtökohtana on missio eli elämäntehtävä, joka koostuu toiminta-ajatuksista, visiosta ja arvoista. Toiminta-ajatus vastaa kysymykseen, miksi yritys on olemassa, ja se on siten koko yritystoiminnan perusta. Arvot ovat maidontuottajan peruseriaatteet, joiden mukaan hän johtaa yritystoimintaansa. Ne

vaikuttavat tavoitteiden asetteluun ja niiden tärkeysjärjestykseen. Arvot ovat tunnepohjaisia, eivätkä ne tarvitse perusteluja. Maidontuottaja voi haluta toimia arvonsa mukaan, vaikkei toiminta silloin johtaisikaan taloudellisesti parhaaseen tulokseen. (vrt. Kamensky 2008, 58.)

Visiolla tarkoitetaan maitotilan tulevaisuuden tahtotilaa, eli sitä, millaisena yritys halutaan nähdä 10–20 vuoden kuluttua (Kamensky 2008, 58). Strategian luonnissa keskitytään tulevaisuuteen ja yrityksen toiminnan kannattavuuteen myös jatkossa. Se on tietoinen prosessi, jonka tarkoituksena on luoda kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. Strategiatyö on jatkuva kehitysprosessi, jossa luodaan menestysstrategia, toteutetaan se ja kehitetään sitä edelleen muuttuvien vaatimusten mukaan. (Ryhänen & Sipiläinen 2010.)

Strategian luontia varten maidontuottajan on jaettava yritystoiminta osa-alueisiin ja määritettävä ne liiketoiminnot, joissa hän on tai haluaa olla mukana. Eri liiketoimintoja voivat olla esimerkiksi maidontuotanto, viljanviljely ja nurmiviljely. Jokaiselle liiketoiminnolle valitaan kilpailustrategiat erikseen. Kilpailustrategiaavalinta tehdään sen mukaan, miten yrityksessä saavutetaan, ylläpidetään ja vahvistetaan kilpailuetua. (Ryhänen & Sipiläinen 2010.)

Kilpailuetua tavoiteltaessa maidontuottajalla on kolme vaihtoehtoista perusstrategiaa, jotka ovat kustannusjohtajuus, erilaistaminen ja monipuolistaminen. Erilaistamisstrategiaa käytettäessä maatalousyritys tekee tuotteistaan jollain tapaa ainutlaatuisia, mikä erottaa ne muiden valmistamista tuotteista. Erilaistamisella pyritään saamaan tuotteille lisähintaa. Luomumaidon- ja yömaidontuotanto ovat esimerkkejä erilaistamisesta. Erilaistamisessa olennaisinta on, että tuotetuille tuotteille on riittävästi kysyntää, ja että niistä ollaan valmiita maksamaan lisähintaa. Erilaistamisessa riskit liittyvätkin kysyntään, markkinointiin ja itse tuotteeseen. (Haapanen, Heikura & Leino 2004, 141–142.)

Tuottaja, joka valitsee perusstrategiakseen monipuolistamisen, hakee tietoisesti useita liiketoimintoja. Monipuolistamisen etuna on se, että jos yksi liiketoiminta

kuihtuu, ei kaikkea ole vielä menetetty. Vastaavasti yhden liiketoiminnan menestyminen ei takaa koko tilan tulojen lisääntymistä. Monipuolistamalla tilan toimintaa voidaan hajauttaa liiketoiminnan riskejä. Esimerkiksi maidontuottaja voi lypsykarjatalouden ohella kasvattaa lihakarjaa sekä viljellä viljaa oman rehutarpeen lisäksi myyntiin. Keskenään liian erilaisten liiketoimintojen hoitaminen voi kuitenkin kärsiä, jos resursseja ei riitä kaikista huolehtimiseen. (Haapanen ym. 2004, 142.) Monialaiset maatalousyritykset ovat esimerkkejä monipuolistamista perusstrategianaan käyttävistä tiloista.

Kustannusjohtajuudella tarkoitetaan alhaisia tuotantokustannuksia tuotettua yksikköä kohden. Kustannusjohtajuusstrategia johtaa usein tuotannon laajentamiseen ja yrityskoon kasvuun. Tällöin kiinteät kustannukset jakaantuvat useiden tuotettujen yksiköiden eli esimerkiksi maitolitrojen kesken. (Ryhänen & Sipiläinen 2010.) Maidontuottajan ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset pakottavat maidontuottajat joko kasvattamaan tilakokoa tai luopumaan kokonaan toiminnasta. Yrityskoon kasvattaminen on usein välttämätöntä maitotilaa kehitettäessä. Yrityskoon kasvattaminen on pitkän aikavälin strateginen päätösongelma, sillä lyhyellä aikavälillä osa tuotantopanoksista on kiinteitä ja tuotantoa voidaan kasvattaa vain muuttuvien tuotantopanosten käyttöä lisäämällä. Tuotannon kehittämistä suunniteltaessa on yrityskoon etuja ja haittoja pohdittava huolellisesti. (Ryhänen & Sipiläinen 2011, 43, 45.) Kustannusjohtajuuden suurimpina riskeinä ovat tuotteen hinnanlasku sekä rahoituksen ja tuotannon järjestäminen yritystä laajennettaessa (Haapanen ym. 2004, 142).

Kustannusjohtajuusstrategiaa käytettäessä yhtenä keinona alhaisten yksikkökustannusten saavuttamiseen voidaan nähdä myös maatalousyritysten välinen yhteistyö. Yhteistyötä tekemällä esimerkiksi rakennusten ja koneiden kiinteitä kustannuksia saadaan pienennettyä niiden käyttöastetta lisäämällä. Yhteistyö maatilojen välillä mahdollistaa kunkin keskittymisen tilansa kannalta olennaisiin asioihin.

3.2 Maitotilan verkostoituminen

Yritysmaailmassa verkostoitumalla yritys tehostaa omien resurssiensa käyttöä. Yleensä pääoman määrä on rajoitettu, joten verkostoitumalla ja yhteistyötä tekemällä yritykset voivat kohdentaa pääomansa tuottavimpaan vaihtoehtoon. Verkostoituminen tarjoaa mahdollisuuksia tuotannon uudistamiselle, tuotantokierron nopeuttamiselle, tuotannon kasvulle tai uudelle teknologialle. (Vakaslahti 2004, 16.) Yhteistyötä tekemällä maidontuottaja voi erikoistua maidontuotantoon ja yrityksensä johtamiseen (Ryhänen ym. 2011, 74).

Yritysten välistä yhteistoimintaa voidaan jaotella usealla eri tavalla. Vesalainen (2001) luokittelee yhteistyömallit viiteen eri tyyppiin: kehittämisrengas, yhteistyörengas, projektiryhmä, yhteisyritys ja yhteisyksikkö. Yhteistyömuodot voidaan jakaa myös kahdenvälisiin yhteistyömuotoihin sekä monenkeskisiin yhteistyömuotoihin.

Maataloudessa maatilojen yhteistyö on joko kahdenvälistä tai monenkeskistä. Yhteistyömuotoja ovat tuotanto-, hankinta-, markkinointi- ja työketjutyhteistyö (Tammisen, Jokipii & Turkki 1999, 8). Tuotannollisessa yhteistyössä keskitytään tuotannon yhteiseen järjestämiseen esimerkiksi yhteisyrittäjien tai toimittajayhteistyön eli alihankinnan avulla.

Yhteisyrittäjien tavoitteena on luoda uutta yhteistä liiketoimintaa ja pyörittää sitä. Yhteisyrittäjien osakkaat hyötyvät toistensa osaamisesta, jolloin lopputuloksena voi olla innovatiivinen liiketoimintamalli. Yhdistämällä osakkaiden pääomat yhteisyrittäjällä on mahdollisuuksia tehdä investointeja, joihin yksin ei olisi mahdollisuuksia. Myös riski pienenee ja kustannukset jakautuvat osakkaiden kesken. (Vesalainen 2001.) Maataloudessa yhteisyritys voi olla esimerkiksi yhteisnavetta, joka on kahden tai useamman yrittäjän muodostama kokonaisuus, jossa heillä on yhteinen tuotantorakennus. Yhteisnavetassa yrittäjien yhteisomistuksessa voi olla tuotantorakennuksen ja eläimien lisäksi myös tarvittavaa kalustoa, kuten rehunkorjuukoneita. (Kirkkari ja Turkki 1999, 47.)

Alihankinta on sopimukseen perustuvaa yhteistyötä päähankkijan ja alihankkijan välillä. Se on vertikaalista yhteistyötä, eli yhdistää saman tuotantoprosessin eri vaiheessa toimivia yrittäjiä. Tällöin jokainen pystyy erikoistumaan tiettyyn tuotantoprosessin vaiheeseen. (Niemelä 2002, 18.) Alihankinnassa yhteistyön jäsenet ovat riippuvaisia toistensa prosesseista ja verkoston johtoyritykseltä vaaditaan hyvää koordinaatiokykyä koko tuotantoketjulle, sillä alihankinnan tarkoituksena on tuottaa oikeaan aikaan ja oikeaan tarpeeseen. (Valkokari ym. 2009, 71.) Alihankintaketjussa on usein useita yrityksiä, jolloin kyse on monenkeskisestä yhteistyöstä. Maataloudessa alihankintaa on hiehonkasvatuksen ulkoistaminen. Maidontuottaja on päähankkija, jolle alihankkija eli hiehonkasvattaja toimittaa päähankkijan tarvitsemat tuotteet. Tuotteen toimittamisella tarkoitetaan sitä, että hiehonkasvattaja kasvattaa lehmävasikan poikivaksi hiehoksi.

Verkostoitumisessa tärkeää on toimijoiden luottamus ja kyky yhteistoimintaan. Uusien tuotantoratkaisujen tai yhteistyömuotojen kehittämiseen tarvitaan monipuolisia toimijoita, jotka kykenevät yhteistoimintaan. Maatalouden yhteistoiminnassa toimijat ovat varsinkin uusia toimintamalleja kehitettäessä tuttuja toisilleen, jolloin yhteistyön muodostaminen on helpompaa kuin vieraan ihmisen kanssa. Yrittäjät kuitenkin toimivat markkinoiden perusteella, ja tuotantoyhteistyössä he valitsevat heille itselleen parhaat yhteistyökumppanit. (Ruuskanen 2003, 214–218.) Maa-seudulla kuitenkin maantieteelliset rajoitteet, kuten pitkät etäisyydet, hankaloittavat yhteistyökumppanin valintaa, kun mahdollisia toimijoita ei ole tarjolla useita.

Yhteistyön aloittamista voi hankaloittaa varsinkin ikääntyneiden maidontuottajien keskuudessa oleva sitkeä ajatus siitä, että on toimittava yksin ja omillaan. Tämä on eri linjassa verkostoituvan yritystoiminnan periaatteiden kanssa, joihin kuuluvat esimerkiksi riskien jakaminen ja sitoutuminen. Yhteistyö voi tukea maitotilan kehittämistä. Näin epävarmuus tulevaisuudesta pienenee. Hiehokasvattaja saattaa kokea joutuvansa riippuvaiseksi maidontuottajan toiminnasta (vrt. Ruuskanen 2003, 198–204.) Verkostoitumista hyödynnettäessä on kuitenkin otettava huomioon se, että liikesuhteet muuttuvat, uudistuvat tai loppuvat ajan myötä. Hiehonkasvattaja on usein lopetteleva maidontuottaja, joka kasvattaa hiehoja ennen elä-

köitymistään. Näin maidontuottaja ei välttämättä pystykään ulkoistamaan hiehonkasvatusta pitkäksi aikaa ellei lähettyvillä ole toista mahdollista yhteistyökumppania. Yleisesti alihankkijat kokevat ongelmaksi tuotannon jaksottuneisuuden, kun tilauksia ei tule tasaisesti (Ruuskanen 2003, 200). Hiehonkasvatuksessa tämä ei kuitenkaan ole ongelma, sillä vasikoita syntyy yleensä tasaisesti ympäri vuoden, jolloin hiehonkasvattajalla on koko ajan hiehoja kasvatettavanaan.

Maidontuottajan on tärkeää analysoida tuotannon kustannuksia perinteisen tuotannon sekä erilaisten yhteistyömallien osalta. Hänen on myös pystyttävä luottamaan siihen, että hiehonkasvattaja kasvattaa hiehot kuten sopimukseen on merkitty, esimerkiksi noudattaa sovittua siemennysohjelmaa ja tiineyttää eläimet oikeaan aikaan.

3.3 Hiehonkasvatuksen ulkoistaminen

Perinteisesti lypsykarjanavettaan on sijoitettu lypsylehmien lisäksi vasikat ja uudistukseen käytettävät hiehot. Hiehojen kasvattaminen vaatii luonnollisesti tilaa sekä hiehoille tarkoitettuja rehuja ja työtä. Hyvien uudistuseläinten kasvattaminen vaatii hiehoille suunnattua hoitoa ja rehuja, jotka ovat erilaisia kuin lypsylehmille käyvät. Maitotiloilla hiehoja kasvatetaan usein lypsylehmien hoidon ohessa, jolloin hiehojen hoitoon ja kasvatukseen kannattavuuteen ei välttämättä kiinnitetä tarpeeksi huomiota. (Kauppinen ym. 2010, 1.)

Hiehojen kasvatuskustannukset ovat maitotiloilla rehukustannusten jälkeen toiseksi suurin kustannuserä. Hiehon kasvatuskustannus on kasvuajasta ja karjakoosta riippuen noin 1 400–2 000 euroa. (Juntti & Heikkilä 2006, 49.) Kustannus on niin huomattava, ettei kaikkia lehmävasikoita kannatta kasvattaa lypsylehmiksi. Uudistuseläimiksi kannattaa valita jalostusarvoltaan sellaiset, joista voidaan olettaa tulevan hyviä lypsylehmiä. Kun hiehonkasvatus ulkoistetaan, hiehon todellinen kasvatuskustannus tulee näkyväksi. Tällöin uudistuksessa käytetään todennäköisesti aiempaa suunnitellumpaa ja tiukempaa valintaa, eikä kaikkia lehmävasikoita enää

kasvateta lypsylehmiksi. Osa lehmävasikoista päätyy naudanlihantuotantoon, ja vain jalostusarvoltaan parhaimmat vasikat valitaan maidontuotannossa käytettäväksi. (Juntti & Heikkilä 2004.) Hiehonkasvatuksen ulkoistaminen siihen erikoistuneelle tilalle voi näin olla hyvä ratkaisu laadukkaiden uudistuseläinten saamiseksi, ja samalla hiehoille käytetyt resurssit vapautuvat lypsylehmille käytettäväksi.

Hyvin järjestetyllä hiehonkasvatussyhteistyöllä on mahdollista saavuttaa maidontuotannon tarvitsemaa erikoistumista ja parantaa kustannustehokkuutta. Maitotilan kehittäminen vaatii usein yrityskoon kasvattamista, joka johtaa laajoihin rakennus- ja eläininvestointeihin. (Kauppinen ym. 2010, 1.) Hiehonkasvatuksen siirtäminen maitotilan ulkopuolelle vapauttaa navetasta hiehoille suunnattua tilaa ja työpanosta. Entiset hiehopaikat voidaan muokata lypsylehmille sopiviksi, jolloin lehmämäärää voidaan kasvattaa jo olemassa olevaa rakennusta hyödyntämällä.

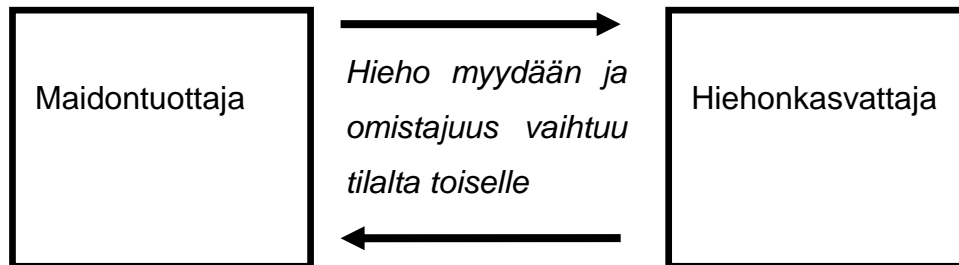
Hiehonkasvatuksen ulkoistamisen kannattavuus vaihtelee tiloittain. Kannattavuuteen vaikuttaa eniten se, mitä tulee hiehojen tilalle. Jos ulkoistamisen tarkoituksena on ainoastaan pienentää työmäärää, ei tilan kannattavuus välttämättä parane. Kannattavuutta parantaa yleensä vain lypsylehmien määrän lisääminen. Tällöin tilan kannattavuus voi tilanteesta riippuen parantua huomattavastikin. (Partanen ym. 2010, 86.) Lypsylehmien määrän lisääntyessä on kiinteitä kustannuksia ja yleiskustannuksia jakamassa entistä suurempi maitomäärä. Samalla rakennus tulee tehokkaaseen käyttöön ja työpanoksensa voi kohdistaa kaikkein olennaisimpaan eli maidontuotantoon. (Partanen ym. 2011, 31.) Toisaalta lypsylehmien määrän lisääntyessä myös työmäärä voi lisääntyä huomattavasti, ellei samalla investoida työtä helpottavaan teknologiaan. Tällöin kannattavuuskin voi jäädä odotettua heikommaksi.

Hiehonkasvatuksen ulkoistamisella saavutettavat edut ovat siten riippuvaisia monista eri tekijöistä. Korkean keskituotoksen tiloilla hiehonkasvatuksen ulkoistaminen on kannattavampaa kuin matalan keskituotoksen tiloilla, sillä maitomäärä voi kasvaa merkittävästi. Maidon hinta on yksi tärkeimmistä maitotilan kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä. Maidon hinnan lasku voi heikentää ulkoistamisella

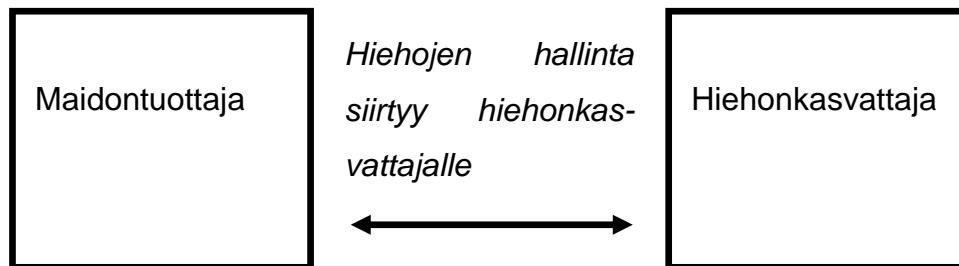
saavutettavaa kannattavuuskehitystä merkittävästi. (Partanen ym. 2010, 86.) Huomattava maidon hinnan lasku ei kannusta tuotannon lisäämiseen, ellei tuotantoa saada samalla merkittävästi tehostettua ja kustannuksia pienennettyä (Partanen ym. 2011, 33). Maidontuottaja ei voi vaikuttaa maidonhintaan, joten hinnanvaihtelun merkitystä on tarkasteltava riskianalyysillä.

Hiehonkasvatuksen ulkoistamisessa tärkeintä on, että kaikki asiat otetaan jo suunnitteluvaiheessa tarkasti huomioon. Hyvä suunnittelu on eduksi sekä maidontuottajalle että hiehonkasvattajalle. Hiehonkasvattajalta vaaditaan hyvää ammattitaitoa, sillä kuka tahansa ei voi kasvattaa hiehoista hyviä lypsylehmiä. Kasvattajalta vaaditaan usein myös pitkää sitoutumista maidontuottajan hiehojen kasvattamiseen. (Partanen ym. 2010, 85.) Maidontuottajalla, joka ulkoistaa hiehonkasvatuksen, ei välttämättä ole enää hiehopaikkoja navetassaan, joten ulkoistaminen ei ole lyhyen aikavälin projekti. Tällöin ns. jäähdyttelevä, maidontuotannosta luopuva yrittäjä, joka aikoo muutaman vuoden ennen kokonaan kotieläintuotannosta luopumista kasvattaa hiehoja, ei tule kysymykseen. Hiehonkasvatusyhteistyöhön ryhtyessään maidontuottajan on oltava varma siitä, että ulkoistamista on mahdollista jatkaa useita vuosia eteenpäin.

Hiehonkasvatuksen ulkoistamisessa käytettäviä malleja on pääsääntöisesti kahdenlaisia. Ensimmäisessä mallissa (Kuvio 2) maidontuottaja myy hiehon kasvattajalle ja ostaa sen ennen hiehon poikimista takaisin itselleen. Hiehonkasvattaja saa itselleen kotieläintilan statuksen ja on siten oikeutettu kotieläintukeen. Toisessa mallissa (Kuvio 3) on kyseessä ns. kahdenvälinen sopimuskasvatus. Hiehojen omistajuus säilyy maidontuottajalla, mutta niiden hallinta siirtyy hiehonkasvattajalle. Näin hiehonkasvattaja on oikeutettu kotieläintukeen ja MELA:n mukaan loma-toimiston palveluihin. Molemmissa malleissa hinnoittelu on yleensä tehty kasvatuspäiväperusteisesti, eli maidontuottaja maksaa hiehokasvattajalle jokaisesta kasvatuspäivästä. (Toimintamallit [viitattu 10.10.2011].)



Kuvio 2. Omistajuus vaihtuu kasvatuksen aikana.



Kuvio 3. Hallinta siirtyy kasvatuksen aikana.

Molemmissa hiehonkasvatusyhteistyön toimintamalleissa voidaan käyttää useita erilaisia hiehonkasvatusstrategioita. Erilaisissa strategioissa hiehojen siirtoikä maidontuottajalta kasvattamoon voi vaihdella samoin kuin siirtojen määrä vuoden aikana. Eräässä strategiassa vasikoiden/hiehojen siirrot tehdään yksilöinä tai pienryhminä. Tällöin eläimet ovat aina tietynikäisiä, esimerkiksi terni- tai välitysikäisiä. Hiehot palaavat maitotilalle yksin tai pienryhmässä 2–3 kuukautta ennen poikimistaan. Toisessa strategiamallissa siirto tehdään aina ryhmäkuljetuksena. Hiehot voidaan esimerkiksi kuljettaa syksyllä hiehonkasvattamoon ja tuoda keväällä takaisin maitotilan laitumelle. Ryhmäkuljetuksia voidaan järjestää esimerkiksi 1–3 kertaa vuodessa, jolloin hiehot tulevat maitotilalle vähintään kahta kuukautta ennen poikimistaan. Sopivin ja toimivin hiehonkasvatusmalli on tilakohtainen asia, johon vaikuttavat mm. käytettävissä olevat tilat, siirron kustannukset ja käytettävissä olevat kuljetusvälineet, siirtomatkat sekä työmäärä. (Partanen ym. 2010, 84–85.)

Hiehonkasvatusyhteistyössä on useita asioita, joista kasvattajan ja maidontuottajan on sovittava etukäteen ja mieluiten kirjallisesti, ettei ongelmatilanteissa tule epäselvyyksiä. Molempien osapuolten on esimerkiksi ymmärrettävä ja hyväksyttävä, ettei kaikista hiehoista aina tule hyviä ja kestäviä lypsylehmiä. Hiehonkasvatuksessa epäonnistumisen mahdollisuus on olemassa yhtä lailla kasvattajan kuin maidontuottajankin navetassa. (Partanen ym. 2010, 85.) Hiehonkasvatuksen ulkoistamisessa erityisesti terveysriskit, kuten tapaturmat ja tarttuvat eläintaudit on otettava huomioon. Tautiriskin minimoimiseksi paras ratkaisu on vain yhden maitotilan hiehoja kasvattava kasvattamo. Mitä useammalta tilalta eläimiä tulee kasvatamoon, sitä suurempi on todennäköisyys, että myös taudit tarttuvat eläinten välillä ja siirtyvät tilalta toiselle. (Ruoho & Rainio 2011, 26.) Maidontuottajan kannattaa ennen hiehonkasvatuksen ulkoistamista sopia hiehonkasvattajan kanssa, mikäli hän ei halua kasvattamossa kasvatettavan muita kuin omia hiehojaan. Jonkin tarttuvan eläintaudin, kuten salmonellan, tarttuminen maitotilalle voi heikentää huomattavasti tuotannon kannattavuutta.

Kasvatuspäivän hinta on olennainen kannattavuuteen vaikuttava tekijä niin maidontuottajalle kuin hiehonkasvattajallekin. Hinnoitteluun kannattaa molempien kiinnittää huomiota ja etsiä molempia tyydyttävä ratkaisu. Kasvatuspäivän hinta kannattaa laskea kustannusten mukaan tilakohtaisesti, eikä käyttää yleisesti käytössä olevia suuntaa antavia lukuja. (Partanen ym. 2011, 33.) Kasvatuspäivän hinnan lisäksi maidontuottajan ja hiehonkasvattajan on sovittava mm. siitä, kuka maksaa siemennys- ja lääkitsemiskulut ja hiehojen kuljettamisesta aiheutuvat kulut. On myös hyvä miettiä, kenen piikkiin kasvatetaan mahdolliset ”ylimääräiset” hiehot, joita maitotila ei tarvitse omalla tilallaan uudistukseen.

4 TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA AINEISTO

4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät jaetaan yleensä kahteen ryhmään, jotka ovat kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus. Kvantitatiivinen tutkimus tarkoittaa määrällistä ja kvalitatiivinen laadullista tutkimusta. Kvantitatiivinen tutkimus sopii tutkimusmenetelmäksi silloin, kun havaintoaineisto halutaan määrälliseen, numeeriseen muotoon. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 135, 140.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puolestaan halutaan ymmärtää kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti (Laadullinen tutkimus [viitattu 23.3.2011]). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tietoa kerätään mm. dokumenteista, teksteistä tai suoraan ihmisiltä erilaisten haastattelujen avulla. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaista menetelmää käyttämällä. Tapaukset käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. Tarkoituksena ei ole teorian tai hypoteesin testaaminen, vaan aineiston yksityiskohtainen tarkastelu ja mahdollisesti myös aivan uusien asioiden havaitseminen ja esille tuominen. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii hyvin toiminnan kehittämiseen ja vaihtoehtojen etsimiseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

Tämän opinnäytteen tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus, sillä sen ajateltiin parhaiten tukevan tutkimuksen tarkoitusta. Tutkimuksen tarkoituksena oli perehtyä todellisiin, olemassa oleviin tapauksiin ja tutkia niitä. Tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus eli case-tutkimus. Case-tutkimuksessa kerätään yksityiskohtaista tietoa yksittäisistä tapauksista tai muutamista toisiinsa suhteessa olevista tapauksista. Tällaisen tutkimuksen kohteena voi olla yksilö, ryhmä tai yhteisö, mutta usein kiinnostuksen kohteena ovat kuitenkin prosessit. Aineistoa voidaan kerätä mm. havainnoimalla, haastatteleamalla tai tutkimalla dokumentteja. (Hirsjärvi ym. 2009, 134–135.) Tapaustutkimuksessa kohde nähdään kokonaise-

na, eikä esiin poimita vain muutamia valittuja piirteitä, muuttujia tai ominaisuuksia. Kohteesta ei yritetä muodostaa yleispätevää mallia. Yleensä tapaustutkimus on luonteeltaan toteava ja siinä kuvaillaan kohteen ulkonäkö ja piilossa oleva rakenne, eli tutkittavasta kohteesta muodostetaan kokonaisvaltainen kuvaus. (Tapaustutkimus [viitattu 26.3.2011].)

4.2 Tutkimusaineisto

Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Se on ainutlaatuinen menetelmä, sillä siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Haastattelun etuna on se, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajaa myötäillen. Haastatteluiden järjestystä on mahdollista muuttaa ja vastauksen tulkitsemiseen on enemmän mahdollisuuksia kuin esimerkiksi postikyselyssä. Haastattelulla on kuitenkin myös heikot puolensa. Haastattelut vievät aikaa, ja niistä aiheutuu mm. materiaali- ja matkakustannuksia. Lisäksi voi olla hankalaa löytää sopivia haastateltavia ja saada heidät vielä suostumaan haastatteluun. Etenkin vapaamuotoisten haastattelujen osalta voi olla vaikea analysoida, tulkita ja raportoida aineistoa, sillä valmiita malleja ei ole olemassa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34–35.)

Tutkimushaastatteluja on useita eri lajeja, joita ovat esimerkiksi lomakehaastattelu, syvähaastattelu ja teemahaastattelu. Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin teemahaastatteluja tekemällä. Teemahaastattelulla tarkoitetaan puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, joka on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Teemahaastattelu sijoittuu lomakehaastattelun ja syvähaastattelun väliin. Teemahaastattelussa aihepiirit eli teema-alueet ovat kaikille haastateltaville samat. Tässä haastattelumenetelmässä kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa ja järjestystä, mutta se ei kuitenkaan ole täysin vapaamuotoinen niin kuin syvähaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48.) Teemahaastattelu voidaan mieltää keskusteluksi, jolla on etukäteen päätetty tarkoitus. Tutkija esittää avoimia kysymyksiä, joihin ei ole olemassa valmiita vastauksia. Haastattelun aikana haastatteliija voi

heti pyytää tarkennusta ja taustatietoja haastateltavan antamiin vastauksiin. Teemahaastattelutilanne on muodoltaan ja yksityiskohdiltaan varsin vapaa, joten haastattelijan tehtäväksi jää keskustelun pitäminen kiinni tutkimusongelmissa. (Teemahaastattelu [viitattu 26.3.2011].) Haastattelija voi kuitenkin myös joutua motivoimaan haastateltavaa ja pitämään keskustelua yllä. Haastattelijan kannattaa varautua tällaisiin tilanteisiin ja miettiä keskustelua ohjaavia kysymyksiä ennen haastattelun tekemistä. Haastattelija, joka osaa kuunnella ja on luottamusta herättävä, saa yleensä haastateltavan keskustelemaan asioista sujuvasti. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 68, 106–107.)

4.3 Teemahaastattelun toteutus

Hiehokasvatuksen ulkoistaneiden maitotilojen ja hiehokasvattajien yhteystietoja selvitettiin verkostojen ja ProAgria Etelä-Pohjanmaan kautta. Teemahaastattelujen yhteydessä maitotilat antoivat suostumuksen haastatella hiehokasvattajiaan ja hiehokasvattajien yhteystiedot saatiin tätä kautta. Haastateltavat valittiin satunnaisesti ja haastatteluista sovittiin puhelimitse. Tutkimukseen valittiin 4 tilaparia, jotka koostuivat maitotilasta ja maitotilan hiehokasvattajasta.

Ensin suoritettiin yksi esihaastattelu sekä maidontuottajalle että hiehokasvattajalle. Tämän esihaastattelun tarkoituksena oli testata teemahaastattelukysymyksiä ja saada haastattelijoille hieman kokemusta haastattelutilanteesta. Esihaastattelu onnistui hyvin, joten se sisältyi tutkimusaineiston 4 tilapariin.

Haastattelu rakentui kaksiosaiseksi. Ensin kartoitettiin tilan taustatiedot, tilakoko, eläin- ja työmäärä sekä yrittäjien koulutustausta. Varsinaisissa haastattelukysymyksissä käytiin läpi yhteistyön alku, yhteistyökumppanin löytäminen, nykyhetken toiminnan muoto sekä tulevaisuuden suunnitelmat. Lisäksi kysyttiin yhteistyössä ilmenneitä etuja, ongelmia ja kehittämiskohteita.

Maidontuottajista haastatteluun osallistuivat kaikilla tiloilla sekä isäntä että emäntä. Hiehokasvatustiloilla kolmella tilalla haastatteluun osallistui vain yksi henkilö, eli varsinainen hiehokasvattaja, ja yhdellä tilalla isäntä ja emäntä yhdessä. Kaikki haastattelut tehtiin luottamuksellisesti. Tutkimuksessa ei julkaista kenenkään haastateltavan nimeä tai tilan tarkkaa sijaintia.

Kaikki kahdeksan haastattelua litteroitiin, eli kirjoitettiin tietokoneen tekstinkäsittelyohjelmalla kirjalliseen muotoon digitaaliselta tallenteelta. Litteroinnin jälkeen aineistosta tehtiin analyysi. Haastatteluista kerättiin samaa asiaa kuvaavia kommentteja, joille etsittiin yhteinen nimittäjä. Tämän jälkeen tutkimustulokset vielä ryhmiteltiin ja niistä tehtiin johtopäätöksiä.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Tilaparit

Tilapari A. Maidontuottajalla on 120 lehmän lypsyrobottipihatto. Peltoa on 125 hehtaaria. Tilan töistä vastaa pariskunta. Hiehonkasvattajalla on tilat 100 hieholle ja peltoa 35 hehtaaria. Hiehojen hoidosta vastaa pariskunta. Isännällä on myös tilan ulkopuolista yritystoimintaa. Hiehonkasvatuksessa hyödynnetään lypsykarjan pidosta tyhjäksi jäänyttä navettaa, ja hiehoja varten on rakennettu myös uusi pihatto. Tilojen välinen etäisyys on noin 15 kilometriä. Hiehonkasvatusyhteistyötä on jatkunut 2 vuoden ajan. Hiehonkasvattajalle on tulossa myös toinen yhteistyökumppani.

Tilapari B. Maidontuottajalla on 75 lehmän lypsyrobottinavetta sekä parsinavetta. Peltoa on 112 hehtaaria. Tilan töistä vastaa pariskunta. Hiehonkasvattajalla on tilaa 40 eläimelle, ja peltoa on 30 hehtaaria. Hiehojen hoidosta vastaa hiehonkasvattaja, jonka puoliso on muualla töissä. Hiehoille on tehty tilat vanhaan parsinavettaan. Tilojen välinen etäisyys on 80 kilometriä. Hiehonkasvatusyhteistyö on jatkunut 2 vuoden ajan. Hiehonkasvattajalla on kahden eri tilan hiehoja kasvamassa.

Tilapari C. Maidontuottajalla on 65 lehmän lypsyasemapihatto. Peltoalaa on 149 hehtaaria. Tilan töistä vastaa pariskunta. Hiehonkasvattajalla on tilaa 50 hieholle ja peltoa on noin 30 hehtaaria. Hiehojen hoidosta vastaa hiehonkasvattaja yksin, lisäksi hänellä on muuta yritystoimintaa. Hiehonkasvattajalla on aiemmin ollut lypsykarjaa. Vanha parsinavetta on remontoitu hiehoille sopivaksi ja lisäksi on rakennettu uusi pihatto. Tilojen välinen etäisyys on 65 kilometriä. Yhteistyö on jatkunut 6 vuotta. Hiehonkasvattajalla ei ole muiden maitotilojen hiehoja kasvamassa.

Tilapari D. Maidontuottajalla on 40 lypsylehmän parsinavetta. Peltoa on 56 hehtaaria. Tilan töistä vastaa yrittäjäpariskunta. Hiehonkasvattajalla on tilaa 30 hieholle ja peltoa on 60 hehtaaria. Hiehojen hoidosta vastaa pariskunta, lisäksi emäntä käy osa-aikaisesti muualla töissä. Hiehoja varten on remontoitu vanhaa navettaa ja rakennettu uusi pihatto. Tilojen välinen etäisyys on 6 kilometriä. Hiehonkasvatustyhteistyö on jatkunut vuoden ajan, sitä ennen molemmat toimivat eri yhteistyökumppaneiden kanssa. Hiehonkasvattajalla on kahden eri tilan hiehoja kasvamassa.

5.2 Maidontuottajan näkökulma yhteistyöstä

Kaikilla neljällä tutkimukseen osallistuneella maitotilalla eduksi mainittiin mahdollisuus lehmämäärän lisäämiseen hiehojen siirtyessä ulkopuoliselle kasvattajalle. Tiloilla mainittiin hiehonkasvatuksen ulkoistamisen olleen toiminnan laajentamisen ja lehmämäärän lisäämisen edellytys. *"Saatiin ne paikat tuottaville eläimille, mitkä niiltä vapautu."* Hiehojen parret saatiin ulkoistamisella maidontuotantoon. Kaikilla tutkituilla tiloilla maitomäärät luonnollisesti kasvoivat lypsylehmien määrän noustessa. Olemassa oleviin rakennuksiin ei tarvinnut tehdä suuria muutoksia. Maitotiloilla A ja C oli ollut jo nykyisiin tuotantorakennuksiin investoitaessa ajatuksena siirtää hiehot joko erilliseen tulevaisuudessa rakennettavaan tai saneerattavaan nuorkarjatilaan tai ulkopuoliselle kasvattajalle, joten nuorkarjapaikat oli mitoitettu lypsylehmiä silmällä pitäen.

Haastatelluilla maidontuottajilla ei ollut ainakaan haastatteluhetkellä mahdollisuutta rakentaa nuorkarjalle omia kasvatustiloja mm. työmäärän liiallisen lisääntymisen ja/tai korkeiden rakennuskustannusten vuoksi. *"Siitä on se riesa ja sitte meillä on kolme navettaa."* Maitotilalla D mainittiin, että ennen hiehonkasvatuksen ulkoistamista ei ollut mahdollisuutta kasvattaa itselle tarpeeksi uudistukseen tulevia hiehoja, sillä ne olisivat vieneet liikaa tilaa lypsylehmiltä. Maidontuottaja joutui aikaisemmin ostamaan tiineitä hiehoja ja hiehojen löytäminen saattoi olla toisinaan vai-

keaa. Hiehonkasvatuksen ulkoistamisen jälkeen hiehoja on voitu kasvatuttaa uudistukseen tarvittava määrä ja samalla ylimääräisiä hiehoja on voitu myydä.

Työmäärään hiehonkasvatuksen ulkoistaminen on vaikuttanut kaikilla tutkituilla maitotiloilla siten, että hiehojen siemennyksistä ja ajallaan tiineeksi saamisesta aiheutuva stressi on poistunut. *"Se oli aikamoinen stressi, että saa ne ajallaan tiineeksi."* Kaikilla tiloilla mm. hiehojen kiimantarkkailu ja siementäminen nähtiin aikaa vieväksi ylimääräiseksi työksi lypsykarjan hoidon ohella. Maidontuottajat A ja D, mainitsivat, että työmäärä on vähentynyt hiehonkasvatuksen ulkoistamisen jälkeen. Maidontuottajan B mielestä työmäärä lisääntyi, kun ulkoistamisen jälkeen lypsylehmien määrää oli mahdollista lisätä. Samalla kuitenkin maitomäärä kasvoi, joten maidontuottajat kokivat sen positiiviseksi muutokseksi. Työpanos voidaan nykyään tilalla kohdentaa maidontuotantoon hiehojen kasvatuksen sijaan. Maidontuottajan C mukaan työmäärässä ei tapahtunut suuria muutoksia, mutta työn luonne muuttui hiehojen lähtiessä ja lypsylehmien määrän kasvaessa. Maidontuottajan mielestä työtä helpottaa nykyisin erityisesti se, ettei navetassa ole lypsylehmien lisäksi hiehoja, joiden hoito, ruokinta ja etenkin kiimantarkkailu vaativat erityistä huomioimista. *"Aina ajatellaan ,että se nuorkarja on vaivatonta, että se tulee siinä sivussa. Mutta se ei oo."*

Kaikkien haastateltujen maidontuottajien mielestä hiehoja voitiin hiehonkasvattajan luona ruokkia optimaalisemmin kuin maitotilalla. *"Ne ei tee niistä mitään lihapullia."* Maitotiloilla hiehoja ruokittiin samalla rehulla kuin lypsylehmiä, minkä seurauksena hiehot helposti lihoivat liikaa. Maidontuottajat C ja D kertoivat kasvattajilta tulevien hiehojen olevan luonteeltaan rauhallisia ja ihmisiin tottuneita. Heidän mielestä hiehot olivat kasvattajalta tullessaan myös hyväjalkaisia, liikkumaan tottuneita ja rakenteeltaan sopusuhtaisia. Maidontuottaja A mainitsi hiehojen tiinehtyvän hiehokasvattajan luona paremmin kuin aikaisemmin maitotilalla. Maidontuottajan B mukaan kasvattajalta palaavat hiehot alkavat poikimisen jälkeen lypsää nopeammin ja tuottavat enemmän maitoa kuin maitotilalla kasvatetut hiehot. Myös sairauksia on ollut hiehonkasvattajan kasvattamilla hiehoilla vähemmän kuin maidontuottajan kasvattamilla.

Hiehonkasvatuksen ulkoistamisessa erityishuomiota vaatii tautiriskin huomioiminen eli se, miten estetään mahdollisten tautien leviäminen tilalta toiselle hiehojen mukana. Tilapareilla A ja C tautiriski on huomioitu siten, että hiehonkasvattaja kasvattaa ainoastaan yhden tilan, eli kyseisen maitotilan, hiehoja. Näillä tiloilla on siis ns. suljettu rinki. Tämä koetaan suureksi eduksi, sillä maidontuottajien ei tarvitse pelätä riskiä saada tauti joltakin kolmannelta osapuolelta. Hiehonkasvattajalle A oli haastatteluhetkellä tulossa toisenkin maitotilan hiehoja kasvatettavaksi. Mukaan tuleva tila oli maidontuottajan A hyväksymä, ja sen eläinten terveystilanne oli tarkasti selvitetty. Hiehonkasvattajan A maidontuottajat aikovat tulevaisuudessa neuvotella ja sopia keskenään, mikäli jompikumpi aikoo ostaa eläimiä ringin ulkopuolelta. *"Ne ei osta ulkopuolelta elukkaa niin, että me ei tiedetä, eikä me osteta niin, ettei tämä toinen tila ei tiedä."*

Tautiriskin minimoimisessa etuna on ottaa monia asioita etukäteen huomioon, ja jos kasvattaja kasvattaa eläimiä usealle maitotilalle, myös maidontuottajien voi olla hyvä olla yhteyksissä toisiinsa. Kaksi muuta tilaparia ovat varautuneet tautiriskiin siten, että esimerkiksi salmonellakokeet otetaan aina hiehoja siirrettäessä tilalta toiselle. Tämä on etu, sillä aina tiedetään, että siirrettävät eläimet ovat terveitä. Tautiriskiä huomioidaan tiloilla myös siten, että eläinten siirroissa käytettävät välitysaunit ovat puhtaita ja navetassa vierailijat käyttävät aina tilan saappaita ja haalareita.

Maidontuottajan ja hiehonkasvattajan välisissä suhteissa etuna nähtiin kaikilla tiloilla se, että sovitusta asioista on pidetty kiinni ja molemmin puolin löytyy tarvittaessa joustavuutta. *"Ne sovitut asiat pidetään puolin ja toisin, ettei niistä lipsuta."* Erityisen tärkeää on maidontuottajan ja hiehonkasvattajan välinen luottamus, jota ilman toimintaa ei olisi mahdollista harjoittaa. Maitotilallisen täytyy voida luottaa kasvattajaan, sillä hiehonkasvatus vaikuttaa siihen, millaisia lypsylehmistä tulee. Maitotiloilla A ja C nähtiin erityisesti etuna se, että hiehonkasvattajalla ja maidontuottajalla on hiehojen kasvatuksessa sama päämäärä. *"Siitä kannattaa lähteä, että on yks päämäärä, ja molemmat tuijottaa siihen samaan päämäärään. Jos ne päämäärät on samaan suuntaan, mutta eri kohtiin, niin se ei onnistu."* Haastatellut

mainitsivat yhteisiksi tavoitteiksi mm. hiehojen hyvän päiväkasvun ja tiinehtyvyyden, hyvärunkoiset hiehot ja hiehojen kasvamisen kestäviksi ja hyvätuottoisiksi lypsylehmiksi. Maidontuottajat pitivät etuna sitä, että hiehokasvattajilla oli kokemusta hiehojen kasvattamisesta joko entisinä lypsykarjatilallisina tai esimerkiksi maatalouslomittajina. Maitotiloilla mainittiin, että hiehonkasvattajan täytyy olla ammattitaitoinen, tarkka työssään ja kiinnostunut karjasta. *"Se ei oo sellasta vasemmalla kädellä tehtävää hommaa. Olkoon sitten kumman kätisiä porukka tässä tahansa."*

Haastateltujen maidontuottajien mukaan hiehojen oikea palautusaika on tärkeä. Näillä tiloilla hiehoja pyritään siirtämään takaisin 1–3 kuukautta ennen poikimista, mieluummin aikaisemmin kuin myöhemmin. *"Ensiksi ihan alun perin sovittiin, että noin kuukautta ennen poikimista tuodaan takaisin. Mutta sitten todettiin, että ne kerkiää tottumaan niin huonosti. Niistä jäi vähän arkoja sitten. Aika paljonki arkoja."*

5.3 Hiehonkasvattajan näkökulma yhteistyöstä

Kaikilla haastatteluihin osallistuneilla hiehonkasvattajilla oli aiempaa kokemusta hiehojen kasvatuksesta, sillä kolmella heistä oli ollut aikaisemmin lypsykarjaa ja yksi oli toiminut maatalouslomittajana. Osa hiehonkasvattajista oli laittanut lypsylehmät pois, kun oli tullut mahdollisuus aloittaa hiehonkasvatus. Hiehonkasvattajien mielestä hiehojen kasvattamiseen siirtymisen suurimpina etuina olivat se, että ne eivät sido yhtä paljon kuin lypsylehmät. Kasvattajille jää nykyään enemmän vapaa-aikaa kuin lypsylehmien pitämisessä jäi. Kaksi kasvattajaa sanoi, että hiehojen kanssa pärjää hyvin yksinkin. Yksi hiehonkasvattaja mainitsi eduksi myös sen, että hiehojen kasvattamisessa on enemmän haastetta kuin kasvinviljelyssä.

Haastatelluilla ei ollut ollut ongelmia tarttuvien eläintautien kanssa, mutta pelkoa herätti niiden tuleminen tiloille. Etenkin hiehonkasvattajat, joilla oli usean tilan hiehoja, olivat huolissaan, sillä silloin tauti tarttuisi jokaiselle toiminnassa mukana ole-

valle tilalle. Tarttuvien tautien välttäminen vaatiikin yhteistyötä ja sitoutumista sovittuihin toimintatapoihin. Haastatellut olivat sitä mieltä, että hiehonkasvatusyhteistyö ei sovi liian itsenäiselle toimijalle, sillä asioista on pystyttävä sopimaan ja sovituissa toimintatavoissa pysyttävä, eikä lähteä ”omille teille”. *”Jos ei miellytä joku asia, niin siinä voi tulla irtiottoja jollakin siihen hommaan ja se on epävarmuuspohjalla se juttu.”* Ongelmia oli ilmennyt myös asioissa, joista ei ollut sovittu etukäteen. Yhdellä tilalla hieho oli kuollut kasvatusajan aikana, eikä sopimukseen ollut merkitty, kenen vastuulla asia on.

Haastatellut maidontuottajat olivat tyytyväisiä hinnoitteluun, mutta osa hiehonkasvattajista oli sitä mieltä, että hiehonkasvatuksen tulot ovat liian pienet. Hinnoitteluperusteet olivat jokaisella tilaparilla erilaiset, joten niitä ei voi verrata keskenään. Esimerkiksi siemennykset kuuluivat joillakin tiloilla maitotilan maksamaan päivähintaan, joillakin tiloilla ne kuuluivat hiehonkasvattajan maksettavaksi. Jos kasvatettava hiehomäärä on pieni, siemennysmaksut kohoavat korkeiksi verrattuna hiehoista saatavaan maksuun. *”Saattaa tulla monta kuukautta pelkkää perseet olalla koko homma.”* Kuitenkin haastatellut hiehonkasvattajat kokivat hieho- ja työmäärän itselleen sopivaksi, eivätkä olleet innostuneita kasvattamaan eläinmäärää. Hiehojen kasvatus perustui vanhoihin käytöstä poistuneisiin tiloihin, ja eläinmäärän kasvattaminen olisi vaatinut suuria rakennusinvestointeja sekä työvoiman lisäämistä. Lisäksi osalla hiehonkasvattajista oli myös muuta yritystoimintaa, joka rajoitti hiehonkasvatuksen kokoa.

Yksi haastateltu hiehonkasvattaja toivoi, että saisi vasikat nuorina kasvatukseen. Näin esimerkiksi kiimojen tarkkailu ennen ensimmäistä siemennystä helpottuisi. Hiehojen lähtöikään vaikuttavia asioita ovat maidontuottajan omat tilat, syntyvien lehmävasikoiden määrä sekä välimatkat. Maidontuottajien haastatteluissa kävi ilmi, että hiehoja siirretään mielellään ryhmissä, jolloin yksittäinen lehmävasikka saattaa kasvaa vanhemmaksi ennen kuin sitä siirretään hiehonkasvattajalle, jos lehmävasikoita ei synny.

5.4 Maidontuottajan ja hiehonkasvattajan yhteinen näkökulma yhteistyöstä

Maidontuottajilla ja hiehonkasvattajilla on kolmella neljästä tilaparista kirjallinen hiehonkasvatussopimus. Vain tilaparilla A yhteistyö perustuu suulliseen sopimukseen, mutta heidän mielestään yhteistyö toimii hyvin, vaikka asioita ei olekaan paperilla sovittuna. Kirjallisen sopimuksen tehneet pitävät sitä tärkeänä hiehonkasvatusyhteistyön pohjana. Se helpottaa toimintaa, sillä molemmat osapuolet tietävät omat vastuunsa yhteistyömallissa. Haastatteluissa he mainitsivatkin, ettei yhteistyön toimintatapoihin ole tullut juurikaan muutos- tai kehityskohteita, kun asioista on sovittu perinpohjaisesti jo ennen yhteistyön alkua. Sopimukseen kannattaa heidän mukaansa kirjoittaa ainakin perusasiat, joihin voi ristiriitatilanteissa tarvittaessa tukeutua.

Tärkeänä pidettiin lisäksi riittävän pitkää irtisanomisaikaa, joka useimmilla on yksi vuosi. *"Se on ajateltu niin että kasvattaja ehtii katsoa itelleen jotakin, uuden paikan, ja meidän ei tarvitse olla, että meillä on kuukauden päästä auto tuossa pihassa, jossa on 50 elukkaa. Minnekä ne nyt laitetaan... Ja rehut joskus keskitalvela..."* Riittävä irtisanomisaika antaa maidontuottajalle tarvittaessa mahdollisuuden etsiä uudet tilat hiehoille, ja vastaavasti hiehonkasvattajalla on aikaa löytää itselleen uusia kasvatettavia. Sekä kirjallisen että suullisen sopimuksen tehneet tilaparit uskovat yhteistyön jatkuvan pitkällä aikavälillä. Tämä helpottaa sekä maidontuottajan että hiehonkasvattajan toimintaa, sillä molemmat tarvitsevat toisiaan. Tällöin maidontuottajalla on tiedossa kasvatuspaikka hiehoille, ja hiehonkasvattajalla riittää kasvatettavia hiehoja, jotka muodostavat kasvattajalle tärkeän tulonlähteen.

Kaikilla tutkimukseen osallistuneilla tilapareilla on päiväkohtainen hinta, ja maksu suoritetaan kerran kuukaudessa. *"Sehän on molemmin puolin helppo, tulo ja menovirta on tasainen kun se on kuukausittain, kerran kuussa aina maksetaan."* Tiloilta tämä nähtiin hyväksi vaihtoehdoksi verrattuna esimerkiksi malliin, jossa hiehot myydään ja ostetaan niiden siirtyessä tilalta toiselle. Tällöin hiehojen siirto olisi aina iso meno- ja tuloerä, eikä kassavirta pysyisi tasaisena. Päiväkohtainen hinnoittelu pitää haastateltujen mielestä kassavirran tasaisena sekä maidontuottajan

että hiehonkasvattajan osalta. Tilaparilla A osana maksua on se, että hiehonkasvattaja saa kotieläintilan tuen peltohehtaareille ja maitotilalliset tekevät hiehonkasvattajalle rehut. Myös kaikilla muilla tilapareilla eläinten hallinta siirtyy maidontuottajilta hiehonkasvattajille hiehojen siirtyessä tilalta toiselle. Tämä on etu etenkin kasvattajille, sillä kaikki tutkimukseen osallistuneet saavat paremmat tuet pelloilleen verrattuna pelkkään kasvinviljelytilaan. Maidontuottajat omistavat kuitenkin eläimet juridisesti.

Haastatteluissa tuli ilmi, että etenkin kuljetukset aiheuttavat ongelmia. Haastatelluilla tilapareilla oli erilaisia ratkaisuja hiehojen kuljettamiseen, kuten ulkopuolinen yrittäjä (eläinkuljetusyrittäjä), itse rakennettu hiehonkuljetuskärry sekä hevoskuljetusvaunu. Yhdessä tapauksessa eläinten siirrosta vastasi hiehonkasvattaja ja toisessa maidontuottaja. Yksi tilapari oli ostanut yhteisen hiehonkuljetusvaunun. Yhdellä tilalla liian pieni kuljetuskärry tuottaa ongelmia. *”Tuos kärrys ei oo kantavuus kuin 800 kg, sinne isoja hiehoja ei voi laittaa kuin yhden. Ja koukus riittäis kyllä, auton perään saa laittaa 3 300 kg, että ainut on tuo, se on heikoin lenkki tuo kärry.”* Tällöin tarvitsee tehdä useita matkoja, jos haettavana on useita isoja hiehoja. Tämä vie aikaa ja lisää kustannuksia. Ulkopuolista kuljetusta käyttävät olivat sopineet maksujen menevän puoliksi, jolloin eläimiä vastaanottava maksaa kuljetukset. Yksi haastatelluista hiehonkasvattajista oli sitä mieltä, että hiehojen siirtomaksut kuuluisivat kokonaan maidontuottajille.

Haastatellut kokivat hiehonkasvatusyhteistyön tärkeimmäksi kehityskohteeksi kuljetukset ja hiehojen siirtoajankohdat. Hiehojen kuljettamista helpottaa riittävä kuljetuskalusto tai hiehojen siirron ulkoistaminen ulkopuoliselle yrittäjälle. Etenkin pitkillä välimatkoilla hiehojen siirtoa helpottaa, että ne saadaan siirrettyä kerralla, eikä tarvitse ajaa edestakaisin useita kertoja. Hiehojen siirtoikä kasvattajalta maidontuottajalle oli joillakin tiloilla muutettu. Useimmilla tiloilla siirtoja pyritään tekemään ryhmissä, jolloin eläinten siirtoikä vaihtelee, eikä pystytä päättämään, että eläimet siirretään aina tietynikäisinä.

Tilapareilla on myös suunnitelmia kehittää yhteistyötä hiehojen myynnin osalta. Maidontuottajat A ja C kertoivat olevansa tilanteessa, jossa lehmämäärä on nyt saatu nostettua sopivaksi, eikä kaikkia hiehoja tarvita uudistuseläimiksi. *”Siinä olis helppo pitää tällänen huutokauppa. Ne on siellä hyvin nähtävillä. ... Verrattuna että ne olis täällä kotona samassa yhteydessä. ”*

Haastatellut korostivat suunnittelun ja rohkeuden merkitystä yhteistyössä. Kustannuksien laskemiseen tarvitaan uusia ajatuksia ja rohkeutta kokeilla niitä. Melkein kaikki maidontuottajat mainitsivat, että heidän aloittaessaan yhteistyötä hiehonkasvattajien kanssa ei asiasta ollut juurikaan tietoa saatavilla.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TULOSTEN ARVIOINTI

6.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää maidontuottajien ja hiehonkasvattajien näkökulmasta hiehonkasvatusyhteistyötä Suomessa. Tutkimuksessa selvitettiin, mitä etuja ja ongelmia maidontuottajan ja hiehonkasvattajan välisissä yhteistyömalleissa on ilmennyt. Lisäksi selvitettiin sitä, miten hiehonkasvatusyhteistyötä voidaan tulevaisuudessa kehittää. Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia kirjallisuuden, internetin ja teemahaastatteluiden avulla. Haastattelut tehtiin satunnaisotannalla valituille neljälle maitotilalliselle ja näiden neljän maitotilan hiehonkasvattajille.

Yhteistyön toimivuus. Tutkimuksessa selvisi, että maidontuottajan ja hiehonkasvattajan välinen luottamus on koko yhteistyön perusta. Molemmille yhteistyön osapuolille on tärkeää, että sovitusta asioista pidetään kiinni. Kolme neljästä tutkitusta tilaparista on tehnyt kirjallisen sopimuksen yhteistyöstä. Kirjallisen sopimuksen tehneet tilat pitävät sitä tärkeänä yhteistyön pohjana. Kirjalliseen sopimukseen on tilojen mukaan tärkeää kirjata ainakin perusasiat, joita ovat mm. vastuunjako, kasvatusmaksut ja sopimuksen irtisanomisaika. Kirjalliseen sopimukseen on ongelmatilanteessa helpompi vedota kuin suulliseen sopimukseen, sillä sovitut asiat voidaan tarkistaa sopimuspaperista. Yhteistyön aikana voi vastaan tulla myös sellaisia asioita, joista ei ole huomattu etukäteen sopia. Tällaiset asiat yhteistyöosapuolten on pystyttävä neuvottelemaan ja sopimaan keskenään niin, että ne miellyttävät molempia.

Tutkimukseen osallistuneilla tilapareilla yhteistyö on toiminut hyvin, eikä toimintatapoja ole juurikaan tarvinnut muuttaa yhteistyön aikana. Ainoastaan yhdellä tilaparilla hiehojen palaamista kasvattajalta takaisin maitotilalle oli jouduttu aikaistamaan, koska hiehot eivät ehtineet sopeutua maitotilan rutiineihin ennen poikimis-

taan ja jäivät pelokkaiksi. Yksi hiehonkasvattajista toivoi hiehojen siirtyvän hänelle nuorempina kuin tällä hetkellä. Tämä helpottaisi etenkin hiehojen kiimantarkkailua. Kaikki tilaparit aikovat tulevaisuudessa jatkaa yhteistyötä samoilla toimintatavoilla kuin tähänkin mennessä. Tämä kertoo siitä, että tilat ovat olleet tyytyväisiä yhteistyökumppaniin ja siihen kuinka asiat on hoidettu. Tilapareilla on lisäksi aikomuksena jatkaa hiehonkasvatusyhteistyötä pitkällä aikavälillä. Tämä helpottaa molempien yhteistyösapuolien toimintaa.

Tutkimukseen osallistuneilla tilapareilla hiehojen hallinta siirtyy aina eläinten siirtyessä tilalta toiselle. Tämä on merkittävä etu hiehonkasvattajan kannalta, sillä hän saa kotieläintilan statuksen ja siten kotieläintilantuen peltohehtaareilleen. Hiehonkasvattaja saa hiehonkasvatuksella paremmat tuet kuin pelkällä kasvinviljelyllä. Kasvattajat näkivät hiehojen kasvattamisen muutenkin mieluisaksi työksi, joka tarjoaa enemmän haastetta kuin pelkkä kasvinviljely. Kaikilla tilapareilla on käytössä päiväkohtainen kasvatusmaksu. Hiehoja ei siis siirtojen yhteydessä myydä tilalta toiselle. Tämän mallin etuna on se, ettei maidontuottajalle tai hiehonkasvattajalle tule siirtojen yhteydessä suurta menoerää. Kuukausittain suoritettava maksu pitää tulo- ja menovirran tasaisena.

Tuotannon uudelleenjärjestely. Maidontuottajien näkökulmasta katsottuna kaikilla tutkituilla maitotiloilla hiehonkasvatuksen ulkoistaminen on mahdollistanut lehmämäärän lisäämisen. Hiehojen siirtyminen ulkopuoliselle kasvattajalle on ollut monella tilalla laajentamisen ehto, sillä nuorkarjarakennus on kallis investointi ja hiehojen kasvattaminen lypsylehmien hoidon ohella lisää työmäärää. Hiehojen parret saatiin tuottavien eläinten käyttöön kohtuullisin muutostöin, sillä monella maitotilalla hiehojen parret oli jo valmiiksi mitoitettu lypsylehmille. Hiehonkasvatuksen ulkoistaminen on vapauttanut kaikilla maitotiloilla hiehojen kasvatukseen kulu- neen työpanoksen, joka voidaan nykyään käyttää lypsylehmien hoitoon. Hiehonkasvatuksen ulkoistaminen vähensi työmäärää osalla tutkituista tiloilla. Työn luonne on muuttunut maitotiloilla aiempaa yhtenäisemmäksi, koska hiehoista ei tarvitse enää huolehtia, ja tiloilla voidaan keskittyä pelkästään maidontuotantoon ja vasikoiden alkukasvatukseen.

Kaikki tutkimukseen osallistuneet maidontuottajat ovat sitä mieltä, että hiehonkasvattajan luona hiehoja voidaan ruokkia paljon optimaalisemmin kuin aikaisemmin maitotilalla. Maitotilalla hiehot saivat samaa rehua kuin lypsylehmätkin, minkä seurauksena hiehot lihoivat liikaa. Hiehonkasvattajat ruokkivat hiehoja pelkästään niitä varten tuotetuilla rehuilla ja pystyvät ottamaan huomioon hiehojen rehuntarpeen ja kulutuksen. Optimaalinen ruokinta on hyväksi hiehojen terveydelle ja hyvälle tiinehtyvyydelle, ja se edesauttaa hiehojen kasvamista kestäviksi ja hyvätuottoisiksi lypsylehmiksi. Hiehonkasvatus ratkaisee pitkälti, millaisia lypsylehmistä tulee. Juntin ja Heikkilän (2006) mukaan lypsylehmien lyhyt tuotantoikä merkitsee korkeita uudistuskustannuksia, sillä uudistushiehon kasvatus maksaa noin 1 400–2 000 €. Lehmien kestävyys vaikuttaa lisäksi jalostusvalinnan mahdollisuuteen, sukupolvien kiertonopeuteen sekä maitotuottoon ja eläinlääkärikustannuksiin. Hiehojen optimaalisella ruokinnalla ja hoidolla voidaan mahdollistaa lypsylehmien keskipoikimakertojen nousu, ja sitä kautta parantaa maitotilan kannattavuutta, kun lypsylehmien uudistustarve vähenee.

Kaikilla hiehonkasvattajilla oli valmiina vanhoja tuotantorakennuksia, jotka he saivat hiehonkasvatuksen myötä uusiokäyttöön. Hiehonkasvattajat ovat saneeranneet vanhoja rakennuksia, ja osa kasvattajista on rakentanut uusia rakennuksia tai läisäsiipiä hiehoja varten. Hiehonkasvattajan osalta rakennuksiin investoiminen on osoitus siitä, että toimintaan on sitouduttu pitkällä aikavälillä, eikä tarkoituksena ole kasvattaa hiehoja vain muutamaa vuotta ennen eläkkeelle siirtymistä.

Tautiriski. Hiehonkasvatuksen ulkoistamisessa suurena riskinä on tarttuvien eläintautien leviäminen tilalta toiselle siirrettävien hiehojen mukana. Kaikki tutkimuksessa mukana olleet tilaparit ovat varautuneet tautiriskiin joko suljetulla ringillä tai eläimistä aina ennen siirtoa otettavilla salmonellakokeilla. Ruohon ja Rainion (2011) mukaan tautiriskin minimoimiseksi paras keino on vain yhden maitotilan hiehoja kasvattava kasvattamo eli ns. suljettu rinki. Vain yhden maitotilan hiehoja kasvatettaessa tautitilannetta on helppo seurata, eikä ainakaan maitotilan tarvitse pelätä taudin leviävän tilalle kolmannelta osapuolelta. Salmonellakokeiden ottaminen on myös hyvä keino varmistaa eläinten terveys ja ehkäistä mahdollisen sal-

monellan leviäminen tilalta toiselle. Jos hiehonkasvattajalla on monen eri tilan hiehoja, tautiriski kasvaa. Esimerkiksi tarttuvat sorkkataudit voivat olla pitkään oireettomia ja voivat levitä siirrettävien hiehojen mukana ilman, että niistä edes tiedetään mitään. Jos hiehonkasvattajalla tai maitotilalla on tarttuvia tauteja, ne ovat ennen pitkää molempien tilojen yhteisiä.

6.2 Tulosten arviointi

Tutkimusta tehdessä pyrkimyksenä on välttää virheiden syntyminen, joten tutkimuksen luotettavuutta on arvioitava. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta kuvaavia käsitteitä ovat uskottavuus, vastaavuus, luotettavuus, siirrettävyys, varmuus, riippuvuus ja vakiintuneisuus. (Tuomi 2007, 150.) Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa käytetään kuvausta tutkimuksen toteuttamisesta (Hirsjärvi ym. 2009, 226-227).

Tutkimukseen valitut neljä tilaparia olivat hiehonkasvatusmallin suhteen samankaltaisia, mutta maitotilojen koko vaihteli 40–120 lypsylehmän välillä. Hiehonkasvattajat erosivat toisistaan sen mukaan, monenko maitotilan he hiehoja kasvattivat ja oliko heillä hiehonkasvatus päätoimena vai oliko heillä muutakin yritystoimintaa. Tulosten luotettavuus on hyvä, sillä eri vastaajien arviot toiminnan eduista ja ongelmista olivat samankaltaisia ja tukivat toisiaan.

Haastateltavat haastateltiin tilalla, joten haastattelutilanne oli rento. Haastattelut kestivät noin tunnin. Häiriötekijöitä ei haastatteluissa ilmennyt, vaan haastattelut sujuivat lähes keskeytyksettä. Haastattelutilanteessa olivat mukana joko yrittäjä tai -pariskunta. Haastattelujen nauhoittaminen ei häirinnyt haastateltavia. Haastateltajien kokemattomuus kuitenkin vaikutti esimerkiksi siten, että haastateltavien vastauksiin jäi tekemättä riittävästi syventäviä tai perusteluja tuovia lisäkysymyksiä. Haastatteluissa kysymykset työajasta ja yhteistyön kehittämisestä olivat vaikeita vastaajille. Edut ja ongelmat saivat haastatteluissa suurimman painoarvon.

Aineistosta saatiin kuitenkin vastaukset tutkimuskysymyksiin, joten aineisto oli riittävän laaja.

Aineisto litteroitiin haastattelujen jälkeen. Litterointi onnistui hyvin, sillä nauhurin äänenlaatu oli hyvä. Haastattelujen litteroinnin jälkeen aineisto käytiin useaan kertaan läpi, ja sieltä etsittiin tutkimusongelmaan vastaavia lauseita ja sanoja. Nämä kirjattiin ylös ja niille etsittiin yhtenäisiä otsikoita. Luontevin muoto näiden materiaalista poimittujen asioiden läpikäymiseen oli käydä ne läpi yksi osapuoli kerrallaan. Lisäksi asioita käsiteltiin myös yhteisestä näkökulmasta, sillä maidontuottajat ja hiehonkasvattajat painottivat samoja asioita.

Yhteistyön toimivuudessa vastaajat korostivat luottamuksen merkitystä. Tuotantoon liittyvissä kysymyksissä tärkeiksi asioiksi nousivat tuotannon uudelleenjärjestely ja tautiriski. Samoja asioita käsiteltiin Hiehohotelli-hankkeen julkaisuissa (Partanen ym. 2010). Tulokset ovat samankaltaisia teorialähteiden kanssa, ja todennäköisesti jos tutkimus toistetaan, esiin nousevat samat asiat.

6.3 Jatkotutkimuskohteet

Aikaisemmat hiehonkasvatuksen ulkoistamiseen liittyvät tutkimukset ja julkaisut perustuvat ulkoistamisen taloudelliseen näkökulmaan joko maidontuottajan tai hiehonkasvattajan osalta (Partanen ym. 2010, 63–65, 84–86). Aiheesta tehdyt opinnäytetyöt ovat useimmiten yhden tilan toimintaan perustuvia case-tutkimuksia (Kemppainen & Toroi 2008, Piippo 2009). Yhteistyötä tutkivia julkaisuja ei löytynyt. Tätä opinnäytetyötä varten haastatelluilla tilapareilla oli kaikilla käytössä samanlainen toimintamalli, joten vastaavanlainen tutkimus erilaista mallia käyttäville tilapareille toisi uutta näkökulmaa.

LÄHTEET

A 20.12.2000/1200 Valtioneuvoston asetus yritystoiminnan tukemisesta.

EU:n yhteinen maatalouspolitiikka. 29.11.2010. [Verkkosivu]. Helsinki : Maa- ja metsätalousministeriö. [Viitattu 13.1.2011]. Saatavana: http://www.mmm.fi/fi/index/etusivu/maatalous/maatalouspolitiikka/eunyhteinenmaatalouspolitiikka/eu_yhteinen_maatalouspolitiikka.html

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

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.

Juntti, L. & Heikkilä, A-M. 2004. Huomaatko uudistushiehon kasvatuskustannuksen? [Verkkojulkaisu]. Valio Oy: Maito ja me. [Viitattu 9.10.2011]. Saatavana: <http://ammattilaiset.valio.fi/maitojame/rakentaminen04/uudistushieho.htm>

Juntti, L. & Heikkilä, A-M. 2006. Uudistushiehon tuotantokustannus. Teoksessa: Heikkilä, A-M. (toim.) Kestävä lehmä – Lypsylehmien poiston syyt ja kestävyys taloudellinen merkitys. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: MTT Taloustutkimus. [Viitattu 9.10.2011]. Saatavana: <http://www.mtt.fi/mtts/pdf/mtts112.pdf>

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen – menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Karlöf, B. & Lövingsson, F.H. 2004. Johtamisen näkökulmat – peruskäsitteitä ja malleja. Helsinki: Edita Publishing oy.

Kauppinen, R., Palva, R. & Kivinen, T. 2009. Kuka kasvattaa maitotilan hiehot? TEHO (2), 24–25.

Kauppinen, R., Partanen, K., Viitala, H., Remes, K., Mönkkönen, S., Tuure, V-M., Palva, R., Lätti, M., Kaila, E., Kivinen, T. & Huuskonen, A. 2010. Hiehotelli – hiehoikasvatuksen ulkoistaminen. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: SMTS. [Viitattu 9.10.2011]. Saatavana: <http://www.smts.fi/jul2010/poste2010/025.pdf>

Kempainen, M. & Toroi, J. 2008. Hiehoikasvatukset vaihtoehdot Case-tutkimus Maitoaho ay:ssä. Savonia-ammattikorkeakoulu. Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Kirkkari, A-M. & Turkki, A. 1999. Tuotannollisen yhteistyön edut ja ongelmat. Teoksessa: Tamminen, A., Savela, P. & Teräväinen, H. (toim.). Yhteistyöllä tuloksiin. Jyväskylä: Maaseutukeskusten liitto ja Maatalouden tutkimuskeskus. Tieto tuottamaan 85. 43-60.

Käsitteet ja määritelmät – yritys. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Helsinki: Tilastokeskus. [Viitattu: 10.9.2011]. Saatavana: <http://www.stat.fi/meta/kas/yritys.html>

Laadullinen tutkimus. Ei päiväystä. [Verkkajulkaisu]. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. [Viitattu 23.3.2011]. Saatavana: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Lecklin, O. 1997. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Kaup-
pakaari oy.

Maatalouden investointituet. 11.12.2010 [verkkosivu] Seinäjoki: Maa-
seutuvirasto. [Viitattu 13.11.2011] Saatavana:
<http://www.mavi.fi/fi/index/maaseudunrahoitus/investointituet.html>

Markkinajärjestelyt ja maitomarkkinat. 24.6.2009. [Verkkosivu]. Helsin-
ki: Maa- ja metsätalousministeriö. [Viitattu 12.1.2011]. Saatavana:
<http://www.mmm.fi/fi/index/etusivu/maatalous/maatalouspolitiikka/markkinajarjestelytjasentehtavat/maitotuotteet/luelisaa.html>

Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto – verkostorakentajan
ABC. Helsinki: Edita.

Niemi, J. & Ahlstedt, J. (toim.) 2011. Suomen maatalous ja maaseu-
tuelinkeinot 2011. Helsinki: MTT Taloustutkimus. Taloustutkimuk-
sen julkaisuja 111.

Partanen, K., Remes, K., Kauppinen, R., Viitala, H., Mönkkönen, S.,
Pyykkönen, K., Lätti, M., Tuure, V-M., Kivinen, T., Huuskonen, A.,
Joki-Tokola, E., Rainio, V., Ruoho, O. & Repo, M. 2010. Hiehot
kasvattamoon – mikä muuttuu lypsykarjatilalla? Nauta 40 (3). 84–
86.

Partanen, K., Kauppinen, R., Viitala, H., Mönkkönen, S., Lätti, M., Tuu-
re, V-M., Kivinen, T., Huuskonen, A., Joki-Tokola, E., Rainio, V.,
Ruoho, O. & Repo, M. 2010. Kannattavuutta hiehonkasvatukseen.
Nauta 40 (4). 63–65.

Partanen, K., Kauppinen, R., Mönkkönen, S., Viitala, H., Lätti, M., Tuu-
re, V-M., Kivinen, T., Huuskonen, A., Joki-Tokola, E., Rainio, V. &
Ruoho, O. 2011. Hiehot pois ja tilalle toinen robotti. Nauta 41 (2).
31–33.

- Piippo, V. 2009. Hiehofkasvatuksen ulkoistamisen kriittiset tekijät: - Case Kuusenmäen tila. Savonia-ammattikorkeakoulu. Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Ruoho, O. & Rainio, V. 2011. Hiehofkasvatuksen terveusriskit hallitaan. Nauta 41 (1). 26–28.
- Ruuskanen, P. 2003. Verkostotalous ja luottamus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Ryhänen, M., Närvä, M., Sipiläinen, T., Tukeva, A., Kataja, J., Talvilah-ti A., Lappalainen, J. & Nissinen, K. 2011. Toimialan SWOT-analyysi ja johtopäätökset. Teoksessa: Ryhänen, M. & Nissinen, K. (toim.) Kilpailukykyä maidontuotantoon - Toimintaympäristön tarkastelu ja ennakointi. Seinäjoki: Seinäjoen korkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 8. 58-74.
- Ryhänen, M., Ylätaalo, M. & Sipiläinen, T. 2011. Maatalouspolitiikka. Teoksessa: Ryhänen, M. & Nissinen, K. (toim.) Kilpailukykyä maidontuotantoon - Toimintaympäristön tarkastelu ja ennakointi. Seinäjoki: Seinäjoen korkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 8. 20-27.
- Ryhänen, M. & Sipiläinen, T. (toim.) Maatalousyrityksen johtaminen ja tuotannon suunnittelu. Luonnos 1/2010. Julkaisematon.
- Ryhänen, M. & Sipiläinen, T. 2011. Tuotannon kehittäminen. Teoksessa: Ryhänen, M. & Nissinen, K. (toim.) Kilpailukykyä maidontuotantoon - Toimintaympäristön tarkastelu ja ennakointi. Seinäjoki: Seinäjoen korkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 8, 43–50.

Sarala, U. & Sarala A. 1998. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Helsingin yliopiston Lahden tutkimuskeskus.

Tainio, J. 1992. Pienyritysten moni-ilmeinen luonne. Teoksessa: Jahnukainen, I (toim.). Uudistuva pienyritys. Jyväskylä: Suomen Ekonomiliitto, Suomen ekonomisäätöön koulutuskeskus ja Weilin+Göös.

Tamminen, A., Jokipii, P. & Turkki, A. 1999. Yhteistyö eilen, tänään ja huomenna. Teoksessa: Tamminen, A., Savela, P. & Teräväinen, H. (toim.). Yhteistyöllä tuloksiin. Jyväskylä: Maaseutukeskusten liitto ja Maatalouden tutkimuskeskus. Tieto tuottamaan 85. 6-9,

Tapaustutkimus. Ei päiväystä. [Verkojulkaisu]. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu. [Viitattu 26.3.2011]. Saatavana: http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/14111_totea.html

Teemahaastattelu. Ei päiväystä. [Verkojulkaisu]. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu. [Viitattu 26.3.2011]. Saatavana: http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/1364_empiir.html#teemahaas

Toimintamallit. 30.5.2011. [Verkkosivu]. Savonia: Hiehotelli-hanke. [Viitattu 10.10.2011]. Saatavana: <http://hiehotelli.savonia.fi/index.php/toimintamallit>

Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue – johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Vakaslahti, P. 2004. Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi – Alihankinnasta yhdessä tekemiseen. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Valkokari, K. Hyötyläinen, R., Kulmala, H.I., Malinen, P. Möller, K. & Vesalainen, J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: VTT ja WSOY.
- Vesalainen, J. 2001. Yritysyhteistyön malleja. [verkkokirja]. Vaasa: Yrittäjäkoulu. Saatavana Akateeminen yrittäjäkoulu-palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelu maidontuottajalle

Tilan perustiedot

- yrittäjän/yrittäjien
 - o ikä: _____
 - o koulutus: _____
- tilakoko:
 - o lehmämäärä: _____
 - o peltoala: _____
- navetta:
 - pihatto []
 - parsinavetta []
- lypsyjärjestelmä
 - putkilypsy []
 - lypsyasema [], mikä? _____
 - robotti []
- työmäärä: _____

Teemahaastattelun runko

1. Kuinka hiehojen kasvatusta oli aikaisemmin järjestetty?
2. Miten nykytilanteeseen on tultu?
 - a. miksi haluttiin ulkoistaa?
 - b. kuinka löytyi sopiva hiehonkasvattaja?
 - c. Mitä yhteistyökumppanilta vaaditaan?
3. Miten hiehonkasvatusta nykytilanteessa on järjestetty?
 - a. minkälainen malli on käytössä (siirtyykö omistajuus, kuka päättää)?
 - b. vastuu (kuinka vastuu jaettu, kuka vastaa mistäkin?)
 - c. hinnoitteluperuste (kuka päättää, mitä otettu huomioon, kuinka usein tarkistetaan, millä perusteilla muutetaan)
 - d. kuljetukset (miten järjestetty, kenen vastuulla ja kuka maksaa, siirtoikä, kuinka usein, siirtomatkan pituus?)
 - e. siemennykset ja terveydenhuolto (kuka maksaa ja vastaa?)
 - f. tautiriskin huomioiminen
 - g. mitä tehdään ”ylimääräisille” hiehoille, joita maitotila ei tarvitse itse?

4. Kuinka hiehokasvatuksen ulkoistaminen on vaikuttanut tilan omaan toimintaan?
 - a. tapahtuiko muutoksia lehmämäärissä?
 - b. onko ollut vaikutusta työmäärään?
5. Mitä etuja hiehokasvatuksen ulkoistamisesta on ollut?
6. Onko hiehokasvatuksen ulkoistamisessa ilmennyt ongelmia/kehittämisen tarvetta?
7. Onko hiehokasvatuksen toimintatapoja muutettu yhteistyön aikana?
8. Onko käytössä olevassa hiehokasvatusmallissa kehittämiskohteita?
 - Mitä olisi pitänyt tehdä toisin / mitä pitää tulevaisuudessa kehittää/ottaa huomioon?
9. Miten hiehokasvatus järjestetään tulevaisuudessa? (kuinka pitkälle ajalle ulkoistamisesta on sovittu)

Liite 2. Teemahaastattelu hiehonkasvattajalle

Tilan perustiedot

- yrittäjän/yrittäjien
 - o ikä: _____
 - o koulutus: _____
- tilakoko:
 - o hiehomäärä: _____
 - o peltoala: _____
- rakennukset:
 - pihatto []
 - parsinavetta []
 - o onko hiehoja varten rakennettu uusi rakennus tai tehty muutoksia olemassa oleviin?
- työmäärä: _____

Teemahaastattelun runko

1. Millaista tilan toiminta oli aikaisemmin?
2. Miten nykytilanteeseen on tultu?
 - a. miksi haluttiin ryhtyä hiehonkasvattajaksi?
3. Kuinka löytyi sopiva yhteistyökumppani?
 - a. Markkinointi?
 - b. Kysyntä?
 - c. Mitä vaaditaan hyvältä yhteistyökumppanilta?
4. Miten hiehonkasvatus nykytilanteessa on järjestetty?
 - a. minkälainen malli on käytössä (siirtyykö omistajuus, kuka päättää)?
 - b. vastuu (kuinka vastuu jaettu, kuka vastaa mistäkin?)
 - c. hinnoitteluperuste (kuka päättää, mitä otettu huomioon, kuinka usein tarkistetaan, millä perustein muutetaan?)
 - d. kuljetukset (miten järjestetty, kenen vastuulla ja kuka maksaa, siirtoikä, kuinka usein, siirtomatkan pituus?)
 - e. siemennykset ja terveydenhuolto (kuka maksaa ja vastaa?)
 - f. tautiriskin huomioiminen
5. Onko hiehoikasvatukseen siirtyminen vaikuttanut tilan toimintaan? Miten?

6. Mitä etuja hiehonkasvatukseen siirtymisestä on ollut?
7. Onko hiehokasvatuksen toimintatapoja muutettu yhteistyön aikana?
8. Onko käytössä olevassa hiehonkasvatusmallissa kehittämiskohteita?
 - Mitä olisi pitänyt tehdä toisin / mitä pitää tulevaisuudessa kehittää/ottaa huomioon?
9. Kuinka kauan olette ajatelleet jatkaa nykyistä toimintaa?