

Jarkko Kattilakoski ja Ville Huhtala

HIEHONKASVATUKSEN ULKOISTAMISEN EDUT JA HAITAT

Opinnäytetyö

Kevät 2015

Maa- ja metsätalouden yksikkö

Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Maa- ja metsätalouden yksikkö

Koulutusohjelma: Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Liiketoiminnan suuntautuminen

Tekijät: Jarkko Kattilakoski ja Ville Huhtala

Työn nimi: Hiehonkasvatuksen ulkoistamisen edut ja haitat

Ohjaajat: Erkki Laitila ja Jyrki Rajakorpi

Vuosi: 2015 Sivumäärä: 47 Liitteiden lukumäärä: 1

Suomen liittyttyä Euroopan Unioniin on Suomen maatalouden toimintaympäristö muuttunut merkittävästi. Aikaisemmin kilpailukyvyyn turvaamiseksi riitti, kun maatalousyrittäjät tekivät mahdollisimman paljon itse. Koska nykyisin globaalin kilpailun seurauksena riippuvuus toisten osaamisesta ja yritysten välisestä yhteistyöstä korostuu, joutuvat maatalousyrietykset etsimään uusia toimintamuotoja kilpailukyvyyn varmistamiseksi. Maidontuottajan kannalta yksi tällainen keino on hiehonkasvatuksen ulkoistaminen.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkälaisia eri vaihtoehtoja maidontuottajalla on ulkoistaa hiehonkasvatus. Mitä etuja ulkoistamisella saavutetaan ja minkälaisiin riskeihin on varauduttava. Tutkimuksen tarkoituksena oli muodostaa kokonaiskuva ulkoistetusta hiehonkasvatuksesta, jota analysoimalla maidontuotantoaan laajentava tila voisi valita oman toimintamallin hiehonkasvatuksen osalta. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilta. Haastatelluista tiloista neljä oli maidontuottajia ja kaksi oli hiehonkasvattajia.

Ulkoistamalla hiehonkasvatuksen pystyvät maitotilat keskittymään ydinliiketoimintaan ja tehostamaan tuotantoaan jo olemassa olevien resurssien puitteissa. Parempi kannattavuus, joka on tavoitteena, pyritään saavuttamaan pienillä pääomakustannuksilla ja tuotetun maitomäärän kasvattamisella. Tärkeämpää kannattavuudesta ulkoistaminen ei kuitenkaan ole, vaan sen onnistuminen edellytyksenä on riskien hallinta. Sopivan yhteistyökumppanin löytäminen ja tarkkaan laaditut kirjalliset sopimukset yhteistyön osalta ovat avainasemassa. Suurin riskitekijä, joka ulkoistamiseen liittyy, on tautiriski. Sen minimoimiseksi koetaan turvallisimmaksi toimintamalliksi hiehonkasvatamo, jossa kasvatetaan vain yhden tilan hiehoja.

Avainsanat: hiehonkasvatus, ulkoistaminen, maidontuotanto, kustannusjohtajuus

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Agriculture and Forestry

Degree Programme: Agriculture and Rural Enterprises

Specialisation: Business

Authors: Jarkko Kattilakoski and Ville Huhtala

Title of thesis: The benefits and risks of outsourcing heifer rearing

Supervisors: Erkki Laitila and Jyrki Rajakorpi

Year: 2015 Number of pages: 47 Number of appendices: 1

The operational environment of Finnish agriculture has undergone significant changes since European Union membership. Earlier for ensuring competitiveness it was adequate for farmers to do as much as possible by themselves. Due to nowadays global competition the dependence of others' expertise and cooperation between the companies are emphasized, which forces farmers to seek new operational models for ensuring their competitiveness. In case of milk producers, outsourcing heifer rearing is one of the options.

The aim of this research was to find out what kinds of options milk producer has for outsourcing heifer rearing. What are the advantages and risks that are accompanied by outsourcing? The purpose of this research was to create an overall view of outsourcing heifer rearing from which a farm planning to increase its milk production could by analyzing choose its own operational model for heifer rearing. The study material was collected by using theme interviews. Four of the interviewed farms were milk producers and two were heifer breeders.

By outsourcing heifer rearing milk producers are able to focus on their core business activities and enhance their production by utilizing already existing resources. Improved profitability as a goal, is tried to obtain with little capital costs and by increasing the amount of milk produced. However there are no guarantees of improved profitability by outsourcing – succeeding requires risk management. Finding a suitable cooperation partner as well as carefully formed written agreements concerning cooperation is in key position. The biggest risk factor involved in outsourcing is the risk of diseases. The heifer hatchery - where is raised only heifers from the same farm - is considered the safest operational model for minimizing the risk of diseases.

Keywords: heifer rearing, outsourcing, milk production, cost leadership

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	4
Thesis abstract.....	VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.
SISÄLTÖ	4
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	5
1 JOHDANTO	6
1.1 Tausta ja tavoite.....	6
1.2 Tutkimuksen viitekehys	7
2 KUSTANNUSJOHTAJUUS JA VERKOSTOITUMINEN	9
2.1 Strategiana kustannusjohtajuus	9
2.2 Kustannusjohtajuuden saavuttaminen verkostoitumalla.....	10
3 HIEHONKASVATUKSEN ULKOISTAMINEN	13
3.1 Hiehonkasvatus.....	13
3.2 Ulkoistaminen.....	13
3.3 Ulkoistamisen riskitekijät	15
4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO.....	17
4.1 Tutkimusmenetelmän valinta	17
4.2 Teemahaastattelu	18
4.3 Case-kuvaukset	19
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	38
LÄHTEET	44
LIITTEET	46

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

KUVIO 1. Tutkimuksen viitekehys.....	8
KUVIO 2. Yhteistyön tasot.	12

1 JOHDANTO

1.1 Tausta

Suomen liittyttyä Euroopan unioniin on rakennemuutos Suomen maataloilla ollut varsin nopeaa. Kun vuonna 1995 Suomessa oli noin 95000 tukea hakenutta maatilaa, oli niitä vuonna 2014 noin 53000 kappaletta. Keskimäärin vuodessa on lopetanut noin 2,8 prosenttia Suomen maataloista. Maitotiloilla rakennekehitys on ollut suhteessa vielä nopeampaa. Kun vuonna 1995 oli Suomessa maitotiloja noin 32000 kpl, oli niitä vuoden 2014 lopussa 8084 kappaletta. Keskimäärin maidontuotannosta on luopunut vuodessa noin 6,7 prosenttia. Vaikka maitotilojen lukumäärä on edelleen tällä vuosituonnilla vähentynyt noin 53 prosenttia, on tuotetun maidon määrä pysynyt lähes ennallaan. (Alueittainen-maidontuotanto.) Osittain tämä selittyy kahdella tekijällä. Maitotiloilla on niin lypsylehmien määrä kuin lehmien keskituotos kasvanut. Vuonna 1995 maitotilaneuvonnan piirissä olevilla tiloilla oli keskimääräinen 14,1 lypsylehmää, kun niitä vuonna 2014 oli keskimäärin 33 kappaletta. (Kotieläinten-lukumäärä.) Vastaavasti lehmien keskituotos on noussut noin 6700 litrasta 8600 litraan. Lypsylehmien määrän kasvaessa on myös viljelypinta maitotiloilla kasvanut noin 24 hehtaarista noin 59 hehtaariin. (Maatalous- ja puutarhayritysten rakenne.)

Nopean rakennekehityksen taustalla on sekä markkinaohjautuvuuden lisääntyminen että maatalouspolitiikan muutokset. Niiden seurauksena voidaan todeta, että pysyäkseen kilpailukykyisinä ovat maidontuottajat pakotettuja hakemaan uusia toimintamalleja tiloilleen. Maidontuottajan onkin mietittävä tarkkaan, mitä hän haluaa ja ehtii tekemään. Sen jälkeen niille osaprosesseille, joita ei haluta tai ehditä itse tekemään, etsitään uusi ratkaisu. Yksi varteenotettava ratkaisu voi olla hiehonkasvatuksen ulkoistaminen, johon nykyisin on päätynyt vain alle yksi prosenttia maidontuottajista kokonaan, ja osittainkin vain 1,5 prosenttia. Pääosin hiehonkasvattamoina toimivat vanhat rakennukset kuten lypsykarjanavetat, joiden käyttö onkin taloudellisesti järkevää niiden siihen soveltuessa. On myös rakennettu uusia

ns. hiehohtelleja, jotka vaativat huomattavasti enemmän pääomaa ja pidemmän toiminnallisen strategian. (Partanen ym. 2010, 63.) Hiehonkasvatuksen ulkoistamisella on maidontuottajan kuitenkin mahdollista parantaa tilan kilpailukykyä ja kannattavuutta. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitkä asiat vaikuttavat valinnan tekoon hiehonkasvatuksen ulkoistamisen osalta. Tarkoituksena on myös selvittää, mistä asioista muodostuu maidontuottajan näkökulmasta hiehonkasvatuksen ulkoistamisen osalta optimaalisin taloudellinen lopputulos.

1.2 Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen ulkoinen viitekehys muodostuu maidontuottajan toimintaympäristöstä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Näitä tekijöitä ovat mm. luonnonolot sekä yleistaloudelliset ja institutionaaliset tekijät. Luonnonoloiltaan Suomen pohjoinen sijainti alentaa suoraan maataloustuotannon kilpailukykyä suhteessa muiden EU-maiden maataloustuottajiin. Yleistaloudellisia ja institutionaalisia puitteita ohjaavat EU ja valtiovallan maatalouspolitiikka, joka vaikuttaa maidontuotantotilan toimintaan sekä suoraan että välillisesti. Lisäksi se vaikuttaa myös yritystuloon hehtaari- ja eläinkohtaisen tuen kautta.

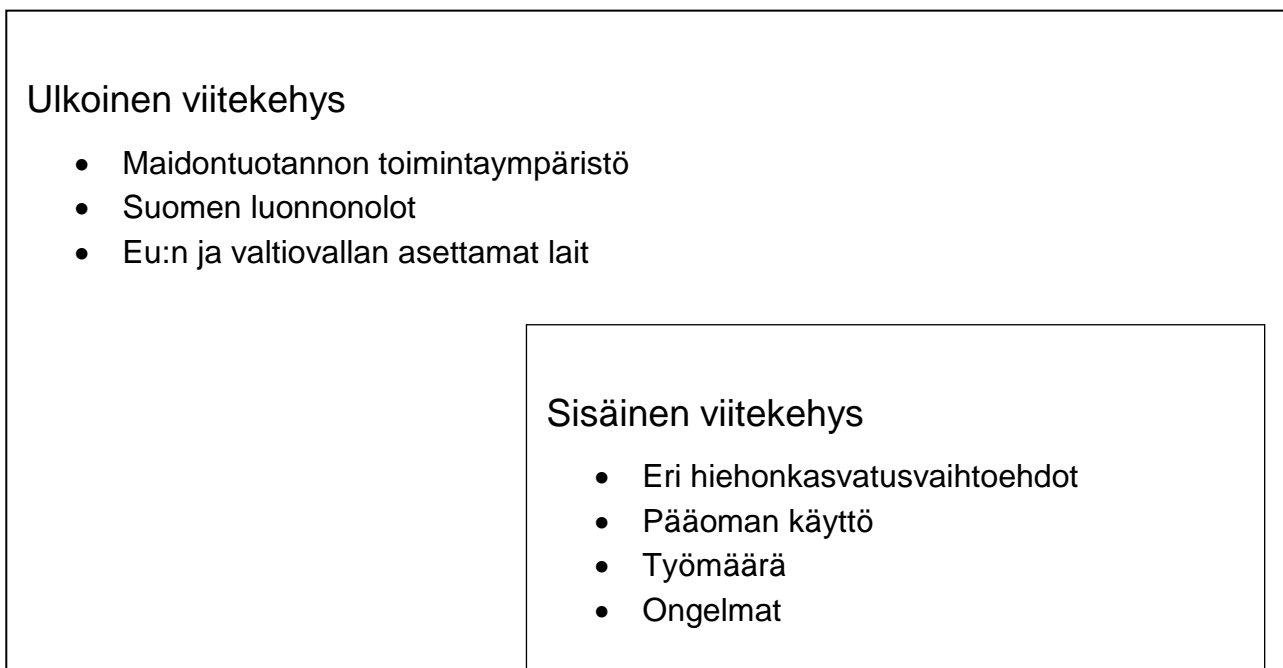
Toimintaympäristössä tapahtuvat jatkuvat muutokset aiheuttavat haasteita yritystoiminnan kehittämiseksi. Maatalouspolitiikan muutosten seurauksena lisääntyy markkinaohjautuvuus. Teknisen kehityksen myötä pääomapanoksen määrä kasvaa suhteessa työpanokseen. Näiden muutosten myötä maidontuottajan kyky omaksua uutta tietoa ja taitoa korostuu. Samanaikaisesti hänen on myös kyettävä yhdistämään oman osaamisen lisäksi muiden osaamista tilan kehittämiseksi. Ei enää riitä, että maidontuottaja hallitsee pelkästään tuottamiseen liittyvät toiminnot, vaan hänellä on oltava myös liiketoiminnallista osaamista ja yrittäjämäinen asenne tuotannon pyörittämiseen.

Maitotilan johtaminen vaatii kykyä ennakoida toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia, ja näiden muutosten mahdolliset vaikutukset omaan yritystoimintaan. Maidontuotantotilan yrittäjien on valittava keskeiset tavoitteet ja toiminnan suuntaaviivat tulevaisuuden toimintaympäristössä. On asetettava asiat tärkeysjärjestyk-

seen, luotava toimintastrategia ja toteutettava tehdyt valinnat. Koska tulevaisuuden ennustaminen on vaikeaa, on oltava myös vaihtoehtoisia suunnitelmia, joiden avulla voidaan reagoida mahdollisiin muutoksiin ja kehittyä edelleen. (Ryhänen ym. 2012, 9.)

Tutkimuksen sisäinen viitekehys rakentuu maidontuotantoon laajentavan maitotilan eri hiehonkasvatusvaihtoehtoista. Ensisijaisesti tarkastelemme maitotiloja, jotka ovat valinneet toimintatavakseen yhteistyön hiehonkasvatuksen osalta. Tutkimuksen avulla selvitämme, minkälaisia eri vaihtoehtoja tuotantoon laajentavalla maitotilalla on ulkoistaa hiehonkasvatus ja mitä nämä vaihtoehdot merkitsevät tilan toiminnan kannalta. Mitä etuja esim. pääoman käytön ja työmäärän suhteen eri vaihtoehtoja vertaamalla mahdollisesti saavutetaan. Mitä ongelmakohtia eri vaihtoehdot sisältävät mm. tautiriskin osalta?

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää keskeisimmät seikat, joita analysoimalla maidontuotantoon laajentava maitotila voisi valita oman toimintamallin hiehonkasvatuksen osalta. Toimintamallin, joka parhaiten soveltuu tilan kokonaisstrategiaan ja johonka maitotilan yrittäjät ovat valmiita sitoutumaan.



Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys.

2 KUSTANNUSJOHTAJUUS JA VERKOSTOITUMINEN

2.1 Strategiana kustannusjohtajuus

Pärjätäkseen markkinoilla yritys toteuttaa erilaisia toimintamalleja kuin kilpailijansa tai toteuttaa samanlaisia toimintoja kuin kilpailijansa, mutta eri tavoin (Vihtonen 2007, 8). Maataloustoiminnan muuttuessa entistä enemmän yritysmäiseen suuntaan, pitää myös maatalousyritysten pystyä tehostamaan toimintaansa kilpailukyvyn parantamiseksi. Uusia toimintamalleja on löydettävä niin yritystoiminnan organisointiin kuin resurssien hankintaan. Koska jokaisella maatalousyrityksellä on itse luotua ja käytännössä hiottua osaamista, on se hyödynnettävä tavalla, joka tuottaa parhaan mahdollisen taloudellisen hyödyn. (Ryhänen ym. 2014, 12). Yrittäjällä on oltava strategia siitä, miten tilaa kehitetään tulevaisuuden varalle. On omaksuttava strateginen ajattelu, jonka lähtökohtana on yrittäjän tulevaisuuden visio. Lisäksi yrittäjällä on oltava ajatuksia useista strategisista vaihtoehtoista ja niiden toteuttamisesta.

Vision toteuttaminen vaatii strategista suunnittelua, joka on jo pidemmälle vietyä. Strategisen suunnittelun päämääränä on määrittää tavoitteet ja tehdä suunnitelma niiden toteuttamiseksi. Tilan toiminta organisoidaan tukemaan valittua toimintatapaa. (Laitila ym. 2012, 96-97.) Jotta yritys saavuttaisi sille asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet on sen luotava strategia, jonka avulla se voi hallita ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä näiden vuorovaikutuksia (Kamensky 2010, 18). Kun strategiana on olla asiakkaalle erityinen muuten kuin alhaisella hinnalla, on kyseessä erilaistaminen. Se voi liittyä yhteen tai useampaan kohtaan toimintaprosessia. Keskeistä siinä on, että yritys tarjoaa asiakkaalleen hinnanlisän oikeuttavan lisäarvon. Se voi tapahtua laskemalla asiakkaan kustannuksia tai parantamalla asiakkaan suorituskykyä. Menestys erilaistamisessa saavutetaan silloin, kun asiakkaan kokema arvo nousee korkeammalle kuin kustannukset. (Laitila ym. 2012, 97.)

Kustannusjohtajuusstrategiassa yritys pyrkii asemaan, jossa sen tuotantokustannukset ovat markkinoiden matalimmat (Vihtonen 2007, 11). Käytännössä maidontuottaja voi toteuttaa vain kyseistä kilpailustrategiaa, koska erilaistaminen ei tule kysymykseen meijerin halutessa tasalaatuista maitoa. Hankkiakseen kustannus- edun kilpailijoihin, on maidontuottajan kiinnitettävä huomiota toimintaprosessin eri osiin siten, että kokonaistuoton ja kokonaiskustannusten ero on mahdollisimman suuri. Markkinoiden määrätessä sekä maidon että tuotantopanosten hinnan, saavutetaan kustannusetu käyttämällä optimimäärä tuotantopanoksia tuotostasolla, joka tuottaa suurimman voiton. (Laitila ym. 2012, 98.)

2.2 Kustannusjohtajuuden saavuttaminen verkostoitumalla

Täysin yksin toimivaa yritystä ei ole, sillä omavaraisuudesta luopumisen jälkeen on taloudellisen toiminnan lähtökohtana ollut tehtävien jako. Tehtävien jaolla eli yhteistyöllä ymmärretäänkin nimensä mukaisesti jotakin, mitä tehdään yhdessä (Lehikoinen & Vuorinen 2009, 4). Se perustuu vapaaehtoisuuteen ja sillä tavoitellaan etuja, joista hyötyvät kaikki osapuolet (Ryhänen ym. 2012, 60). Yritystoiminnassa yhteistyöllä tarkoitetaan yritysten välillä solmittua vapaaehtoista yhteenliittymää, jolla tähdätään kilpailuaseman parantamiseen tai turvaamiseen. Yritysyhteistyö on siis yhteistoimintaa, jossa sovitaan voimavarojen yhteiskäytöstä, ja joka edellyttää yhteistyön päämäärien ja tavoitteiden asettamista samoin kuin yhteistyön tuloksellisuuden arviointia. (Lehikoinen & Vuorinen 2009, 4; Jokipii 2005, 77.)

Yhteistyö on tietoista strategista ajattelua, jossa kustannusstrategiaa pyritään toteuttamaan erilaisilla kumppanuussuhteilla, yhteistyömuodoilla ja urakointipalveluilla (Laitia ym. 2012, 100). Yrity maailmassa yritysten välinen yhteistyö voidaan jakaa viiteen eri yhteistyömalliin, joita ovat kehittämis- ja yhteistyörengas, projektimalli, yhteisyritys ja yhteistyöyksikkö. (Lehikoinen & Vuorinen 2009, 11.) Maidontuotannossa vastaavia yhteistyömalleja voidaan toteuttaa mm. säilörehun tuotannon, hiehonkasvatuksen ulkoistamisen ja yhteisnavetan osalta (Laitila ym. 2012, 100). Kun yhteistyömuodossa siirrytään kohti korkeamman tavoitetason yhteistyöhankkeita, syntyvät hyödyt ovat moninkertaiset verrattuna alemman tavoitetason yhteistyömuotoihin (Lehikoinen & Vuorinen 2009, 11). Yritysten välisiä suhteita

yritsjohdon strategisesta näkökulmasta tarkasteltuna johtamisjärjestelmien ja verkostomaisen tuotannon hyväksikäyttö korostuu toimintaprosessin hallinnassa niin, että kilpailuetu saavutetaan. (Laitila ym. 2012, 100.)

Toimintaympäristön muuttuessa joutuu maidontuottaja valitsemaan, kehittääkö hän yritystään, siirretäänkö päätöksentekoa vai luovutaanko tuotannosta. Mikäli yritystä lähdetään kehittämään, on päätettävä, kehitetäänkö yritystä yksin vai yhdessä muiden yrittäjien ja mahdollisten yhteistyökumppanien kanssa. Itse tekeminen tai verkostoituminen voi korostua strategisen ajattelun pohjalta. Sellainen yrittäjä, joka korostaa itse tekemistä ja resurssien pitämistä omassa hallinnassaan, ei ehkä koe verkostomaista yrittämistä edes mahdollisena. Tällaisessa tapauksessa ulkoistaminen on lähinnä kapasiteettialihankintaa, jossa tapauskohtaisesti alihankkijoita kilpailutetaan. Mikäli yhteistyö syvenee, kasvaa strateginen riippuvuus osapuolilla toisistaan kuten alla olevasta kuviosta voidaan havaita. Kun tilojen välillä on strateginen yhteistyö tai liiketoiminnat on yhdistetty, ei liiketoiminnan tavoitteita voida saavuttaa ilman muita toimijoita. Ulkoistettaessa hiehonkasvatus ei tila voi toimia ilman kasvattajan panosta. Strategisella muutoksella hiehonkasvatus voidaan palauttaa itselle, mutta se edellyttää liiketoiminnan uudelleen järjestelyä. (Laitila ym 2012,100-103.)



Kuvio 2. Yhteistyön tasot.

Hiehonkasvatuksen ulkoistamista kutsutaan strategiseksi yhteistyöksi, kun maidontuottaja ei kasvata maidontuotannossaan tarvittavia hiehoja itse vaan joku toinen osapuoli kasvattaa ne. Kumppanuussuhde puolestaan syntyy silloin, kun organisoinnin tuloksena on yhteistyön tavoitteista ja sisällöstä sovittu kumpaakin osapuolta tyydyttävällä tavalla. Yhteistyön tarkoituksena on ennen kaikkea tehostaa jo olemassa olevien resurssien käyttöä niin, että saavutetaan kilpailuetua. Itse yhteistyön organisoinnissa on useita eri vaihtoehtoja. Yhteistyön toimivuuden kannalta sovittavia asioita ovat mm. ruokinta, kuljetus, siemennykset ja erinäiset maksut. (Laitila ym. 2012, 112.)

3 HIEHONKASVATUKSEN ULKOISTAMINEN

3.1 Hiehonkasvatus

Perinteisesti on maitotiloilla kasvatettu tarvittavat hiehot itse. Yleensä samaan lypsykarjanavettaan on varattu kasvatustilat niin vasikoille, lypsylehmille kuin hiehoille. Maidontuotannon toiminnan kannalta tämänkaltainen hiehonkasvatusmalli merkitsee sitä, että tilalla ei voida keskittyä ainoastaan ydinliiketoimintaan eli maidontuotantoon, sillä hiehojen kasvatus vaatii oman työpanoksensa niin rehun hankinnan kuin hoidon suhteen. Lisätyötä aiheuttaa myös hiehojen ruokinnan ja hoidon erilaisuus verrattuna lypsylehmiin. Vaikka maitotiloilla rakennemuutos etenee kovaa vauhtia, on kyseinen hiehonkasvatusmalli yhä edelleen yleisin. (Kauppinen ym. 2011, 7.)

3.2 Ulkoistaminen

Hiehonkasvatuksen ulkoistamisella tarkoitetaan sitä, että tarvittavia hiehoja ei kasvateta itse vaan joku toinen osapuoli kasvattaa ne. Ajankohtaiseksi asiaksi ulkoistaminen muodostuu yleensä silloin, kun maitotilalla harkitaan maidontuotannon laajentamista tai tehostamista (Kauppinen ym. 2011, 48). Etenkin uutta lypsykarjanavettaa suunniteltaessa voi tuotannon laajentamista rajoittaa mm. peltoala, työvoima, ympäristölupa ja navetan koko. Tarve ulkoistamiseen voi syntyä myös silloin, kun hankitaan uutta teknologiaa tai halutaan hyödyntää jo olemassa oleva navetta tehokkaasti. Yhden robotin navetta muutetaan kahden robotin navetaksi tai vastaavasti parsinavetan hiehonkasvatuspaikat lypsylehmäpaikoiksi. (Laitila ym. 2012, 113–114.) Tuotannon laajentamisen tai tehostamisen yhteydessä on maidontuottajan tarkkaan mietittävä, mitä hiehonkasvatuksen suhteen tehdään. Ulkoistetaanko hiehonkasvatus, rakennetaanko hiehonkasvatustilat mahdollisesti uuteen navettaan vai saneerataanko ne jo olemassa olevaan rakennukseen. Joskus vanhan navetan käyttö voi olla myös välivaihe esim. myöhemmin rakennettavalle nuorkarjarakennukselle. (Kauppinen ym. 2011, 48.)

Peruskorjattaessa vanhaa rakennusta hiehojen käyttöön, on syytä ottaa huomioon, että se ei ole ikinä uuden veroinen. Tämän takia vanhassa rakennuksessa kasvatuspaikoista muodostuneet kustannukset on oltava aina edullisemmat kuin uudessa. Usein tarvittavat muutostyöt saadaankin tehtyä melko edullisesti, koska vanhojen parsinavetoiden mitoitus sopii yleensä hyvin hiehoille. Samoin karsinoista saadaan yleensä pienillä muutoksilla hyvin toimivia hiehonkasvatuskarsinoita. Mikäli vanhan parsinavetan mitat ja kalusteet eivät sellaisenaan sovellu hiehonkasvatukseen, voidaan navetan tilat muuttaa myös ryhmäkarsinoiksi. Vaikka ryhmäkarsinoiden tekeminen edellyttää investointeja, voidaan näin tekemällä saada hyvinkin edullisia hiehonkasvatuspaikkoja. Liian suuria muutostöitä on kuitenkin aina vältettävä, koska niitä tehtäessä kustannukset nousevat varsin nopeasti, mutta rakennuksesta ei saada uuden veroista. (Turunen, Reinikainen, Patajoki, Wahlroos, 2008, 18–20.)

Haluttaessa käyttää tehokkaita hiehon kasvatukseen liittyviä työtapoja, joudutaan usein rakentamaan uusi hiehokasvattamo. Hyvin hiehoille sopiviksi ja taloudellisiksi kasvattamoiksi ovat osoittautuneet kylmäkasvattamot. Näiden etuna on myös muunneltavuus toiseen käyttötarkoitukseen, mikäli hiehonkasvatuksesta päätehtään luopua. Vastaavasti voidaan esim. tilalla olevia konehalleja muuntaa hiehokasvattamoksi. Kun suunnitellaan uutta hiehokasvattamoa, on aina huomioitava rakennuspaikka. Mikäli kasvattamo rakennetaan talousalueen ulkopuolelle, ei se haittaa toimintaa pihapiirissä ja on tarvittaessa vuokrattavissa. Rakennuspaikkakin saattaa olla parempi, jolloin pohjatöissä voidaan säästää huomattavia summia. (Turunen ym. 2008, 20–21.)

Ulkoistettaessa hiehonkasvatus voidaan tilalla tehostaa tuotantoa ja tätä kautta parantaa kannattavuutta (Kauppinen ym. 2011, 7). Hiehonkasvatuksesta vapautuva työpanos sekä rehuntuotanto voidaan hyödyntää yksinomaan lypsylehmien tarpeisiin, eikä tilalla jouduta sitomaan pääomia hiehonkasvatustilojen rakentamiseen. Käytännössä ulkoistamisvaihtoehtoja on olemassa kaksi. Tilalle ostetaan tarvittavat hiehot tai etsitään tilan hiehoille kasvattaja. Kasvattaja voi puolestaan olla sellainen, joka kasvattaa ainoastaan tilan hiehoja tai vastaavasti ns. hiehohtellin pitäjä, joka kasvattaa useamman tilan hiehoja. Tautiriskin kannalta paras ti-

lanne olisi aina sellainen, että löydettäisiin kasvattaja, joka kasvattaisi ainoastaan tilan hiehoja. Isoissa kasvattamoissa tautiriskin kannalta sopivana asiakastilojen määränä pidetään 2-4 tilaa. (Kauppinen ym. 2011, 14.)

3.3 Ulkoistamisen riskitekijät

Hiehonkasvatuksen ulkoistamisen suurimmat riskit ovat eläinten kasvattamisen onnistuminen eli yhteistyön riskit ja tautiriskit, joilla kummallakin on taloudellisia vaikutuksia (Kauppinen ym. 2011, 7). Yhteistyön riskit liittyvät yhteistyön toimintaedellytyksiin. Miten yhteistyössä onnistutaan, riippuu siitä miten yhteistyön peruselementtejä hallitaan, joista yhteistyö rakentuu. Näitä elementtejä ovat tietopääoma, lisäarvo ja luottamus. (Lehikoinen & Vuorinen 2009, 5.)

Tietopääoma koostuu pääsääntöisesti ihmisten kokemuksista, tietämyksestä ja taidoista. Sillä tarkoitetaan yrityksen kykyä lisätä osaamista, uudistumiskykyä ja aineetonta varallisuutta sekä muuttaa ne taloudelliseksi arvoksi. Tärkeä osa tietopääomasta on henkilöiden osaaminen ja yhteistyön kannalta osaamisen yhdistäminen. Sen avulla kyetään lisäämään arvoa asteittain verkostossa, kun yhdistetään tuotantoketjun eri osia. Jokainen arvoketjun osa lisää koko ketjun arvoa, jota ei olisi syntynyt ilman osaamisen yhdistämistä. Tärkeintä arvoketjun muodostamisessa on tietopääoma, eli se miten hyvin eri osapuolten tietopääoma tunnetaan ja saadaan yhdistymään arvoketjun osalta optimaalisesti. (Lehikoinen & Vuorinen 2009, 6.)

Luottamus on elementti, johon yhteistyö perustuu ja jonka pohjalta yhteistyö joko onnistuu tai epäonnistuu. Luottamuksen voidaan puolestaan olettaa rakentuvan, kun seuraavat seikat täyttyvät. Yhteistyön osapuolten on oltava varmoja yhteistyökumppanin kyvystä tehdä sovitut asiat. Osapuolilla on oltava samankaltainen arvoperusta ja osapuolten on oltava vakuuttuneita siitä, että osapuolien aikomukset toisiaan kohtaan ovat hyvät. Lisäksi luottamuksen rakentumisen edellytykseksi voidaan listata osapuolten välisen henkilökemioiden yhteensopivuuden. (Lehikoinen & Vuorinen 2009, 6-7.)

Tautiriskin lisäksi eläinten terveyteen liittyviä riskejä ovat tapaturmariski ja eläinten tiinehtivyyteen sekä sen jälkeiseen aikaan liittyvät terveystriskit. Tautiriski on kuitenkin näistä suurin. Sen hallinta on sitä helpompaa, mitä vähemmän kasvattamossa on asiakkaita. Myös karjakontaktien määrä vaikuttaa suoraan uusien eläintautien määrään. Muita vaikuttavia tekijöitä on muut tilojen väliset kontaktit kuten esim. yhteiskuljetukset ja tilojen välinen henkilöliikenne. Aina tautiriski kuitenkin lisääntyy, kun uusi kontaktitila tulee mukaan. Tämä johtuu siitä, että uuden tilan tautitilannetta ja tautisuojauskäytäntöjä ei voida täysin tietää. (Kauppinen ym. 2011, 58–59.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

Yhteistyömuotona ulkoistettu hiehonkasvatus on vielä varsin uusi toimintamalli Suomessa. Siitä tehtyjä tutkimuksia ja tutkimustuloksia on saatavilla rajoitetusti, kuten myös toimintamallin valinnoita maitotiloja. Saadaksemme lisää kokemukseen perustuvaa tietoa kyseistä yhteistyömuodosta, valitsimme tässä tutkimuksessa empiirisen tutkimusmenetelmän.

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi on olemassa teoreettista ja empiiristä tutkimusta. Teoreettisessa tutkimuksessa tutkimusaineisto perustuu aikaisempiin tutkimuksiin, joissa tutkimuskohteina ovat olleet tieteenalan käsitteisiin, näkökulmiin ja teorioihin liittyvät ongelmat. Empiirisessä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena on olemassa oleva ilmiö, jota tutkitaan hankkimalla uutta tietoa jollakin systemaattisella tiedonhankintamenetelmällä. (Uusitalo 1991, 60.)

Empiirisestä tutkimuksesta voidaan puhua havainnoivana tutkimuksena. Tutkimus perustuu menetelmiin, jotka on kehitetty teoreettisen tutkimuksen perusteella. Tutkimuksen kohteena voi olla jokin teoriasta johdettu olettaus, jonka toteutumista käytännössä tutkitaan. Myös ilmiö, käyttäytymisen syiden selvittäminen tai vastauksen löytäminen siihen kysymykseen, miten jokin asia pitäisi tehdä, voivat olla tutkimuksen kohteena. Yhteisenä tekijänä teoreettisen ja empiirisen tutkimuksen välillä voidaan pitää tavoitetta saada vastaus tutkimusongelman kysymyksiin. (Heikkilä 2010,13-14.)

Tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää löytää oikea kohderyhmä ja valita oikea tutkimusmenetelmä kyseiseen tutkimukseen. Tutkimusmenetelmän valinnassa vaikuttaa ensisijaisesti tutkimusongelma ja tutkimustavoite. Tutkimusongelmaksi kutsutaan sitä kysymystä, johon tutkimuksella pyritään saamaan ratkaisu. Sen ratkaisemiseksi ei ole olemassa yhtä menetelmällistä ratkaisua, vaan käyttö-

kelpoisia vaihtoehtoja saattaa olla useita. Tutkimusmenetelmän valinta onkin usein kiinni resursseista, lähestymistavasta ja näkökulmasta. (Heikkilä 2010,13-14.)

Empiirinen tutkimus voi olla kvantitatiivinen eli määrällinen tai kvalitatiivinen eli laadullinen. Joskus näillä kahdella eri tavalla voidaan jopa onnistuneesti täydentää toisiaan. (Heikkilä 2010,16.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineisto hankitaan usein kysely- ja haastattelututkimuksilla, tilastoista ja sisällönanalyyseistä (Uusitalo 1991, 81). Se vastaa kysymyksiin mikä, missä, paljonko ja kuinka usein. Ilmiö kuvataan numeerisen tiedon pohjalta. (Heikkilä 2010,16.) Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto taas hankitaan kenttähavainnoilla, vapaamuotoisilla haastatteluilla ja erilaisilla dokumenteilla. (Uusitalo 1991, 81.) Se vastaa kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Ilmiö ymmärretään ns. pehmeän tiedon pohjalta. (Heikkilä 2010,16.)

Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää suurta ja edustavaa otantaa. Asiat kuvataan numeerisesti ja tuloksia voidaan tulkita taulukoiden sekä kuvioiden avulla. Kvantitatiivisella tutkimuksella tilanteen kartoittaminen onnistuu, mutta syiden selvittäminen voi olla hankalaa. Kvalitatiivinen tutkimus ymmärtää paremmin tutkimus kohdetta ja selvittää sen käyttäytymiseen sekä päätöksiin johtaneita syitä. Otanta on yleensä pieni, mutta ne analysoidaan tarkasti. Tilastollisia yleistyksiä vältetään ja tutkittavien valintaan käytetään harkintaa. Kvalitatiivisella tutkimuksella kohderyhmän asenteet, arvot, tarpeet ja odotukset saadaan selville (Heikkilä 2010,16.) Tämän tutkimuksen aineisto on kvalitatiivista.

4.2 Teemahaastattelu

Teemahaastatteluksi kutsutaan lomake- ja avoimen haastattelun välimuotoa. Siinä aihepiiri on yleisesti tiedossa, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa järjestystä ja muotoa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 203.) Teemahaastattelu etenee kysymysten avulla, jotka eivät kuitenkaan ole tarkkoja. Vastaukset pyritään saamaan keskustelun kautta, jota ohjaavat haastattelun päälinjat. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 106.)

Aineiston keräys opinnäytetyöhömmä tapahtui teemahaastatteluilla. Haastattelu-kohteet löytyivät Valio Maitosuomen ja eläinlääkäreiden kautta, sekä osa oli ennestään tuttuja tuottajia. Haastateltavia yrittäjiä oli kaikkiaan kuusi, jotka sijaittivat Etelä- ja Keski-Pohjanmaalla. Näistä neljä oli maidontuotantotiloja ja kaksi oli hiehonkasvatustiloja, joista toinen oli juuri lopettanut kyseisen toiminnan. Haastattelut toteutettiin tammi- ja maaliskuun välisenä aikana vuonna 2014 ja niiden kesto oli n. 1-2 tuntia.

Haastateltavat tilat valittiin ja teemahaastattelurunko toteutettiin opinnäytetyömmä viitekehyksen mukaan. Valinnat niin maidontuotanto- kuin hiehonkasvatustilojen osalta tehtiin erilaisten hiehonkasvatusmallien perusteella. Teemahaastatteluilla pyrimme selvittämään tarkemmin hiehonkasvatuksen ulkoistamisen syitä ja toimintamallien toimivuutta. Mitä etuja ja haittoja kyseiset toimintamallit sisältävät, sekä mitä vaikutuksia niillä on tilojen taloudelliseen toimintaan. Lisäksi selvitimme tilojen tulevaisuuden näkemyksiä hiehonkasvatuksen ulkoistamisen suhteen. Tarkoituksena oli saada mahdollisimman laaja kokonaiskuva hiehonkasvatuksen ulkoistamisesta ja selvittää yhteistyön onnistumiseen vaikuttavat tekijät.

4.3 Case-kuvaukset

Case 1 (Maidontuottajan näkökanta)

Tilalla harjoitetaan maidontuotantoa ja turkistarhausta. Maidontuotantoa harjoitetaan yrittäjäpariskunnan emännän kotitilalla, jota tilan emäntä on jatkanut sukupolvenvaihdon myötä, ja johon hän on saanut aloitustuen. Turkistarhausta harjoitetaan puolestaan isännän kotitilalla, joka sijaitsee eri paikkakunnalla. Turkistarhauksen osalta isäntä on saanut aloitustuen, mutta mikäli kotitila siirretään sukupolvenvaihdon myötä isännän omistukseen, ei aloitustukea siihen enää myönnetä.

Maidontuotannon ja turkistarhauksen yrittäjäpariskunta kokee tilan tulevaisuuden ja kehittämisen kannalta samantarvoiksi tuotantosuunniksi. Kasvua haetaan kumpaakin tuotantosuuntaa kehittämällä ja kasvattamalla, mikäli se vain on mah-

dollista taloudellisten resurssien puitteissa. Myös lisämaan vuokraus ja ostaminen koetaan tarpeelliseksi, mikäli sitä vain on mahdollista saada kohtuuhinnalla. Strategisena tavoitteena yrittäjäpariskunnalla on tilakoon kasvattaminen niin viljelysmaan kuin maidontuotannon ja turkistarhauksen osalta.

Maidontuotannon laajentaminen nähtiin mahdollisuutena, kun isännän vanhemmat päättivät luopua maidontuotannosta isännän äidin jouduttua sairaseläkkeelle niskaongelmien takia. Laskettiin, että ulkoistamalla hiehonkasvatus, voitaisiin ole-massa olevaan parsinavettaan saada lisää parsipaikkoja viidelletoista lehmälle, jolloin kokonaislehmämäärä nousisi noin viiteenkymmeneen. Tarkoituksena oli siis kasvattaa hiehot isännän kotitilan parsinavetassa. Tarkoituksena oli myös saada isännän isälle riittävästi työtunteja, jotta hänet voitaisiin täystyöllistää niin maatilana kuin turkistarhan tarpeisiin. Riittävän toimeentulon aikaansaaminen kolmelle henkilöille oli lähtökohta maidontuotannon laajentamiselle, sillä töitä kyllä oli riittävästi kolmelle henkilölle.

Asiasta neuvoteltiin. Sovittiin, että vanha isäntä hoitaa hiehot ja osallistuu niin tilan kuin turkistarhan töihin. Tekemistään työtunneista hän saa tuntipalkan ja työtuntien mukaisen korvauksen. Samalla sovittiin, että navetasta maksetaan vuokra, joka kattaa ”rakennuksesta” aiheutuneet kustannukset, kuten sähköstä, vedestä ja vakuutuksesta aiheutuvat menot. Muut kustannukset kuten rehuista, siemennyksistä ja eläinten siirrosta aiheutuneet kustannukset maksaa yrittäjäperhe, koska eläimiä ei siirretä vanhan isännän omistukseen. Sovittiin myös, että isännän kotitilan vuokramaat siirtyvät yrittäjäperheen hallintaan ja osa isännän kotitilan maista ostetaan. Pysyäkseen tukikelpoisena ja myel-vakuutuksen piirissä on vanhalla isännällä edelleen hallinnassa noin seitsemän hehtaaria viljelysmaata, joista saatava sato korjataan niin hiehojen kuin lypsylehmien tarpeisiin.

Maidontuotannon, turkistarhauksen ja hiehonkasvatuksen niin strateginen kuin operatiivinen johto on yrittäjäpariskunnalla. Asioista hiehonkasvatuksen osalta toki keskustellaan vanhan isännän kanssa ja hyödynnetään vanhan yrittäjäpariskunnan tieto-taitoa mm. sonnien valintaan ja jalostukseen liittyvissä asioissa. Samoin pienissä hankinnoissa kuten välttämättömien tarvikkeiden hankinnassa, on vanhal-

la isännällä oikeus hakea ne ilman, että asiasta keskustellaan. Muuten asetelma on hyvin työntekijän ja työnjohdon kaltainen, vaikka työntekijänä on hyvin läheinen henkilö. Yrittäjäpariskunta tekee linjaukset ja päätökset, jotka delegoidaan työntekijälle, tässä tapauksessa isännän isälle.

Hiehonkasvatuksen ulkoistamisen ensisijainen tavoite oli maidontuotannon laajentaminen ja riittävän toimeentulon aikaansaaminen kolmelle henkilölle sekä vanhan isännän osaamisen hyödyntäminen. Tavoite maidontuotannossa on toteutunut. Vanha parsinavetta on remontoitu ja uudistettu lypsylehmien tarpeisiin. Lypsylehmien lukumäärä on noussut ja nykyisin lypsylehmiä tilalla on noin 50 kpl. Myös tavoite toimeentulonturvaamisen osalta on saavutettu. Vanhalle isännälle kertyy riittävästi työtunteja hiehojen kasvatuksesta, turkistarhan töistä ja tilan viljelyyn liittyvistä töistä. Kuten yrittäjäpariskunta asian ilmaisee:” Vanha isännällä on joustava työaika. Mikäli on kovat pakkaset ja ei huvita tehdä tarhalla töitä kylmässä, niin tehkään sitten pitempää päivää, kun on kiireempi aika.” Voidaan hyvin todeta, että riittävällä työtuntimäärällä parhaiten hyödynnetään vanhan isännän osaaminen.

Ilman ongelmia ja haasteita tavoitteisiin ei kuitenkaan ole päästy. Pahimmaksi ongelmaksi on koettu hiehojen huono tiinehtyvyys, jopa niin pahaksi, että välillä on harkittu luopumista ja hiehojen kotiuttamista. Syitä huonoon tiinehtymiseen on haettu mm. kasvatusolosuhteista, mutta kun asiasta on keskusteltu muiden maidontuottajien kanssa, on herännyt epäily sateisten kesien vaikutuksesta rehun laatuun. Ruokintaa tarkentamalla on sitten saatukin parannettua tiinehtyvyyttä. Haasteet puolestaan liittyvät työn johtamiseen. Aikaisemmin ei ole ollut työntekijöitä, joten on tarvinnut vain johtaa itseään, kuten asian yrittäjäpariskunta ilmaisee. Tilannetta ei ainakaan helpota se, että työntekijänä on oma isä, joka on toiminut itsenäisenä yrittäjänä. Vuosikaudet hän on päättänyt omista asioistaan ja tehnyt asioita omalla tavallaan. Kun työnantajana toimii vielä oma poika, niin yhteentörmäyksiltä ei ole vältytty.

Nykyisen toimintamallin yrittäjäpariskunta kokee toisaalta väliaikaiseksi, mutta riittäväksi 5-10 vuoden aikavälillä. Tilan kehittämisen kannalta on tarkoitus lähitule-

vaisuudessa panostaa lainojen lyhentämiseen, satotasojen parantamiseen ja lehmien tuotostason nostamiseen. Myös lisämaan hankinta tulee kysymykseen, mikäli sitä vain on saatavilla kohtuuhinnalla. Maidontuotannon ja turkistarhauksen osalta tarkkaillaan tilannetta mm. kiintiöiden poistumisen osalta ja tunnustellaan miltä nykyinen tilanne tuntuu. Koska nykyiset tuotantorakennukset ovat kuitenkin iältään vanhoja ja tulevaisuudessa tilakoko edelleen kasvaa, tiedostaa yrittäjäpariskunta, että jonkinlainen ratkaisu niin maidontuotannon kuin turkistarhauksen osalta on tehtävä. Turkistarhauksen osalta tilanne vaikuttaa selvemältä, sillä sitä jatketaan, kehitetään ja kasvatetaan myös tulevaisuudessa. Maidontuotannon kehittäminen vaatisi uuden navetan rakentamista, mikä nykyhetkellä vähän mietityttää. Selvänä visiona kuitenkin on, että mikäli maidontuotantoon panostetaan, niin rakennetaan oma uusi navetta, missä saman katon alla myös hiehot kasvatetaan. Kysymys ei ole siitä, ettei luotettaisi myös ulkoistettuun hiehonkasvattajaan, mutta tautiriskiä pelätään liikaa. Yhteisnavetta sen sijaan ei tule kysymykseen yrittäjäpariskunnan osalta, sillä niin strateginen kuin operatiivinen johto halutaan pitää omissa käsissä. Yhteistyö kuitenkin esim. säilörehunteon ja muiden viljelytoimien osalta tulisi kysymykseen. Asiasta on ollut jo puhuttakin muutamien tuttujen viljelijöiden kanssa.

Case 2 (Maidontuottajan näkökanta, yhteistyö case 3 kanssa)

Tilalla harjoitetaan maidontuotantoa, johon on panostettu hyvin voimakkaasti. Vuonna 2008 valmistui pihattonavetta noin 60 lypsylehmälle, jota laajennettiin vuonna 2012. Nykyisin lypsylehmiä tilalla on noin 130 kpl, jotka lypsetään kahdella lypsrobotilla. Tilan töistä, niin kotieläin- kuin viljelypuolen 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 mukaan lukien ympäristölupa. 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 mahdollista hiehonkasvatusta tutulle maidontuottajapariskunnalle tilan isännän sanoin, ”Laittakaa lehmät pois ja alkakaa kasvattaa hiehoja.” Näistä sanoista yhteistyö hiehonkasvatuksen osalta sai alkunsa.

Vaikka yhteistyö hiehonkasvatuksen osalta alkoi osittain mahdollisuudesta ja ehdotuksesta, 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, joten katsottiin, että se todennäköisesti nousisi liian suureksi kahdelle henkilölle. Tilalle ei myöskään vielä silloin ollut palkattu vierasta työvoimaa, sillä nykyinen työntekijä aloitti tilalla vasta tämän vuoden alussa.

Kasvatustilojen rakentaminen olisi myös vaatinut lisää vierasta pääomaa. Tilan nykyinen peltopinta-ala riitti niin 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 sekä vasikoiden tarpeisiin.

Ennen yhteistyön aloittamista sovittiin käytännön asiat yhteistyösapuolien kesken. Vaatimuksena yrittäjäpariskunnalla oli, että yhteistyötilan navetta peruskorjataan olosuhteiltaan täyttämään heidän asettamansa kriteerit. 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 suul-

lisesti, että kasvatuksessa on vain yrittäjäpariskunnan hiehoja. He puolestaan lupasivat pitää huolen siitä, että kasvatuksessa on aina täysimäärä hiehoja kasvatuspaikkojen perusteella. Kirjallisesti sovittiin hiehohtainen päivämaksu, joka sisältäisi hiehojen kasvatuksesta aiheutuvat kustannukset, kuten ruokinta- ja työ-kustannukset. Päiväkohtaiseen maksuun ei kuitenkaan sisältyisi siemennyksistä ja mahdollisesti 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 alustavasti 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 hiehohtainen päivämaksu on hieman korkeampi kuin esim. isossa hiehonkasvatussyksikössä, 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 yhteistyön tavoitteet, joihin yhteistyöllä pyrittiin, ovat toteutuneet. Yrittäjäpariskunnan ei ole tarvinnut sitoa vierasta pääomaa uuteen hiehonkasvatukseen, eikä myöskään lisämaan hankintaan. Näin ollen ylimääräisiltä kustannuksilta on välttytty, kuten mm. maan hankinnan kautta muodostuvilta ojitus- ja kalkituskustannuksilta. Nykyisellään hiehojen tarvitsema peltopinta-ala niin lannan- kuin rehustuksen osalta toteutuu 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. Lypsylehmien määrää 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 ja mahdollisen yhteistyön loppumisen kannalta on varasuunnitelma olemassa. Hiehoille rakennetaan alkuperäisen suunnitelman mukaan kasvattamo ja hiehot hoidetaan itse. Nykyisen työvoiman ja työmäärän perusteella oma hiehonkasvatus saattaisi yrittäjäpariskunnan mukaan olla osaltaan perusteltuakin. Yhteistyö kasviviljelytilojen kanssa kiinnostaa yrittäjäpariskuntaa, mikäli sopivia ja yhteistyöhalukkaita osapuolia löytyy. Ydinosaaminen ja tilan taloudellisen tuloksen tekeminen on yrittäjäpariskunnan mukaan heillä maidontuotannossa, johon ensisijaisesti keskitytään ja panostetaan. Kaikkea ei kuitenkaan tarvitse tehdä itse ja eikä ole järkevää, mikäli yhteistyö on vain mahdollista, on yrittäjäpariskunnan motto.

Case 3 (Hiehonkasvattajan näkökanta, yhteistyö case 2 kanssa)

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 rakentamiset ja vanhojen navetoiden peruskorjaukset. 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, joidenka jälkeen hänellä oli vielä illalla navettatyöt, jotka kestivät noin kaksi tuntia. Työpäivän pituus oli noin 12–13 tuntia, ilman viljelypuolen töitä.

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 mahdollisesti hiehonkasvatukseen vai hakeutuuko tilan emäntä tilan ulkopuolisiin töihin?

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. Eräänä ajatuksena oli, että maidontuottajapariskunta hoitaisi itse omat hiehonsa yrittäjäpariskunnan navetassa. Lopulta kuitenkin päädyttiin siihen, että maidontuottajapariskunta ulkoistaisi hiehonkasvatuksen, josta vastaisi tilan emäntä. 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 maidontuottajapariskunnan hiehoja. He puolestaan vastaisivat siitä, että kasvatuksessa on aina täysimäärä hiehoja kasvatuspaikkojen perusteella eli 46 hiehoa. Sopimuksen mukaan maidontuottajapariskunta maksaisi ns. päivämaksun per hieho, joka sisältäisi kasvatuksesta aiheutuvat hoitokustannukset, kuten ruokinta- ja työkuksannukset. Päiväkohtaiseen maksuun ei kuitenkaan sisältyisi siemennyksestä ja eläinlääkärin käynnistä aiheutuvat kustannukset. Samoin hiehojen siirrostä aiheutuvista kustannuksista vastaisi maidontuottajapariskunta.

Käytännössä hiehoikasvatus 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 EU-direktiivien mukaan kotieläintilan statuksen ja saa kotieläintilan mukaiset EU-tuet. Hiehojen hoidosta, kuten ruokinnasta, kiimantarkkailusta ja siemennysajankohdistä vastaa tilan emäntä. Lopulliset päätökset kuitenkin hiehojen ruokinnan ja jalos-

tuksen 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 aikana 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 toiselta tilalla, mutta hyvin nopeasti siirryttiin kasvattamaan ainoastaan yhteistyötilan hiehoja, kuten alunperäisenä tarkoituksena oli. Tilan emännän mielestä tarvittavan toimeentulon saamiseksi on kasvatuksessa oltava aina kasvatuspaikkojen perusteella täysimäärä hiehoja. Tältä osin yhteistyö onkin sujunut moitteettomasti. Yhteistyöhön ollaan muutenkin hyvin tyytyväisiä. Koetaan, että yhteistyön avulla päästiin tavoitteisiin, joita alun perin tavoiteltiin. Tilan isännän ei tarvitse enää osallistua kuin satunnaisesti kotieläinten hoitoon liittyviin töihin, joten hän on voinut entistä paremmin keskittyä tilan ulkopuolisiin töihin, joita on aivan tarpeeksi. Tilan toiminta jatkui kotieläintilana, joka mahdollisti toimeentulon tilan emännälle, mutta myös työn, josta hän pitää.

Onnistuneen yhteistyön edellytyksenä tilan emännän mukaan on se, että yhteistyöosapuolet omaavat samat arvot ja tavoitteet yhteistyön osalta. Heidän tapauksessaan niin maidontuottajapariskunnalla kuin tilan emännällä on arvoina taata hyvät kasvatusolosuhteet hiehoille ja tavoitteena saada sekä pitkäikäisiä että korkeatuotoksia lypsylehmiä. Yhteistyö tilojen välillä onkin hyvin tiivistä, mikä myös osaltaan koetaan onnistuneen yhteistyön edellytykseksi. Ruokintaan, siemennyksiin, jalostukseen ja muihinkin eläinten hoitoon liittyvistä asioista keskustellaan hyvin 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 ammattitai-

don osalta tilan emäntä kokeekin tärkeäksi sen, että hiehot omaavat kasvatuksen jälkeen hyvän kuntoisuusluokituksen sekä ovat tiinehtyneet joko ensisiemennyksellä tai vaihtoehtoisesti 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 joko ei ole saatavilla tai sen hankintahinta on liian korkea. Mikäli yhteistyö nykyisen yhteistyötilan kanssa loppuisi, ei hiehonkasvatus tilalla näyttäisi kuitenkaan tilan emännän mukaan loppuvan. Todennäköisesti yhteistyö jatkuisi jonkun toisen maidontuotantotilan kanssa, sillä jo toiminnan alussa kyseli kaksi muuta maidontuotantotilaa mahdollisesta yhteistyöstä hiehonkasvatuksen osalta. Kiinnostusta hiehonkasvatuksen ulkoistamiseen siten näyttäisi olevan alueen maidontuotantotiloilla.

Case 4 (Hiehonkasvattajan näkökanta)

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

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

Ennen hiehonkasvatuksen aloittamista otettiin yhteyttä paikalliseen ProAgriaan. ProAgrian neuvojen avustuksella tehtiin laskelmia siitä, miten paljon hiehoja pitäisi kasvatuksessa olla ja kuinka paljon pitäisi saada korvausta tehdystä työstä. ProAgrian neuvojen mukaan myös taloudellisen onnistumisen mahdollisuus pitäisi

olla olemassa, koska lähialueella oli paljon lypsykarjatiloja. Arveltiin, että lähialueen maidontuotantotilojen yrittäjät olisivat halukkaita lisäämään lypsylehmäpaikkoja navetassaan ulkoistamalla hiehonkasvatukseen. Ainoaksi arveluttavaksi tekijäksi yrittäjä arvioi sen, minkälaisen korvauksen ProAgrian neuvojen mukaan olisi saatava kasvatettavaa hiehoa kohden. Arveltiin, että korvaus olisi liian suuri maidontuottajien näkökulmasta. Saataisiinko kasvatukseen tarpeeksi paljon hiehoja?

Tulevaisuuden strategiaksi tilalla valittiin hiehonkasvatus. Vanha parsinavetta peruskorjattiin hiehonkasvatusta vastaavaksi. Naudanlihankasvattamo sen sijaan sopi sellaisenaan hiehonkasvattamoksi. Tarkoituksena oli kasvattaa tilalle saapuvat noin puolivuotiaat hiehot ensin parsinavetassa, jonka jälkeen ne siirrettäisiin noin vuoden ikäisinä naudanlihankasvattamoon. Takaisin maidontuotantotiloille hiehot lähtisivät noin kahden vuoden ikäisinä. Kaiken kaikkiaan kasvatuspaikkojen perusteella laskettiin, että hiehoja voisi kerrallaan olla kasvatuksessa noin 140 kpl, vanhassa parsinavetassa noin 60 kpl ja naudanlihankasvattamossa noin 80 kpl.

Tilan tuotantosuunnan muutos ja tuotantorakennusten muuttaminen hiehonkasvatusta vastaavaksi tehtiin pääosin omien, mutta myös ProAgrian neuvojen mielipiteiden perusteella. Alustavasti 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 navetoissaan. 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 mak-

savat 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 katsottiin direktiivien perusteella kotieläintilaksi, joka mahdollisti kotieläintilan tukitason.

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

Yrittäjän mielestä liian monen yhteistyötilan seurauksena tilalle saatiin sorkkatauti eli 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 sivutoimimisena maanviljelijänä.

Lopettamisesta huolimatta usko hiehonkasvatukseen 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, 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 päiväkorvaus, joka toiminnan alussa määräytyi ProAgrarian laskelemien perusteella, ei osoittautunut liian suureksi maidontuottajien näkökulmasta. Ehkä sen olisi pitänyt olla peräti hieman korkeampi yrittäjän näkökulmasta.

Yrittäjän mielestä tulevaisuudessa alueella tarvitaan hiehohotelleja, kun vain maidontuottajat ymmärtävät, että maidontuotantoa voidaan laajentaa ilman navetan laajennusta. Tautiriskiä pidetään ehkä suurimpana riskinä, mitä hiehonkasvatukseen ulkoistamiseen liitetään, samoin kun hiehonkasvattajan ammattitaitoa. Yrittäjän mielestä hiehonkasvatukseen ryhtyvällä on oltava aikaisempaa kokemusta lypsykarjan pidosta. Mikäli toiminnan alussa olisi kartoitettu paremmin yhteistyötilat ennakkoon, tehty alustavat kirjalliset sopimukset ja saatu noin kolme merkittävää yhteistyötilaa asiakkaaksi, olisi hiehonkasvatuksesta saatettu onnistua. Onnistumisen kannalta olisi myös pitänyt ottaa huomioon paremmin tautien torjunta ja laatia tarkka kirjallinen sopimus kaikilta kasvatukseen liittyviltä osa-alueilta. Omasta mielestään hän oli ehkä aikaansa edellä alueella, jossa maidontuottajilla ei vielä ollut halukkuutta laajentaa maidontuotantoa ulkoistamalla hiehonkasvatukseen, koska he haluavat itse hoitaa kaiken, myös hiehonkasvatuksen.

Case 5 (Maidontuottajan näkökanta)

Tilalla on harjoitettu maidontuotantoa tilan 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 pitää lypsylehmiä hiehojen asemasta. Toisin sanoen parsipaikat mitoitettiin lypsylehmille ja varustettiin maitoputkella. Näin tekemällä haluttiin varmistaa maidontuotannon laajentamisen mahdollisuus, mikäli se katsotaan tarpeelliseksi.

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 20000 €. Sen sijaan hiehojen ostoon ei ole vielä tarvinnut panostaa, koska lypsylehmät on saatu vielä tähän asti omista hiehoista. Tilan lypsylehmistä noin 90 % siemennetään liharotuisilla sonneille ja noin 10 % maitorotuisilla. Tarkoitus on, että itse kasvatettaisiin muutamia hiehoja, jotta tilan emäntä pystyy harrastamaan hänelle rakasta jalostustoimintaa. Muuten hiehot ostetaan jatkossa tarpeen mukaan niin, että lypsylehmien lukumäärä pysyisi noin viidessäkymmenessä. Maitoa tilalla

tuotettiin viime kiintiökaudella noin 30000 litraa yli kiintiön. Nykyisellä kiintiökaudella maitomäärän arvioidaan kasvavan noin 400000 litraan, jolloin kiintiö ylittyy noin 130000 litralla. Tarkoituksena on kuluvalle kiintiökaudella vuokrata kiintiöitä, jotta ei tuotettaisi tuetonta maitoa.

Maidontuotannon laajentaminen tuli tilalla ajankohtaiseksi, kun tilan vanhassa asuinrakennuksessa todettiin vakava homeongelma. Vaihtoehtoina oli joko vanhan asuinrakennuksen peruskorjaus tai uuden asuinrakennuksen rakentaminen. Kummassakin tapauksessa tiedettiin laskelmien perusteella, että vierasta pääomaa tarvitaan noin 200000 €. Laskettiin, että jo olemassa olevan velan lisäksi, tilan nykyinen maidontuotanto ei kuitenkaan riitä lisävelan maksamiseen, koska entisenkin velan lyhentäminen oli ajoittain tuottanut vaikeuksia. Maidontuotantoa joudutaan lisävelan vuoksi laajentamaan, mutta miten laajennus toteutetaan, askarrutti yrittäjäpariskuntaa.

Tilan yrittäjäpariskunta on iältään noin viisikymppisiä. Tällä hetkellä tilalla ei ainaakaan vielä ole tiedossa jatkajaa, joten uuden navetan rakentamista ja siitä aiheutuvan lainamäärän kasvattamista ei koettu mieluisaksi vaihtoehdoksi. Kuten isäntä asian tokaisi, ”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 hiehojen kasvatuksesta aiheutuvia kustannuksia. Iltanavetalla ollessaan, tokaisikin tilan emäntä, että mitä jos lopetetaan kokonaan hiehonkasvatus.

Alustavana ajatuksena oli, että etsitään mahdollinen kasvatuspaikka tilan hiehoille. Kartoitettiin ja kyseltiin jo toiminnassa olevilta ns. hiehotellien pitäjiltä ja mm. muutamalta paikalliselta maidontuotannosta luopuvalta tilan yrittäjältä heidän kiinnostustaan yhteistyön osalta. Maidontuotannosta luopuvilla tilan yrittäjillä ei kuitenkaan ollut kiinnostusta yhteistyöhön, vaikka heille tarjottiin useita erilaisia vaih-

toehtoja, kuten esim. navetan vuokrausta ja suoranaista tuntipalkkaa hiehojen kasvatuksesta. Hiehohotelleista kasvatusta paikat tilan hiehoille sen sijaan olisi löytynyt, mutta hiehohotellien pitäjien ilmoittamat kasvatushinnat koettiin kuitenkin aivan liian korkeiksi. Laskeskeltiin, että ns. päivämaksun perusteella hiehon kasvatuksesta aiheutuva kustannus nousisi niin korkeaksi, että ei edes ”faballa” ole myynnissä niin kalliita hiehoja, kuten isäntä asian ilmaisee. Vieraaksi koettiin myös neuvontaorganisaation väite siitä, että koska kasvatuksessa on tilan omia hiehoja, nostaa se lisäarvoa, josta kannattaa maksaa. ”Vasikkana ne viedään kasvatukseen 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 olemassa olevasta 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 rehuomavaruuden, joten tuotannon lisääminen, ei lisäisi merkittävästi rehukustannuksia. 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 kasvat-
taa ainoastaan tilan omia hiehoja.

Tehdyn päätöksen tueksi ja toteuttamiseksi haluttiin lisävarmuus, joten yhteyttä otettiin paikalliseen ProAgriaan. Esiteltyään suunnitelman neuvojalle, näytti kuitenkin siltä, että neuvojan mukaan suunnitelma ei olisi 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.

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 10000 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.

Case 6 (Maidontuottajan näkökanta)

Tilalla harjoitetaan maidontuotantoa. Tehtyjen laajennusten myötä on tilalla noin 115 lypsylehmää, jotka lypsetään sekä lypsyasemalla että lypsyrobotilla. Tilan kotieläintyöt hoitaa pääosin tilan emäntä kahden palkatun työntekijän kanssa. Tilan

isäntä työskentelee tilan ulkopuolella kokopäiväisesti, mutta osallistuu tilan kotieläintöihin tarpeen mukaan.

Maidontuotannon viimeinen laajennus tilalla toteutettiin noin neljä vuotta sitten. Laajennuksen myötä lypsylehmien lukumäärä nousi noin 90 kappaleesta 115 kappaleeseen. Alun perin laajennus oli tarkoitus toteuttaa navetan eteläpuoleiseen pätyyn, jota varten ostettaisiin rajanaapurilta tonttimaata. Tehtyjen selvitysten perusteella kuitenkin osoittautui, että kyseisen tonttimaan omisti perikunta, jossa oli noin 25 osakasta. Koska osa osakkaista ei kuitenkaan ollut halukkaita myymään, jouduttiin suunnitelmasta luopumaan. Lopulta laajennus päätettiin toteuttaa navetan päädyssä olevaan rehuvarastoon, jossa aikaisemmin oli kasvatettu hiehoja. Koska laajennuksen seurauksena sekä menetettiin jo olemassa olevia hiehonkasvatuspaikkoja että tarvittiin lisää kasvatettavia hiehoja, jouduttiin olosuhteiden pakosta hiehonkasvatus ainakin hetkellisesti ulkoistamaan.

Tarkoituksena oli, että noin 50–60 hiehon kasvatus ulkoistetaan, joka merkitsi noin puolta tilan hiehojen kokonaismäärästä. Ulkoistamisen katsottiin kuitenkin olevan vain väliaikainen ratkaisu, sillä tilan strategia oli tulevaisuudessa joka tapauksessa kasvattaa kaikki omat hiehot. Haluttiin vain miettimistauko, jonka aikana päätettäisiin, mihin sijoitettaisiin ja rakennettaisiin oma kasvattamo. Ei haluttu tehdä väärää ratkaisua, koska tilan tontille mahtui rakentamaan enää yhden rakennuksen.

Yhteistyökumppani hiehonkasvatuksen osalta löydettiin noin 200 km etäisyydeltä tilasta. Aikaisemmin maidontuotantoa harjoittanut tila oli päättänyt luopua maidontuotannosta ja keskittyä hiehonkasvatukseen. Tilalle oli rakennettu uusi ns. hiehotelli noin 400 hieholle. Asiakkaiksi oli tarkoitus saada pitkäaikaisia yhteistyötiloja, joidenka kanssa laadittiin kymmenvuotinen kirjallinen sopimus. Koska yrittäjäpariskunnan tarkoituksena oli kuitenkin ulkoistaa hiehonkasvatus vain väliaikaisesti, neuvottelivat he itselleen toistaiseksi voimassa olevan ja kahden vuoden irtisanomisajalla laaditun kirjallisen sopimuksen. Todennäköisesti heidän neuvotteluasemaansa paransi se, että he olivat hiehonkasvatustilan ensimmäinen asiakas.

Sopimuksen mukaan hiehot siirtyivät hiehonkasvatustilan omistukseen yhden euron kappalehinnalla. Yrittäjäpariskunnan omistukseen hiehot puolestaan siirtyivät samalla summalla kasvatusajan jälkeen. Kasvatuspalkkio perustui hiehohtaiseen päivämaksuun, joka kerrottiin kasvatusajan pituuden perusteella. Kasvatusmaksu sisälsi hiehon kasvatuksesta aiheutuneet kustannukset, kuten ruokinnasta, eläinlääkärin käynneistä ja siemennyksistä aiheutuvat kustannukset. Kasvatusmaksuun ei sen sijaan kuulunut siementen hankinnasta, sorkkien hoidosta, mahdollista uusintasiemennyksistä ja hiehojen siirrosta aiheutuneet kustannukset. Sopimuksen perusteella myös päiväkohtaista maksua korotettaisiin prosentuaalisesti maidon tuottajahinnan korotuksen perusteella.

Yhteistyötä hiehoikasvatustilan kanssa yrittäjäpariskunnan isäntä kuvailee hyvin ammattitaitoisesti toteutetuksi. Hiehojen siirrot tilojen välillä hoidettiin teurasautojen välityksellä. Hiehoikasvattamossa hiehoilla oli hyvät kasvatusolosuhteet ja hiehot hoidettiin hyvin. Hiehojen siemennys toteutettiin tilan jalostussuunnitelman mukaan ja ennen takaisinkuljetusta niiden sorkat hoidettiin. Kaikki hiehoikasvatukseen liittyvät asiat hoidettiin hiehoikasvatustilan pitäjien toimesta sopimuksen mukaan, ammattitaidolla ja fiksusti, kuten tilan isäntä asian ilmaisee. Yhteistyön loppuminen yrittäjäpariskunnan toimesta ei siis johtunut edellä mainituista asioista, vaan loppumisen syynä olivat tilan aikaisempi strategia hiehoikasvatuksen osalta, tilojen välinen etäisyys ja ennen kaikkea tilan eläimissä ilmenneet sairaudet.

Yrittäjäpariskunnan strategisena tavoitteena hiehoikasvatuksen osalta oli kasvat-
taa itse kaikki tilan hiehot. Tavoitteeseen päästäkseen oli hiehoikasvattamon sijain-
tipaikka määritelty tilan tontilta ja tarvittavat luvat, kuten rakennus- ja ympäristölu-
pa haettu, mutta varsinaista lupaa ei ole vielä saatu. Tilojen välisen etäisyyden
takia olivat hiehojen siirrosta aiheutuneet kuljetuskustannukset kohtalaisen korke-
at. Tilan isännän mukaan kasvatuksesta ja kuljetuksesta aiheutuvat kustannukset
olivat yhteenlaskettuna hieman korkeammat kuin hiehojen omasta kasvatuksesta
aiheutuvat kustannukset. Ero ei ollut suuri, mutta parantaakseen tilan kilpailukykyä
suhteessa muihin maidontuottajiin, on kaikki ylimääräiset kustannukset karsittava.
Suurimpana tekijänä yhteistyön lopettamisella oli kuitenkin tilan eläimissä ilmen-
neet sairaudet. Yhteistyön aikana on tilan eläimissä esiintynyt sorkkatauteja, kuten

sorkkavälitulehdusta, joita on hoidettu antibiooteilla. Puolitoista vuotta sitten tilan vasikat sairastuivat myös vasikkayskään, jonka seurauksena useita vasikoita on kuollut ja jonka takia vasikoille peruskorjattiin vanhasta hevostallista erillinen kasvatustila.

Viimeisen laajennuksen, siitä seuranneen lypsyrobotin hankinnan ja hiehonkasvatuksen ulkoistamisen takia, alkoi isännän mukaan tilan taloudellinen alamäki. Kustannukset nousivat ja henkinen kuormitus lisääntyi sairaustapauksien takia. Onneksi myös maidon tuottajahinta on noussut, joka osaltaan kompensoi tilan kustannuksien nousua. Suoranaisesti tilan isäntä ei syytä eläimissä ilmenneitä sairauksia johtuviksi ulkoistetusta hiehonkasvatuksesta, mutta ei se myöskään pienennä hänen mukaansa riskiä. Eri asia olisi ollut, jos kasvatusta paikassa olisi ollut yksistään tilan hiehoja, mutta kyseisellä kasvatustilalla oli 4-5 tilan hiehoja. Olisiko asiat voitu tehdä toisin kasvatustilalla ja yhteistyön osalta, on isännän mukaan mielenkiintoinen kysymys. Hiehonkasvatukseen liittyvät asiat kuitenkin hiehonkasvatustilalla hoidettiin ammattitaidolla ja fiksusti, kuten isäntä asian ilmaisi. Vaikka hiehot kasvatettaisiin itse, on tilan eläinten mahdollista sairastua. Siinä tapauksessa ei voi kuitenkaan syyttää kuin itseään, on isännän mielipide.

Nykyisin tilan hiehoista on hiehonkasvatustilalla enää noin 20 kappaletta. Vuoteen ei uusia hiehoja ole viety kasvatukseen ja loputkin on tarkoitus kotiuttaa laidunkauden alkaessa. Noin kolmekymmentä hiehoa on tällä hetkellä tilapäisesti kasvatuksessa erään tutun koneurakoitsijan kylmäpihatossa, joka on ollut tyhjillään muutamana vuoden. Hänellä itsellään on lypsylehmiä, joidenka hoitotöiden ohessa hän huolehtii hiehojen ruokinnasta. Tarvittavat rehut paikalle toimittaa isäntä kerran viikossa, jolloin hän myös siivoaa pihaton ja hoitaa kuivituksen. Tulevana kesänä on tarkoitus rakentaa uusi hiehofasvatustila, mikäli ympäristölupa saadaan. Lannanlevityksen osalta on tehty lannanlevityssopimus noin 25 hehtaarille, sen sijaan rehustuksen osalta oman viljelypinta-alan arvioidaan riittävän tilan keskimääräisen satotason perusteella.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessa haastateltiin kuuden eri maatalousyrittäjän maatalousyrittäjiä. Näistä maatalousyrittäjistä maidontuotantotiloja oli neljä, joissa maidontuotantoa oli kasvatettu ulkoistamalla hiehonkasvatus. Yhdessä maatalousyrittäjässä kasvatettiin yhden haastatellun maidontuotantotilan hiehoja vanhassa lypsykarjanavetassa. Yhdessä maatalousyrittäjässä oli puolestaan aikaisemmin toiminut ns. hiehotelli.

Haastatteluaineiston perusteella maidontuotantotiloilla hiehonkasvatuksen ulkoistamisen tavoitteena on kustannustehokkuus. Ensisijaisesti pyritään tuotetun maidon määrää kasvattamaan jo olemassa olevien resurssien puitteissa. Näistä merkittävin on jo olemassa oleva lypsykarjanavetta, jonka kaikki neliöt hyödynnetään maidontuotantoon. Pääomaa sitoutuu muutostöihin, mutta vältytään pääomakustannuksilta, jotka aiheutuvat uuden hiehoasvattamon rakentamisesta. Kuinka muutostyöt toteutetaan, on puolestaan hyvin tilakohtainen. Kahdella haastatelluista tiloista oli parsinavetta, joissa hiehojen kasvatuspaikat muutettiin lypsylehmien parsipaikoiksi. Kahdella oli puolestaan pihattonavetta, jossa toisessa hiehojen kasvatuksessa ollut rehuvarasto peruskorjattiin lypsylehmien tarpeisiin. Toisessa puolestaan navetan laajennuksen ja rakentamisen yhteydessä päätettiin koko lypsykarjarakennus aikaisemmasta suunnitelmasta poiketen rakentaa ainoastaan lypsylehmillä.

Muita merkittäviä resursseja hiehonkasvatukseen ovat yrittäjien työpanos ja viljelysmaan riittävyys. Lypsylehmien määrän kasvaessa lisääntyy työmäärä joka tapauksessa suhteessa hiehonkasvatuksesta aiheutuvaan työmäärään nähden. Rajallinen työpanos halutaankin näin ollen ensisijaisesti kohdentaa ydinliiketoimintaan eli maidontuotantoon. Usein myös jo tehdyt investoinnit lypsykarjanavetassa, jotka aiheutuvat mm. hiehonkasvatustilojen muutostöistä lypsylehmien tarpeita vastaaviksi, koetaan usein niin henkisesti kuin ruumiillisesti raskaiksi.

”Tehtyjen investointien jälkeen tunsimme olomme niin henkisesti kuin ruumillisestikin väsyneiksi. Tiesimme, että lypsylehmien määrän kasvaessa työmäärää lisääntyy liian suureksi kahdelle ihmiselle, mikäli hiehonkasvatusta ei ulkoisteta.”

Viljelysmaan riittävyys ja saatavuus koetaan usein myös rajaavaksi tekijäksi maidontuotannon laajentamiseksi. Nykyinen viljelyspinta-ala riittää maidontuotannon kasvattamiseen, kun hiehonkasvatusta ulkoistetaan. Mikäli lypsylehmien määrää kasvatetaan jo olemassa olevassa lypsykarjanavetassa ja hiehonkasvatusta ei ulkoistettaisi, pitäisi lisämaata saada joko vuokrattua tai ostettua. Lisämaan hankinta merkitsee joka tapauksessa työmäärän kasvua ja lisäkustannuksia. Koska työmäärän kasvu ajoittuu kesäkuukausille, saattaa sillä olla negatiivinen vaikutus jopa maidontuotannon tuotostuloksiin. Lisäkustannuksia lisämaan hankinnasta syntyy maan oston myötä, mutta myös vuokrauksen yhteydessä. Useimmiten työmäärän kasvun myötä työntehokkuutta joudutaan kasvattamaan. Hankitaan uusia tehokkaampia työkoneita, joilla niin kylvö- kuin korjuutoimenpiteistä suoriudutaan nopeammin.

Hiehonkasvatuksen ulkoistamisen edellytyksenä on sopivan yhteistyökumppanin löytäminen. Tärkeimpinä kriteereinä maidontuottajan näkökulmasta kumppanin valintaan ovat ulkoistamisesta aiheutuvat kustannukset ja luottamus hiehonkasvatuksesta vastaavien yrittäjien toimintatapoihin. Kustannuksia maidontuottajalle aiheutuu hiehonkasvatuksen ulkoistamisesta lähinnä ns. kasvatuspäivän hinnasta, joka on suoranainen palkka hiehonkasvatuksesta vastaavalle yrittäjälle sekä kuljetuskustannuksista. Kasvatuspäivän hinnasta sovitaan useimmiten etukäteen kirjallisella sopimuksella, jossa määritellään kasvatuspäivän hintaan kuuluvat asiat. Mikäli maidontuottaja löytää yhteistyökumppaniksi uuden hiehonkasvatustilan, kuten kahdella haastatelluista, pystyy maidontuottaja vaikuttamaan paremmin sekä kasvatuspäivän hintaan että hiehonkasvatustilan toimintatapoihin. Ennestään hiehonkasvatusta harjoittavilla tiloilla eli ns. hiehotellia pitävillä tiloilla kasvatuspäivän hinta ja toimintatavat määräytyvät pääosin olemassa olevan sopimusmallin perusteella.

Sopivan yhteistyökumppanin löytäminen saattaa muodostua vaikeaksi, jolloin perinteisen mallin hiehonkasvatuksen ulkoistamisen sijaan joudutaan miettimään toisenlaista mallia. Tähän päädyttiin yhdellä haastatelluista maidontuotantotiloista, jossa päädyttiin hiehonkasvatuksen ulkoistamisen sijaan ostamaan tarvittavat hiehot. Laskelmien perusteella todettiin, että kasvatuksesta aiheutuvat kustannukset nousisivat liian korkeiksi hiehojen markkinahintaan nähden. Korkeisiin kustannuksiin syynä oli ensisijaisesti mahdollisen hiehonkasvatustilan sijainti. Tilojen välinen etäisyys kasvatti kuljetuskustannuksia, nostaen samalla kokonaiskustannuksia. Tehdyn päätöksen taustalla olivat siis ennen kaikkea kokonaiskustannukset, eivätkä mahdolliset ulkoistamisesta aiheutuvat riskitekijät. Tautipaine arvioitiin yhtä suureksi niin hiehonkasvatuksen kuin oston myötä. Isännän mukaan mahdollinen riski taudin osalta on hyväksyttävä, sillä tautiriski vältetään ainoastaan siinä tapauksessa, mikäli löydetään kasvatustila ainoastaan tilan omille hiehoille.

Tautiriskiä voidaan pitää oleellisena yhteistyökumppanin valintaan vaikuttavista tekijöistä kokonaiskustannusten ohella. Kahdella haastatelluista maidontuotantotiloista ulkoistamisen lähtökohtana oli, että yhteistyötilalla kasvatetaan ainoastaan heidän omia hiehoja. Näin pienennetään tautiriskiä, voidaan vaikuttaa hiehonkasvatustilan toimintaan ja hiehot saavat mahdollisimman hyvän hoidon. Yhdellä tilalla oltiin jopa valmiita maksamaan hieman enemmän siitä, että tiedettiin hiehojen saavan hyvän yksilöllisen hoidon. Luotettiin kyseisen hiehonkasvatustilan yrittäjiin, jotka olivat jo ennestään tuttuja. Luottamus voidaankin katsoa merkittäväksi tekijäksi yhteistyökumppanin valintaan vaikuttavista tekijöistä. Luotetaan siihen, että kasvattajat omaavat hyvän ammattitaidon, jolloin hiehot saavat parhaan mahdollisen hoidon.

Luottamuksen puute hiehonkasvatustilan toimintatapoihin, ja siitä aiheutuva kyseenalaistaminen mm. tautien suojautumisen osalta, saattaa estää yhteistyön tai vaihtoehtoisesti lopettaa yhteistyön. Haastatteluaineiston perusteella tilalla, jossa aikaisemmin oli toiminut ns. hiehotelli, luottamus yrittäjän toimintatapoihin saattoi olla merkittävä syy siihen, että toiminta tilalla ei oikeastaan koskaan kunnolla käynnistynyt. Vaikka kasvatuspäivän hinta ei ollut korkea, oli asiakkaita varsin vähän. Viimeisetkin asiakkaat päättivät lopulta lopettaa yhteistyön, kun kasvatetta-

vissa hiehoissa alkoi esiintyä sorkkatauteja. Kasvatustilalta mahdolliset saadut taudit olivat myös syy siihen, että yksi haastatelluista tiloista lopetti yhteistyön ns. hiehotellin pitäjien kanssa. Varsinaisesti maidontuotantotilan yrittäjä ei syytä eläimissä ilmenneitä sairauksia johtuviksi hiehonkasvatustilan toimintatavoista, sillä asiat hoidettiin tilalla varsin ammattitaitoisesti. Toisaalta saatujen sairauksien todennäköisyyttä ei myöskään hänen mukaansa pienennä se, että hiehonkasvatustilalla kasvatettiin noin 4-5 maidontuotantotilan hiehoja.

Kaikkien haastateltujen tilojen tavoitteena oli löytää tilan toiminnan kannalta sopivin toimintamalli, jolla saavutettaisiin paras mahdollinen taloudellinen tulos. Maidontuotantotiloilla hiehonkasvatuksen ulkoistamisella pyrittiin ensisijaisesti tehostamaan ja kasvattamaan maidontuotantoa jo olemassa olevien resurssien puitteissa. Hiehonkasvatustiloilla sen sijaan pyrittiin kannattavampaan toimintaan tilan tuotantosuuntaa muuttamalla. Aikaisemmin naudanlihaa tuottanut tila oli vaihtanut tuotantosunnaksi hiehonkasvatuksen, jonka katsottiin parantavan tilan kannattavuutta. Toisella hiehonkasvatustilalla sen sijaan maidontuotannosta luopumalla ja hiehonkasvatukseen panostamalla pyrittiin luomaan tulevaisuuden toimintamalli, joka suhteessa tilan työpanokseen antaisi parhaan mahdollisen taloudellisen tuloksen.

Maidontuotantotiloilla hiehonkasvatuksen ulkoistamisella saavutettavat edut liittyvät suurimmaksi osaksi pääomakustannuksiin. Maidontuotantoa kasvatetaan lisäämällä ainoastaan lypsylehmien määrää, jolloin pääomia sitoutuu vain lypsylehmien kasvatuspaikkoihin eikä hiehonkasvatuspaikkojen rakentamiseen. Uudet kasvatuspaikat lypsylehmien osalta oli saatu aikaiseksi melko pienin kustannuksin, sillä ne olivat pääosin entisiä hiehonkasvatuspaikkoja. Koska hiehoilta vapautuva rehu voidaan hyödyntää lypsylehmien tarpeisiin, ei lisämaata todennäköisesti tarvitse hankkia, jolloin vältetään myös uusien koneiden hankinnalta. Merkittävänä etuna voidaan pitää myös työpanoksen kohdentamista ja riittävyttä. Jokaisella haastatellulla tilalla lypsylehmämäärän kasvusta johtuva työmäärä oli voitu hoitaa nykyisellä työvoimalla. Ulkoistaminen koettiin myös henkisenä hyvinvointina, koska kaikkea maidontuotannon kasvattamiseen liittyvää toimintaa ei tarvitse tehdä itse.

Hiehonkasvatuksen ulkoistaminen ja tilalla tuotetun maitomäärän lisäys kasvattaa tilan liikevaihtoa, mikä merkitsee mahdollisuutta parantaa tilan kannattavuutta. Ulkoistaminen ei kuitenkaan ole tae paremmasta kannattavuudesta. Tärkeänä tekijänä on tuotetun maidon yksikkökustannus, johon liittyy myös ulkoistetusta hiehonkasvatuksesta aiheutuvat kustannukset. Yksikkökustannus haastatelluilla maidontuotantotiloilla vaihteli suuresti, johtuen osittain valitusta hiehonkasvatusmallista. Toimintamalli vaikutti myös suuresti riskitekijöihin, joilla on suora vaikutus taloudelliseen toimintaan ja siten tuotetun maidon yksikkökustannuksiin.

Sopivan yhteistyökumppanin löytäminen ja riskien hallinta korostuu ulkoistettaessa. Mikäli ongelmista aiheutuvat kustannukset nousevat liian suureksi, voi tilan kannattavuus jopa huonontua, kuten tutkimusaineisto osoittaa. Haastatellulla tilalla lisäkustannuksia aiheutui ennakkolaskelmista riippumatta mm. kuljetuskustannuksista, mutta suurimmat lisäkustannukset aiheutuivat lisääntyvistä tautikustannuksista. Tautiriskiä voidaankin pitää merkittävimpänä ongelmana, joka hiehonkasvatuksen ulkoistamiseen liittyy. Varmin toimintamalli hiehonkasvatuksen ulkoistamisen osalta on löytää yhteistyökumppani, joka kasvattaa ainoastaan tilan hiehoja. Kahdella haastatelluista maidontuotantotiloista yhteistyökumppani kasvatti ainoastaan tilan hiehoja, eikä minkäänlaisia kasvatukseen liittyviä tautiongelmia ollut ilmennyt. Ennemminkin tämänkaltaisessa toimintamallissa mahdollisena ongelmana voidaan pitää toiminnan jatkuvuutta, sillä usein hiehonkasvattajat ovat entisiä maidontuottajia, joille hiehonkasvatus saattaa olla välivaihe ennen varsinaista eläinten pidon lopettamista.

Hiehonkasvatuksen ulkoistaminen ja maitomäärän kasvattaminen ovat keinoja, joilla tilan kilpailukykyä voidaan parantaa. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että ulkoistamalla hiehonkasvatus saavutetaan merkittäviä etuja, jotka ovat hyödynnettävissä tehokkaalla riskien hallinnalla. Alustavien laskelmien tekeminen, luotettavan yhteistyökumppanin löytäminen ja kirjalliset sopimukset yhteistyön osalta ovat avainasemassa kannattavaan toimintaan. Päätöstä hiehonkasvatuksen ulkoistamisesta ei ole perusteltua tehdä pelkästään neuvontajärjestöjen tekemien laskelmien ja oletusten perusteella, koska uuden asian omaksuminen vaatii myös näiltä organisaatioilta tietotaidon lisäämistä. Lopullisen päätöksen ulkoistamisen

osalta ja sopivan hiehonkasvatusmallin valinnasta joutuu maidontuotantotilan yrittäjä tekemään aina itse. Yksin hän joutuu kantamaan myös vastuun tekemistään päätöksistään.

LÄHTEET

Alueittainen maidontuotanto. 22.5.2015. [Verkkosivu]. Luke. [Viitattu 15.9.2015]. Saatavana: <http://www.stat.luke.fi/alueittainen-maidontuotanto>

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. painos. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Jokipii, P. 2005. Prosessien hallinta. Teoksessa: P. Jokipii Maatilayrityksen kilpailukyky. ProAgria Maaseutukeskusten Liitto. Tieto tuottamaan 112, 65–77.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen-Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kauppinen, R., Partanen, K., Viitala, H., Mönkkönen, S., Hakola, M., Repo, M., Kivinen, T., Huuskonen, A., Joki-Tokola, E., Tuure, V-M., Lätti, M., Ruoho, O., Rainio, V. 2011. Hiehonkasvatuksen ulkoistaminen. Opas kasvattajalle ja ulkoistajalle. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu. Savonia-ammattikorkeakoulun julkaisusarja E2/3/2011

Kotieläinten lukumäärä. 22.5.2015. [Verkkosivu]. Luke. [Viitattu 15.9.2015]. Saatavana: <http://stat.luke.fi/kotielainten-lukumaara>

Laitila, E., Ryhänen, M., Närvä, M., Sipiläinen, T., Heiskari, M., Jokiaho, S., Ketola, J., Kämäräinen, S., Käsäkoski, H., Palo, A. & Pieviläinen, A. 2012. Verkostomainen yrittäminen. Teoksessa: M. Ryhänen & E. Laitila (toim.) 2012. Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla. Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edelytyksiä. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 59. 9, 91-134

Lehikoinen, E. & Vuorinen, S. 2009. Yritysyhteistyön muodot. [Verkkopublication]. Lappeenranta University of Applied Sciences. Production Economics. Candidate's work. [Cited 17.10.2015]. Available:

<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/45298/nbnfi-fe200905261555.pdf?sequence=3>

Maatilastollinen vuosikirja 2011. Helsinki: Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskus. Suomen virallinen tilasto. Maa-, metsä- ja kalatalous 2011

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

Ryhänen, M., Laitila, E., Närvä, M. & Sipiläinen, T. 2012. Johdanto. Teoksessa: M. Ryhänen & E. Laitila (toim.) 2012. Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 59. 9, 9-16.

Ryhänen, M., Laitila, E. & Rajakorpi, J. 2014. Johdanto. Teoksessa: M. Ryhänen & E. Laitila (toim.) 2014. Yhteistyö- ja verkostosuhteet. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 19, 11-17.

Ryhänen, M., Sipiläinen, T., Ovaska, S. & Laitila, E. 2012. Yhteistyö Eteläpohjalaisilla maitotiloilla. Teoksessa: M. Ryhänen & E. Laitila (toim.) Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 59, 57–90

Turunen, M., Reinikainen, V., Patajoki, M., Wahlroos, H. 2008. Ulkoistettu hiehonkasvatusta. [Opinnäytetyö]. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. [Cited 17.2.2015]. Available:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/20596/HiehonKasvatus_opas.pdf?sequence=3

Vihtonen, T. 2007. Suomen maatalousyrittäjien strategiset valinnat ja taloudellinen menestyminen. [Verkkopublication]. Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus. [Cited 16.10.2015]. Available: <http://www.mtt.fi/met/pdf/met101.pdf>

Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma-johdatus tutkielman maailmaan. 1.-4. painos. Helsinki: WSOY.

Liite 1 Teemahaastattelukysymykset

1. Kertoisitko, millainen nykyinen yhteistyökuvio on (tarkemmin yhteistyökuvioista, joka tällä tilalla tärkein/kiinnostavin)?
2. Mistä yhteistyö lähti liikkeelle, kenen idea se oli?
3. Olivatko osapuolet tuttuja ennestään ja oliko osanottajilla jo muuta yhteistyötä aikaisemmin?
4. Mitä yhteistyöhön ryhtymisellä tavoiteltiin (tarvittaessa kysymystä täydennetään ja esitetään tarkennuskysymyksiä)?
5. Miten yhteistyötä suunniteltiin ennen toiminnan aloittamista (tavoitteiden selkeytys, laskelmat, organisoinnin tapa, jne.)?
6. Miten yhteistyö on organisoitu (haastattelijan on tässä oltava tarkkana, esimerkiksi selkeässä urakointisuhteessa kysymys voi olla naiivi)?
7. Mistä asioista nimenomaisesti tehtiin joko suullinen tai kirjallinen sopimus yhteistyön alkaessa?
8. Onko yhteistyön ehdoista sovittu kirjallisesti (jos niin mistä asioista)?
9. Miten yhteistyöhön liittyvät palvelut on hinnoiteltu (tärkein on hinnoitteluperiaate, ei niinkään hinnan suuruus, jota haastateltavat eivät ehkä halua aina edes sanoa)?
10. Koetko saaneesi yhteistyöstä sen hyödyn, jota alussa tavoittelit (jos ei, niin lähdetään kyselemään tarkemmin, että mikä meni pieleen)?
11. Kun nyt jälkikäteen ajattelet, olisiko alussa pitänyt suunnitella tai sopia jotakin eri tavalla tai tarkemmin?
12. Kertoisitko kokemukseesi perustuen, mitkä asiat yleensä mielestäsi ovat yhteistyön onnistumisen kannalta tärkeimpiä?
13. Miten yhteistyö on kehittynyt aloittamisen jälkeen?

14. Miten yhteistyö sujuu (onko kaikki toiminut niin kuin alussa suunniteltiin, jos ei ole, aletaan kysellä, mikä meni eri tavalla ja miksi)?
15. Mitä yhteistyön eri osapuolet hyötyvät yhteistyöstä?
16. Millaisena näette maidontuotannon toimintaympäristön 10 vuoden kuluttua Suomessa ja lähialueellanne?
17. Millaiset maidontuotantotilat ovat 10 vuoden kuluttua kilpailukykyisiä?
18. Miten aiotte kehittää yritystänne seuraavan 10 vuoden aikana?
19. Miten näette yhteistyön tarpeen/edellytysten muuttuvan tulevaisuudessa (jos tarve kasvattaa, yms. positiivista vastausta; tarkennetaan, millaista yhteistyötä tulevaisuudessa (prosesseittain, yhteistyömuodoittain ja – kuvioittain: mm. urakointi, toimintojen ulkoistaminen, tilojen välinen yhteistyö, resurssien yhteishankinta, kumppanuussuhteet, yhteisyritys)?
20. Onko alueellanne mahdollisuuksia lisätä yhteistyötä?
21. Millaisia mahdollisuuksia näette yhteistyön lisäämisellä ja miten niitä voisi hyödyntää?
22. Millaisia uhkia näette yhteistyön lisäämisellä ja miten niitä voisi lieventää?
23. Miten yhteistyöllä voisi ratkaista pellon niukkuuteen liittyvän haasteen?
24. Mikä on mielestänne ydinosaamistanne (minkä tuotantotoiminnan/-prosessit koette vahvuudeksenne)?
25. Meneillään oleva maatalouspolitiikan uudistus lisää markkinaohjautuvuutta sekä kannustaa maidontuottajia panostamaan eläinten hyvinvointiin ja ympäristön hoitoon. Tutkimustulosten mukaan maitokiintiöiden poisto lisää kilpailua EU:n alueella, mikä todennäköisesti alentaa maidon hintaa (mahdollisesti 10 %). Miten arvioitte tämän vaikuttavan toimintaanne?
26. Mitä jäi kysymättä?