

Ella Harju & Jarno Koivukoski

**Maitotilojen välinen yhteistyö kasvintuotannossa**

Opinnäytetyö

Kevät 2014

Maa- ja metsätalouden yksikkö

Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Maa- ja metsätalouden yksikkö

Koulutusohjelma: Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Liiketoiminnan suuntautuminen

Tekijät: Ella Harju ja Jarno Koivukoski

Työn nimi: Maitotilojen välinen yhteistyö kasvintuotannossa

Ohjaajat: Erkki Laitila ja Jyrki Rajakorpi

Vuosi: 2014

Sivumäärä: 83

Liitteiden lukumäärä: 1

---

Suomessa maatalouden rakennemuutos on ollut viime vuosina nopeaa. Suomi on sitoutunut Euroopan unionin maatalouspolitiikkaan ja maailmanmarkkinoiden tapahtumat vaikuttavat entistä enemmän Suomen maatalousmarkkinoihin. Muuttuvassa toimintaympäristössä suomalaisen maidontuottajan on jatkuvasti etsittävä uusia keinoja tilansa kannattavuuden parantamiseksi ja säilyttämiseksi. Yhteistyön tekeminen on yksi keino parantaa maitotilan kilpailukykyä.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaista yhteistyötä maidontuottajat tekevät kasvintuotannon prosesseissa. Tutkimuksessa selvitettiin yhteistyön tavoitteet ja organisointitavat. Lisäksi tarkasteltiin yhteistyön onnistumista, mahdollisia ongelmakohtia ja toimivan yhteistyön edellytyksiä. Tutkimusaineisto kerättiin teema-haastatteluilla. Haastatelluista yrittäjistä kuusi oli maidontuottajia, yksi naudanlihantuottaja ja yksi urakoitsija.

Kaikki yrittäjät tavoittelivat yhteistyöllä pienempiä yksikkökustannuksia. Haastattelujen muut yhteistyön tavoitteet määrittivät sen, miten yhteistyö oli organisoitu. Kaikki yrittäjät olivat tyytyväisiä yhteistyöhön ja kokivat saavuttaneensa asetetut tavoitteet. Yhteistyö oli sujunut hyvin, ja ongelmatilanteet oli pääosin kyetty selvittämään puhumalla. Yhteistyön onnistumisen edellytyksenä nähtiin yhteistyökumppaneiden välinen luottamus ja yrittäjien yhteistyökyky. Joustavuus ja suuripiirteisyys mahdollistivat yhteistyön toiminnan. Haastatellut yrittäjät olivat valmiita tinkimään omista tavoitteistaan liittyen esimerkiksi säilörehunteen ajankohtaan. Kirjalliset sopimukset nähtiin tarpeellisiksi urakoitsijoiden kanssa ja tilanteissa, joissa yhteistyökumppanit eivät tunteneet toisiaan entuudestaan.

Avainsanat: yhteistyö, maidontuotanto, kasvintuotanto, kustannusjohtajuus

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: School of Agriculture and Forestry, Ilmajoki

Degree programme: Agriculture and Rural Enterprises

Specialisation: Business orientation

Authors: Ella Harju and Jarno Koivukoski

Title of thesis: Dairy farmers' co-operation in crop production

Supervisors: Erkki Laitila and Jyrki Rajakorpi

Year: 2014

Number of pages: 83

Number of appendices: 1

---

There have been rapid structural changes in Finnish agriculture recently. First of all, Finland committed itself to the European Union's agricultural policy, and now changes in the global markets are affecting the Finnish agricultural industry more and more. In this changing environment a single independent milk producer is forced to find new ways to maintain and develop the productivity of their farm.

The objective of this thesis was to find out what sort of co-operation is being used by milk producers for plant production. The goals and ways of organizing this co-operation are described. This thesis also looks into how successful the co-operation is, what problems surfaced and what the preconditions for a successful liaison are. The research data was gathered by means of theme interviews. Six of the entrepreneurs interviewed were milk producers, one produces beef and one is a contractor.

The goal of all of the entrepreneurs was to achieve lower costs per unit. The rest of the objectives defined the ways of organizing the joint venture. All of the entrepreneurs were satisfied with the co-operation and they felt that they achieved the goals set. Problematic situations had been resolved mainly by means of discussions. The key elements to successful co-operation were trust and the ability to cooperate; flexibility also played a big role. The entrepreneurs had been ready to set aside their independent goals in order for their joint goals to succeed. This was seen especially in the timing of silage making. Written contracts were seen to be necessary with contractors and in situations where those co-operating did not know each other beforehand.

Keywords: co-operation, milk production, crop production, cost leadership

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
1 JOHDANTO .....	7
1.1 Tausta.....	7
1.2 Tavoitteet .....	9
1.3 Viitekehys.....	10
2 KASVINTUOTANNON JA MAIDONTUOTANNON PROSESSIT ..	12
2.1 Kasvintuotanto Suomessa .....	12
2.2 Viljelyjärjestelmät .....	12
2.3 Tuotantoprosessi.....	13
3 KUSTANNUSJOHTAJUUS .....	17
3.1 Maidontuotannon strategiana kustannusjohtajuus .....	17
3.2 Kustannusedun saavuttaminen.....	18
4 YHTEISTYÖ.....	20
4.1 Yhteistyö .....	20
4.2 Yhteistyön hyödyt, edellytykset ja ongelmakohdat.....	22
4.3 Kustannusjohtajuus ja yhteistyö .....	23
5 TUTKIMUSMENETELMÄT .....	25
5.1 Tutkimusmenetelmän valinta .....	25
5.2 Teemahaastattelu .....	26
6 TUTKIMUSTULOKSET .....	28
6.1 Case 1: Koneyhteistyöllä lisätyövoimaa säilörehuntekoon.....	28
6.2 Case 2: Yhteistyöllä pienemmät konekustannukset.....	32
6.3 Case 3: Yhteistyöllä tehokkaampi konekanta.....	35
6.4 Case 4: Urakoinnilla lisää käyttöastetta koneille .....	38
6.5 Case 5: Tiivis yhteistyö urakoitsijan kanssa .....	42
6.6 Case 6: Koneyhteistyöllä pienemmät yksikkökustannukset .....	46

6.7 Case 7: Kasvintuotannon ulkoistaminen koneosakeyhtiölle .....	51
6.8 Case 8: Yhteinen kuivaaja ja rehutehdas .....	54
<b>7 TUTKIMUSTULOSTEN TULKINTA.....</b>	<b>60</b>
7.1 Yhteistyön tavoitteet.....	60
7.2 Yhteistyökumppanit.....	62
7.3 Yhteistyön suunnittelu, sopiminen ja organisointi.....	63
7.4 Yhteistyön onnistuminen ja edellytykset.....	68
<b>8 JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>73</b>
8.1 Johtopäätökset.....	73
8.2 Tulosten arviointi .....	75
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>77</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>81</b>

## Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Suomen maatalouden toimintaympäristö .....	8
Kuvio 2. Maidontuottajan kasvintuotannon yhteistyön viitekehys.....	11
Kuvio 3. Prosessikuvaus .....	14
Kuvio 4. Yleiskuvaus kasvituotannon prosessikokonaisuudesta.....	15
Kuvio 5. Maidontuotannon prosessikokonaisuus .....	16
Kuvio 6. Strateginen ajattelu ja strateginen suunnittelu .....	17
Kuvio 7. Yhteistyön eri tasot .....	21

# 1 JOHDANTO

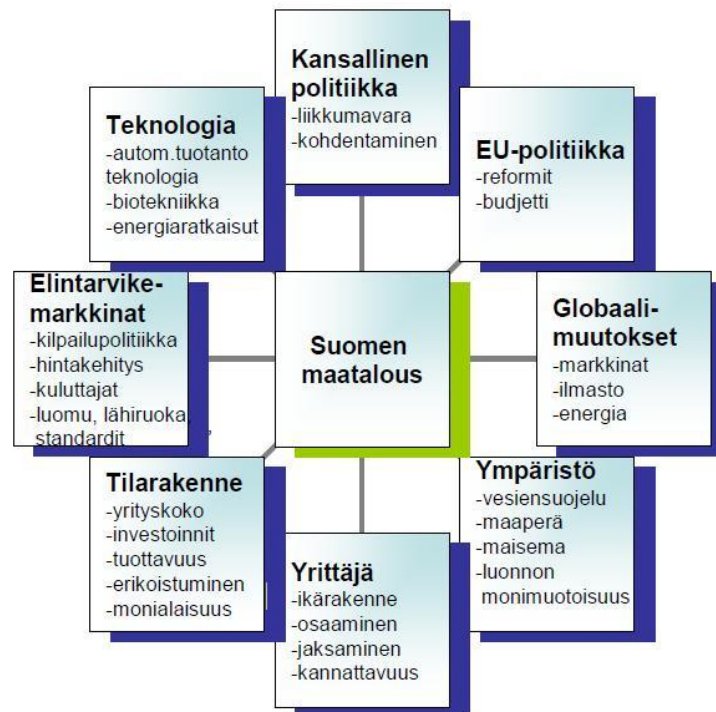
## 1.1 Tausta

Maatalouden rakennemuutos Suomessa on ollut viime vuosina nopeaa. Maatilojen määrä on vähentynyt 2000-luvun alun aikana viidenneksellä (Kuoppa-Aho & Katajamäki 2011). Kasvinviljelytilojen määrä kaikista tiloista on lisääntynyt, kun taas kotieläintilojen määrä on vähentynyt. Kaikista Suomen tiloista erityisesti lypsykarjatilojen osuus on vähentynyt. (Väre 2013, 16.) Näin on tapahtunut, sillä monet kotieläintuotannosta luopuvat yrittäjät eivät luovu maatalousyrittäjyydestä kokonaan. Rajakorven, Ryhäsen, Närvän ja Tuurin (2012, 27) mukaan maidontuotannosta luopuvat yrittäjät usein jatkavat kasvintuotantoa tai vaihtavat muuhun kotieläintuotantoon, eivätkä resurssit siirry maidontuotantoa jatkavien tilojen käyttöön.

Tilojen määrän vähentyessä keskimääräinen peltoala on noussut lähes kymmenellä hehtaarilla (Kuoppa-Aho & Katajamäki 2011). Myös jäljelle jääneiden kotieläintilojen eläinmäärä on kasvanut. Lypsykarjatilojen keskimääräinen eläinmäärä vuonna 2006 oli 20 lypsylehmää, kun vuoteen 2012 mennessä määrä oli kasvanut 30 lypsylehmään (Mustalahti & Katajamäki 2007, Vuorisalo 2013). Yrityskokoa kasvattamalla maidontuottajat pyrkivät parantamaan tilan kannattavuutta. Yrityksen kasvattamisen etuja ovat esimerkiksi yksikkökustannusten pienentyminen ja suurempien kertaostojen mahdollisuus. Myös uuden teknologian käyttöönotto on kannustanut kasvattamaan yrityskokoa. (Ryhänen, Ylätalo & Sipiläinen 2011a, 25.) Kehittyneempi tuotantoteknologia mahdollistaa suuremman tuotannon pienemmällä työmäärällä. Yhteiskunta on luonut edellytyksiä yrityskoon kasvattamiseen esimerkiksi investointituilla (Ryhänen ym. 2011a, 25).

Suomalaisen maatalousyrittäjän toimintaympäristö on muuttunut lyhyessä ajassa huomattavasti. Euroopan unioniin liittymisen myötä Suomessa siirryttiin Unionin yhteiseen maatalouspolitiikkaan, mikä johti tukijärjestelmän uudistamiseen ja tuottajahintojen alenemiseen. Kansainvälinen kauppapolitiikka on kehittynyt yhä vapaammaksi mahdollistaen myös elintarvikkeiden helpon liikkuvuuden markkinoilla. Näin ollen maailmanmarkkinoiden tapahtumat ja hintojen muutokset vaikuttavat

entistä enemmän myös Suomen maatalouteen. (Rajaniemi 2008, 8.) Kuviosta 1 nähdään suomalaisen maidontuottajan toimintaympäristö.



Kuvio 1. Suomen maatalouden toimintaympäristö (MMM 2007, 13).

Yrityskoon kasvaessa tarvittavan pääoman määrä lisääntyy. Maatalousyritysten heikon kannattavuuden vuoksi investoinnit rahoitetaan pääosin vieraalla pääomalla ja investointiavustuksilla. Velkojen määrän nopea kasvu heikentää vakavaraisuutta ja lisää yritystoiminnan riskejä. (Rantala 2013, 58.) Yrityskokoa kasvatettaessa erilaisten resurssien riittävyys on avainasemassa. Rajallisia resursseja ovat esimerkiksi pelto ja työvoima, joiden huono saatavuus rajoittaa yrityskoon kasvatamista. Maidontuottajan on tilakoon kasvaessa kohdistettava oma työpanoksensa uudelleen ja keskityttävä johtamiseen, suunnitteluun ja tarkkailuun. (Rajakorpi ym. 2012, 19.)



## 1.2 Tavoitteet

Maidontuottaja voi teoriassa valita strategiakseen kustannusjohtajuuden tai erilaistamisen. Maidontuottaja voi hankkia erilaistamisetua esimerkiksi myymällä raakatai luomumaitoa. Maidontuottajan erilaistamiskeinot ovat kuitenkin vähäiset, sillä meijeri asettaa maidolle laatukriteerit. Tavanomaisen maitotilan strategiaksi muodostuu näin ollen kustannusjohtajuus, jolloin toimintaprosessit suunnitellaan siten, että tuottojen ja kustannusten erotus on suurin mahdollinen. (Laitila ym. 2012, 98.)

Suomen maataloudelle on ollut tyypillistä monialaisuus ja riskin jakaminen useamman tuotantosuunnan kesken. Ongelmaksi monialaisilla tiloilla muodostuu voimavarojen ja resurssien riittämättömyys, jolloin yrityksen tuotantoprosessit eivät toimi tehokkaasti (Rajakorpi ym. 2012, 22). Vaihtoehtona on erikoistuminen ja keskittyminen yrittäjän ydinosamisalueeseen. Tällöin ydinosamisen ulkopuolelle jäävät toiminnot ulkoistetaan tai toteutetaan yhteistyössä muiden yrittäjien kanssa. (Ryhänen, Laitila, Närvä & Sipiläinen 2012a, 10.) Yhteistyön ja urakoinnin tehokkaalla hyödyntämisellä voidaan vähentää yritykseen sidotun pääoman määrää. Yritystoiminnan riskiä voidaan pienentää ja resurssien hankkiminen helpottuu (Rajakorpi ym. 2012, 20).

Maidontuotantotilan toiminnot muodostuvat erilaisista prosesseista, joita voivat olla esimerkiksi lypsyprosessi, ruokintaprosessi ja säilörehuntuotantoprosessi. Prosessit voidaan edelleen jakaa pienemmiksi osaprosesseiksi. Maitotilalla on kaksi prosessikokonaisuutta, jotka ovat kotieläintuotannon prosessikokonaisuus ja kasvintuotannon prosessikokonaisuus. Yhteistyötä voidaan hyödyntää maitotilan prosessien tai osaprosessien toteuttamisessa. (Laitila ym. 2012, 93–95.)

Mikäli yrittäjä ei koe tarpeelliseksi tehdä yhteistyötä syvemmin esimerkiksi ulkoistamalla hiehonkasvatuksen tai liittymällä yhteisnavetan osakkaaksi, voi kasvintuotannon yhteistyö olla hänelle paras ratkaisu. Kasvintuotantoon liittyvät prosessit tuottavat maidontuotannon kannalta välituotteita, eivätkä kotieläinten rehuksi tuotetut kasvit tuo yritykselle rahaa toisin kuin maito ja naudanliha (Laitila ym. 2012, 94). Kasvintuotannon yhteistyöllä yrittäjän on mahdollista pienentää kiinteitä kustannuksia ja saada käyttöönsä osaavaa työvoimaa työhuippuina. Yhteistyöllä voi-

daan vähentää välituoteprosesseihin menevää aikaa ja keskittyä johtamiseen ja tilan ydinprosesseihin.

Yhteistyö tarvitsee toteutuakseen tietyt edellytykset. Lopulta maidontuottaja päättää, tekeekö hän tilaansa kehittäessään ja johtaessaan yhteistyötä vai panostaako hän itse tekemiseen (Ryhänen ym. 2012b, 59). Tähän vaikuttavat hänen arvonsa ja asenteensa yhteistyötä kohtaan. Myös toimintaympäristö voi rajoittaa yhteistyömahdollisuuksia. Mahdollisia yhteistyökumppaneita ei välttämättä löydy riittävän läheltä tai kumppaneiden toimintatavat poikkeavat liiaksi toisistaan. Tärkeimpiä yhteistyön edellytyksiä ovat yhteistyökumppanien keskinäinen luottamus ja yhteistyön tarpeellisuus. (Ryhänen ym. 2012b, 60.)

Tavoitteenamme on selvittää, millaisilla kasvintuotannon yhteistyömuodoilla eteläpohjalaiset maitotilalliset ovat pyrkineet toteuttamaan kustannusjohtajuuteen tähtäävää liiketoiminnan strategiaa. Vastauksia haetaan seuraaviin kysymyksiin:

- Millaisia etuja yhteistyöllä on tavoiteltu ja ovatko ne saavutettu?
- Millaista yhteistyötä on tehty ja miten se on organisoitu?
- Mitkä ovat onnistuneen kasvintuotannon yhteistyön edellytykset?
- Mitä ongelmia tai riskejä yhteistyö on tuonut?

### 1.3 Viitekehys

Tehokkaasti toimiva maatalousyritys tuottaa hyödykkeitä maksimoiden voittoa. Hyödykkeiden tuottamiseksi yrittäjä tarvitsee erilaisia tuotantopanoksia, joiden määrä on rajallinen. Myös toimintaympäristöstä tulevat mahdollisuudet, rajoitteet ja uhkat täytyy huomioida yritystoiminnassa. (Ryhänen ym. 2012a, 12.) Kasvintuotannon yhteistyötä tekevä maidontuottaja on valinnut yhteistyön yhdeksi keinokseen vastata toimintaympäristön muutokseen ja yrityksensä kannattavuuden parantamiseen. Hänellä voi olla myös muita tavoitteita kuten ajansäästö ja sosiaalisten suhteiden ylläpitäminen. Kuviossa 2 on kuvattu maidontuottajan kasvintuotannon yhteistyön viitekehys.



Kuvio 2. Maidontuottajan kasvintuotannon yhteistyön viitekehys.

Kasvintuotannon yhteistyö maitotiloilla voi liittyä säilörehuntuotantoon tai rehuviljojen tuotantoon. Muu kasvintuotanto, esimerkiksi leipäviljan viljely, ei kuulu maidontuotantoon (Laitila ym. 2012, 94). Olemassa olevat yhteistyön edellytykset voivat vaikuttaa siihen, miten yhteistyö voidaan organisoida ja millaisia muotoja se saa. Yhteistyöllä tavoitellaan erilaisia etuja, joiden avulla yritys kykenee saavuttamaan paremman kilpailuaseman. Yhteistyö voi tuoda mukanaan myös odottamattomia ongelmia ja haittoja. Tulevia yhteistyösuhteita varten ongelmat on kartoitettava, jotta ne voidaan tulevaisuudessa välttää tai niihin voidaan varautua. Valmius uusiin yhteistyösopimuksiin kertoo nykyisten yhteistyömuotojen onnistumisesta ja yrittäjän suhtautumisesta yhteistyöhön.

## 2 KASVINTUOTANNON JA MAIDONTUOTANNON PROSESSIT

### 2.1 Kasvintuotanto Suomessa

Suomessa kasvintuotanto poikkeaa olennaisesti muista EU:n jäsenmaista lähtökohtaisesti maantieteellisen sijaintimme ja luonnonolojemme vuoksi. Suomessa kevätiljosten eli ohran, kevätvehnän ja kauran osuus kasvintuotannossa on huomattavasti suurempi kuin syysviljojen. Syysviljojen osuus Suomen viljelyalasta on erittäin vähäinen verrattuna muihin EU-maihin. Suomessa kasvukauden pituus on lyhyt, minkä seurauksena Suomessa ei päästä satotasoissa samoihin hehtaarisatoihin kuin EU:n parhaimmilla alueilla. Myös Suomen satojen määrä ja laatu voivat vaihdella suuresti ympäri maata. (MMM 2011.) Nurmien osuus viljelystä pinta-alasta on noin 30 prosenttia. Suomen suhteellisen runsassateinen ja viileä ilmasto soveltuu nurmien viljelyyn hyvin. (Seppänen & Yli-Halla 2012, 87.)

Suomessa kasvintuotanto on mahdollista lähinnä Golf-virran takia. Sen ansiosta ilma on meillä 3-4 astetta lämpimämpi, kuin muualla maapallolla samalla leveysasteella. Viljelymahdollisuuksiin eri alueilla vaikuttavat tyypilliset maalajit, kasvukauden pituus, tehoisa lämpösumma ja sademäärä. Etelä-Suomessa voi menestyä yli 20 kasvilajia, kun taas Pohjois-Suomessa menestyvät vain peruna ja nurmikasvit. Etelä- ja Länsi-Suomessa keskitytään erikoiskasvien ja viljojen tuottamiseen ja muualla maassa nurmentuotantoon ja siihen tukeutuvaan nautakarjatalouteen. Tähän vaikuttavat luontaiset tekijät sekä suhteellisesti edullisimman tuotannon laki. (Turkki 2003, 44.)

### 2.2 Viljelyjärjestelmät

Tavanomaisessa viljanviljelyssä lohkot kynnetään, äestetään, kylvetään ja lannoitetaan. Muita viljelyvaihtoehtoja ovat kevennetty viljelymenetelmä ja suorakylvömenetelmä. Kevennetyssä menetelmässä pellon kylvö suoritetaan sänkimuokattuun peltoon, jossa pellon kyntö on korvattu joko kultivaattorilla tai lautasmuokkaimella. Tätä toimenpidettä kutsutaan aurattomaksi viljelyksi. Suorakylvömenet-

telmässä lohko kylvetään syksyllä suoraan puituun sänkeen tai vaihtoehtoisesti keväällä normaaliin kylvöaikaan, riippuen viljelykasvista. (Turkki 2003, 12.)

Nurmenviljelyn kannalta talvehtimisen onnistuminen on tärkeää, sillä nurmia viljellään monivuotisina. Nurmesta korjataan kasvukauden aikana useita satoja, ja perustamisvuoden jälkeen satoa voidaan korjata kolmen tai neljän vuoden ajan. (Seppänen & Yli-Halla 2012, 87.) Ostorehut ja kotoiset rehut muodostavat merkittävän osan maitotilan kustannuksista. Maidontuotannon kannattavuutta voidaan parantaa tehokkaasti rehukustannuksia pienentämällä. (Mero & Kyntäjä 2010, 4.)

Pellon kasvuun vaikuttavat maan fysikaalinen, kemiallinen ja biologinen tila. Pellon fysikaalisella tilalla tarkoitetaan pellon rakennetta, maalajia sekä kosteus- ja lämpöoloja. Kemiallisella tilalla kuvataan pellon happamuutta sekä pää- ja hivenaineita. Biologisella tilalla ilmenetään pellon humusta ja pieneliöstöä. Edellä mainittujen ominaisuuksien huonoutta ei voida korvata toisen paremmuudella, sillä kasvukunto pellolla määräytyy aina heikoimman tilan mukaan. Onkin hyvä pohtia pellon viljelykiertoon, kasvukuntoon ja kasvinvuorotukseen liittyviä asioita, kuten mikä on edullisin viljelytekniikka ja viljelymenetelmä, kuinka paljon peltoalasta tilalla voisi olla enintään viljakasveilla, mikä olisi edullisin keskeyttäjäkasvi yksipuolisessa viljelyssä ja edullisin kasvinvuorotus ja kasvinkierto. (Turkki 2003, 10.)

### **2.3 Tuotantoprosessi**

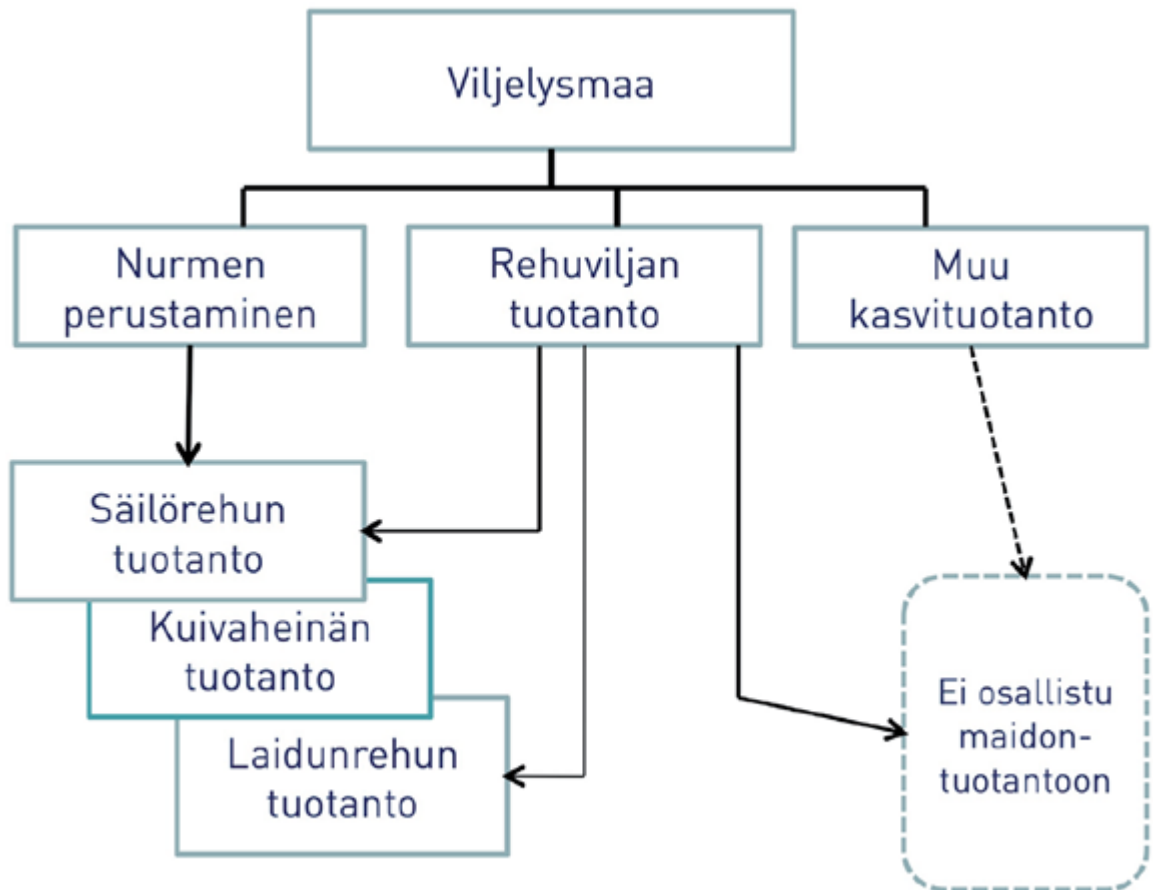
Yrityksessä aikaan saatavia tuotoksia ja niihin käytettyjä tuotantopanoksia sekä tehtäviä voidaan kuvata prosessikuvauksella. Tuotantoprosessin aikana muutetaan tuotantopanokset maitotiloilla tuotteiksi (kuvio 3). Prosessikokonaisuus voidaan jakaa osiin, jossa osaprosessien tuotokset ovat joko lopputuotteita tai välituotteita. Yrityksen ulkopuolelle toimitettava tuote tarkoittaa lopputuotetta ja yrityksen sisäinen tuote tarkoittaa välituotetta. Välituotetta käytetään yrityksen sisällä yrityksen toista osaprosessia varten. Tuotos voi myös olla sekä väli- että lopputuote yrityksen sisällä, joten jako on yritysکوhtainen. (Laitila ym. 2012, 93.) Esimerkkinä voidaan käyttää rehuviljaa, joka voidaan joko myydä tilalta eteenpäin tai käyttää tilan eläinten ruokintaan.



Kuvio 3. Prosessikuvaus  
(Laitila ym. 2012, 93).

Prosessit kuvataan yrityksen johtamistyössä aina yrityskohtaisesti, koska yleistä prosessikuvausta ei voida käyttää yrityksessä tehokkaasti. Yleiskuvallisesti maitotilan prosessit voidaan jakaa kotieläintuotannon prosessikokonaisuuteen ja kasvin- tuotannon prosessikokonaisuuteen. Edellä mainitut prosessikokonaisuudet voi- daan jakaa vielä osaprosesseihin. (Laitila ym. 2012, 94.)

Prosessikokonaisuus kasvintuotannossa aloitetaan viljelylohkoille tehtävistä toi- menpiteistä. Viljelylohko on välituote, koska lohkon kunnostus tiettyä käyttötarkoi- tusta varten vaatii tuotantopanosten käyttöä. Viljelysmaata käytetään kotieläintuo- tannossa rehukasvien ja nurmen viljelyyn kotieläintuotannon prosessikokonaisuu- den näkökulmasta. Viljelysmaalta saadut tuotokset ovat kotieläintuotannossa pa- noksia, kuten laidun- ja säilörehu sekä ohra ja kaura. Ne ovat siis välituotteita pro- sessikokonaisuuden näkökulmasta. Niiden hyödyntäjiä ovat vasikoiden, hiehojen ja lypsylehmien ruokintaprosessit. (Laitila ym. 2012, 94.) Kuviossa 4 esitetään kasvituotannon prosessikokonaisuus yleisesti.

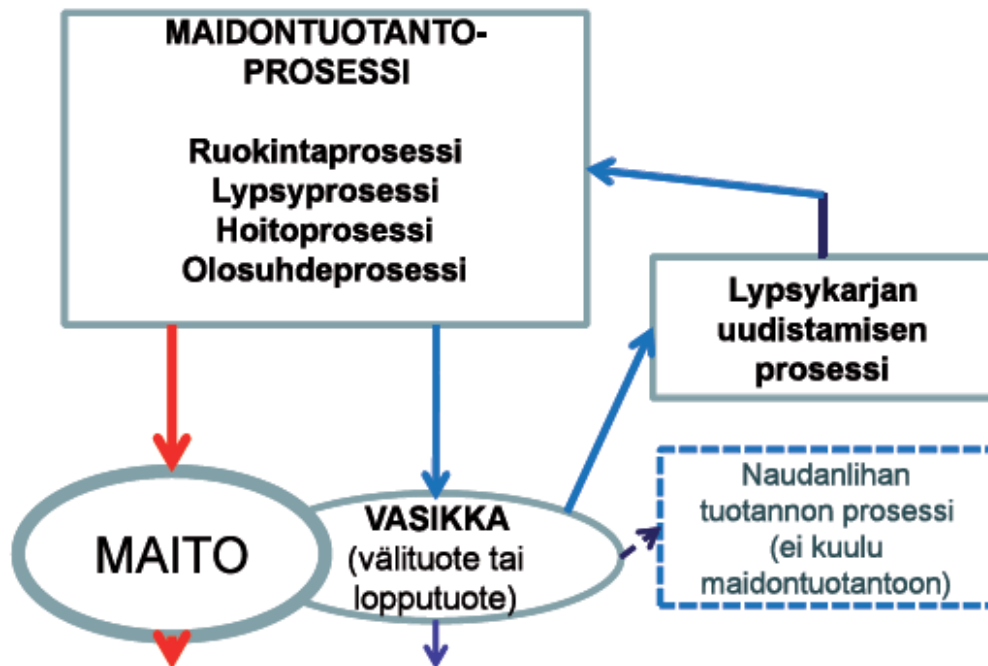


Kuvio 4. Yleiskuvaus kasvitautannon prosessikokonaisuudesta (Laitila ym. 2012, 94).

Maidontuotannossa on kaksi keskeistä osaprosessia. Ne ovat maidontuotanto ja hiehonkasvatus, jolla tarkoitetaan kotieläintilan uudistamisprosessia. Sivutuoteprosessina maidontuotannossa on naudanlihantuotantoprosessi, joka syntyy tilalta poistettavista eläimistä. Maitotilalla voidaan myös kasvattaa naudanlihaa, joka on täysin erillinen liiketoimi. Siinä naudanlihantuotanto ostaa vasikan maidontuotannolta, jolloin vasikka on naudanlihantuotannon tuotantopanoksena. Jos maitotilalla ei ole omaa naudanlihantuotantoa, on tuotannosta syntyvä sonnivasikka näin ollen maidontuotannon lopputuote. Kotieläintiloilla hiehojen kasvatus ja maidontuotanto jaetaan useisiin osaprosesseihin, jotka voidaan määrittellä tilakohtaisesti monella eri tavalla. (Laitila ym. 2012, 95.)

Tyypillisiä maitotilalla syntyviä lopputuotteita ovat maito ja naudanliha. Hiehot ja vasikat ovat maitotilalla joko väli- tai lopputuotteita. Kotieläintuotannosta syntyvä karjanlanta on välituote, jonka kasvitautanto hyödyntää omassa prosessissaan tuotantopanoksena. Tilan ulkopuolelta hankittuja tuotantopanoksia ovat muun mu-

assa väkilannoitteet ja –rehut. Kuviossa 5 esitetään maidontuotannon prosessikonaisuus.

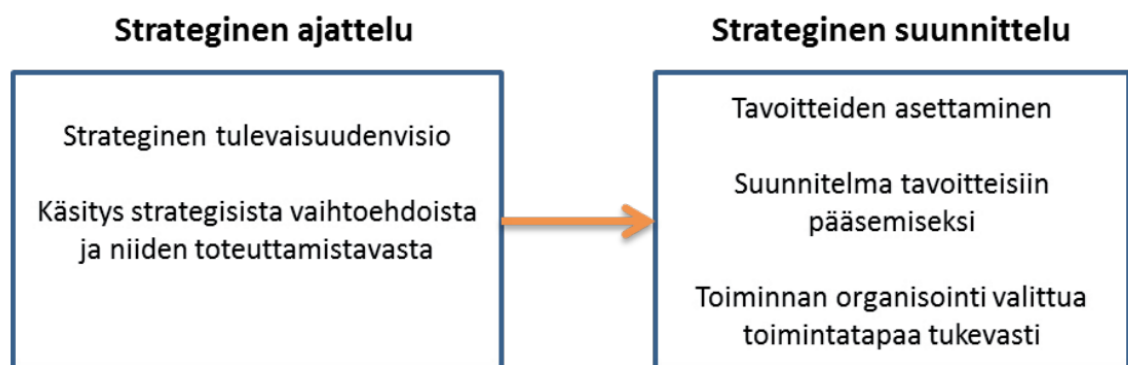


Kuvio 5. Maidontuotannon prosessikonaisuus (Laitila ym. 2012, 95).



### 3 KUSTANNUSJOHTAJUUS

Pystyäkseen johtamaan maitotilaa taloudellisesti kannattavasti yrittäjän on kyettävä strategiseen ajatteluun ja suunnitteluun. Strategiseen ajatteluun kykenevällä yrittäjällä on mielessään yritystä koskeva tulevaisuuden visio. Lisäksi hänellä on käsitys erilaisista strategisista vaihtoehdoista ja tieto siitä, miten näitä vaihtoehtoja on mahdollista toteuttaa. Strateginen suunnittelu on konkreettisempaa ja se luo edellytykset vision toteutumiseksi. Strategisessa suunnittelussa yrittäjä määrittelee yritystoimintansa tavoitteet ja laatii suunnitelman tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi hän organisoi yrityksen toiminnan suunnitelman mukaisesti. (Laitila ym. 2012, 96–97.) Kuviossa 6 on havainnollistettu strategisen ajattelun ja suunnittelun toimintamalli.



Kuvio 6. Strateginen ajattelu ja strateginen suunnittelu (Laitila ym. 2012, 96).

#### 3.1 Maidontuotannon strategiana kustannusjohtajuus

Kun yrityksen kaikki kustannukset, jotka muodostuvat toimintojen suorittamisesta, ovat alhaisemmat kuin muilla kilpailijoilla, on yrityksellä kustannusetu. Kustannusedun pysyvyydestä riippuu kustannusedun strateginen arvo. Niin kauan kun kilpailijoiden on vaikea jäljittää edun lähteet, on yrityksellä kustannusetu. Erinomainen menestys johtaa kustannusedusta, jos asiakkaalle kyetään tuottamaan hyväksyttävä arvo siten, ettei yrityksen kustannusetu mitätöidy niin, että yrityksen on laitettava hintansa kilpailijoita alemmaksi. Suhteellinen kustannusasema riippuu kilpailijoiden arvoketjun kokoonpanosta verrattuna yrityksen arvoketjun kokoonpanoon ja

yrittäjien suhteellisesta asemasta kaikkien toimien kustannustekijöihin nähden. Kustannusedun hankkiminen ja erilaistaminen ovat kaksi perustapaa hankkia kilpailuetua. (Porter 1985, 125.)

Kun yritys on asiakkaalle ainutlaatuinen muussa arvokkaassa suhteessa, kuin alhaisessa hinnassa, hyödyntää yritys tällöin erilaistamista. Erilaistamisen tarkastelu tapahtuu toimintaprosessien kautta. Toimintaprosessin mihin tahansa kohtiin tai useaan kohtaan samaan aikaan voidaan sisällyttää erilaistamiset. Yritys voi erilaistamisstrategiallaan tarjota asiakkaalleen hinnan lisäyksestä aiheutuvan lisäarvon parantamalla asiakkaan suorituskykyä tai alentamalla asiakkaan kustannuksia. Kun asiakkaan kokema arvo on korkeampi kuin kustannukset, johtaa erilaistaminen menestykseen. (Laitila ym. 2012, 97.)

Porterin (1985, 163) mukaan ainutlaatuisuus ei ole erilaistamista, jos sitä ei koeta asiakkaan näkökulmasta arvokkaaksi. Raakamaitoa on vaikea erilaistaa siten, että asiakas kokisi erilaistamisen arvokkaammaksi kuin siitä aiheutuvat kustannukset, eli olisi valmis maksamaan riittävästi ainutlaatuisuudesta. Erilaistamisedun hankkimista on tuottaa luomu- tai yömaitoa. Joukko tuottajia on silloin sitoutunut tuottamaan raaka-ainetta tiettyjen erityisehtojen mukaisesti. Tämä erilaistaminen ei siis koske vai yhtä yrittäjää, vaan koko tilajoukkoa. (Laitila ym. 2012, 98.)

Erilaistamisedun hankkiminen tavanomaisessa maidontuotannossa on käytännössä mahdotonta, koska meijeri tavoittelee pääsääntöisesti tuotantoprosessiinsa tasalaatuista maitoa. Silloin kilpailustrategian keinoksi yrittäjällä jää kustannusedun hankkiminen tuotannossa eli tavoite on yksikkökustannusten alentaminen. Tällöin yrityksen toimintaprosessit järjestetään siten, että kokonaistuoton ja kokonaiskustannusten erotus kyetään maksimoimaan yritystoiminnan lopputuloksena. (Laitila ym. 2012, 98.)

### **3.2 Kustannusedun saavuttaminen**

Tuotteiden ja tuotantopanosten hintaan ei yksittäinen tuottaja voi juuri vaikuttaa. Voiton maksimoimiseksi tuottaja voi vaikuttaa yrityksensä kannattavuuteen tuotostasolla käyttämällä optimaalisesti tuotantopanoksia ja tuottamalla tehokkaasti, kun

hinnat määräytyvät markkinoilla vapaasti. Pääsääntöisesti se merkitsee kustannusten minimointia tietyllä tuotostasolla. Asiakkaan asettama laatutaso tuotteelle asettaa lisärajoitteen kustannusten minimoinnille. (Laitila ym. 2012, 98.)

Kustannusedun saavuttamiseksi on pääasiallisesti kaksi keinoa, joita yritys voi hyödyntää. Yritys voi saada kustannusetua keskittymällä toimintaprosessien niihin osiin, joiden osuus on merkittävä kokonaiskustannuksista. Tätä kutsutaan kustannustekijöiden säätelyksi. Toinen mahdollisuus on arvoketjujen kokoonpanon uudistaminen. Tällöin yritys voi käyttää erilaista ja tehokkaampaa tapaa tuottaa, suunnitella, markkinoida ja toimittaa tuotetta. (Porter 1985, 127.)

Yrityksen tavoite kustannusjohtajuusstrategiassa on käyttää optimaalinen määrä tuotantopanoksia keskeisissä toimintaprosessien osissa. Niiden käytöstä muodostetaan toimintamalli, jossa yrityksen yksikkökustannukset ovat kilpailijoita alemmat. (Laitila ym. 2012, 99.) Kuvioissa 4 ja 5 on esitetty prosessikokonaisuuskuvaukset, joista voidaan määritellä toimintaprosessit maidontuotannossa.

Yksikkökustannuksia voidaan alentaa ja tehokkuutta kasvattaa hyödyntämällä kapasiteettia tehokkaasti, tehostamalla materiaalivirtojen ja varastoinnin hallintaa, lisäämällä tuotantoprosessien joustavuutta ja muutosherkkyyttä, lisäämällä prosessien toimintavarmuutta, kehittämällä asiakasohjautuvaa tuotantoa sekä parantamalla tuotantoprosessien ja tuotteiden laatua (Vesalainen 2002, 17). Yksittäinen tuottaja voi vaikuttaa yrityksensä tulokseen edellä mainituilla toimenpiteillä, mikä johtaa yksikkökustannusten alenemiseen ja kannattavuuden parantumiseen. Yrittäjä ei voi vaikuttaa tuotteiden markkinahintoihin, joten hänen on pyrittävä vaikuttamaan tuotannon kustannuksiin. Laitilan ym. (2012, 100) mukaan voidaan kustannustehokkuusstrategia toteuttaa yhden yrityksen sisällä tai yhteistyöllä joko kahden tai useamman yrityksen välillä.

## 4 YHTEISTYÖ

Lypsykarjatilan toiminta tähtää voiton maksimointiin ja taloudelliseen kannattavuuteen. Vaikka suomalaisten maatalousyrietysten tehtäviin yhteiskunnassa lukeutuu esimerkiksi laadukkaiden ja puhtaiden elintarvikkeiden tuottaminen ja maaseudun kulttuurimaiseman säilyttäminen, yrittäjän kannalta yrityksen tärkein tehtävä on kannattavan taloudellisen tuloksen tuottaminen. (Haapanen, Heikura & Leino 2004, 52.) Rakennemuutoksen ja toimintaympäristön muutosten vuoksi maidontuottajan on jatkuvasti kehitettävä tilaansa ja päivitettävä osaamistaan varmistaakseen yritystoiminnan kannattavuuden. Yhteistyö on yksi niistä vaihtoehdoista, joilla maidontuottaja voi vastata tulevaisuuden haasteisiin ja parantaa yrityksensä kustannustehokkuutta.

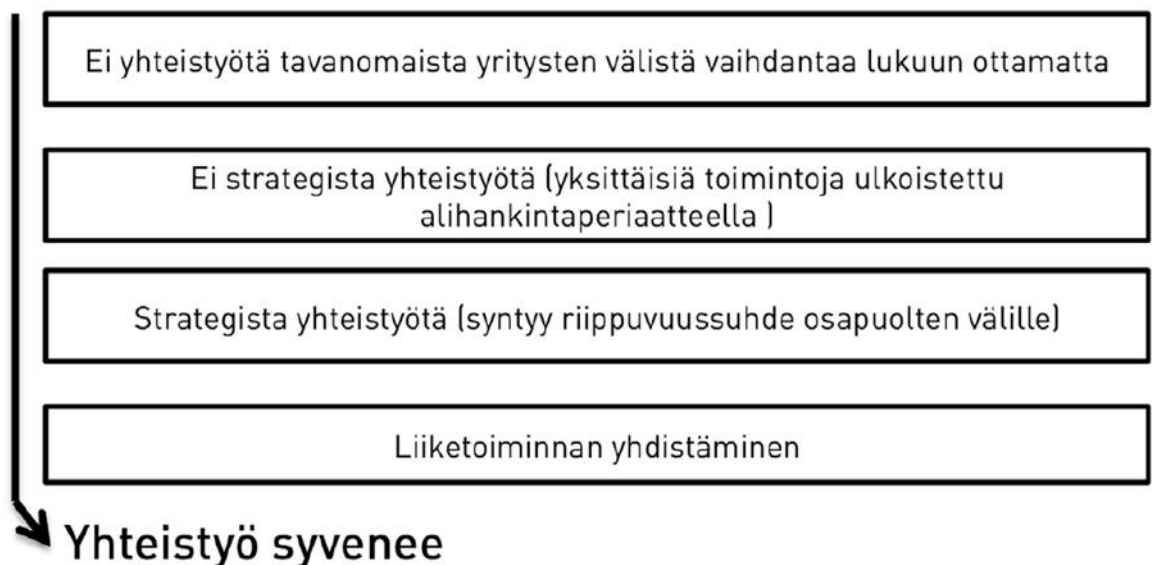
### 4.1 Yhteistyö

Yhteistyö on nykyaikaisen yritystoiminnan arkipäivää. Yhteistyö on kahden tai useamman henkilön tai organisaation toimintaa, jonka tavoitteena on taloudellinen voitto. Yhteistyö voi olla lyhyt- tai pitkäaikaista ja se voidaan jakaa perinteiseen ja rajoitettuun yhteistyöhön. Perinteisessä yhteistyössä kumppanuuden osapuolet osallistuvat suunnitteluun ja päätöksentekoon, kun taas rajoitetussa yhteistyössä toinen osapuoli ei halua osallistua yrityksen liikkeenjohtoon. Rajoitetusta kumppanuudesta esimerkki on rahoittajan ja lypsykarjatilallisen välinen yhteistyö. (Kay, Edwards & Duffy 2008, 237.)

Yritykset tekevät yhteistyötä silloin, kun erilaisten tuotteiden ja palvelujen tuottaminen koetaan helpommaksi ja kustannustehokkaammaksi yhteistyössä. Yhteistyötä tekevät yritykset kokevat, että heidän yhteistyöstä saamansa hyöty on suurempaa kuin yksin toimiessa. Yhteistyön muotoja on useita alkaen löyhistä suullisista sopimuksista aina syvempään tarkkoihin sopimuksiin perustuvaan yhteistoimintaan, jossa osapuolet ovat riippuvaisia toisistaan. (Caglio & Ditillo 2008, 3-11, 15.) Luonteeltaan yhteistyö voi olla taloudellista, teknistä, sosiaalista tai tiedon ja osaamisen jakamista (Haapanen, Heikura & Leino 2004, 65). Eroavaisuuksista huolimatta yritysten väliselle yhteistyölle on olemassa tiettyjä ominaispiirteitä. Yritykset ovat

tavallisesti itsenäisiä, mutta ne yhdistävät resurssejaan ja yhteistyö perustuu jonkin asteiseen sopimukseen. (Caglio & Ditillo 2008, 3-11, 15.) Kay ym. (2008, 237) määrittelevät yhteistyömuotoja yhdistäviksi tekijöiksi kolme ominaisuutta: jaettu liikkeenjohto, jaettu varojen käyttö ja jaetut tuotot ja kustannukset.

Maidontuottajan on mahdollista tehdä monenlaista yhteistyötä. Kun maidontuottajalla itse tekeminen korostuu strategisessa ajattelussa ja hän pitää resurssit ja hallinnon omassa hallinnassaan, ei hän välttämättä pidä mahdollisena tai tavoitteena verkostomaista liiketoimintamallia. Silloin töiden ulkoistaminenkin tapahtuu lähinnä kapasiteettialihankintana. Tässä toimintamallissa alihankkijat kilpailutetaan tapauskohtaisesti. Kun yhteistyö syvenee, kasvaa osapuolten strateginen riippuvuus toisiinsa. Kuvio 7 näyttää mahdolliset maatalousyrittäjien yhteistyötasot. Kun maatalousyrittäjä toimii yhteistyön kahdella syvimmällä tasolla, eivät yhteistyökumppanit pysty saavuttamaan oman liiketoiminnan tavoitteita ilman muita verkostoon kuuluvia toimijoita. Nämä yhteistyön tasot ovat strateginen yhteistyö ja liiketoiminnan yhdistäminen. (Laitila ym. 2012, 102.)



Kuvio 7. Yhteistyön eri tasot  
(Laitila ym. 2012, 102).

Monilla yrityksillä yhteistyö on kasvustrategioissa avainasemassa. Yhteistyötä tekemällä yritykset pystyvät keskittymään tärkeimpiin prosesseihin. Hyödyntämällä yhteistyökumppaneiden osaamista yritys kykenee kehittämään omaa toimintaansa ja kasvattamaan tuottojaan. Yhteistyötä tekevän yrityksen ei tarvitse tehdä itse kaikkia tuotteen tai palvelun valmistuksessa tarvittavia toimenpiteitä. (Spekman,

Isabella & MacAvoy 2000, 7.) Yhteistyöllä rajallisia resursseja voidaan kohdistaa yrityksen ydinprosesseihin. Ydinprosesseihin keskittymällä yritys voi esimerkiksi parantaa tuotteidensa laatua tai tehostaa tuotantolinjan toimivuutta.

Yhteistyö on ollut luonnollinen osa maataloutta varsinkin omavaraistaloudessa elävien ihmisten keskuudessa. Nykyisen kaltainen tehokas tuotanto on vähentänyt tarvittavan työvoiman määrää, muttei ole poistanut tarvetta yhteistyölle. (Tamminen, Jokipii & Turkki 1999, 6-7.) Maitotilojen resurssitarve on yrityskoon kasvaessa ja teknologian kehittyessä kasvanut. Hyödyntämällä yhteistyötä maidontuottaja kykenee vastaamaan jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin. (Ryhänen, Sipiläinen, Ovaska & Laitila 2012b, 60.) Yksikkökustannusten pienentämisessä avainasemassa ovat erikoistuminen, yhteistyö, ulkoistaminen, prosessien kehittäminen ja osaamisen jakaminen (Ryhänen ym. 2011b, 67).

#### **4.2 Yhteistyön hyödyt, edellytykset ja ongelmakohdat**

Yhteistyö voidaan nähdä itsessään resurssina, mutta myös keinona hankkia resursseja edullisesti. Maidontuottaja voi organisoida tilansa työprosessit yhteistyötä hyväksi käyttäen. Tilan työt voidaan tehdä tilayhteistyönä tai ne voidaan ulkoistaa ja näin parantaa tuotantokapasiteetin käyttöä. Yhteistyöllä saavutettavia taloudellisia etuja ovat muun muassa pienemmät pääomakustannukset ja yksikkökustannukset. Maidontuottajan oma työ on rajallista ja yhä suurempi osa siitä kuluu johtamistehtävissä. Yhteistyöllä työvoimarajoitetta kyetään lieventämään, eikä työvoiman riittävyys muodostu esteeksi tilan yritystoimintaa kehitettäessä. (Ryhänen ym. 2012b, 61.) Yrityksen kasvaessa riskit ja epävarmuus lisääntyvät. Yhteistyössä nämä voidaan jakaa useamman yrittäjän kesken, jolloin yksittäisen yrittäjän riski on pienempi kuin yksin toimiessa. (Haapanen ym. 2004, 65.)

Yhteistyön onnistuminen edellyttää, että yrittäjän strateginen ajattelu tukee kilpailuedun hakemista yhteistyön avulla. Tarvitaan myös samalla tavoin ajattelevia potentiaalisia yhteistyökumppaneita. Yhteistyön on oltava kaikkia osapuolia hyödyttävää ja osapuolten välillä on vallittava luottamus. Yhteistyö on myös kyettävä organisoimaan ja resursoimaan tarkoituksenmukaisesti. Hyvässä yhteistyösuhteessa kumppanit oppivat asioita toisiltaan ja kykenevät tarvittaessa kehittämään yh-

teistyötä. Luottamus ja vastuuntuntoisuus ovat yhteistyön onnistumisen kannalta avainasemassa. Onnistumisen vaikuttavat myös yrittäjien osaaminen ja yrittäjäkyvyt ja – taidot. (Laitila ym. 2012, 101, 126, 130.)

Kaikki yhteistyökuviot eivät toteudu toivotulla tavalla ja tähän on usein löydettävissä tiettyjä syitä. Yrittäjät eivät luota toisiinsa eivätkä he näe kumppaneitaan yhdenvertaisina jäseninä. Liiallinen itsenäisyys ei sovellu yhteistyöhön, sillä muiden mielipiteet ja tarpeet on otettava huomioon. Roolien ja velvollisuuksien määrittelyn ja ymmärtämisen jäädessä puutteellisiksi yhteistyö on tehotonta. Yhteistyötä ei nähdä tarpeelliseksi, jos hyödyt jakaantuvat jatkuvasti epätasaisesti. (Spekman ym. 2000, 17–24.)

Myös suulliset sopimukset voivat aiheuttaa väärinymmärryksiä ja epäluottamusta kumppaneiden välille. Siksi olisikin tärkeää laatia kirjallinen sopimus, vaikka yhteistyö olisi pienimuotoista ja lyhytaikaista. Kayn ym. (2008, 237–238) mukaan kirjallista sopimusta tehtäessä on sovittava tietyistä seikoista, jotka ovat yhteistyön organisoinnin kannalta oleellisia. Sopimuksesta tulee ilmetä liikkeenjohdon vastuut, omistajuussuhteet ja tulojen ja kustannusten jakaantumisperusteet. Yhteistyöstä on syytä pitää kirjanpitoa, josta ilmenee esimerkiksi tulojen jakautuminen. Sopimuksessa määritellään millaisista asioista pidetään kirjaa ja kuka sen tekee. Yhteistyötoimintaan liittyvien verojen ja veronpalautusten määräytyminen tulee kirjata sopimukseen. Jos yhteistyön päättymispäivämäärä on tiedossa, se kirjataan sopimukseen. Myös ennen aikaiseen yhteistyön päättymiseen kannattaa varautua sopimusta tehtäessä. Kirjallisessa sopimuksessa määritellään esimerkiksi omaisuuden jakoperusteet yhteistyön päättyessä.

### **4.3 Kustannusjohtajuus ja yhteistyö**

Koska maidontuottaja tavoittelee toiminnassaan kustannusjohtajuutta, hän valitsee sellaisen strategian, joka tukee tätä tavoitetta. Ovaskan, Sipiläisen ja Ryhäsen (2009, 31–32) mukaan tilakoon ja lehmämäärän kasvaessa tilan kustannustehokkuus paranee. Myös rehuntuotannon kustannustehokkuus paranee: yli sadan hehtaarin tiloilla rehuyksikön hinnaksi muodostui keskimäärin 0,29 €, kun taas alle 25 hehtaarin tiloilla rehuyksikön hinta oli keskimäärin 0,39 €. Tilan kustannustehok-

kuutta taas heikentävät lehmien liian aikainen poisto ja ylikuokinta. Eniten kustannustehokkuuteen vaikuttivat maidon rasva- ja valkuaispitoisuudet ja karjan keskituotos. Valkuais- ja rasvapitoisuuden nousu ja keskituotoksen nousu parantavat tilojen kustannustehokkuutta merkittävästi.

Korkea vasikkakuolleisuus on Sipiläisen, Ovaskan ja Ryhäsen (2012, 39) mukaan hyvä indikaattori kertomaan maidontuotannon ongelmista. Ongelmiin liittyvät keskeisesti tuotannon tekninen tehottomuus ja huono kustannustehokkuus. Säilörehun D-arvolla ei ole samankaltaista yhteyttä kustannustehokkuuteen. Säilörehun korkea D-arvo kertoo hyvästä teknisestä tehokkuudesta, mutta tämä ei johda suoraan kustannustehokkaaseen toimintaan. Maidontuottaja toimii kustannustehokkaasti, kun hän osaa muuttaa lehmien ruokintaa hintojen ja/tai säilörehun D-arvon muuttuessa.

Maitotilan kustannustehokkuutta voi heikentää peltotyökoneiden ylikapasiteetti ja tästä johtuvat korkeat pääomakustannukset. Yhteistyö on hyvä keino koneiden käyttöasteen nostamiseksi. Tällöin kiinteät kustannukset ja lopputuotteen kustannukset pienenevät. Käyttöastetta voidaan nostaa myös tilan peltopinta-alaa lisäämällä, mutta tällöin ongelmaksi muodostuvat muun muassa pellon rajallinen saatavuus ja mittavat investoinnit tuotantoteknologiaan. (Tamminen, Turkki & Enroth 1999, 10–18.) Koneista aiheutuu kiinteiden kustannuksien lisäksi muuttuvia kustannuksia, joita ovat muun muassa poisto, korkokustannus, huolto, verot ja vakuutukset, polttoaine, säilytys, ajallisuuskustannus ja työvoimakustannus. Edellä mainituista kustannuksista vaikeimmin määriteltävä on ajallisuuskustannus. Sadon määrä tai laatu voi laskea sen takia, että sadonkorjuuta ei kyetä tekemään optimaalisena ajankohtana. Ajallisuuskustannus on eräänlainen sanktio, joka syntyy esimerkiksi liian vähäisestä konekapasiteetista. (Hansson 2011, 25.)



## 5 TUTKIMUSMENETELMÄT

### 5.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimus voi olla joko teoreettista tai empiiristä. Teoreettisessa tutkimuksessa käsitellään teorioihin, näkökulmiin tai tieteenalan käsitteisiin liittyviä ongelmia. Tutkimus pohjautuu jo olemassa oleviin tietoihin. Empiirisessä tutkimuksessa kohteena on jo toiminnassa oleva ilmiö, josta hankitaan systemaattisella tiedonhankintamenetelmällä uutta tietoa. (Uusitalo 1991, 60.) Empiirinen tutkimus tarkoittaa havainnoivaa tutkimusta. Se perustuu menetelmiin, jotka pohjautuvat teoreettisista tutkimuksista. Empiirisessä tutkimuksessa voidaan kokeilla, toteutuuko käytännössä jokin oletamus, joka on johdettu teoriasta. Tutkimuksessa voidaan myös selvittää tai ratkaista jonkin ilmiön tai käyttäytymisen syy ja kuinka jokin asia tulisi toteuttaa. (Heikkilä 2010, 13.)

Empiirinen tutkimus voi olla joko kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen. Kvantitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan määrällistä tutkimusta ja kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan laadullista tutkimusta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa vastausta haetaan kysymyksiin mikä, missä, paljonko ja kuinka usein. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa edellytyksenä on riittävän suuri ja edustava otos. Tutkimuksen tiedot ovat tilastoitavissa ja ne kerätään numeerisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haetaan vastausta kysymyksiin miten, miksi ja millainen. Siinä tutkintajoukkoon valitaan pieni määrä harkittuja vaihtoehtoisia tapauksia. Analysointi tapahtuu mahdollisimman tarkasti kussakin tapauksessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa selvitetään kohderyhmien asenteita, arvoja ja tarpeita. (Heikkilä 2010, 16.)

Kvantitatiivista tutkimuksen aineistoa voidaan hankkia haastattelu- ja kyselytutkimuksilla, tilastoilla ja sisällönanalyseilla. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistoa voidaan hankkia kenttähavainnoilla, vapaamuotoisilla haastatteluilla ja erilaisilla dokumenteilla. (Uusitalo 1991, 81.) Tutkimuksessamme kerättiin kvalitatiivista aineistoa.

## 5.2 Teemahaastattelu

Avoimen haastattelun ja lomakekyselyn välimuoto on teemahaastattelu. Ominaista teemahaastattelulle on se, että aihepiiri on haastattelijalle etukäteen tiedossa, mutta haastattelussa ei ole käytössä tarkkaa järjestystä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 203.) Teemahaastattelun kulku ei noudata tarkkoja kysymyksiä, vaan vastauksia haetaan keskustelulla, jonka runkona toimivat haastattelun päälinjat. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 106).

Tutkimuksessamme aineiston keruu tapahtui teemahaastatteluilla. Haastateltavat maatalousyritykset on valikoitu yhteistyössä Valio Maitosuomen ja ProAgria Etelä-Pohjanmaan kanssa. Teemahaastatteluja tehtiin yhteensä kahdeksan kappaletta ja haastattelut sijoituivat Etelä-Pohjanmaan alueelle. Haastattelut tehtiin joulutammikuun aikana 2013–2014. Haastattelut kestivät 0,5-2 tuntia. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi sanasta sanaan. Alkuperäisenä ajatuksena oli haastatella maidontuottajia, mutta haastatteluihin valikoitui myös yksi urakoitsija ja yksi naudanlihantuottaja. Loput kuusi haastateltavaa olivat maidontuottajia.

Tutkimuksen viitekehyksen perusteella tehtiin teemahaastattelurunko. Oletuksemme oli ennen haastatteluihin ryhtymistä, että haastateltavat maatalousyrittäjät ovat yhteistyön avulla tavoitelleet työn tehostumista ja yksikkökustannusten alentumista. Maatalousyrittäjät voivat yhteistyön kautta parantaa yrityksensä kilpailuetuja ja kannattavuutta. Yhteiskonehankinnoilla yrittäjät voivat saavuttaa pienemmät yksikkökustannukset koneiden käyttömäärän lisääntyessä. Rajoittavat tekijät, kuten koneketjujen oikea mitoitus, tehokkuus ja kapasiteetti kasvintuotannossa, vaikuttavat maatalousyrittäjän valintoihin. Omilla ratkaisullaan maatalousyrittäjä luo taloudellisesti kannattavan yrityksen. Yhteistyön avulla maatalousyrittäjä voi kehittää sosiaalisia taitojaan. Sosiaalinen kanssakäynti muiden maatalousyrittäjien kanssa tuo toimintaan uusia näkökulmia ja tietotaitoa ja auttaa jaksamaan.

Yhteistyöllä on mahdollista hankkia uusia ja tehokkaita koneita kasvinviljelyyn. Näin on mahdollista tehostaa kasvinviljelyä kasvaneen peltoalan myötä. Yhteistyön kautta saadaan lisätyövoimaa maatalousyrityksen työhuippuajoina. Näin

ollen maatalousyrittäjän ei tarvitse ostaa ulkopuolista lisätyövoimaa työhuippuajankohtina. Kasvintuotantoprosessien yhteistyössä joistakin tavoitteista, kuten säilörehun laadusta, voidaan joutua tinkimään. Yhteistyö edellyttääkin maatalousyrittäjältä joustavuutta ja yhteistyökykyä. Yhteistyöllä on hyvät mahdollisuudet onnistua, kun yhteistyökumppanit luottavat toisiinsa ja kykenevät ymmärtämään toistensa lähtökohtia ja tavoitteita. Ongelmaksi voi kuitenkin muodostua sopivan yhteistyökumppanin löytyminen.

Tutkimuksessamme selvitimme millaista yhteistyötä haastateltavat tekevät kasvintuotannon prosesseissa. Tutkimuksessa tarkasteltiin osanottajien näkökulmaa ja yhteistyön järjestämisen näkökulmaa. Osanottajien kannalta selvitettiin yhteistyön alkamisen syyt ja yhteistyölle asetetut strategiset tavoitteet. Yhteistyön järjestämisen näkökulmasta selvitettiin yhteistyön organisointi ja yhteistyön toteutus. Urakoinnin osalta tutkimuksessa tarkasteltiin sekä palvelun tuottajan että ostajan näkökulmaa. Lisäksi pyysimme haastateltuja arviomaan yhteistyön onnistumista ja toimivan yhteistyön edellytyksiä omien kokemusten pohjalta.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Maidontuotannon strategiana on yleensä kustannusjohtajuus, sillä lopputuotetta on vaikea erilaistaa. Tavoitteena on yksikkökustannusten pienentäminen ja tuotannon tehostaminen. Strategiseen ajatteluun kykenevä maatalousyrittäjä on sisäistänyt yrityksensä toimintastrategian. Hänellä on käsitys erilaisista strategisista vaihtoehdoista ja niiden toteutuksesta.

Litteroidun aineiston perusteella jokaisesta haastattelusta kirjoitettiin case-kuvaus. Jokainen kuvaus on kirjoitettu siten, että siitä löytyvät vastaukset tutkimuksen kysymyksiin. Kaikkia haastatteluissa ilmenneitä yksityiskohtia ei tuoda esille case-kuvauksessa, jotta haastateltava maatalousyrittäjä pysyy tunnistamattomana.

Maatalousyrittäjä voi valita yrityksen toimintatavaksi joko yksin tekemisen tai yhteistyön. Haastatellut maatalousyrittäjät ovat valinneet strategisista vaihtoehdoista yhteistyön kasvintuotannossa. Yhteistyöllä he ovat laskeneet saavuttavansa pienemmät yksikkökustannukset kuin yksin toimimalla. Haastatellut maatalousyrittäjät ovat valinneet omaa strategiaansa parhaiten tukevan yhteistyömuodon. Vaihtoehtoja ovat esimerkiksi urakoitsijoiden palveluiden käyttö, yhteiskonehankinnat tai osakeyhtiöön ja osuuskuntaan liittyminen.

### 6.1 Case 1: Koneyhteistyöllä lisätyövoimaa säilörehuntekoon

Maatalousyrittäjällä on sekä lypsykarjatila että lihasikatila. Tuotantotilojen etäisyys on kymmenen kilometriä. Yritys tekee yhteistyötä säilörehunteossa ja kasvinsuojeluruiskutuksessa. Yritys myös luovuttaa sian lietettä sopimustiloille. Lietteenlevitys sopimustiloille on ulkoistettu urakoitsijalle.

Maatalousyrityksen omistaja on mukana yhtenä osapuolena säilörehunkorjuussa. Yhteistyössä on mukana kolme tilaa. Kasvinsuojeluyhteistyötä yrittäjä tekee veljensä kanssa. Veljeksillä on yhteinen kasvinsuojeluruisku. Lietteenluovutuksessa yritys toimii ainoastaan lietteen luovuttajana ja levitykset ja tilojen kanssa sopimiset hoitaa urakoitsija.

Säilörehunteon yhteistyön tavoitteena on ollut lisätyövoiman saaminen ja konekustannusten minimointi. Haastateltavan omien sanojen mukaan säilörehun tekoon on haettu lisää "porukkaa", koska näin saadaan työt tehtyä nopeammin ja tehokkaammin. Yhdessä tekeminen koettiin yksin työskentelyä mielekkäämmäksi. Säilörehuyhteistyö on aloitettu jo 80-luvun lopulla, jolloin tilojen vanhempi sukupolvi on ryhtynyt tekemään yhteistyötä sukulaistilojen kanssa. Yhteistyöllä on siis pitkät perinteet.

Lietteen luovutus on lähtenyt liikkeelle maatalousyrittäjän vähäisestä peltoalasta. Haastateltava kertoi peltomäärän olleen hyvin pieni verrattuna vuodessa muodostuvaan lietteen määrään, joten lietettä on jouduttu levittämään muualle. Tämän ongelman ratkaisemiseksi tila on tehnyt luovutussopimuksia muiden tilojen kanssa, joilla ei ole tuotantoeläimiä. Mukana on myös kotieläintiloja, joidenka oma liete tai lanta ei ole riittänyt omien peltojen lannoitukseen. Tiloja on mukana vuodesta riippuen 5-10 tilaa. Lietteenlevitys ja vastaanottajatilojen kanssa sopiminen on ulkoistettu urakoitsijalle.

Kasvinsuojeluruiskutuksen yhteistyö lähti liikkeelle maatalousyrittäjän ja hänen veljensä tarpeesta saada tilalle hieman parempi ja tehokkaampi kasvinsuojeluruisku. Aiemmin maatalousyrittäjällä oli käytössä oma ruisku, joka oli kuitenkin pieni ja vanha. Ruiskutuskaluston vuotuinen käyttöaika on lyhyt, joten yhteiskoneella pystytään vähentämään sidottua pääomaa. Yhdessä oli mahdollisuus ostaa hieman isompi ja tehokkaampi kone. Lisäksi investointikustannukset puolittuivat.

Yhteistyöt lähtivät liikkeelle pitkälti tarpeesta ja pitkäjänteistä suunnittelua ei juuri taustalla ollut. Yhteiset pelisäännöt sovittiin suullisesti ja niitä on soviteltu tarpeen mukaan uusiksi. Kirjallisia sopimuksia ei säilörehunkorjuun ja kasvinsuojeluruiskun osalta ole tehty. Ainoastaan lietteen sijoituksesta on tehty kirjallinen lietteen luovutussopimus.

Säilörehunkorjuun aloittamisesta yrittäjät sopivat yhdessä. Yhdessä päätetään, että miltä tilalta aloitetaan ja mille tilalle lopetetaan. Organisointi on hoidettu siten, että jokaiselta tilalta tulee yksi kone ja kuljettaja. Yhdellä tilalla on noukinvaunu, toisella tilalla niittokone ja kolmannella tilalla kurottaja. Kustannuksia on jaettu si-

ten, että kalleimman koneen omistajalla on eniten korjuu pinta-alaa ja halvimman koneen omistajalla on vähiten korjuu pinta-alaa. Näin ollen koneiden käytöstä ei ole sovittu erillistä hehtaari- tai tuntiveloitusta, eikä korjuussa ole vaihdettu rahaa. Tilit menevät tasan korjattavien hehtaarien mukaan. Koneiden huollosta ja varastoinnista vastaa koneen omistaja. Tällöin ei tule epävarmuutta siitä, että onko kone huollettu.

Veljekset ostivat kasvinsuojeluruiskun puoliksi. Tuolloin maatalousyrittäjän veljellä oli suhteessa enemmän ruiskutettavaa alaa. Siksi kasvinsuojeluruiskua vedettiin aluksi veljen traktorilla. Veljen tilan tuotantosuuntana on sikatalous, joten hänen traktorinsa pystyy olemaan kiinni kasvinsuojelussa. Kasvinsuojeluruiskun käytöstä on sovittu, että maatalousyrittäjän veli saa ruiskuttaa ensin. Tämän jälkeen ruiskun käyttöoikeus siirtyy toiselle tilalla. Kumpikin ruiskuttaa omat lohkonsa, eli vaihtotyötä ei tehdä. Kasvinsuojeluruiskun käytöstä ei ole käytössä hinnoittelua. Varastoinnista ja huolloista on sovittu tarpeen mukaan ja talvisäilytys on tapahtunut vuoron perään osakkaiden varastossa. Nykyisin maatalousyrittäjällä on enemmän ruiskutettavaa alaa, joten konetta vedetään tällä hetkellä hänen traktorillaan.

Lietteenluovutuksen osalta maatalousyrittäjä on ulkoistanut kaikki työvaiheet urakoitsijalle. Maatalousyrittäjä on sopinut urakoitsijan kanssa, että yrittäjän lietesäiliöt ovat syksyllä tyhjä. Haastateltavan mukaan yhteistyö on toiminut tähän asti hyvin, koska hänen ei ole tarvinnut huolehtia tilojen välisistä sopimuksista lainkaan. Urakoitsija laskuttaa maatalousyrittäjää koko levitysmäärästä ja yrittäjä laskuttaa sopimustiloja levitysmäärän mukaan. Hinnoitteluperiaatteena toimii sekä tunti- että kuutioperusteinen hinnoittelu. Sopimustilat saavat päättää, kummalla hinnoitteluperiaatteella laskunsa ottavat. Urakoitsija on pyrkinyt suunnittelemaan laskutuksen mukaan, että sekä tunti- että kuutioperusteisella hinnoittelulla loppusumma on suunnilleen sama.

Yhteistyölle asetetut tavoitteet on maatalousyrittäjän mukaan saavutettu. Koneista aiheutuvia pääomakustannuksia on saatu pienennettyä ja töihin on saatu lisää työvoimaa yhteistyön kautta. Yrittäjä arvostaa yhteistyön kautta saavutettua säilörehun laadun paranemista, koska säilörehu voidaan korjata jokaisella tilalla optimaaliseen.

Lietteenluovutusyhteistyölle asetetut tavoitteet on saavutettu, mutta myös ongelmia on ilmennyt. Sopimusten avulla maatalousyrittäjä on päässyt eroon ylimääräisestä lietelannasta vähäisellä vaivannäöllä. Yrittäjä on ollut erittäin tyytyväinen nykyiseen urakoitsijaan, joka on ottanut vastuulleen sopimustilojen välisen yhteydenpidon. Tämä on vähentänyt maatalousyrittäjän työmäärää merkittävästi.

Maatalousyrittäjä on kokenut lietteenluovutuksessa ongelmaksi heikon asemansa. Lietteen vastaanottajat voivat halutessaan ilmoittaa, etteivät ota lietettä vastaan esimerkiksi huonojen sääolosuhteiden vuoksi. Periaatteessa kirjallinen sopimus sitoo myös vastaanottajia, mutta käytännössä niin ei ole. Maatalousyrittäjä ei voi pakottaa sopimustiloja vastaanottamaan lietettä. Periaatteessa maatalousyrittäjä voisi ratkaista asian oikeusteitse, mutta se romuttaisi yhteistyökumppaneiden välisen luottamuksen. Tämän vuoksi maatalousyrittäjä on tietoisesti lisännyt omaa peltoalaansa ongelman välttämiseksi. Tämä on kuitenkin kallis ratkaisu, koska peltoihin joudutaan sijoittamaan paljon pääomaa.

Myöskään säilörehunteossa ei ole kokonaan välttytty ongelmilta. Yksi tila on vaihtunut säilörehuyhteistyön aikana. Syynä oli tilojen välinen ristiriita. Ristiriita johtui tilan haluttomuudesta noudattaa yhteistyön pelisääntöjä. Yrittäjä ei ollut oman tilan säilörehunteon aikana mukana tekemässä säilörehua, vaan hänellä oli jatkuvasti muita kiireitä. Ongelma ratkaistiin siten, että yhteistyöstä tilan kanssa luovuttiin ja tilalle otettiin uusi yhteistyökumppani. Nykyisten kumppaneiden kanssa yhteistyö on toiminut hyvin.

Yhteistyön onnistumisen edellytykseksi maatalousyrittäjä nostaa joustavuuden ja kumppaneiden välisen luottamuksen. Jokaiseen yksityiskohtaan ei kannata takerua varsinkaan, kun yhteistyöllä saavutettavat hyödyt ovat maatalousyrittäjän mukaan kiistattomia. Yhteistyökumppaneiden tulee olla yhteistyökykyisiä ja luottaa toisiinsa. Maatalousyrittäjä kokee säilörehuyhteistyön helpoksi, koska kumppanit eivät ole hinnoitelleet työvaiheita. Raha voi tuoda hänen mukaansa yhteistyöhön ylimääräisiä erimielisyyksiä.

## 6.2 Case 2: Yhteistyöllä pienemmät konekustannukset

Maatalousyrityksessä on päätuotantosuuntana maidontuotanto. Maatalousyritys on ulkoistanut viljan puinnin, kasvinsuojeluruiskutukset, lietteenlevityksen, viljan kuivauksen ja osan kynnöstä. Maatalousyrittäjä käyttää paikallisen maamiesseuran kalustoa kuivalannan levitykseen. Maatalousyrittäjä tekee yhteistyötä säilörehunteossa urakoitsijan ja naapuritilojen kanssa. Yhteistyö sisältää urakointipalveluiden oston lisäksi vaihtotyötä ja koneiden vuokraamista.

Yhteistyöhön ryhtymisen tavoitteina on ollut saada lisää työvoimaa ja vähentää työhön käytettyä aikaa. Maatalousyrittäjä työskentelee yrityksessään yksin. Tällöin on välttämätöntä saada lisätyövoimaa työhuippuajoina. Myös koneisiin sidottua pääoman määrää on haluttu vähentää yhteistyön avulla. Maatalousyrittäjän mukaan raha on ollut paras konsultti yhteistyöhön lähdeittäessä.

Säilörehunteko on maatalousyrityksessä suoritettu aiemmin omana työnä. Yhteistyö aloitettiin naapuritilan kanssa vuonna 2006. Samana vuonna yhteistyöhön liittyi kolmas yrittäjä, joka ryhtyi levittämään ja tiivistämään säilörehua. Seuraavana keväänä osa säilörehunkorjuusta ulkoistettiin urakoitsijalle. Tämän jälkeen yhteistyöhön on liittynyt useita lähialueen tiloja.

Maatalousyrityksessä ei ole ollut koskaan omaa puimuria tai kuivaajaa, vaan nämä työvaiheet on aina ulkoistettu. Maatalousyrityksen peltoala on ollut pieni, joten ei ole ollut kannattavaa hankkia omaa puimuria tai kuivaajaa. Kasvinsuojeluruiskutus on ulkoistettu siitä lähtien, kun maatalousyrittäjälle tapahtui onnettomuus kasvinsuojeluruiskutuksen yhteydessä.

Kyntö on aiemmin tehty omana työnä. Säilörehu-urakoitsija hankki käyttöönsä myös paluuaurat, joten maatalousyrittäjä päätti ulkoistaa hänelle myös kynnön. Kuivalannanlevityksessä maatalousyrittäjä käyttää paikallisen maamiesseuran kalustoa. Kalusto on uutta ja hyväkuntoista, eikä oman kaluston hankkiminen ole taloudellisesti järkevää.



Urakoitsijan tullessa mukaan säilörehuntekoon yhteistyöstä tehtiin kirjallinen sopimus. Sopimus oli 5 -vuotinen, ja se päättyi kaksi vuotta sitten. Tämän jälkeen uutta kirjallista sopimusta ei ole tehty, mutta yhteistyö on jatkunut suullisella sopimuksella. Ehdot ovat pysyneet samoina. Kirjallisessa sopimuksessa sovittiin vastuista koneiden rikkoontuessa, irtisanomisajasta ja muista käytännön asioista. Irtisanomisajasta sopiminen on maatalousyrittäjän mukaan tärkeää. Tällöin kummallakin osapuolella on yhteistyön loppuessa riittävästi aikaa etsiä uusia yhteistyökumppaneita. Muissa yhteistyökuvioissa on käytössä suulliset sopimukset. Käytännön asioista, kuten säilörehunteon järjestyksestä, sovitaan aina tilanteen mukaan.

Maatalousyrittäjien säilörehunkorjuu tapahtuu yhdessä urakoitsijan ja naapuritilojen kanssa. Urakoitsijalta tulee ajosilppuri, karhotin ja niittomurskaustyö. Niittomurskauksen urakoitsija tekee omalla traktorilla, mutta niittomurskain on vuokrattu toiselta tilalta. Säilörehun siirrossa käytetään yhtä omaa traktoria ja kärryä, joita maatalousyrittäjä kuljettaa. Kaksi muuta kuljetusyhdistelmää kuljettajineen tulevat naapuritiloilta. Säilörehun tasaaminen ja tiivistäminen tehdään pyöräkoneella ja traktorilla. Pyöräkone tulee yhteistyökumppanilta, joka myös ajaa kyseistä konetta. Maatalousyrittäjä ajaa vastavuoroisesti rehua yhteistyökumppaneilleen.

Lannanlevityksessä maatalousyrittäjä käyttää kahta maamiesseuran kuivalantavaunua. Toista vaunua maatalousyrittäjä vetää itse ja toista vaunua vetää urakoitsija. Kuivalantavaunun vuokrauksessa on käytössä varausjärjestelmä. Maatalousyrittäjä pyrkii varaamaan vaunut kahta viikkoa ennen levitysajankohtaa. Näin varmistetaan, että kalusto on käytössä haluttuna ajankohtana. Kuivalannan lastauksessa on käytössä tilan oma kurottaja. Kynnön suorittaa urakoitsija, mutta maatalousyrittäjä kyntää pienen osan lohkoista itse.

Kasvinsuojeluruiskutusurakoitsija vuokraa maatalousyrittäjältä joustopiikkiästä keväisin. Näin ollen äkeestä koituva vuokra vähennetään kasvinsuojeluruiskutuksen kustannuksista. Viljan puinnit maatalousyrittäjän suoritetaan kahdella puimurilla. Toinen puimuri tulee urakoitsijalta ja toinen naapuritilalta. Puinnin ajankohdista sovitaan tilanteen mukaan. Kärryjä vaihdellaan yhteistyötilan kanssa, jolloin kummallakin osapuolella on käytössään riittävästi kuljetuskalustoa. Viljan kuivaus on ulkoistettu pääsääntöisesti kahdelle yhteistyökumppanille. Märimpinä syk-

syinä viljat on kuivattu jopa viidessä eri kuivaajassa. Viljat viedään kuivattavaksi sinne, missä tilaa on.

Hinnoittelussa käytetään sekä tunti- että hehtaariperustetta. Niittomurskaus, säilörehun silppurointi, karhotus sekä puinti ovat hehtaariperusteisesti hinnoiteltuja. Rehun siirto, tasaus ja tiivistäminen ovat tuntiperusteisesti hinnoiteltuja. Myös kynnö on tuntiperusteisesti hinnoiteltu. Rehunsiirrossa yhteistyökumppanit pitävät tuntikirjanpitoa ajatuista tunneista. Vuoden lopussa tehdään tasauslaskelma. Tasauslaskelman perusteella enemmän työtunteja tehneet laskuttavat muita sovittujen taksojen mukaan. Näin varmistetaan, ettei kenenkään tarvitse ajaa rehua muille ilmaiseksi.

Maatalousyrittäjän mukaan yhteistyölle asetetut tavoitteet on saavutettu. Työhuippuihin on saatu tarvittavaa lisätyövoimaa ja työt sujuvat tehokkaasti. Säilörehunteko on nopeaa, ja työskentely yhteistyökumppaneiden tiloilla vähentää omaa mak-suosuutta. Yhteistyön ansiosta maatalousyrittäjän ei ole tarvinnut investoida huomattavia summia koneisiin. Omille koneille on saatu yhteistyön avulla lisää käyttöastetta.

Suurempia ongelmia yhteistyössä ei ole ilmennyt. Joskus tuntikirjanpidossa on ollut epäselvyyttä, kun yhteistyökumppaneiden työtunnit poikkeavat merkittävästi toisistaan. Ongelmat on kuitenkin pystytty selvittämään puhumalla. Säilörehunteossa on huolehdittava, että tarvittava määrä kuljettajia on käytettävissä haluttuna ajankohtana.

Maatalousyrittäjä on rakentanut toimintansa pitkälti yhteistyön varaan. Mikäli säilörehu-urakoitsija lopettaisi toimintansa, maatalousyrittäjä joutuisi järjestämään säilörehunkorjuun kokonaan uudelleen. Maatalousyrittäjä on ollut tyytyväinen urakoitsijan toimintaan ja on ollut valmis maksamaan hieman parempaa hintaa töistä. Urakoitsijaa onkin kehoitettu pitämään urakointihinnat kannattavalla tasolla. Urakoitsija on yritetty pitää tyytyväisenä ja työllistettynä, jotta yhteistyö jatkuu tulevaisuudessa. Yhteistyön jatkuvuus vähentää epävarmuutta tulevista vuosista. Mikäli urakoitsijan taksat eivät kata aiheutuneita kustannuksia, ei liiketoiminta ole kannattavaa ja yhteistyö loppuu.

Maatalousyrittäjä pitää yhteistyön kannalta tärkeimpinä asioina laadukasta ja edullista säilörehua ja sadonkorjuun onnistumista. Onnistumisen kannalta oleellisinta on, että kaikki hyötyvät yhteistyöstä. Yhteistyön onnistumista on parantanut se, että yhteistyön yhtenä osapuolena on urakoitsija. Häntä eivät sido kotieläintuotannon rutiinityöt, vaan hän pystyy keskittymään täysin työsuorituksiin. Urakoitsija on maatalousyrittäjän mukaan tunnollinen ja tarkka työssään ja hän on osoittanut luotettavaksi yhteistyökumppaniksi. Maatalousyrittäjä ei ole halunnut sijoittaa pääomaa koneisiin, vaan tekee mieluummin yhteistyötä. Tällöin myös huolto- ja korjaukset ovat jääneet pois.

Lopuksi haastateltava toteaa, että yhteistyö ei sovi kaikille. Yhteistyö muiden yrittäjien kanssa vaatii joustavuutta kaikilta osapuolilta. Yhteistyökumppaneista on tullut maatalousyrittäjälle hyviä ystäviä. Myös yhteistyön mukanaan tuomalla sosiaalisella kanssakäymisellä on arvoa.

### **6.3 Case 3: Yhteistyöllä tehokkaampi konekanta**

Maatalousyrittäjällä on yhteiskoneet kasvintuotannossa naapurien kanssa. Suurin osa konekannasta on hankittu yhdessä lähialueen muiden maatalousyrittäjien kanssa. Yhdessä on ostettu säilörehuketju, lietevaunu, aurat, äes, kylvökone ja apulannanlevitin. Käytännössä tilalla ei ole muita omia koneita kuin traktori.

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

Vuosien varrella yhteistyökumppanit ovat vaihtuneet osan tiloista lopetettaessa toimintansa. Lopettaneiden tilalle on tullut muita samassa kylässä asuvia maatalousyrittäjiä. Rehuntekoyhteistyössä on tällä hetkellä mukana neljä tilaa. Lietevaunu,

aurat ja kylvökone ovat kolmen tilan yhteiset. Äkeen ja apulannanlevittimen yrittäjä on hankkinut yhdessä naapurinsa kanssa.

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

Kirjallisia sopimuksia yhteistyöstä ei ole tehty. Sekä koneyhteistyön suunnittelun ja töiden toteutuksen taustalla on suuripiirteinen ajattelu, ”joka kortta ei lasketa”. Koneyhteistyötä ei ole juuri ennalta suunniteltu. Säilörehunteossa jo edellisen sukupolven aikana tehty yhteistyö on koettu hyväksi ratkaisuksi, joten yhteistyötä on aina tilaisuuden tullen pyritty laajentamaan. Yhteistyö koskee miltei koko konekantaan, mihin yrittäjä on tyytyväinen. Vuosien varrella investointikustannuksissa on säästetty huomattavasti. Suunnitelmia on tehty aina tarpeen mukaan liittyen esimerkiksi säilörehuntekojärjestykseen ja huoltokustannuksiin.

Säilörehunteko suoritetaan yhdessä. Jokaiselle yhteistyökumppanille on muodostunut omat vakiintuneet työtehtävänsä. Yksi niittää, toinen ajaa kuorman aumaan ja niin edelleen. Työtunteja ei lasketa, vaan niin kauan työskennellään, että kaikkien tilojen rehut on tehty. Rehuntekojärjestys sovitaan yhdessä sen mukaan, kenellä on suurin tarve. Kiistoja ei ole syntynyt. Yrittäjän mukaan hyvällä säällä kaikkien säilörehut tulevat tehdyksi viikossa.

Muita koneita jokainen käyttää vuorotellen omalla työvoimalla. Sesonkiaikana koneiden kierrättäminen vaatii sopimista ja järjestelyä. Sopuun on aina päästy, eikä kenelläkään ole jääneet työt tekemättä. Järjestelyä ovat helpottaneet suuret ja tehokkaat koneet ja nurmen suuri määrä. Kylvön ja lannanlevityksen maatalousyrittäjä suorittaa yhdessä naapurinsa kanssa. Keväisin toinen äestää ja toinen kylvää perässä. Syksyisin toinen suorittaa lannanlevityksen ja toinen kyntää lohkot.

Koneet säilytetään yleensä siellä, missä niitä viimeiseksi käytetään. Kaikilla yhteistyökumppaneilla on varastotilaa, joten asiaa ei ole sen kummemmin organisoitu. Ajosilppuri huolletaan ennen sesonkia yhdessä. Näin varmistetaan, että kone on ja pysyy kunnossa säilörehunteon ajan. Muiden koneiden huolloista ei ole erikseen sovittu. Myös koneiden huollossa on ajan myötä muodostunut tietty työnjako sen suhteen, kuka huoltaa minkäkin koneen.

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

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

Asetetut tavoitteet on maatalousyrittäjän mukaan saavutettu. Investointikustannukset ovat jääneet huomattavasti pienemmiksi verrattuna tilanteeseen, jossa koneet olisi hankittu yksin. Koneita on pystytty tarpeen mukaan uusimaan, jolloin käytössä oleva teknologia on tehokasta ja ajanmukaista.

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

Maatalousyrittäjän mukaan yhteistyö on mahdollistanut hänelle nykyisen laajuisen, kannattavan toiminnan. Säilörehuntekoyhteistyö on tuonut tilalle sesonkiaikana

tarpeellista lisätyövoimaa. Mikäli yhteistyö koneiden osalta loppuisi, loppuisi luultavasti myös maatalousyrittäjien toiminta. Isäntäpari on kuitenkin miltei eläkeiässä, joten tuotannon lopettaminen on heille pian ajankohtaista.

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

Koneyhteistyössä mukana olevat yrittäjät ovat kaikki kotoisin samalta alueelta, mikä vähentää maantieajoa. Tämä on tärkeää varsinkin säilörehunteon tehokkuuden kannalta. Koska yhteistyöllä on lähialueella pitkät perinteet, yhteistyökumppaneiden mielipiteet yhteistyöstä ovat olleet myönteisiä jo pitkän aikaa. Heidän oli helppo lähteä yhteistyöhön mukaan, koska heillä oli siitä jo kokemusta. Yhteistyön ovat mahdollistaneet myös kumppaneiden suuripiirteisyyys ja joustavuus. Kaikkea ei lasketa, vaan tavoitteena on saada kaikki työt tehtyä.

#### **6.4 Case 4: Urakoinnilla lisää käyttöastetta koneille**

Maatalousyrittäjän tuotantosuuntana on lypsykarjatalous ja naudanlihantuotanto. Maatalousyrittäjä käyttää ja tarjoaa urakointipalveluja. Maatalousyrittäjä tarjoaa leikkuupuintia, kylvöä, kivienkeruuta, säilörehun niittomurskausta, viljan murskesäilöntää tuubiin ja salaojien huuhtelua. Maatalousyrittäjä ostaa lietteenlevityksen ja kasvinsuojeluruiskutuksen. Maatalousyrittäjällä on palkattua työvoimaa maatilalla töissä. Maatalousyrittäjä tekee myös vaihtotyötä yhteistyökumppaneiden kanssa. Maatalousyrittäjä kuuluu maakunnassa toimivaan osuuskuntaan, joka tarjoaa urakointipalveluja muille maatalousyrittäjille.

Yhteistyön tavoitteena on ollut työn tehostaminen ja kehittäminen sekä työhön käytettävän ajan vähentäminen. Konekustannuksia on myös pyritty vähentämään.

Urakointipalveluja tarjoamalla omille koneille saadaan lisää käyttöastetta, jolloin yksikkökustannukset pienentyvät. Palkatulla työvoimalla on tarkoituksena saada itselle vapaa-aikaa. Osuuskuntaan liittymisen tavoitteena on saada lisää yhteistyökumppaneita niin muista urakoitsijoista kuin urakointipalvelujen ostajista. Osuuskunta myös kilpailuttaa tuotantopanoksia maatalousyrittäjän puolesta, jolloin saadaan kustannussäästöjä.

Maatalousyrittäjä on tarjonnut urakointipalveluja pitkän aikaa. Haastateltavan mukaan perinteet ovat pitkät ja töitä on tarjottu aina tarpeen mukaan. Toimiessaan erilaisissa etujärjestöissä maatalousyrittäjä on havainnut, että tarvetta urakointipalveluille on runsaasti. Myös urakointipalveluista saatu lisätulo on ollut merkittävä tilan taloudessa. Maatalousyrittäjä on aikaisemmin tarjonnut myös lietteenlevitystä, mutta on joutunut luopumaan palvelun tarjonnasta oman kotieläintuotannon kasvaessa.

Maatalousyrittäjä tuntee suuren osan yhteistyökumppaneista entuudestaan. Urakoinnin laajentuessa ja osuuskuntatoimintaan liittymisen myötä asiakkaiksi on tullut myös entuudestaan tuntemattomia yrittäjiä. Osa asiakkaista asuu pidemmän välimatkan päässä, mutta se ei ole maatalousyrittäjälle nykykoneilla ongelma.

Yhteistyötä on suunniteltu sekä suullisesti että kirjallisin sopimuksin. Uusia koneita hankittaessa yhteistyöstä on monesti sovittu kirjallisesti jo ennen koneen hankintaa. Kirjallinen sopimus helpottaa investointituen saamista uuteen koneeseen. Lisäksi kirjallinen sopimus turvaa yhteistyön jatkuvuuden. Maatalousyrittäjällä on kyseinen sopimus esimerkiksi lietteenlevitysurakoitsijan kanssa. Suunnitteluvaiheessa on tehty myös kannattavuuslaskelmia.

Muista töistä, kuten kaivinkone- ja salaojaurakoinnista, on tavallisesti sovittu suullisesti. Joskus sovitaan vaihtotyöstä, jos kumpikin osapuoli kykenee tarjoamaan toiselle tarvittavan palvelun. Osuuskunnan kautta tilatut urakointipalvelut sovitaan yhteistyössä urakoitsijan, asiakkaan ja osuuskunnan kanssa. Osuuskunta toimii kanavana, jonka kautta urakoitsijat ja asiakkaat löytävät toisensa. Osuuskunnan kautta on mahdollista saada kiireapua nopealla aikataululla. Maatalousyrittäjä on

osuuskunnan kautta tarjonnut kiireapua säilörehunteossa. Lisäksi hän on löytänyt useita asiakkaita, jotka ovat ostaneet häneltä viljan murskesäilöntää tuubiin.

Lietteenlevityksen ja kasvinsuojeluruiskutuksen toteutuksen maatalousyrittäjä suunnittelee yhdessä urakoitsijan kanssa. Lietteenlevitysurakoitsijalla on lisäksi kotieläintuotantoa, joten työaikojen yhteen sovittaminen vaatii molemmilta joustamista. Kasvinsuojelussa maatalousyrittäjä luottaa urakoitsijan ammattitaitoon. Maatalousyrittäjä on kuitenkin itse vastuussa lohkojen rikkakasvitilanteen tarkkailusta. Yhdessä urakoitsijan kanssa he pyrkivät valitsemaan oikean ruiskutusajankohdan.

Urakointipalvelujen toteutuksesta sovitaan yhdessä asiakkaan kanssa. Maatalousyrittäjän on ehdittävä tekemään oman tilansa työt, mutta palkattu työvoima mahdollistaa urakoinnin myös sesonkiaikana. Maatalousyrittäjä suorittaa tilatun työn mahdollisuuksien mukaan asiakkaan toivomana ajankohtana, jonka jälkeen hän laskuttaa asiakasta sovitun taksan mukaan. Joidenkin yhteistyökumppaneiden kanssa tehdään vaihtotyötä. Lietteenlevitysurakoitsijan kanssa on sovittu, että maatalousyrittäjä vastavuoroisesti kylvää urakoitsijan pellot. Kumpikin pitää töistä tuntikirjanpitoa. Kirjanpidon perusteella enemmän työtunteja tehnyt laskuttaa ylimenneet tunnit yhteistyökumppanilta. Tällöin kummankaan ei tarvitse työskennellä toiselle ilmaiseksi.

Osuuskuntaan kuuluvat yrittäjät ilmoittavat osuuskunnan toimikunnalle, millaisia palveluja he ovat halukkaita tarjoamaan ja millaisella kalustolla. Lisäksi he voivat kertoa, millaisia urakointipalveluja he ovat halukkaita itse ostamaan. Näiden tietojen perusteella osuuskunta ottaa urakoitsijan puolesta yhteyttä potentiaaliin asiakkaisiin ja toisinpäin. Urakoitsija ja asiakas sopivat keskenään työn suorittamisesta. Osuuskunta sen sijaan suorittaa laskutuksen. Laskun loppusummasta pieni osuus menee osuuskunnalle toiminnan kulujen kattamiseen. Lisäksi osuuskuntaan kuuluvilta peritään pieni vuosimaksu.

Lietteenlevityksestä maatalousyrittäjä maksaa tuntien mukaan ja kasvinsuojeluruiskutuksesta hehtaarien mukaan. Omista urakointipalveluistaan maatalousyrittäjä laskuttaa sekä tuntien että hehtaarien perusteella. Kylvö ja puinti ovat hehtaari-



perusteisia ja kivenkeruu tuntiperusteista. Viljan murskesäilöntää maatalousyrittäjä tekee tuntipalkalla. Muovista hän ottaa hinnan metrien ja säilöntähaposta litrojen mukaan.

Yhteistyölle asetetut tavoitteet on maatalousyrittäjän mukaan saavutettu. Työnteon tehokkuus on kasvanut ja yksikkökustannukset pienentyneet. Omalle tilalle palkattu työvoima on mahdollistanut tehokkaan ja kannattavan urakointitoiminnan ja tuonut yrittäjälle lisää vapaa-aikaa. Yrittäjällä on paljon konekalustoa, mutta yhteistyön avulla koneille on saatu lisää käyttöastetta.

Osuuskuntaan liittymisen myötä maatalousyrittäjä on saanut uusia asiakkaita urakointipalveluilleen. Laaja asiakaskunta pienentää taloudellista riskiä. Maatalousyrittäjä ei ole riippuvainen yksittäisistä asiakkaista, sillä uusien asiakkaiden löytäminen osuuskunnan avulla on helppoa. Lisäksi osuuskunta on hyödyllinen tilanteissa, jossa yrittäjä tarvitsee pikaisesti apua. Osuuskunnan kautta kiireapua on mahdollista löytää helposti ja nopeasti.

Maatalousyrittäjä arvostaa urakointipalvelun mukana tulevaa ammattilaista. Maatalousyrittäjä kykenee kokemuksen tuomalla ammattitaidolla tarjoamaan asiakkailleen laadukkaita urakointipalveluja. Lietteenlevityksessä ja kasvinsuojelussa maatalousyrittäjä taas luottaa urakoitsijoiden ammattitaitoon, eikä kaikesta tarvitse huolehtia itse.

Yhteistyössä ei ole ilmennyt suuria ongelmia. Koneiden rikkoontuminen aiheuttaa joskus pulmia, mutta nämä tilanteet on kyetty ratkaisemaan ja työt on saatu tehtyä. Pitkän työuransa aikana maatalousyrittäjä on kohdannut myös hankalia asiakkaita. Nämä kokemukset ovat opettaneet, että turhasta ei kannata suuttua. Kaikki asiat eivät aina mene suunnitelmien mukaan, ja se pitää hyväksyä.

Yhteistyön onnistumisen kannalta tärkeää on maatalousyrittäjän mukaan tehokkuus ja taloudellisuus. Yhteistyön avulla työt on saatava tehtyä tehokkaammin ja taloudellisemmin verrattuna yksin toimimiseen. Lisäksi on huolehdittava ajankäytöstä ja jaksamisesta. Itseään ei saa väsyttää liian suuren työtaakan alle. Maatalousyrittäjä suosittelee yhteistyön tekijöille muistiinpanojen tekoa. Muille tehdyistä

työtunneista kannattaa pitää tuntikirjaa, jotteivät ne jää oman muistin varaan. Tuntikirjanpidon avulla välttään erimielisyyksiltä yhteistyökumppaneiden kanssa.

Yhteistyökumppaneiden välinen luottamus ja joustavuus luovat pohjan toimivalle yhteistyölle. Myös erilaisten ihmisten on mahdollista solmia toimiva yhteistyö. Tällöin tarvitaan molemmin puolista joustavuutta ja kärsivällisyyttä. Ennalta sovitut pelisäännöt auttavat ongelmatilanteiden ratkaisussa. Yhteistyökumppanilta voi myös saada uusia ideoita oman toiminnan kehittämiseen, kun suhtautuu muihin ihmisiin avoimesti.

Maatalousyrittäjä korostaa suunnittelun merkitystä varsinkin uusia koneita hankittaessa. Ennen mittavaa koneinvestointia on varmistettava, että kysyntää urakointipalvelulle on. Kirjallinen sopimus ennen investointia vähentää urakoitsijan taloudellista riskiä. Yhteistyötä tulisi myös valvoa ja kehittää, jotta pystytään sopeutumaan erilaisiin tilanteisiin.

## **6.5 Case 5: Tiivis yhteistyö urakoitsijan kanssa**

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

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

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

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

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

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

Urakoitsijan suunnittelun taustalla on aina kannattavuuslaskelmia. Koneiden hankinta perustuu kysyntään. Urakoitsija käsittelee jokaisen koneen omana tulosityk-

sikkönään; koneen pitää olla kohtuullisessa ajassa maksettu takaisin ja lisäksi tuottaa voittoa. Jo ensimmäistä konehankintaa edelsi laskelmien teko. Kummasakin säilörehuntekoyhteistyössä urakoitsija on jättänyt muun suunnittelun maatalousyrittäjille. Nämä ovat sopineet keskenään muiden koneiden hankinnasta ja työnvaihdosta.

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

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

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

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

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

Yhteistyölle asetetut tavoitteet on saavutettu. Urakoinnista on tullut haastatellulle kannattavaa liiketoimintaa, ja maatalousyrittäjät ovat saavuttaneet kohtuulliset yksikkökustannukset. Yhteistyö olisi urakoitsijan mukaan jo päättynyt, ellei se olisi ollut kaikkia osapuolia tyydyttävää. Satunnaisissa ongelmatilanteissa ratkaisu on löytynyt puhumalla. Ongelmia ovat aiheuttaneet tilanteet, joissa jokin koneista on hajonnut. Sopimuksessa ei ole määritelyä, miten aiheutuneet huoltokustannukset jakautuvat. Uusiin sopimuksiin urakoitsija on kirjannut, miten vastuu määräytyy koneiden rikkoutuessa.

Yrittäjällä on ollut urakoinnin aloitettuaan yksi asiakas, jonka kanssa sopimus on jouduttu purkamaan. Asiakas kuului säilörehuntekoporukkaan, jossa yhteistyökumppanit sopivat keskenään rehuntekojärjestyksen. Asiakas ei kuitenkaan kyennyt noudattamaan sovittuja sääntöjä, vaan olisi halunnut säilörehuketjun tilalleen itse valitsemanaan ajankohtana välittämättä sovitusta järjestyksestä. Muut yhteistyökumppanit olivat tilanteeseen tyytymättömiä ja myös urakoitsija koki, ettei hän tullut toimeen asiakkaan kanssa. Seuraavana talvena sopimus purettiin. Asiakkaan menetys ei haitannut urakoitsijan toimintaa, sillä uusi yhteistyökumppani löytyi säilörehuntekoporukkaan helposti. Tälläkin hetkellä kysyntää olisi enemmän, kuin mihin urakoitsija nykyisellä kalustollaan pystyy vastaamaan.

Muita yhteistyön riskejä urakoitsijan mukaan ovat töiden suuri määrä ja niin sanotun pelivaran pieneneminen. Yhteistyön lisääntyessä ja kapasiteetin kasvaessa toimintaan tulee lisää muuttujia, joita on kyettävä hallitsemaan. Urakoitsijalla on tällä hetkellä harkinnassa kolmannen ajosilppurin osto. Uudella koneella hän kykenee vastaamaan kasvaneeseen kysyntään ja varautumaan koneiden rikkoutumiseen. Jos töiden määrä kasvaa liian suureksi, urakoitsija antaa osan tehtävistään aliurakoitsijoilleen. Lisäksi hän tekee yhteistyötä muiden paikallisten urakoitsi-

joiden kanssa. Mikäli urakoitsija tai aliurakoitsijat eivät ehdi tehdä kaikkia tilattuja töitä, yrittäjä luovuttaa osan töistä muille urakoitsijoille. Tavoitteena on pitää asiakas tyytyväisenä.

Toimivan yhteistyösuhteen tärkein edellytys on urakoitsijan mukaan yhteistyökumppaneiden yhteensopivuus. Kumppanien on kyettävä keskustelemaan asioista järkevästi ja tuomaan esille itseään askarruttavia asioita. Hyvät käytöstavat ja muiden ihmisten kunnioittaminen on tärkeää. Vain toisiaan kunnioittavien ihmisten välille voi syntyä yhteistyössä tarvittava luottamus. Myös maksuvalmius on yhteistyön jatkuvuuden kannalta olennaista. Jos palvelun ostaa, se pitää pystyä maksamaan. Vaikka yhteistyö olisi muuten sujuvaa, huono maksuvalmius voi estää sen jatkumisen.

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

## **6.6 Case 6: Koneyhteistyöllä pienemmät yksikkökustannukset**

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

Maatalousyrittäjä on aiemmin teettänyt kylvön ja ruiskutuksen urakoitsijalla. Nämä yhteistyösopimukset kuitenkin päättyivät urakoitsijoiden omien kiireiden vuoksi. Tällöin tuli ajankohtaiseksi hankkia omaa kylvö- ja ruiskutuskalustoa. Samaan tilanteeseen oli joutunut yhteistyökumppani A (viljatila). Koneet päätettiin hankkia yhdessä. Tämän päätöksen taustalla oli pyrkimys kustannustehokkaampaan toi-

mintaan. Tavoitteena oli tilan velkarasitteen ja yksikkökustannusten pienentäminen. Pääomaa haluttiin sitoa koneiden sijaan eläimiin ja tuotantorakennuksiin.

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

Idean osakeyhtiön perustamisesta sai maatalousyrittäjä. Hän tunsu yhteistyökumppani A:n entuudestaan hyvin, sillä tämä on työskennellyt maatalousyrittäjän tilalla oman tilan töidensä ohella. Myöhemmin osakeyhtiöön liittyi yhteistyökumppani B, joka oli myös entuudestaan tuttu yrittäjälle. Yhteistyökumppani B:n kanssa maatalousyrittäjä on aiemmin tehnyt pienimuotoisempaa yhteistyötä, esimerkiksi työnvaihtoa.

Yhteistyön suunnittelu aloitettiin laskelmien teolla. Maatalousyrittäjä laski Exceltaulukkolaskentaohjelmalla tarvittaville koneille hehtaarikustannuksen. Laskelmien perusteella näytti, että koneiden yhteisomistus olisi taloudellisesti kannattavaa. Hehtaarikustannuksen todettiin jäävän pienemmäksi verrattuna urakoitsijan käyttöön. Kumppanit päätyivät osakeyhtiöön sen selkeiden pelisääntöjen ja helpompien lainansaantimahdollisuuksien vuoksi. He perustivat 2500 euron osakepääoman ja kokosivat 10 000 euron pääomasijoituksen pohjakassaksi. Osakeyhtiölle päätettiin hankkia kylvö- ja ruiskutuskaluston lisäksi niittokone säilörehuntekoon. Tavoitteeksi asetettiin, että hankittujen koneiden tulisi olla maksettuna viiden vuoden kuluttua ostohetkestä. Tämä antaa mahdollisuuden kaluston uusimiseen ja uuden teknologian käyttöönottoon lyhyemmällä aikavälillä.

Osakeyhtiötä perustettaessa on tehty osakeyhtiölain vaatimat toimenpiteet. Päätökset tehdään yhdessä osakeyhtiön hallituksen kokouksessa. Kokouksissa sovietaan koneiden vuosittaiset vuokrahinnat. Osakeyhtiön dokumentit talletetaan omaan kansioonsa, jota maatalousyrittäjä säilyttää toimistossaan. Se on kuitenkin kaikkien osakkaiden vapaasti tarkasteltavissa.

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

Tähän saakka kylvötyöt on organisoitu siten, että maatalousyrittäjä ja yhteistyökumppani A ovat yhdessä äestäneet ja kylväneet kummankin tilan pellot. Kummaltakin tilalta tulee yksi traktori ja yksi kuljettaja, jolloin äestys ja kylväminen sujuvat tehokkaasti. Työtunteja ei lasketa, eikä niistä laskuteta osakeyhtiötä. Yhteistyökumppani B ei ole vielä tähän mennessä ollut mukana kylvötöissä. Mikäli yhteistyökumppani B tulee mukaan kevättöihin, kylvettävä pinta-ala kaksinkertaistuu. Tämä vaatii kylvötöiden uudelleen organisointia, mitä ei ollut haastatteluhetkellä vielä tehty. Suunnittelu toteutetaan jo talven aikana, jotta sesonkiaikana toimintasuunnitelma on valmis ja työnjako määritetty.

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

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



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

Puinti ja kuivaus on tilalla järjestetty siten, että lähialueen tutuista urakoitsijoista on valittu aina se, jolle on sopinut yrittäjän valitsema ajankohta. Kenenkään kanssa ei ole tehty kirjallista sopimusta. Hinnot ovat määrättyneet markkinoiden mukaan, ja maatalousyrittäjä on ollut niihin tyytyväinen. Yrittäjä on aloittamassa kirjalliseen sopimukseen perustuvan yhteistyön naapurinsa kanssa. Naapuri on investoimassa suurempaan kuivaajaan. Investointiin saa paremman tuen, kun investoijalla on olemassa sopimus viljan kuivauksesta muille yrittäjille. Maatalousyrittäjä hyötyy yhteistyöstä myös, sillä etäisyydet pysyvät lyhyinä ja palvelun saatavuus on turvattu myös pitkällä aikavälillä.

Kuivalannanlevityksen yrittäjä on ulkoistanut urakoitsijalle, joka ei ole kotoisin lähialueelta. Hän on kuitenkin maatalousyrittäjän perhetuttu jo vuosien takaa. Kyseiseen urakoitsijaan päädyttiin myös siksi, että muita halukkaita ja vaadittavan kaluston omistavia urakoitsijoita ei löytynyt lähialueelta. Urakoitsija suorittaa työn tilan kaivurilla ja omalla levityskalustollaan. Hän myös huoltaa koneet tarvittaessa. Maatalousyrittäjän työpanosta ei kuivalannanlevityksessä tarvita. Hinnoittelun periaatteena on €/tunti. Vuosittaiset kustannukset ovat yrittäjän mukaan varsin kohtuulliset, sillä pellot sijaitsevat lähellä. Yrittäjällä on myös lannanluovutus sopimuksia paikallisten maatalousyrittäjien kanssa.

Tavoitteet pienemmistä hehtaarikustannuksista on saavutettu. Verrattaessa paikallisten urakoitsijoiden hintoihin, yhteiskoneilla saavutetut hehtaarikustannukset ovat jääneet pienemmiksi. Tavoitteiden mukaisesti myös tilan velkarasite on jäänyt yhteiskoneiden oston myötä pienemmäksi. Tavoitteena on myös saada koneiden

arvo kuoletettua nopeasti, jotta kalustoa pystytään uusimaan tarvittaessa noin viiden vuoden välein. Koska osakeyhtiö on vielä uusi, ei pystytä vielä sanomaan, toteutuuko tämä tavoite.

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

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

Mikäli toinen yrittäjän yhteistyökumppaneista haluaa lopettaa yhteistyön, muilla osakkailla on etuosto-oikeus osakkeisiin. Osakeyhtiöön sijoitetun pääoman luopuja saa takaisin koron muodossa. Ensisijaisena vaihtoehtona on etsiä uusi yhteistyökumppani luopuneen tilalle. Tämä vaihtoehto ei kuitenkaan näytä todennäköiseltä. Pikemminkin näyttää siltä, että lähialueella olisi muitakin yrittäjiä, jotka haluaisivat mukaan tähän kyseiseen yhteistyöhön.

Haastateltavan mukaan yhteistyön tärkeimpiä edellytyksiä ovat yhteistyökumppaneiden välinen luottamus ja henkilöiden yhteensopivuus. Yhteistyötä aloittaessa on tärkeää pohtia, kenen kanssa on valmis lähtemään yhteistyöhön. Siitä on hyötyä, jos mahdollisen yhteistyökumppanin tuntee entuudestaan. Myös joustaminen, työnvaihto ja töiden organisointi ovat tärkeitä asioita. Maatalousyrittäjä on ollut erittäin tyytyväinen nykyiseen menetelmään, jossa työtunteja vaihdetaan puolin ja

toisin niistä sen kummemmin kirjaa pitämättä. Yhteistyössä on pystyttävä huomiomaan myös kumppaneiden tarpeet ja joustamaan tarvittaessa.

### **6.7 Case 7: Kasvintuotannon ulkoistaminen koneosakeyhtiölle**

Maatalousyrittäjä on maidontuottaja, joka on perustanut osakeyhtiön hallinnoimaan kasvintuotantoon liittyviä koneita. Yrittäjän lisäksi osakeyhtiössä on kaksi muuta osakasta ja kummankin tila sijaitsee lähialueella. Toinen osakkaista on naudanlihantuottaja ja toinen luomumaidontuottaja. Osakeyhtiön tehtävä on huolehtia jokaisen osakkaan kasvinviljelytöistä. Ruiskutuksen ja puinnin suorittaa tällä hetkellä urakoitsija. Lisäksi yhteistyötä tehdään paikallisten viljanviljelijöiden kanssa.

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

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

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

Luomumaidontuottaja toimii tällä hetkellä osakeyhtiön toimitusjohtajana. Hänet valittiin tehtävään, sillä hänellä on osakkaista paras laskentataito ja tarvittava tietotaito. Yhteistyökumppaneilla on suunnitelmissa hankkia osakeyhtiölle ulkopuolinen toimitusjohtaja, jolla olisi enemmän aikaa yhtiön asioiden hoitoon. Tavoitteena on, että kasvintuotantoon liittyvä konekanta siirretään kokonaisuudessaan osakeyhtiöön. Tällöin tiloille jää lähinnä päivittäiseen eläinten ruokintaan käytettävä konekalusto.

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

Säilörehunteon osalta samat rutiinit ovat olleet käytössä jo ennen osakeyhtiön perustamista ja osakkaat ovat olleet järjestelyyn tyytyväisiä. Sairastumisen tai muun syyn vuoksi vastuita pystytään myös vaihtelemaan. Osakkailla on lisäksi palkattua työvoimaa, jotka ovat käytettävissä myös peltotöihin.

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

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

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

Osakkaat ovat tarjonneet osakeyhtiön palveluita myös ulkopuolisille. Osakeyhtiölaki velvoittaa tarjoamaan palvelut samaan hintaan sekä osakkaille että ulkopuolisille, joten urakoinnissa on käytössä tuntihinnoittelu. Palveluita on tarjottu kysynnän ja käytettävissä olevan ajan perusteella. Omat työt ovat kuitenkin etusijalla.

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

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

Yhteistyö paikallisten viljanviljelijöiden kanssa on ollut vapaamuotoisempaa. Maatalousyrittäjä ostaa heiltä viljan pystyyn tai tilalle kuljetettuna. Vastavuoroisesti yrittäjä luovuttaa tiloille lantaa. Vilja säilötään märkänä, joten viljelijöiden ei tarvitse

huolehtia kuivauksesta. Mikäli maatalousyrittäjä tekee kaikki viljelytyöt itse, hän ei maksa viljasta viljelijälle. Muissa tapauksissa on maksettu tonniperusteinen hinta. Hinnassa huomioidaan kuivauskustannusten puuttumisen lisäksi se, kumpiko sadonkorjuun on suorittanut. Sekä maatalousyrittäjä että viljelijät ovat olleet yhteistyökuvioon tyytyväisiä.

Yhteistyön onnistumisen kannalta tärkeimpiä asioita ovat olleet suurpiirteisyys ja yhteistyökumppaneiden yhteen sopivuus. Yhteistyökumppanit ovat huomanneet, että jokainen osakas voittaa yhteistyössä niin paljon, ettei euron päälle kannata kaikkea ruveta laskemaan. Yrittäjän mukaan turhan tarkka laskeminen ja epäluottamus muihin heikentävät yhteistyön onnistumisen mahdollisuuksia.

Erilaiset tuotantosuunnat ovat helpottaneet esimerkiksi säilörehunteon suunnittelua. Säilörehunteko aloitetaan lypsykarjatilalta, jonka jälkeen siirrytään naudanhantuantotilalle. Luomusäilörehut voidaan tehdä viimeisenä. Kaikki saavat järjestyksessä omaan tuotantosuuntaansa sopivinta säilörehua. Lisäksi yhteistyötä on edesauttanut kumppaneiden samankaltaiset toimintatavat. He ovat kaikki samalla tavalla kiinnostuneita yritystensä kehittämistä ja kaikki ovat yhtä suurella innolla mukana yhteistyössä.

## **6.8 Case 8: Yhteinen kuivaaja ja rehutehdas**

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

Kuivaaja- ja rehutehdasosuuskuntiin liittymisellä on tavoiteltu ajan ja kustannusten säästöä. Osuuskunnissa toimiminen tasaa syksyn työhuippua. Yhteiskoneilla ja peltotöiden ulkoistamisella on tavoiteltu pienempiä konekustannuksia.

Kuivaaja- ja rehutehdasosuuskunnat lähtivät liikkeelle tuttujen maatalousyrittäjien ajatuksesta saada viljat kuivattua nopeasti pienillä kustannuksilla. Yhteistyökumppanit olivat lukeneet lehdistä kuivaaja- ja rehutehdasyhteistyöstä. Osakkaat tutustuivat useisiin samantyyppisiin ratkaisuihin paikallisen maatalouslautakunnan järjestämällä kohdevierailulla. Yhteistyö saatiin liikkeelle kunnan myöntämällä avustuksella, jonka turvin oli mahdollista palkata ulkopuolinen selvityksen tekijä. Selvityksen tekijä selvitti osuuskunnan toimintamahdollisuudet. Hän kartoitti mahdolliset osakkaat ja heidän peltoalan ja satotasot. Selvityksen tekijä kilpailutti mahdolliset laitevalmistajat ja teki kannattavuuslaskelman.

Kuivaajaosuuskuntaan kuuluu 11 maatalousyrittäjää ja rehutehdasosuuskuntaan kuuluu 7 maatalousyrittäjää. Kaikki rehutehtaan osakkaat kuuluvat kuivaajaosuuskuntaan. Osakkaat ovat keskenään tasavertaisia. Osuuskunnat tuli perustamisvaiheessa erottaa toisistaan, sillä kuivaajalla ja rehutehtaalla oli eri rahoituslähteet. Yhteistyössä mukana olevat viljatilalliset kuuluvat ainoastaan kuivaajaosuuskuntaan. He voivat myydä viljan joko rehutehtaan osakkaille tai ulkopuolisille toimijoille. Kuivaajaosuuskunta ostaa tarvittaessa viljaa myös ulkopuolisilta. Vilja ostetaan märkänä ja hinnoitellaan Viljavan taulukoiden mukaan. Ehtona on, että vilja täyttää kauppakelpoisuusehdot.

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

Säilörehua tehtiin aiemmin yhteistyössä toisen maatalousyrittäjän kanssa. Haastateltavan maatalousyrittäjän kehittyessä ja yhteistyökumppanin yrityksen hiipuessa jouduttiin yhteistyöstä luopumaan. Säilörehuketjun ollessa vanhaa ja pientä, olisi säilörehunteon jatkamiseen omana työnä joutunut tekemään suuria investointeja.

Tämän vuoksi maatalousyrittäjä ulkoisti säilörehunteon urakoitsijalle. Urakoitsija oli maatalousyrittäjille ennestään tuttu.

Kuivaaja- ja rehutehdasosuuskuntiin liittyessään osakkaat ovat sitoutuneet noudattamaan osuuskunnan määrittelemiä sääntöjä. Muista käytännön asioista sovitaan suullisesti. Kuivalantavaunuyhteistyöstä on tehty kirjallinen sopimus, mikä vaadittiin investointiavustusta haattaessa. Sopimuksesta ilmenee, että osakkaat ovat sitoutuneet käyttämään kuivalannanlevitysvaunua yhdessä ja miten kustannukset jaetaan yhteistyökumppaneiden kesken.

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

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

Maatalousyrittäjät käyttävät rehunvalmistukseen omaa viljaa. Oman viljan loppuessa heillä on mahdollisuus ostaa viljaa toisilta kuivaajaosuuskunnan osakkailta. Rehutehdasosuuskunnan osakkaat tekevät tarvitsemansa rehun rehutehtaalla itse. Koneisto toimii lähes automaattisesti. Yrittäjät valitsevat haluamansa rehuosionit ja käynnistävät laitteiston. Rehuntekijä on vastuussa laitteiston seuraamisesta omia rehuja tehdessään. Rehun valmistumista ei tarvitse seurata paikan päällä. Laitteistossa on automaattinen hälytysjärjestelmä, joka ilmoittaa matkapuhelimeen mahdollisesta häiriöstä ja rehun valmistumisesta. Lisäksi rehun valmistumista voidaan seurata myös tietokoneohjelmalla. Rehuntekijän vastuulla on



varmistaa, että kaikki on valmista seuraavaa rehuntekijää varten. Rehunsiirtoon on käytettävissä kuorma-auto.

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

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

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

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

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

Puimurin kustannukset koostuvat kuljettajan palkasta, huoltokustannuksista ja muista muuttuvista kustannuksista. Kokonaiskustannuksiin on lisätty hieman pelivaraa yllättävien menojen varalle. Nämä kustannukset jaetaan osakkaiden kesken käytön mukaan. Osuuskunnan puimuri on velaton, joten lainanlyhennys- ja korkokuluja ei ole.

Yhteistyöllä tavoitellut hyödyt on pääosin saavutettu. Yhteiskoneiden hankinta on vähentänyt investointikustannuksia, samoin kuin säilörehunteon ulkoistaminen urakoitsijalle. Osuuskuntiin liittyminen on tuonut yrittäjäpariskunnalle kustannussäästöjä. Rehutonni on ollut 50–100 euroa halvempaa kuin ostorehu. Ajansäästöä on tullut kuivauksessa, sillä yrittäjien ei tarvitse huolehtia viljan kuivauksesta ja varastoinnista. Kuivaaja käyttää energianlähteenä vesihöyryä, joka on halvempaa kuin esimerkiksi polttoöljy. Lisäksi kuivaaja on riittävän suuri, joten puinti ei keskeydy kuivaajan pienen kapasiteetin takia. Sen sijaan rehunvalmistus ja – kuljetus on tuonut hieman lisää työtä. Työ on kuitenkin jakautunut tasaisesti pitkin vuotta, eikä rehunvalmistus muodosta ylimääräistä työhuippua. Yrittäjäpariskunta on tyytyväinen mahdollisuuteen valmistaa rehu itse. Tällöin he pystyvät muokkaamaan jokaisen rehuerän ruokinnan kannalta optimaaliseksi ja vaikuttamaan rehun hintaan. He pystyvät myös valmistamaan pienempiä koe-eriä varmistaakseen rehun sopivuuden ruokintaan.

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

Kuivauksen hinnoittelussa on ollut haasteita. Osuuskunnan kuivaaja toimii eri tavalla kuin aiemmin yrittäjäparin käytössä ollut paikallisen maamiesseuran kuivaaja, joten samanlaista hinnoittelua ei voida käyttää. Tämän hetkinen hinnoitteluperiaate on eräänlainen kompromissi. Mikäli se osoittautuu toimimattomaksi, hinnoittelupe-

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

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

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

## 7 TUTKIMUSTULOSTEN TULKINTA

Kasvintuotannossa voidaan tehdä yhteistyötä monella eri tavalla. Tutkimuksessa haastateltujen maatalousyrittäjien yhteistyö perustuu yhteiskoneisiin, yhteiseen koneketjuun, vaihtotyöhön, urakointiin tai yhteiseen osakeyhtiöön tai osuuskuntaan. Haastatellut maatalousyrittäjät ovat mukana monessa eri kasvintuotannon yhteistyökuviossa, jotka on järjestetty eri tavoin.

Tutkimukseen haastateltiin seitsemää maatalousyrittäjää ja yhtä urakoitsijaa. Haastatelluista yrittäjistä kuusi on maidontuottajia, joista kahdella on myös muuta yritystoimintaa. Toisella yrittäjällä on navetan lisäksi sikala. Toinen kasvattaa maidontuotannon rinnalla lihanautoja ja tarjoaa erilaisia urakointipalveluja. Yksi haastatelluista oli lihahiehojen kasvattaja. Kasvintuotantoprosessit ovat maidontuotannon ja naudanlihantuotannon osalta hyvin samankaltaiset, joten voidaan olettaa, että naudanlihantuotannossa käytettyjä yhteistyömalleja voidaan hyödyntää myös maidontuotannossa.

### 7.1 Yhteistyön tavoitteet

Yhteistyöhön on ryhdytty koneiden korkeiden hankintakustannusten vuoksi. Tutkimuksen mukaan haastateltujen ensisijainen tavoite on ollut pääoma- ja yksikkökustannusten pienentäminen. Yhteistyön avulla koneisiin sidotun pääoman määrä on vähentynyt. Yhteisille koneille saadaan enemmän käyttöastetta, jolloin yksikkökustannukset esimerkiksi hehtaaria kohti pienentyvät. Yhteistyön on oltava kannattavampaa verrattuna yksin toimimiseen, jotta sitä kannattaa jatkaa. Kustannusten pienentymisen lisäksi yhteistyöllä voidaan tavoitella lisätuloja tarjoamalla urakointipalveluja.

*”Taloudellinen hyötyhän siinä ensimmäisenä on ollu, rahahan se on joka ensimmäisenä tuota niin ratkasee näissä konehommissa. Ku näitä puimureita ja kylvökoneita ja näitä on laitettu niin on halvemmalla, kaks ollu niin on puoleen hintaan saanu, niin sehän on heti kiinnostanu.”*

Nykyiset tuotantoyksiköt kasvavat, jonka seurauksena työmäärä lisääntyy tiloilla. Yhteistyöllä on tavoiteltu lisätyövoimaa työhuippuihin kuten säilörehunkorjuuseen.

Yhteistyön avulla pystytään hankkimaan tehokas ja uusi työkonekanta, jonka myötä kasvinviljelytyöt tehostuvat. Lisätyövoimalla ja tehokkaalla konekannalla säilörehu voidaan korjata nopeasti ja laadukkaana. Kasvintuotantoa voidaan lisäksi tehostaa organisoimalla prosessien toteutus yhteistyön avulla uudelleen. Eri prosesseihin voidaan nimittää omat vastuuhenkilöt yhteistyökumppaneiden osaamisalueiden mukaan.

*”...sen saa sen hyödyn siitä niin tuota, hyvänkin hyödyn mun mielestä irti ja jusstiin niinku säilörehupuolella saa väkeä siihen töihin sitten. Ja tästä ruiskuasiasta sen, että on ollu mahdollisuus ostaa ehkä vähän parempi ruisku, mitä ehkä sille pinta-alalle silloin ois muuten ostettu”*

Yhteistyön tavoitteet vaikuttavat valittavaan yhteistyön muotoon. Yksi maidontuottajista kertoi valinneensa koneosakeyhtiöön liittymisen urakoitsijan sijaan siksi, että halusi säilyttää päätäntävällän kasvintuotantoprosesseista omissa käsissään. Urakoitsijan käytöllä tavoitellaan kustannussäästöjen lisäksi työmäärän vähentymistä ja laadun ja toimintavarmuuden parantumista. Ulkoistamalla osan kasvintuotannon prosesseista maatalousyrittäjä voi keskittyä maidontuotantoon, joka on yrityksen päätulonlähde. Yhteisillä koneilla ja koneketjuilla ei välttämättä saavuteta ajansäästöä, sillä yhteistyöhön liittyy monesti työnvaihtoa. Myös laadusta voidaan joutua tinkimään, sillä koneet eivät ole aina omassa käytössä optimiajankohtana. Esimerkiksi säilörehunteossa voi syntyä ajallisuuskustannuksia. Tällöin säilörehun laatu kärsii siitä, ettei sitä ole kyetty tekemään parhaana mahdollisena ajankohtana.

*”Se on jotta vaikka koneet on kalliita, mutta kun niillä ajetaan riittävästi niin silloin se yksikkökustannus, se pysyy varsin kohtuullisena. Ja samoin sitte myös siihen, että ku on tehokas hyvä kalusto niin se, se on laadun tae.”*

Muita haastatteluissa esiin tulleita yhteistyön tavoitteita ovat verkostoituminen, uusien yhteistyökumppaneiden löytäminen, riskien väheneminen ja vastuun jakautuminen. Yksi haastatelluista etsii lisää asiakkaita urakointipalveluilleen paikallisen osuuskunnan kautta. Yhteistyön avulla pyritään hallitsemaan koneiden rikkoontumisen aiheuttamia riskejä. Koneiden rikkoontuminen aiheuttaa taloudellisten tappioiden lisäksi ajallisuuskustannuksia. Usean tilan yhteistyöllä voidaan hankkia uudemmat koneet, joiden rikkoontumisriski on käytettyjä koneita pienempi. Tämä edellyttää koneiden säännöllistä huoltoa.

Yhteistyön avulla yritystoimintaan liittyviä muita riskejä ja vastuuta voidaan jakaa useamman toimijan kesken. Maatalouskoneiden korkeat hinnat lisäävät ulkopuolisen rahoituksen tarvetta. Yhteistyössä kaikkia kasvintuotannon prosesseihin tarvittavia koneita ei tarvitse hankkia itse, jolloin vieraan pääoman tarve yrittäjää kohti vähenee. Maatalousyrittäjä ei ole yksin vastuussa koko koneketjun kunnossapidosta. Yhteistyö tarjoaa myös turvaverkon yllättäviin tilanteisiin. Esimerkiksi onnettomuuden aiheuttaman väliaikaisen työkyvyttömyyden ajaksi on helppo saada apua yhteistyökumppaneilta sesonkiaikoina.

## 7.2 Yhteistyökumppanit

Osa yhteistyökuvioista oli alkanut jo edellisen sukupolven aikana. Yhteistyötä on sittemmin kehitetty ja laajennettu, sillä yhteistyö on havaittu kustannustehokkaaksi tavaksi toimia. Yhteistyökumppanit ovat osittain vaihtuneet vuosien varrella osan lopettaessa toimintansa tai erimielisyyksien vuoksi.

*”No periaatteessa, se oli jo edellisestä sukupolvesta... Yhteistyökumppanit on vaan sitte vähäsen aina vaihtunu sen mukaan miten on, miten on tuota niin niin harrastustoiminta innostanu”*

*”...siinä on sitten vähän miehet vaan vaihtunut ympäriltä, mutta vanhaa perua, että siinä on niinku tota sukulaissuhteita sitten niin taustalla.”*

Tutkimuksen mukaan yhteistyökumppanit ovat tavallisesti saman kylän asukkaita. Yhteistyö solmitaan yhden tai useamman naapurin kanssa, jotka ovat maatalousyrittäjälle entuudestaan tuttuja. Heidän kanssaan on mahdollisesti tehty jo aiemmin pienimuotoisempaa yhteistyötä. Yhteistyö on helpompi aloittaa tutun ihmisen kanssa. Tällöin maatalousyrittäjä kykenee arvioimaan etukäteen yhteistyön onnistumista kyseisen henkilön kanssa.

Myös kaksi haastateltua urakointipalvelujen tarjoajaa ovat aloittaneet yhteistyön entuudestaan tuttujen henkilöiden kanssa. Urakointia tarjoava maidontuottaja on aloittanut yhteistyön lähialueen muiden yrittäjien kanssa. Myöhemmin hän on liittynyt urakointipalveluja välittävään osuuskuntaan. Osuuskunnan kautta hän on saanut uusia asiakkaita maatalousyrittäjistä, joita hän ei ole aikaisemmin tuntenut.

Haastateltu päätoiminen urakoitsija solmi ensimmäisen urakointisopimuksen silloisen työnantajansa ja kahden muun paikallisen maidontuottajan kanssa. Urakoitsija on laajentanut toimintaansa vähitellen kysynnän mukaan, ja asiakkaita on nykyään myös lähipaikkakunnilta.

*”Oon tuntenut entuudestaan, mutta on tullut myös paljon uusia. Että ennenhän perinteisesti se oli jo kova kynnyks kun lähettiin naapurikylään. Mutta nythän mennään jo naapuripitäjiin niinku heleposti. Ja tänä päivänä nuo koneet liikkuu aika sujuvasti tielläkin niin ei se oo enää mikään kynnykskysymys.”*

Yksi haastatelluista maatalousyrittäjistä on mukana kuivaaja- ja rehuosuuskunnissa. Suurin osa muista osakkaista on yrittäjälle entuudestaan tuttuja, ja joidenkin kanssa hän on tehnyt aiemmin pienimuotoisempaa yhteistyötä. Perustamisvaiheessa palkattu ulkopuolinen selvitysmies kartoitti lähialueen maatalousyrittäjien halukkuutta liittyä osuuskuntiin. Yhteistyöhön liittyi tällöin myös maatalousyrittäjälle entuudestaan tuntemattomia yrittäjiä.

Yhteistyökumppaneiden välinen luottamus ja henkilökemioiden yhteensopivuus nousivat esille lähes kaikissa haastatteluissa. Yhteistyöhön ryhdyttiin tutun ihmisen kanssa, johon luotettiin jo ennen yhteistyön alkamista. Tuttujen maatalousyrittäjien kanssa yhteistyö on usein vapaamuotoisempaa, eikä kirjallisten sopimusten tekemistä koeta tarpeelliseksi. Ennestään tuntemattomien yrittäjien kanssa toimimista helpottavat yhdessä sovitut pelisäännöt ja kirjalliset sopimukset. Yhteistyö urakoitsijan kanssa nähtiin hyödyllisenä sen vuoksi, että urakoitsijaa eivät sitoneet kotieläintuotannon työt.

### **7.3 Yhteistyön suunnittelu, sopiminen ja organisointi**

Tutkimuksesta selvisi, että suuri osa yhteistyöstä on syntynyt sen hetkisestä tarpeesta ilman pitkäjänteistä suunnittelua. Johonkin kasvintuotannon prosessiin on tarvittu uusi kone tai lisää työvoimaa, ja yhteistyö on nähty kustannustehokkaimmaksi ratkaisuksi. Tarvittavat suunnitelmat tehtiin suullisesti.

*”...että kummallakin oli tarvetta sitä ruiskuttamiselle, niin se sitten yhdessä tuumattiin jos ostettas vaikka yhteinen, ja sitten niinku järkeistettiin sitä hommaa sillä niinku yks ainoa traktori on siinä ruiskun eressä ainoastaan”*

Tarkempia suunnitelmia ja laskelmia tehtiin urakoinnissa ja tilanteissa, joissa yhteiskoneen hankintaan oli mahdollista saada investointiavustusta. Tarkempien suunnitelmien ja kannattavuuslaskelmien tekeminen on urakoinnin jatkuvuuden ja avustuksen saamisen kannalta välttämätöntä. Tarkempien suunnitelmien tekeminen oli ylipäätään tavallisempaa tilanteissa, joissa yhteistyö edellytti ulkopuolista rahoitusta.

*”Mututuntumalla on aivan turha lähteä mitään touhaamaan, että varsinkaan ku puhutaan ny kumminkin suuhteellisen isoon mittakaavan touhuusta nyt jo, ja isot pääomat kiinni täs touhus, niin kyllä pakko sitä on laskia.”*

*”No jonku kans on tehty yhteistyötä sillä lailla, että on ollu halua hankkia sitä konetta ja sitten näitä investointiavustuksia jos haluaa, tai lainoja hakea, niin siinä nähän pitää olla mustaa valakosella, että on niitä sovittuja yhteistyökumppaneita.”*

Tutkimuksessa tarkasteltiin myös kahta osakeyhtiötä ja osuuskuntaa. Nämä edustavat syvempää yhteistyötä, jossa yhteistyökumppanit ovat strategisesti riippuvaisia toisistaan. Yhteistyön päätyminen pakottaisi yrittäjät etsimään uusia yhteistyökumppaneita tai muuttamaan tämän hetkistä strategiaansa merkittävästi. Yhteistyön syventyessä suunnittelemisen tarve korostuu. Tutkimuksessa haastatellut yrittäjät ovat hakeneet osakeyhtiön ja osuuskunnan perustamiseen ulkopuolista rahoitusta ja avustusta, joita varten tarvitaan kannattavuuslaskelmat. Mitä syvempää yhteistyö on, sitä suurempi merkitys yhteistyön suunnittelulla on.

*”...niin kyllähän me siihen tehtiin että saadaan tuota, saadaan nuo laskelmat et-  
tä. Koska meillähän nyt, kuitenkin meidän piti saada siihen ulkopuolista rahoitusta ja tän osakeyhtiön perustaminen oli oma prosessinsa”*

Tutkimuksessa toisen osakeyhtiön ja kahden osuuskunnan suunnitteluvaiheessa on käytetty ulkopuolista asiantuntijaa. Osakeyhtiön kolme jäsentä olivat tehneet yhteistyötä säilörehunkorjuussa, ja he halusivat laajentaa yhteistyön koskemaan kaikkia kasvintuotannon prosesseja. Suunnitteluvaiheessa palkattiin ulkopuolinen konsultti, jonka avustuksella osakeyhtiön toiminta käynnistyi sujuvasti. Kuivaaja- ja rehutehdasosauuskuntien suunnitteluvaiheeseen kuului myös vierailuja samankaltaisissa kohteissa. Osuuskuntien toiminnan suunnittelu oli työlästä ja vaati asiantuntijatasoa osaamista. Maatalousyrittäjän mukaan näin suuren yhteistyökuvion



toteutumiseen vaaditaan ulkopuolinen selvitysmies, sillä yksittäisellä maatalousyrittäjällä on harvoin aikaa ja osaamista projektin toteuttamiseen.

*”...meillä itellä ei ois ollu siihen aikaa ruveta sitä selvitystä tekemään ja sitten ei ois varmaankaan kaikki antanut tietoa sillä lailla, mitä ulkopuoliselle.”*

Tutkimuksen mukaan kirjallisten sopimusten tekeminen on vielä melko harvinaista maatalousyriyten yhteistyössä. Sopimukset tehdään pääosin suullisesti. Yhteistyökumppaneihin luotetaan niin paljon, ettei kirjallista sopimusta koeta tarpeelliseksi. Suullisia sopimuksia solmineet haastateltavat ovat olleet sopimukseen tyytyväisiä. Ongelmatilanteista on selvitty puhumalla, eikä kirjalliseen sopimukseen vetoamista ole koettu tarpeelliseksi. Yksi haastatelluista piti kirjallisen sopimuksen tekemistä jopa haitallisena, sillä se kertoo hänen mukaansa yhteistyökumppaneiden välisestä epäluottamuksesta.

Kirjallisia sopimuksia on tehty lannanluovutuksesta ja urakoitsijoiden kanssa. Kirjallisia sopimuksia tehtiin myös tilanteissa, joissa investoitavaan koneeseen oli mahdollista saada investointiavustusta tai tarvittiin ulkopuolista rahoitusta. Kirjallisella sopimuksella investointia suunnitteleva yrittäjä varmistaa, että asiakkaita riittää tuleville vuosille ja yritystoiminta on turvattu. Haastateltu urakoitsija tekee kaikkien asiakkaidensa kanssa kirjallisen sopimuksen. Asiakaskunta on kasvanut suureksi, joten kirjallisella sopimuksella on helpompi määritellä yhteistyölle selkeät pelisäännöt. Urakointipalveluja tarjoava maidontuottaja luotti pääosin suullisiin sopimuksiin.

Yksi haastatelluista koki lannanluovutussopimuksen ongelmalliseksi, koska se ei ollut käytännössä sitova. Sopimukset on tehtävä, jotta kotieläintuotannosta tulevalle lannalle saadaan riittävästi levityspinta-alaa. Vastaanottajat eivät kuitenkaan aina ole halukkaita ottamaan lantaa esimerkiksi huonojen sääolosuhteiden vuoksi. Tällöin maatalousyrittäjä on tilanteessa voimaton. Hän voisi yrittää hoitaa asian oikeusteitse, mutta tämä romuttaisi yhteistyökumppaneiden välisen luottamuksen. Lannanluovuttaja on yhteistyössä vastaanottajaa heikommassa asemassa, mikä vaarantaa yhteistyön jatkumisen tulevaisuudessa.

Suomen lainsäädäntö määrittelee tietyt vaatimukset, jotka koskevat osakeyhtiön ja osuuskunnan perustamista ja sopimuksia. Osakeyhtiön perustamisessa ja toimin-

nassa on noudatettava osakeyhtiölakia. Osakeyhtiön perustaminen edellyttää kirjallista perustamissopimusta, jonka kaikkien osakkeenomistajien on allekirjoitettava. Perustamissopimuksesta on ilmentävä osakeyhtiölain määrittämät vähimmäisvaatimukset. Osakeyhtiö on rekisteröitävä kaupparekisteriin. (Villa 2006, 207–208.) Lainsäädännön vaatimusten lisäksi tutkimuksen toinen koneosakeyhtiö on laatinut kirjallisesti osakassopimukset ja yhteistyön karkeat pelisäännöt. Myös osuuskuntaa perustettaessa osuuskunnan jäsenten on laadittava ja allekirjoitettava perustamiskirja ja osuuskunta on ilmoitettava kaupparekisteriin. Osuuskuntalaki määrittelee perustamiskirjan vähimmäisisällön. (Asunta & Holopainen 2003, 45.) Liittyessään kuivaaja- ja rehutehdasosuuskuntiin haastateltu maatalousyrittäjä on sitoutunut noudattamaan yhdessä sovittuja pelisääntöjä.

*”Ei. Muutenki mä luulen, tai en mä mitään luule vaan mä tiedän, että niin todella harvalla on kirjallisia sopimuksia.*

*”...jos sopimus tehdään niin jos siihen, jos siihen joudutaan niin kun tuijottaan, niin se on niin ku yks huono asia”*

*”...mutta se yks tärkeä asia mikä siinä sopimukses on, että jos sattuu jotain. Jotta siellä on esimerkiksi kivipyykki siellä pellos, taikka salaojakaivo jota ei oo merkitty ja mä tinttaan siihen suoraniittopöydällä ja se menee tuhannen solmuun, niin se on jotta kuka maksaa siinä kohtaa. Niin ne on ne kaikkein tärkeimmät asiat ne, niin ku justiin sen sopimuksen kannalta se, sen, siinä turvaa niin ku molemmat omaa selustaansa.”*

Yhteistyön käytännön organisointiin vaikuttivat yhteistyön muoto ja laajuus. Säilörehunteossa yhteistyöhön liittyy monesti vaihtotyö, jolloin yhteistyökumppanit tekevät säilörehun kaikille tiloille yhdessä. Osa haastatelluista käytti vaihtotyötä myös esimerkiksi kylvötoissa ja lannanlevityksessä. Kylvötyöt voidaan organisoida esimerkiksi siten, että yhteistyökumppaneista toinen äestää ja toinen kylvää kaikki lohkot. Vaihtotyötä käytettiin myös eri prosessien välillä. Yksi haastatelluista oli ulkoistanut lannanlevityksen urakoitsijalle, jonka pellot hän vastavuoroisesti kylvi. Joissakin kasvintuotannon prosesseissa, kuten kasvinsuojeluruiskutuksessa, vaihtotyön käyttö oli harvinaisempaa.

Urakoitsijaa käytettäessä joku kasvintuotannon prosessi tai osaprosessi ulkoistetaan ulkopuoliselle yrittäjälle. Tutkimuksessa vaihtelua ilmeni vastuun jakautumi-

sessä. Kaksi haastatelluista oli ulkoistanut lannanlevityksen urakoitsijalle siten, ettei heidän tarvinnut käyttää omaa työpanostaan lannanlevitystöihin lainkaan. Toinen haastateltu oli ulkoistanut urakoitsijalle myös lannanluovutuksesta sopimisen. Urakoitsija oli maatalousyrittäjän puolesta yhteydessä sopimustiloihin. Kaksi muuta haastateltavaa teki urakoitsijan kanssa tiiviimpää yhteistyötä. He eivät pyrkineet työprosessien täydelliseen ulkoistamiseen, vaan suorittivat työt yhdessä urakoitsijan kanssa. Urakoitsija toi näissä tapauksissa tiloille ammattitaitoista lisätyövoimaa.

Osakeyhtiöissä ja osuuskunnissa töiden organisointi vaihteli. Tutkimuksen toisessa koneosakeyhtiössä vastuut oli jaettu yhteistyökumppaneiden kesken siten, että jokaisella osakkaalla oli vastuullaan tietyt kasvintuotannon prosessit. Keväisin yksi osakas levitti lantaa, toinen muokkasi maat ja kolmas kylvi pellot. Toisessa koneosakeyhtiössä esimerkiksi säilörehunkorjuu ja kylvyöt tehtiin yhdessä, mutta kasvinsuojeluruiskutuksen jokainen osakas suoritti itse osakeyhtiön koneella. Tutkimuksen kuivaaja- ja rehutehdasosaukunnissa jotkin työvaiheet, kuten kuivaus, laskutus ja rehukomponenttien hankinta, on jaettu osakkaiden kesken. Sen sijaan jokainen osakas esimerkiksi valmistaa itse tarvitsemansa rehut ja kuljettaa ne tilalleen osuuskunnan kuljetuskalustolla.

*”Sitten urakoittia... joka ny fälttää niin sillon fälttääminen ja sitten sillon lietekäryt ja karhotin ja ajosilippuri ja puimuri. Ja sitten tosiaan rehunteossa, jotta mä itte kärryttelen, jotta mää oon omat ja muutamassa muussa paikassa ajamassa. Ja sitten se sieltä parista paikkaa tuloo meille ajamahan.”*

*”...tässä yhtiössä on pyrkimys siihen... että on esimerkiksi kylvövastaava joka sitten huolehtii joka tilan kylvöistä, että se sitte oikeestaan koko kevään vaan kylvää. On lannanajovastaava... joka vaan sitte vastaa siitä ja pyörittää sitä lannanlevitystä, ja samaten muokkaushommista, että sitä nyt sillä lailla on vähän niin kun vastuita lähdetty jakamaan.”*

Tutkimuksen yhteistyökuviot erosivat toisistaan hinnoittelussa. Urakointipalveluista maksettiin joko tuntien, hehtaarien tai lannanlevityksessä kuutioiden mukaan. Osa urakoinnista korvattiin myös vaihtotyöllä. Vuoden lopussa tehtiin työtuntien perusteella tasa-laskelma, jolla varmistettiin, ettei yhteistyökumppaneiden tarvinnut työskennellä toisilleen ilmaiseksi. Kahdessa yhteistyökuviossa yhteistyökumppanit eivät vaihtaneet rahaa keskenään ollenkaan. Toisessa kuviossa kuluja tasattiin

siten, että eniten säilörehupinta-alaa omistava yrittäjä hankki säilörehuketjun kal-  
leimman koneen. Koneosakeyhtiöissä koneista maksettiin käytön mukaan tunti- tai  
hehtaariperusteisesti. Hinnat määriteltiin siten, että koneista aiheutuvat lainanhoi-  
to- ja muut kulut tulivat katetuiksi. Lisäksi taksoihin laitettiin sen verran lisää, että  
yhtiölle kertyi varoja yllättäviä kuluja ja koneiden uusimista varten. Sama periaate  
oli käytössä kuivaaja- ja rehutehdasosuuskunnissa, mutta kuivauksen hinnoittelu-  
perustetta ei ollut vielä täysin määritelty.

*”...pinta-alat menee niin, että sillä jolla on se noukinvaunu niin sillä on suurin  
pinta-ala... niin sitten me ei oo sitten tota rahaa liikuteltu sitten niinku ollenkaa,  
että se on sitten sovittu että se on ok.”*

*”...meillä taitaa olla kaikki tuntihinnoiteltua, että sitte meillä on vaan kirjanpito  
joka koneessa, että kuski aina merkkää kelle tekee ja kuinka kauan ja mikä  
värkki on ollu perässä”*

#### **7.4 Yhteistyön onnistuminen ja edellytykset**

Yhteistyön onnistuminen edellyttää yhteistyölle asetettujen tavoitteiden toteutumista.  
Yhteistyöstä on saatava se etu, mitä sillä on lähdetty tavoittelemaan. Kasvin-  
tuotannon prosessit on pystyttävä yhteistyön avulla suorittamaan edullisemmin ja  
tehokkaammin verrattuna yksin työskentelyyn. Tutkimuksessa haastatellut yrittäjät  
olivat pääosin erittäin tyytyväisiä yhteistyöhön. Yhteistyölle asetetut tavoitteet oli  
saavutettu. Yksi haastatelluista oli sitä mieltä, että ilman yhteistyötä hänellä ei olisi  
mahdollisuutta harjoittaa nykyisenlaajuista lypsykarjataloutta. Yhteistyöstä on tullut  
olennainen osa kaikkien haastateltujen yritysten strategiaa, eikä siitä haluta luopua.  
Moni haastatelluista olisi valmis lisäämään yhteistyötä, mikäli sopivia kumppaneita  
löytyisi.

Muutama haastatelluista toi esiin yhteistyön mukanaan tuoman sosiaalisen kans-  
sakäymisen. Maatalousyrittäjällä ei välttämättä ole muita työkavereita perheen-  
jäsenten lisäksi. Yhteistyökumppaneista on tullut hyviä ystäviä, joihin pidetään yh-  
teyttä myös yhteistyön ulkopuolella. Heiltä voi saada uusia ideoita oman tilan ke-  
hittämiseen. Hyvin organisoitu yhteistyö parantaa kasvintuotantoprosessien tehok-  
kuutta, mikä lisää työnteon mielekkyyttä.

*”...se on ihan jos aattelee, että ite... ois kaikki laittanu, niin kyllä lopputulos ois paljon huonompi noin niin kun taloudellisesti, ja sitte vielä tosiaan työmäärällisestikin”*

*”Mutta varsinkin entiseen verrattuna, niin se muutti sen yksin puurtamisen sel-laseks niin kun porukassa tekemiseks, joka on niin kun, siinä on oma henkinen momenttinsa... se on henkisesti ihan toisenlaista ku yksistään puurtaa, tää on niin ku nähty läpi historian yhteistyössä. Että se on vaan tosi iso juttu, että se helpottaa asioita aina kun voi porukassa tehdä.”*

Suurin osa yhteistyössä vastaan tulleista ongelmatilanteista on pystytty selvittämään puhumalla. Ongelmia ovat aiheuttaneet esimerkiksi vastuun määräytyminen koneiden rikkoontuessa ja tuntikirjanpidon epätarkkuudet. Tutkimuksessa tuli ilmi kaksi tapausta, joissa yhteistyö oli jouduttu lopettamaan. Molemmissa ongelman aiheuttivat yhteisesti sovittujen pelisääntöjen rikkominen ja yhteistyökumppanin joustamattomuus.

Koneiston ongelmat aiheuttivat kuivaaja –ja rehutehdasosuuskunnissa käynnistymisongelmia. Tekniset ongelmat veivät huomion pois työtehtävien organisoinnista, joten vastuualueiden jakaminen on edelleen kesken. Yhteistyön laajentuessa etukäteissuunnittelun merkitys korostuu, ja puutteelliset suunnitelmat vaarantavat yhteistyön sujuvan käynnistymisen. Käynnistymisongelmat eivät tässä tapauksessa olleet niin suuria, että ne olisivat keskeyttäneet yhteistyön. Ongelmat on pystytty ratkaisemaan sitä mukaa, kun niitä on toiminnan edetessä ilmaantunut.

Yksi haastatelluista koki ongelmalliseksi yhteistyökumppaneiden epätasavertaisuuden. Lannanluovuttajana hänellä on oltava varasuunnitelma siltä varalta, etteivät yhteistyökumppanit olekaan valmiita vastaanottamaan lantaa kirjallisesta sopimuksesta huolimatta. Yhteistyökumppanit näkevät lietteen ongelmajätteenä maatalousyrittäjälle, jonka on vain päästävä lietteestä eroon. Maatalousyrittäjä kuitenkin muistuttaa, että liete vähentää oleellisesti ostolannoitteiden tarvetta. Maatalousyrittäjä on ratkaissut ongelman hankkimalla lisää peltopinta-alaa, mikä on kuitenkin kallis ratkaisu.

Haastatteluista kävi epäsuorasti ilmi se, että yhteistyötä tehtäessä omista tavoitteista on joskus jouduttava tinkimään. Esimerkiksi aina ei ole mahdollista saada säilörehuntekokalustoa omille lohkoille kaikkein optimaalisimpana ajankohtana,

jolloin säilörehun D-arvo laskee. Kukaan haastatelluista ei kuitenkaan pitänyt asiaa kovin ongelmallisena. Kun haastattelussa kysyimme mahdollisista yhteistyön ongelmista, kukaan haastateltavista ei tuonut esiin kasvintuotantoprosessien myöhästymistä ja lopputuotteiden laadun heikkenemistä. Tutkimuksen koneosakeyhtiöissä, joissa työnteke oli organisoitu pidemmälle, osakkaiden ei tarvinnut juuri tinkiä esimerkiksi säilörehun laadusta.

*”Ei, jotta pieniä ny on sitten, että vähän pitää tarkentaa näitä. Jotta pitääkö kaikkialla aivan tunnit paikkansa. Mutta se on ku kaikki pistää tunnit ylähän niin kyllä se sieltä pumpsahtaa eteen... Muut ajaa 4 tuntia ja yks ajaa 6 tuntia, niin ihmetellää, että misä se on.”*

*”...kenelle se ny on niin ku sillä lailla tärkeä ja kiireellistä, kyllä siinä kaikki ymmärtää sen, että kuka nyt niin kun ensimmäisenä tarvii”*

Tutkimuksen mukaan yhteistyön tärkein edellytys on maatalousyrittäjän ja kumppaneiden yhteistyökyky. Haastatteluissa esiin nousivat etenkin joustavuus ja yhteistyökumppaneiden välinen luottamus. Joustavuudella tarkoitettiin sitä, että jokaista euroa tai heinäkorta ei lasketa eikä pikku asioista kinata. Yhteistyön onnistumisen mahdollisuuksia parantaa yhteistyökumppaneiden yhteensopivuus ja samanlainen ajattelutapa. Yksi haastatelluista kuitenkin korosti, että myös erilaisien ihmisten kanssa on mahdollista solmia toimivia yhteistyösopimuksia, kun osaa suhtautua muihin ihmisiin avoimesti ja kykenee ymmärtämään heidän lähtökohtiin. Monesti pienimuotoisempaa yhteistyötä on tehty samojen kumppaneiden kanssa jo aiemmin, jolloin molemminpuolinen luottamus on jo olemassa. Toisilleen ennestään tuntemattomien ihmisten välistä yhteistyön onnistumista auttavat ennalta sovitut pelisäännöt. Myös tiedonkulun merkitystä korostettiin.

Ihmislähtöisten edellytysten lisäksi haastatellut mainitsivat myös muita edellytyksiä, jotka ovat mahdollistaneet tai parantaneet yhteistyön toimintaa. Tutkimuksen mukaan on tyypillistä, että yhteistyötä tehdään lähialueen muiden maatalousyrittäjien kanssa. Yksi haastatelluista piti lyhyitä etäisyyksiä välttämättöminä esimerkiksi säilörehunteon tehokkuuden kannalta. Urakointipalveluja tarjoava maidontuottaja ei taas nähnyt suurempia välimatkoja ongelmana nykyaikaisella konekalustolla. Joka tapauksessa yhteistyön onnistumista parantaa viljelyprosessien organisoituminen, että työnteosta tulee sujuvampaa. Yksi haastatelluista korosti kirjallisten

muistiinpanojen tekemistä, jotta esimerkiksi työtunnit eivät jää pelkästään muistin varaan. Urakointisuhteen jatkuvuuden kannalta tärkeää on riittävä maksuvalmius.

Toisessa koneosakeyhtiössä osakkaat edustivat eri tuotantosuuntia. Kaikille osakkeille tehtiin rehua, mutta eri tuotantosuuntien vuoksi jokaiselle pystyttiin tekemään säilörehu optimaalisena ajankohtana. Isommissa yhteistyökuvioissa ulkopuolisen asiantuntijan palkkaaminen helpottaa yhteistyön aloittamista. Kuivaaja- ja rehutehdasosuuskunnissa mukana oleva maatalousyrittäjä piti ulkopuolista suunnittelijaa jopa välttämättömyytenä, sillä maatalousyrittäjillä on harvoin riittävästi aikaa ja taitoa suuren yhteistyökuvion suunnitteluun.

*”...että se on että ihmiset sopii, niin kyllä ne sopii sitten, noista asioista pystyy sopimaan helposti, kustannuksista ja noista mitä tulee”*

*”Ja me ollaan kaikki vähän eri luonteisia, että se oman luonteen ja toisen luonteen analysointi ja niiden yhteen sovittaminen. Sehän on aika vaikeaa. Että se kymmeneen laskeminen pitää opetella.”*

*”...tietynlainen suurpiirteisyys, ei saa niin kun ruveta sellasta kylläysmentaliteettia tai euron halkomismentaliteettia ei saa niin kun päästää kuvioihin. Ja tietyllä tavalla tietysti nämä edesauttaa sitä, justiin esimerkiksi näitten tuotantosuuntien sopiva jakautuminen”*

Tutkimuksen mukaan haastatellut eivät olleet juurikaan varautuneet yhteistyön loppumiseen. Suurin osa haastatelluista ei pitänyt yhteistyön loppumista lähitulevaisuudessa todennäköisenä. Monien haastateltujen maatalousyrittäjien toiminta perustui pitkälti yhteistyöhön, ja sen loppuminen pakottaisi yrittäjät tekemään suuria muutoksia toimintaansa tai lopettamaan toiminnan kokonaan. Yksi haastatelluista korosti urakoitsijan tärkeyttä tilansa toiminnalle. Hän on valmis maksamaan urakoitsijan vaatimaa hintaa ja olla osaltaan varmistamassa, että urakoitsijan on kannattavaa jatkaa toimintaansa.

Tutkimuksessa esille tulleet muut yritystoiminnan riskit liittyvät työn määrään, rahaan ja sopimukseen. Urakointipalveluja tarjoava maidontuottaja korosti ajankäytön suunnittelua. Työtarjoajia ei saa vastaanottaa oman jaksamisen kustannuksella, ja omat työt täytyy pystyä suorittamaan ensin. Päätoimisen urakoitsijan mukaan yhteistyön lisääntyminen vähentää niin sanottua pelivaraa. Esimerkiksi niittoko-

neen rikkoutuessa useamman tilan säilörehunteko myöhästyy. Tähän riskiin urakoitsija voi varautua lisäämällä konekapasiteettiä, mikäli uudelle niittokoneelle on kysyntää.

Tutkimuksen mukaan työtunneista maksamisesta oltiin kahta mieltä. Kaksi haastateltua piti yhteistyössä tapahtuvaa rahanvaihtoa mahdollisena ongelmien aiheuttajana. Heille riitti, että koneiden hankintakustannukset oli jaettu tasapuolisesti. Osa haastateltavista teki vuoden lopussa tasauslaskelman, jotta yhteistyökumppaneiden ei tarvitse työskennellä toisilleen ilmaiseksi. Myös kirjalliset sopimukset jakoi haastateltavien mielipiteet. Osa koki kirjallisen sopimuksen epäluottamuslauksena, eikä sille ole toimivassa yhteistyössä käyttöä. Toisen näkökulman mukaan kirjallisen sopimuksen puuttuminen voi aiheuttaa kiistoja esimerkiksi koneiden rikkoontuessa.



## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 8.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millaista yhteistyötä maidontuottajat tekevät kasvintuotantoprosesseissa pyrkiessään kustannusjohtajuuteen. Tutkimuksessa selvitettiin yhteistyön tavoitteet ja käytännön organisointi. Lisäksi tarkasteltiin yhteistyön avulla saavutettuja etuja ja mahdollisia ongelmia. Lopuksi kartoitettiin toimivan yhteistyön edellytykset. Tutkimukseen valmistauduttiin tutustumalla tutkimuskysymykseen erilaisia tietolähteitä hyväksikäyttäen. Tutkimus rajattiin koskemaan kasvintuotannon prosessien yhteistyötä, minkä perusteella valittiin sopivat haastateltavat. Sopivien haastateltavien etsinnässä auttoivat yhteistyökumppanit Valio Maitosuomi ja ProAgria Etelä-Pohjanmaa.

**Tavoitteet.** Maidontuotannon strategiana on kustannusjohtajuus, johon myös tässä tutkimuksessa haastatellut maidontuottajat toiminnassaan pyrkivät. Maidontuottajat ovat valinneet strategiseksi toimintatavakseen yhteistyön. He ovat laskeneet, että yhteistyön avulla yrityksen toiminta on kustannustehokkaampaa verrattuna yksin toimimiseen. Tutkimuksen mukaan yhteistyöllä tavoitellaankin ennen kaikkea kustannusetuja. Etuja tavoiteltiin investointi- ja yksikkökustannuksia pienentämällä. Kustannuksia pienennettiin hankkimalla yhteisiä koneita ja ostamalla tai tarjoamalla urakointipalveluja. Muut yhteistyön tavoitteet määräytyivät maidontuottajan yksilöllisten tarpeiden ja lähtökohtien mukaan.

**Edut.** Yhteistyön suurimmaksi eduksi koettiin kustannusten pienentyminen. Yhteistyön avulla koneiden käyttöaste lisääntyi, jolloin yksikkökustannukset pienentyivät. Yhdessä oli mahdollista hankkia nykyaikaiset ja uudet koneet, joilla kasvintuotantoprosessit tehostuivat. Yhteistyön avulla maidontuottajat saivat ammattitaitoista lisätyövoimaa tilalleen työhuippujen ajaksi. Yhdessä työskentely teki työnteosta mielekkäämpää ja yhteistyön tuomaa sosiaalista kanssakäymistä arvostettiin.

**Ongelmat.** Tutkimuksessa haastatellut yrittäjät eivät olleet kohdanneet yhteistyössä suuria ongelmia. Kahdessa tapauksessa yhteistyö oli lopetettu, kun asioista ei päästy puhumalla yhteisymmärrykseen. Ongelmia aiheuttivat yhteisten pelisääntö-

jen rikkominen ja yhteistyökumppanin joustamattomuus. Tutkimuksessa selvisi, että suurin osa yhteistyön mukanaan tuomista ristiriitatilanteista on kyetty selvittämään puhumalla, jonka jälkeen yhteistyö on jatkunut normaalisti. Yhteistyön myötä joistakin tavoitteista, kuten säilörehun laadusta, voitiin joutua tinkimään. Haastatellut maidontuottajat eivät kuitenkaan kokeneet asiaa niin ongelmalliseksi, että yhteistyöstä tarvitsisi luopua. Yhteistyöhön liittyy riski yhteistyön loppumisesta. Tutkimuksessa selvisi, että suurin osa haastatelluista ei ollut tehnyt varasuunnitelmia yhteistyön päättymisen varalle, sillä he eivät pitäneet yhteistyön päättymistä todennäköisenä.

**Edellytykset.** Tutkimuksen mukaan yhteistyön tärkeimmät edellytykset ovat ihmislähtöisiä. Tutkimuksen mukaan yhteistyötä tekevän yrittäjän on oltava joustava ja kyettävä ymmärtämään yhteistyökumppaneiden tavoitteita ja lähtökohtia. Yhteistyökumppaneiden välistä luottamusta korostivat kaikki haastatellut yrittäjät. Myös samankaltaisen ajattelutavan koettiin helpottavan yhteistyön toimimista. Moni haastatelluista ei pitänyt kirjallista sopimusta tarpeellisena. Kirjallisia sopimuksia tehtiin lähinnä urakoitsijan kanssa tai tilanteessa, jossa lainsäädäntö sitä vaati.

Tutkimuksen mukaan yhteistyötä voidaan hyödyntää monipuolisesti kasvintuotannon prosesseissa. Tavanomaisinta se on lannanlevityksessä, säilörehunteossa, puinnissa ja kuivauksessa. Näissä prosesseissa joudutaan käsittelemään suuria määriä massaa ja käytettävät koneet ja laitteet sitovat paljon pääomaa. Tutkimuksessa haastatellut yrittäjät olivat mukana useammassa kuin yhdessä kasvintuotannon yhteistyökuviossa. He olivat kokeneet yhteistyön kustannustehokkaaksi toimintatavaksi, joka on sovellettavissa useisiin työvaiheisiin.

Maidontuottajien lähtökohdat ja tulevaisuuden suunnitelmat vaikuttivat siihen, millaista ja miten laajaa yhteistyötä he harjoittivat. Yhteistyö oli pienimuotoisimmillaan yhteinen kone, jota yhteistyökumppanit käyttivät vuorotellen. Laajimmillaan yhteistyö oli tilanteessa, jossa koko kasvinviljelykalusto oli siirretty yhteistyökumppaneiden omistamalle osakeyhtiölle. Kaikki tutkimuksessa haastatellut maidontuottajat ovat saavuttaneet kustannusetuja yhteistyön avulla riippumatta yhteistyön laajuudesta tai muodosta.

## 8.2 Tulosten arviointi

Tutkimustulosten luotettavuutta voidaan parantaa tarkkailemalla toteutuksen laadukkuutta tutkimuksen eri vaiheissa. Laadukkuutta parantaa etukäteen laadittu hyvä haastattelurunko. Lisäksi on hyödyllistä pohtia mahdollisia lisäkysymyksiä. Ennen haastattelujen aloittamista tutkimuksen tekijöiden on syytä tutustua haastattelurunkoon, jotta kysymysten merkityksestä ei jää epäselvyyttä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184.) Tutkimuksen tekeminen aloitettiin perehtymällä tutkimuskysymystä käsittelevään teoreettiseen aineistoon. Tutkimuksen viitekehyksen perusteella laadittiin haastattelurunko, jota täydennettiin tilanteen mukaan lisäkysymyksillä. Ennen haastatteluja tutustuimme tutkimuksen ohjaavien opettajien kanssa teema-haastattelun käytäntöihin ja laadittuun haastattelurunkoon.

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 184–185) mukaan haastattelun laatua voidaan parantaa huolehtimalla teknisten laitteiden toimivuudesta ja litteroimalla aineisto nopeasti haastattelun jälkeen. Haastattelun lopussa on syytä varmistaa, että kaikkiin kysymyksiin on saatu vastaus. Tarvittaessa lisäkysymyksiä voidaan tehdä haastattelun jälkeen puhelimitse. Tutkimuksessa käytetty nauhoitusväline oli uusi ja toimi moitteettomasti. Nauhoitukset olivat hyvälaatuisia. Haastattelut pyrittiin litteroimaan nopeasti haastattelujen jälkeen. Tarkentavia kysymyksiä ei haastattelujen jälkeen ollut tarpeen tehdä.

Litteroitu aineisto analysoitiin ja analysoinnin pohjalta jokaisesta haastattelusta kirjoitettiin case-kuvaus. Case-kuvauksiin tiivistettiin tutkimuskysymyksen kannalta olennaisin tieto haastateltavan näkökulmasta. Jokainen kuvaus on laadittu samalla kaavalla ja ne ovat selkeitä ja luotettavia. Haastattelijoiden mielipiteet eivät vaikuta tutkimustuloksiin. Haastateltavia oli kahdeksan, joista kuusi oli maidontuottajia, yksi naudanlihantuottaja ja yksi urakoitsija. Haastateltavat edustivat eri ikäryhmiä ja tilat olivat kokoluokaltaan erilaisia. Yhteistyömuodot olivat erilaisia, mutta kaikki liittyivät kasvintuotannon prosesseihin.

Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavina. Haastateltujen lähtökohdat olivat erilaisia, mutta tulokset olivat kaikkien haastattelujen osalta samankaltaisia. Naudanlihantuottajan ja urakoitsijan kokemukset yhteistyöstä olivat samankaltaisia kuin maidontuottajilla. Naudanlihantuottajan ja urakoitsijan käyttämät yhteistyö-

muodot ja organisointitavat ovat käyttökelpoisia myös maidontuotannossa. Laitilan ym. (2012, 126) tutkimuksen tulokset säilörehunkorjuun yhteistyöstä ovat samankaltaisia tämän tutkimuksen tulosten kanssa. Säilörehunkorjuun yhteistyötä tehdään lähinnä yksikkökustannusten pienentämiseksi, ja yhteistyön onnistumisen kannalta tärkeimpiä asioita ovat suuripiirteisyys ja kumppaneiden välinen luottamus.

## LÄHTEET

- Asunta, H. & Holopainen, T. (toim.) 2002. Osuuskunnan perustajan opas. Helsinki: Pellervo.
- Caglio, A. & Ditillo, A. 2008. Controlling collaboration between Firms. How to build and maintain successful relationships with external partners. Amsterdam: Elsevier.
- Haapanen, M., Heikura, J. & Leino, K. 2004. Maatila liikeyrityksenä. Helsinki: WSOY.
- Hansson, P. 2011. Maatilan järjestelmien suunnittelu. Teoksessa: M. Kallioniemi (toim.) Teknologiaa tulosta. Toinen teknologiapäivä 11.1.2005. [Verkkójulkaisu]. Vihti: MTT maatalousteknologian tutkimus, 25-29. [Viitattu 18.3.2014]. Saatavana: <http://www.mtt.fi/mmts/pdf/mmts85.pdf>
- 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.
- Kay, R., Edwards, W. & Duffy, P. 2008. Farm management. London: McGraw Hill Higher Education.
- Kuoppa-Aho, M. & Katajamäki, M. 15.3.2011. Maatilarekisteri 2012. Maatilojen määrä on vähentynyt viidenneksen kymmenessä vuodessa. [Verkkosivu]. Helsinki: Tilastokeskus. [Viitattu 24.9.2013]. Saatavana: [http://www.maataloustilastot.fi/maatilojen-maara-vahentynyt-viidenneksen-kymmenessa-vuodessa\\_fi](http://www.maataloustilastot.fi/maatilojen-maara-vahentynyt-viidenneksen-kymmenessa-vuodessa_fi)
- 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.) Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla. Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä. [Verkkójulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu, 91-134. [Viitattu 7.10.2013]. Saatavana: <http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47837/B59.pdf?sequence=2>
- Mero, H. & Kytäjä, J. 2010. Nurmirehujen merkitys tilan taloudelle. Teoksessa: S. Peltonen, T. Puurunen & T. Harmoinen (toim.) Nurmirehujen tuotanto ja käyttö. Vantaa: ProAgria keskusten liitto, 4-6.

- MMM. 2007. Maatalouspolitiikan vaihtoehdot. Loppuraportti. [Verkkojulkaisu]. Maa- ja metsätalousministeriö. [Viitattu 2.10.2013]. Saatavana: [http://www.mmm.fi/attachments/mmm/julkaisut/tyoryhmamuistiot/2007/5IW4JhTjU/trm2007\\_1.pdf](http://www.mmm.fi/attachments/mmm/julkaisut/tyoryhmamuistiot/2007/5IW4JhTjU/trm2007_1.pdf)
- Mustalahti, I. & Katajamäki, E. 25.7.2007. Tilastotutkimus suomalaisen maatalouden rakennemuutoksista: Maatilojen määrä väheni maltillisesti – keskimääräiset eläinmäärät kasvoivat. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Tike, Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskus. [Viitattu 25.9.2013]. Saatavana: [http://www.mmmtike.fi/www/fi/ajankohtaista/2007.php?we\\_objectID=126](http://www.mmmtike.fi/www/fi/ajankohtaista/2007.php?we_objectID=126)
- Ovaska, S., Sipiläinen, T. & Ryhänen, M. 2009. Maitotilojen kustannustehokkuus ja sen kehittäminen. Teoksessa: S. Ovaska, T. Sipiläinen, M. Ryhänen & M. Ylätalo (toim.) Tilavertailut maidontuotannossa – haasteita ja mahdollisuuksia. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: MTT Taloustutkimus, 6-33. [Viitattu 13.11.2013]. Saatavana: <http://www.mtt.fi/mmts/pdf/mmts171.pdf>
- Porter, M. 1985. Kilpailuetu. Suom. Maarit Tillman. Espoo: Weilin & Göös.
- Rajakorpi, J., Ryhänen, M., Närvä, M. & Tuuri, H. 2012. Yhteistyö, resurssit ja resurssitarve. Teoksessa: M. Ryhänen & E. Laitila (toim.) Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla. Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu, 9-56. [Viitattu 7.10.2013]. Saatavana: <http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47837/B59.pdf?sequence=2>
- Rajaniemi, M. 2008. Suomalaisen maidontuotannon tulevaisuus ja politiikkahaasteen vuoteen 2025 – asiantuntijanäkemyksiä maitosektorin kehityksestä. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: MTT. [Viitattu 2.10.2013]. Saatavana: <http://www.mtt.fi/mmts/pdf/mmts162.pdf>
- Rantala, O. 2013. Maatalouden taloudellinen tila: Maatalous- ja puutarhayritysten tulos- ja kannattavuuskehitys. Teoksessa: J. Niemi & J. Ahlstedt (toim.) Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2013. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: MTT Taloustutkimus, 56-60. [Viitattu 4.10.2013]. Saatavana: [https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/mtt/mtt/julkaisut/suomenmaatalousjamaaseutuelinkeinot/jul114\\_SM2013.pdf](https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/mtt/mtt/julkaisut/suomenmaatalousjamaaseutuelinkeinot/jul114_SM2013.pdf)
- Ryhänen, M., Laitila, E., Närvä, M. & Sipiläinen T. 2012a. Johdanto. Teoksessa: M. Ryhänen & E. Laitila (toim.) Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla. Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu, 9-16. [Viitattu 7.10.2013]. Saatavana: <http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47837/B59.pdf?sequence=2>
- Ryhänen, M., Närvä, M., Sipiläinen, T., Tukeva, A., Kataja, J., Talvilahti, A., Lappalainen, J. & Nissinen, K. 2011b. Toimialan SWOT-analyysi ja johtopäätökset.

- Teoksessa: M. Ryhänen & K. Nissinen (toim.) Kilpailukykyä maidontuotantoon. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu, 58–74. [Viitattu 2.10.2013]. Saatavana:  
<http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/31305/A8.pdf?sequence=1>
- Ryhänen, M., Sipiläinen, T., Ovaska, S. & Laitila, E. 2012b. Yhteistyö eteläpohjalaisilla maitotiloilla. Teoksessa: Teoksessa: M. Ryhänen & E. Laitila (toim.) Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla. Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu, 57–89. [Viitattu 7.10.2013]. Saatavana:  
<http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47837/B59.pdf?sequence=2>
- Ryhänen, M., Ylätaalo, M. & Sipiläinen, T. 2011a. Maatalouspolitiikka. Teoksessa: M. Ryhänen & K. Nissinen (toim.) Kilpailukykyä maidontuotantoon. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu, 20–27. [Viitattu 2.10.2013]. Saatavana:  
<http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/31305/A8.pdf?sequence=1>
- Seppänen, M. & Yli-Halla M. 2012. Nurmet ja nurmipalkokasvit. Teoksessa: Seppänen, M. (toim.) Peltokasvien tuotanto. Helsinki: Opetushallitus, 87–105.
- Sipiläinen, T., Ovaska, S. & Ryhänen, M. 2012. Tuottavuus, tehokkuus ja taloudellinen tulos eteläpohjalaisilla tiloilla. Teoksessa: T. Sipiläinen & S. Ovaska (toim.) Maitotilalle kilpailukykyä tuottavuutta ja tehokkuutta kehittämällä. [Verkkojulkaisu]. Jokioinen: MTT, 9-41. [Viitattu 25.11.2013]. Saatavana:  
<http://www.mtt.fi/mttraportti/pdf/mttraportti78.pdf>
- Spekman, R., Isabella, L. & MacAvoy, T. 2000. Alliance competence. Maximizing the value of your partnerships. New York: Wiley.
- Tamminen, A., Jokipii, P. & Turkki, A. 1999. Yhteistyö eilen, tänään ja huomenna. Teoksessa: A. Tamminen, P. Savela & H. Teräväinen (toim.) Yhteistyöllä tuloksiin: Tieto tuottamaan 85. Jyväskylä: Maaseutukeskusten liitto, 6-9.
- Tamminen, A., Turkki, A. & Enroth, A. 1999. Yhteistyön taloudellinen merkitys. Teoksessa: A. Tamminen, P. Savela & H. Teräväinen (toim.) Yhteistyöllä tuloksiin: Tieto tuottamaan 85. Jyväskylä: Maaseutukeskusten liitto, 10-18.
- Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma – johdatus tutkielman maailmaan. 1.-4. painos. Helsinki: WSOY.
- Vesalainen, J. 2002. Kaupankäynnistä kumppanuuteen: Yritystenvälisen suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus. MET julkaisua 9.

Villa, S. 2006. Henkilöyhtiöt ja osakeyhtiö. Helsinki: Talentum Media Oy.

Vuorisalo, S. 2013. Kotieläinten lukumäärä: Nautojen lukumäärä 1.5.2013 (sisältää lukumäärät kunnittain ja karjakokoluokittain). [Verkkosivu]. Helsinki: Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskus. [Viitattu 25.9.2013]. Saatavana: <http://www.maataloustilastot.fi/kotielainten-lukumaara>

Väre, M. 2013. Suomalainen maatila. Teoksessa: J. Niemi & J. Ahlstedt (toim.) Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2013. [Verkojulkaisu]. Helsinki: MTT Taloustutkimus, 14–17. [Viitattu 25.9.2013]. Saatavana: [https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/mtt/mtt/julkaisut/suomenmaatalousjamaaseutuelinkeinot/jul114\\_SM2013.pdf](https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/mtt/mtt/julkaisut/suomenmaatalousjamaaseutuelinkeinot/jul114_SM2013.pdf)



## LIITTEET

## LIITE 1 Teemahaastattelukysymykset

1. Kertoisitko, millainen nykyinen yhteistyökuvio on (tarkemmin yhteistyökuvioista, joka tällä tilalla tärkein/kiinnostavin)?
2. Mistä yhteistyö lähti liikkeelle ja 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 järjestetty?
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 (hinnoitteluperiaate)?
10. Koetko saaneesi yhteistyöstä sen hyödyn, jota alussa tavoiteltit (jos ei, niin lähdetään kysymään tarkemmin, että mikä meni pieleen)?
11. Kun nyt jälkikäteen ajattelet, olisiko alussa pitänyt suunnitella tai sopia jokin eri tavalla tai tarkemmin?
12. Kertoisitko kokemukseesi perustuen, mitkä asiat yleensä mielestäsi ovat yhteistyön onnistumisen kannalta tärkeimpiä?
13. Mitä riskejä tai ongelmia yhteistyöhön on liittynyt?
14. Miten yhteistyö on kehittynyt aloittamisen jälkeen?
15. Miten yhteistyö sujuu tällä hetkellä (Onko kaikki toiminut niin kuin alussa suunniteltiin? Jos ei ole, aletaan kysellä mikä meni eri tavalla ja miksi)?

16. Mitä yhteistyön eri osapuolet hyötyvät yhteistyöstä?

17. Onko jotain lisättävää?