

Eveliina Kokkonieniemi & Pirjetta Samppala

**Maatalousyritysten yhteistyötä käsittelevä kirjallisuus
Suomessa 1995 - 2014**

Opinnäytetyö

Syksy 2014

SeAMK Elintarvike ja maatalous

Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Elintarvike ja maatalous

Tutkinto-ohjelma: Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Liiketoiminta

Tekijät: Eveliina Kokkonen ja Pirjetta Samppala

Työn nimi: Maatalousyriyten yhteistyötä käsittelevä kirjallisuus Suomessa 1995 - 2014

Ohjaaja: Erkki Laitila

Vuosi: 2014

Sivumäärä: 58

Liitteiden lukumäärä:0

Euroopan Unioniin liittyminen vuonna 1995 toi mukanaan voimakkaan maitotilojen toimintaympäristön muutoksen. Suomen maataloustuotannossa alettiin käyttää EU:n yhteisen maatalouspolitiikan ohjaus- ja markkinajärjestelmiä. Vuonna 2008 päätettiin tärkeä linjaus EU:n maatalouspolitiikassa, kun taloudessa siirryttiin yhä enemmän markkinaohjautuvuuteen. Lisähaasteita tuovat myös elintarvikkeiden tuontipaineiden kasvu, vientikilpailun koveneminen ja asiakkaiden kulutustapojen muutokset. Näiden muutosten vuoksi verkostomainen toimintatapa maataloudessa on lisääntynyt ja sen oletetaan lisääntyvän myös tulevaisuudessa.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä maatalousyriyten yhteistyötä käsitteleviä suomalaisia julkaisuja on kirjoitettu vuosina 1995 – 2014 ja koota ne johdonmukaiseen järjestykseen. Tutkimuksen pohjana on käytetty Laitilan, Ryhäsen, Närvän, Sipiläisen ja Rajakorven (2014) tutkimusta Yhteistyö ja verkostomainen toimintatapa maidontuotannossa. Tutkimuksessa hyödynnettiin PLARI-, Melinda- ja Arto - tietokantoja. Avainsanoja olivat yhteistyö, verkostoituminen, maatalousyriyys, strategia, ydinsaaminen, ostopalvelut ja resurssit. Keskeisinä julkaisijatahoina otettiin huomioon Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisut edellä mainituilta kirjoittajilta, Pellervon taloustutkimuksen, Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskuksen, Työtehoseuran ja Helsingin yliopiston julkaisut sekä aiheeseen liittyvät kirjat ja opinnäytetyöt. Kirjallisuuskatsauksessa käytettiin alkuperäisiä lähteitä.

Huomattavin muutos kirjallisuuskatsauksen julkaisuissa oli yhteistyön suunnittelun kehittyminen strategisempaan ajattelutapaan vuosien aikana. Strateginen ajattelu on osa yhteistyötä ja sen avulla kehitetään yhteistyön eri osa-alueita ja kokonaisuutta. Eniten julkaisuja löytyy koneyhteistyöstä ja – urakoinnista. Luettelo julkaisuista on tutkimuksen lähdeluettelossa.

Avainsanat: yhteistyö, verkostoituminen, ydinsaaminen, maatalousyriyys, ostopalvelut, resurssit ja strategia

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Agriculture and Forestry, Ilmajoki

Degree programme: Degree Programme in Agriculture and Rural Enterprises

Specialisation: Business orientation

Author/s: Eveliina Kokkonen and Pirjetta Samppala

Title of thesis: Literature of co-operation in agriculture companies in Finland 1995 - 2014

Supervisor(s): Erkki Laitila

Year:2014

Number of pages: 58

Number of appendices: 0

Rapid structural changes in the milk sector's operational environment in Finland were caused by entering the European Union in 1995. The European Union's agricultural policy was incorporated into Finnish agriculture. An important decision was made about considering international marketing rules in the agricultural policy of 2008. The importation of groceries' was growing, the competition in exports and changes in customers' consumption were bringing more challenges. Because of these changes networking in agriculture increased and it is assumed it will increase also in the future.

The research' goal was to find out what has been written about the co-operation in agricultural companies in Finland in 1995-2014. Laitila's, Ryhänen's, Närvä's, Sipiläinen's and Rajakorpi's (2014) research "Yhteistyö ja verkostomainen toimintatapa maidontuotannossa" was used as a basis for the literature review. PLARI, Melinda and Arto were used in the research process. Keywords were co-operation, networking, core competence, agricultural company, outsourcing services, resources and strategy. The most important original references were Seinäjoki University of Applied Sciences, Pellervon taloustutkimus, Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus, Työteho-seura and the University of Helsinki. Books and theses were also used in the literature review.

The most remarkable change in literature was the co-operation's planning developing into more of a strategic operation. Strategic thinking is a part of co-operation and it helps to develop different parts of the co-operation and the whole picture. There was a lot of literature about machine co-operation and contract work. The literature is listed in the bibliography.

Keywords: co-operation, networking, core competence, agricultural company, outsourcing services, resources and strategy

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
1 JOHDANTO.....	6
2 TUTKIMUSMENETELMÄ- JA AINEISTO.....	9
2.1 Kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä.....	9
2.2 Tutkimuksen toteutus.....	11
3 YHTEISTYÖTÄ KÄSITTELEVÄ KIRJALLISUUS.....	13
3.1 Keskeiset julkaisut vuosina 1995–2014.....	13
3.2 Julkaisut yhteistyömuodoittain.....	20
3.2.1 Naapuriapu.....	21
3.2.2 Osto- ja hankintayhteistyö.....	21
3.2.3 Yhteisomistus.....	21
3.2.4 Vaihtotyö ja keskinäinen urakointi.....	22
3.2.5 Ulkoistaminen.....	22
3.2.6 Osakkuus yhteisyriyksessä.....	28
3.2.7 Yhteisyksikkö.....	30
3.2.8 Markkinointiyhteistyö.....	31
3.2.9 Luomuyhteistyö.....	32
3.3 Julkaisut yhteistyöhön ryhtymisen syiden mukaisesti.....	34
3.3.1 Korkeampi teknologiataso.....	34
3.3.2 Rehukustannuksen alentaminen.....	35
3.3.3 Kustannussäästöt, kannattavuus ja riskien hallinta.....	35
3.3.4 Ajallisuuskustannuksen alentaminen.....	37
3.3.5 Kilpailukyvyn parantaminen.....	38
3.3.6 Prosessien pullonkaulakohtien minimointi.....	39
3.3.7 Työturvallisuusriskien vähentäminen ja hyvinvoinnin lisääminen....	40
3.4 Yhteistyön edellytyksiä käsittelevät julkaisut.....	41
3.4.1 Sopimukset.....	42
3.4.2 Johtaminen ja strategiavalinnat.....	43

3.4.3 Verkostoituminen	44
3.4.4 Yhteistyön organisointi ja toimintasuunnitelman laatiminen	45
3.5 Yhteistyön aloittamisen ongelmia painottavat julkaisut	47
4 YHTEENVETO.....	48
LÄHTEET	49

1 JOHDANTO

Tutkimuksen tavoitteena on koota yhteen tärkeimmät maatalousyriyten yhteistyötä koskevat kotimaiset julkaisut ja muodostaa niistä johdonmukainen kirjallisuuskatsaus. Tutkimuksesta on hyötyä niille, jotka etsivät tietoa kyseisestä aiheesta.

Tutkimus rajoittuu vuosiin 1995–2014, joten työssä otetaan huomioon myös Euroopan Unioniin liittyminen ja siitä johtuvat muutokset Suomen maataloudessa. Fokus on maitotilojen ja muiden maatalousyriyten yhteistyössä. Laitilan, Ryhäsen, Närvän, Sipiläisen ja Rajakorven (2014) Yhteistyö ja verkostomainen toimintatapa maidontuotannossa - tutkimusta on käytetty kirjallisuuskatsauksen pohjana. Kirjallisuuskatsauksessa keskitytään viimeiseen kymmeneen vuoteen, sillä maatalousyriyten työn luonne on muuttunut erityisesti kyseisten vuosien aikana.

Laitilan ym. (2014, 18–20) mukaan strategisen ajattelun ja linjausten pohjalta tehdään strategista suunnittelua, jossa konkreettisesti asetetaan tavoitteita ja toimitasuunnitelma päämäärien toteuttamiseksi. Suunnittelun avulla luodaan edellytykset taloudellisesti menestyvälle toimintamallille ja resurssien oikealle käytölle. Yhteistyöstrategiassa määritetään yritystoiminnan pääsuuntalinjoja pitkälle tulevaisuuteen ja tietoisien toiminnan avulla saadaan kilpailuetua. Strategiatyön lähtökohdina ovat arvot, visiot ja toiminta-ajatukset. Epävarmuustekijät on myös otettava huomioon yhteistyöstrategiaa luotaessa, joten riskien hallinta on myös osa strategiatyötä. Pitkällä aikavälillä on saavutettava riittävä kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus, jotta strategian päämäärä olisi toteutettavissa.

Euroopan Unioniin liittyminen vuonna 1995 toi mukanaan voimakkaan maitotilojen toimintaympäristön muutoksen. Suomen maataloustuotannossa alettiin käyttää EU:n yhteisen maatalouspolitiikan ohjaus- ja markkinajärjestelmiä. Vuonna 2008 päätettiin tärkeä linjaus EU:n maatalouspolitiikassa, kun taloudessa siirryttiin yhä enemmän markkinaohjautuvuuteen. (Ryhänen, Ylätaalo & Sipiläinen 2011, 20.) Lisähaasteita tuovat myös elintarvikkeiden tuontipaineiden kasvu, vientikilpailun koveneminen ja asiakkaiden kulutustapojen muutokset (Laitila ym. 2014, 19).

EU-jäsenyyden myötä tilojen määrä on vähentynyt melkein 40 prosenttia. Tilojen keskikoko on kasvanut ja tilamäärä vähentynyt. Tukea saaneiden tilojen keskikoko on suurentunut noin 74 prosentilla vuosina 1995–2013. (Niemi & Ahlsted 2014, 13.) Samalla maatalousyriyten työmäärä ja johtamisen merkitys kasvaa, jonka myötä myös strategisen ajattelun ja suunnittelun tärkeys korostuu. ”Strategisen ajattelun avulla maidontuottaja voi muodostaa riittävän tarkan, oikean ja tavoitteellisen näkemyksen tulevaisuudesta ja strategisen suunnittelun avulla luoda edellytykset taloudelliseen menestykseen johtavalle toimintamallille ja resurssien käytölle” (Laitila ym. 2014, 18).

Suomessa luonnonolosuhteet ovat epäedulliset muihin maihin verrattuna pohjoisen sijainnin vuoksi. Pieni tilakoko ja pirstaloituneet tilukset nostavat kustannuksia, mikä johtaa kilpailukyvyyn ja tuottavuuden heikkenemiseen. Näiden lisäksi EU:n maatalouspolitiikan muutokset vaikuttavat olennaisesti maataloussektorin toimintaedellytyksiin Suomessa, tästä esimerkkinä maailmankaupan vapautuminen ja hintavaihtelut. (Maatalous, maatalouspolitiikka ja elintarvikesektori 2006, 113,118.)

Tilatasolla tuotantomäärää ei pystytä säätelemään teollisuusmaisesti. Maatalousyrittäjän on oltava perillä siitä, mitä maailmalla ja markkinoilla tapahtuu ja miten se vaikuttaa omaan yritykseen. Sen myötä on kehitettävä vaihtoehtoisia toimintasuunnitelmia. Tästä syystä strateginen ajattelu on erityisen tärkeää, keskeiset tavoitteet ja suuntaviivat on määriteltävä. (Ryhänen, Närvä & Sipiläinen 2011, 9.) Tilakohtainen tarkastelu on pohjana strategiselle suunnittelulle.

Maatalousyrittäjä ei yleensä pysty vaikuttamaan markkinahintaan. Tästä syystä kilpailukeino on kustannusjohtajuus. (Laitila ym. 2014, 24.) Yhdessä toimimalla voidaan vahvistaa tasetta ja vältetään ylivelkaantuminen, mikä on osa riskien hallintaa (Laitila ym. 2014, 41).

Maatalousyrittäjä voi halutessaan valita strategiseksi vaihtoehdoksi yhteistyön (Ryhänen, Laitila, Närvä & Sipiläinen 2012a, 10). Yhteistyö merkitsee eri asioita eri ihmisille. Se voi olla tilojen välistä yhteistyötä, ulkoistamista tai niitä molempia. (Laitila ym. 2014, 45). Yhteistyön muotoja ovat naapuriapu, ostoyhteistyö, yhteisomistus, vaihtotyö, keskinäinen urakointi, ulkoistaminen, osakkuus yhteisytyksessä ja yhteisyksikkö. (Laitila ym. 2014, 51). Muita muotoja ovat markkinointi- ja

luomuyhteistyö. Yhteistyön osapuolten strateginen riippuvuus toisistaan kasvaa yhteistyön syventyessä (Laitila ym. 2014, 18).

Suomen, Lötjösen, Mikkolan, Kirkkarin ja Palvan (2003,54) tutkimuksessa Jonnisen (1995) mukaan yhteistyötä tekemällä yritykset saavat synergiaetuja eli enemmän etuja kuin yksin toimimalla. Verkostomaisen yhteistyön hyödyt ovat työhuipputen tasaaminen, vapaa-ajan lisääntyminen, riskien jakaminen osapuolten kanssa, osaamisen lisääminen ja jakaminen sekä resurssien hankkimisen helppous (Ryhänen ym. 2012b, 165). Yrittäjä voi keskittyä ydinliiketoimintaan, jolloin aikaa jää liikkeenjohto- ja suunnitteluosaamiselle (Laitila ym. 2014, 41).

Yhteistyö on koettava tarpeelliseksi, kumppaneilla on oltava sama ajatusmaailma ja keskinäinen luottamus sekä osallistujien toimintatapojen on täsmättävä kokonaisuuteen. Edellä mainitut asiat luovat pohjan menestyneelle yhteistyölle. (Kirkkari, Kallioniemi & Martikainen 1998, 86–87.) Yhteistoiminnan tavoitteena on suhteellisen kannattavuuden parantaminen nostamalla osallistujien absoluuttista tulosta, alentamalla sitoutuneen pääoman määrää tai näiden yhteisvaikutuksella (Laitila ym. 2014, 42). Tutkielmassa keskitytään tarkastelemaan Suomessa julkaistuja maatilojen yhteistyötä ja toimintojen ulkoistamista käsittelevää kirjallisuutta.

2 TUTKIMUSMENETELMÄ- JA AINEISTO

2.1 Kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä

Tutkimusten jako perustuu empiiriseen ja teoreettiseen tutkimukseen. Tieteenalan käsitteet, teorioihin liittyvät ongelmat ja näkökulmat ovat teoreettisen tutkimuksen perustana. Empiirinen tutkimus perustuu systemaattiseen tiedonhankintamenetelmään, jonka avulla hankitaan uutta tietoa tämänhetkisestä ilmiöstä. (Uusitalo 1991, 60). Teoreettisen tutkimuksen pohjalta kehitettyjen menetelmien avulla voidaan rakentaa empiirinen tutkimus (Heikkilä 2008, 13).

Empiirinen tutkimus voi olla joko kvantitatiivista tai kvalitatiivista. Kvantitatiivinen eli tilastollinen tutkimus edellyttää tarpeeksi isoa ja edustavaa otosta. Siinä vastataan kysymyksiin mikä, missä, paljonko ja kuinka usein. (Heikkilä 2008, 13,16–17.) Määrällisen tutkimuksen ilmiön kuvaus perustuu numeerisen tietoon. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tärkeintä on perusjoukko ja siitä perustuva tutkimusaineisto. Sen työstäminen etenee vaiheittain ja aineisto on selkeästi rajattu. (Uusitalo 1991, 80.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Laadullinen tutkimus on suppea ja aineisto on tekstimuotoista. (Heikkilä 2008, 13,16–17.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa päämääränä on aineiston teoreettinen edustavuus, jolloin aineistosta selviää tutkimusongelman olennaiset piirteet. Aineiston keräämisessä, käsittelyssä ja analyysien välissä ei ole selkeää rajausta. (Uusitalo 1991, 80.)

Baumeisterin ja Learyn (1997, 312) mukaan kirjallisuuskatsaukseen on viisi tärkeää syytä. Yksi kirjallisuuskatsauksen tavoitteista on kehittää jo olemassa olevaa kirjallisuutta ja koota uutta teoriaa. Toisena tavoitteena on arvioida teoriaa. Kolmas tavoite on koota kokonaiskuva siihen liittyvästä asiakokonaisuudesta. Neljäntenä on ongelmien tunnistaminen ja niiden ratkaisu. Viides syy on kuvata teorian historiaa ja sen kehittymistä.

Bearfieldin ja Ellerin (2008, 63–64) mukaan kirjallisuuskatsaus voidaan jakaa kahteen lähestymistapaan. Ensimmäisenä lähestymistapana on intellektuaalinen his-

toria, jossa pysytään oman tieteenalan alueella ja annetaan tutkijoiden tekemästä aineistosta kokonais- ja kehityskuva. Toinen tapa on saada esiin yhteneväisyydet ja poikkeavuudet kuvaamalla aiheen kehitystä välittämättä tieteenalojen rajoista.

Kirjallisuuskatsaustyyppinä ovat kuvaileva, systemaattinen ja meta-analyysi. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on yleisin perustyyppi. Se on yleiskatsaus ilman tarkkoja sääntöjä. Systemaattiseen katsaukseen ja meta-analyysiin verrattuna kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymykset ovat avarampia. (Salminen 2011, 6.) Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa aihepiiri rajataan tiivistelmäksi, jossa on olennainen sisältö tutkimuksista. Siinä keskitytään tieteellisten tulosten olennaisiin ja tärkeisiin tutkimuksiin. (Petticrew 2001, 98.) Systemaattinen katsaus perustuu virheettömyyteen ja toistettavuuteen. Tässä tutkimusmetodissa luotettavuuskysymykset ovat keskeisiä. Systemaattinen katsaustyyppi vaatii kahden tutkijan yhteistyötä. (Pudas – Tähkä & Axelin 2007, 46.)

Meta-analyysissä on kaksi perussuuntausta, kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen meta-analyysi. Laadullisessa meta-analyysissä on kaksi ulottuvuutta, metasynteesi ja metayhteenvedo. Metasynteesi on tulkitsevampi ja kuvailevampi, meta-yhteenvedo on matemaattisempi ja määrällisempi. (Salminen 2011, 12.) Kvantitatiivinen meta-analyysi on vaativin kirjallisuuskatsauksen tyyppi. Siinä tilastotieteen menetelmin yhdistetään ja yleistetään kvantitatiivisia tutkimuksia. Näiden voidaan tehdä päätelmiä tutkimusten sisällöstä sekä tasoittaa tutkimustuloksia. (Metsämuuronen 2009, 483; Kallio 2006, 19.)

Lähdettä arvioidaan aineiston tunnettavuuden, arvostettavuuden, lähteen iän ja alkuperän mukaan. Lähdekritiikissä pitää ottaa huomioon uskottavuus ja julkaisijan vastuu ja arvovalta, totuudellisuus sekä puolueettomuus. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 113–114.) Metsämuuronen (2003, 13–15) mukaan luotettavia lähteitä ovat lisensoitutyö, väitöskirja, tieteelliset artikkelit, oppikirjat, käsikirjat, klassikot, selvitykset, tilastot, kongressijulkaisut ja suulliset lähteet. Kaikki löytyvä tieto ei välttämättä sovellu tutkimusmateriaaliksi.

Kirjoittajan toistuessa lähdeviitteissä ja julkaisujen tekijänä kertoo kirjoittajalla olevan arvovaltaa. Monien alojen tutkimustieto on nopeasti muuttuvaa, joten on tärkeää käyttää tuoreita ja alkuperäisiä lähteitä. Tekstiviitteet ovat yleensä muutettu

alkuperäisistä teksteistä. Arvostettu kustantaja julkaisee vain tekstit, jotka ovat läpässeet asiantarkastuksen. Lähteiden objektiivisuus eli puolueettomuus pitää olla todennettavissa, sillä tutkimusten tarkoituksena on totuuden kirjoittaminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 113–114.)

Kyselytutkimuksessa ihmiset vastaavat kysymyksiin mielipiteidensä mukaan. Tutkimuksen otanta täytyy olla riittävän suuri, jotta tutkimustulokset ovat luotettavia. Ei ole tarkkaa rajaa, kuinka suuri otanta tutkimuksessa täytyy olla. Mitä pienempi vastaajien määrä on, sitä herkemmin yksittäiset mielipiteet vaikuttavat lopputulokseen. Otannan täytyy olla edustava, tutkijan täytyy tuoda ilmi yksilöiden valinta ja valintakriteerit eivät voi perustua helppouteen ja nopeuteen. Tutkijan täytyy tulkita tuloksia ennen niiden julkaisemista, sillä raakadatan julkaiseminen ei ole tieteellisesti perusteltua. Julkaisujen tulee olla todenmukaisia, eikä niihin saa vaikuttaa tutkijan hypoteesi. (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 70–71.)

2.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tavoitteena on koota aineisto, joka pohjautuu suomalaiseen maatalousyrittäjien liittyvään yhteistyöhön. Tarkastelu painottuu lähivuosiin, sillä yhteistyön merkitys on korostunut maatalouspolitiikan vuoksi viime vuosina. Lähtökohtana on aineiston käytännölläheisyys eli tutkimustulokset perustuvat maatalousyrittäjien kokemuksiin. Lehtiartikkeleita ja muita pienempiä julkaisuja löytyy paljon, mutta ne käsittelevät aihetta vain pintapuolisesti.

Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksena on systemaattinen metodi. Tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista ja kvantitatiivista aineistoa. Ensimmäisenä määriteltiin yhteistyön käsite ja sen eri ulottuvuudet. Tämän jälkeen pohdittiin yhteistyöhön ryhtymisen taustoja. Seuraavaksi mietittiin alustavasti tärkeimpiä avainsanoja. Avainsanoja ovat yhteistyö, verkostoituminen, maatalousyrittäjä, strategia, ydinosaaminen, ostopalvelut ja resurssit. Tutkimuksessa hyödynnettiin PLARI-, Melinda- ja Arto - tietokantoja. Plari on Seinäjoen ammattikorkeakoulun kokoelmatietokanta. Melinda on yliopisto- ja korkeakoulukirjastojen yhteinen tietokanta. Arto-tietokannassa on ammatti- ja tiedeartikkeleita vapaasti käytettävissä. Rajaus tehtiin maatalousyrittäjien liittyviin yhteistöihin vuosina 1995–2014, keskittyen viimeiseen kym-

meneen vuoteen. Näiden kriteerien pohjalta haettiin useita julkaisuja ja tarkasteltiin niiden lähdeluetteloita. Valittiin aineistot, jotka keskittyvät yhteistyöhön. Kyseisten teosten sisältösanat kirjattiin ylös ja aiheet jaoteltiin johdonmukaisiin kokonaisuuksiin. Yhteistyömuotojen jaottelussa on käytetty pohjana Laitilan ym. 2014 tutkimusta.

Tutkimuksen tärkein lähde on Laitilan, Ryhäsen, Närvän, Sipiläisen ja Rajakorven (2014) artikkeli Yhteistyö ja verkostomainen toimintatapa maidontuotannossa. Kyseinen teos on uusin ja laaja-alaisin tutkimus, samat kirjoittajat toistuvat muissakin Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisuissa ja heidän teoksensa ovat usean yhteistyöhön liittyvien julkaisujen lähteinä. Heidän tutkimukseensa liittyvät opinnäytetyöt, joissa on haastateltu maatalousyrittäjien kokemuksia yhteistyöstä, ovat tarkastelussa mukana.

Helsingin yliopisto, Pellervon taloustutkimus sekä Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus ovat myös luotettavia julkaisijoita, koska heidän tutkimuksensa ovat puolueettomia ja laaja-alaisia. Useimmiten lehtiartikkelit pohjautuvat PTT:n ja MTT:n tutkimuksiin ja siksi tässä tutkimuksessa käytetään vain alkuperäistä tietoa. MTT Vakola tutkii uutta teknologiaa, mutta yhteistyöhön liittyviä tutkimuksia ei ole. Lähteinä ovat myös aiheeseen liittyvät kirjat ja Työtehoseuran julkaisut. Opinnäytetyössä keskitytään luotettaviin ja tutkimuksiin perustuviin lähteisiin.

3 YHTEISTYÖTÄ KÄSITTELEVÄ KIRJALLISUUS

Peltotyöt muodostavat suuria työhuippuja, sillä yleensä jokaisella kasvinviljelyketjun osalla on optimaalinen ajankohtansa, jolloin se on järkevintä tehdä (Klemola 2000, 3). Keväällä peltojen kuivuessa ne äestetään ja heti perään kylvetään. Tällöin varmistetaan, etteivät esimerkiksi rikkakasvit ehdi viemään elintilaa viljeltäviltä kasveilta. Kokonaisuudessaan kasvinviljelytöiden määrä on pieni verrattuna koko maitotilan työmäärään (Klemola 2000, 3). Kasvinviljelytöiden kausiluonteisuus sitoo resursseja, jolloin ei keskitytä ydinbisnekseen eli maidontuotantoon. Tällöin on järkevä teettää kasvinviljely yhteistyön avulla.

Viljelijän oman työpanoksen riittävyys on tarkastelun kohteena maatalouden nopean rakennekehityksen takia. Useilla keskikokoisilla maitotiloilla on parsinavetta ja karjankoon ollessa yli 35 lypsylehmää, työmenekki on suurempi parsinavetassa kuin pihattonavetassa. Suuret pihattorakennukset edesauttavat työkuormituksen ja työmäärän vähentämistä ja samalla mahdollistavat eläinmäärän lisäämisen. Tilakoko ei voi kasvaa loputtomiin tilan omalla työvoimalla. Selviytyäkseen eläinten lisäyksestä johtuvasta työmäärästä, yrittäjän on ratkaistava tilanne joko palkkaamalla ulkopuolista työvoimaa, urakoitsijan tai osallistumalla joko tilayhteistyöhön tai yhteisyrityksiin. (Tuure, Lätti & Pyykkönen 2013, 1.)

Nykyään nuoret aikuiset arvostavat yhä enemmän vapaa-aikaa. Kotieläintuotannon ei haluta olevan niin sitovaa kuin ennen, jolloin vastauksena on esimerkiksi yhteisnavetta.

3.1 Keskeiset julkaisut vuosina 1995–2014

Yhteistyön käsitykset, asenteet ja tiedot ovat muuttuneet tutkimuksen tarkasteluaihana vuosina 1995–2014. Tutkimuksen kannalta on tärkeää huomata tulosten pääkohdat ja ero näiden vuosien välillä. Kallion ja Kolan (1999, 26) mukaan Virta (1995) havaitsi, että menestyneet viljelijät painottivat uudistuksia, toiminnan kannattavuutta, yhteistoimintaa ja itsensä kehittämistä. Huonommin pärjäävät yrittäjät keskittyivät vuosituotokseen ja omaisuutensa kartuttamiseen. Kallion ja Kolan (1999, 26) mukaan Laineenoja (1997) painotti tilakoolla olevan merkitystä innova-

tiiviseen ajattelutapaan. Esimerkiksi uusien menetelmien kokeilu ja niiden soveltaminen käytäntöön oli yleisempää suurilla tiloilla.

Turkin (1998, 2) tutkimuksessa selvitettiin, kuinka Vieremän maidontuottajien yrittäjyysominaisuudet vaikuttivat maatalousyrittäjien talouteen. Tutkimuksessa otettiin huomioon kyvykkyys, koulutus, sosiaalisuus, omaperäisyys, talouden hallinta sekä tilan kehitystoiminta. Silloisia yhteistyömuotoja olivat koneyhteistyö, ostoyhteistyö ja vuokrakoneiden käyttäminen. Tutkimustulosten mukaan yrittäjäominaisuudet vaikuttavat olennaisesti maatalousyrittäjän kykyyn johtaa yritystään ja pitää tuotanto kannattavana. Hyvän yrittäjyyden positiiviset vaikutukset saavat aikaan yrityksen kehittämisen, aktiivisen koneyhteistyön ja innovatiivisen yhteistyön. Huonolla yrittäjyydellä on taas kielteisiä vaikutuksia, kuten halu toimia itsenäisesti, mikä johtaa tuotannon kehittymättömyyteen ja taantumiseen.

Vuonna 1998 Anna-Maija Kirkkari (3) painotti Viljanviljelijän yhteistyöoppaassa, että yhteistyön tavoitteena on parantaa taloudellista tulosta tarjoamalla kasvun mahdollisuuden tiloille ilman suuria investointeja. Yhteistyön avulla muodostetaan suurempia kokonaisuuksia. Tällöin on käytössä suuruuden ekonomian hyödyt. Konekustannussäästöjä tulee, kun koneet otetaan täydellä kapasiteetilla käyttöön ja työketjut järkevöidään.

Kirkkarin (1998, 5) mukaan yhteistyön aloittaminen oli viljelijöiden mielestä hankalaa. Suurimpana pelkona oli, että yhteistyön halukkuus olisi merkki heikkoudesta. Esimerkiksi voitiin epäillä, että yhteistyöhalukkuuden taustalla ovat taloudelliset vaikeudet.

Nummela (1998,28) selvitti miten tuotannollinen yhteistyö näkyy maatalousyrittäjien kannattavuuden tunnusluvuissa, mitä eroavaisuuksia on yhteistyötä tekevien maatalousyrittäjien ja muiden maatalousyrittäjien asenteissa ja taustatekijöissä ja onko maatalousyrittäjien välisellä yhteistyöllä positiivinen vaikutus kannattavuuteen. Tutkimuksessa oli mukana A- ja B-tukialueen viljatilaja sekä C1-C3-alueen maitotiloja, yhteistyötä tekeviä tiloja ja yhteistyötä tekemättömiä tiloja. Yhteistyötä harjoittavilta viljailijoilta edellytettiin vähintään viljan kuivaukseen, puintiin tai koneiden käyttöön liittyvää yhteistoimintaa. Maidontuottajilta vaadittiin rehun korjaamiseen tai koneiden käyttöön liittyvää yhteistyötä.

Yhteistyötä harjoittavia tiloja oli 20 viljatilaa sekä 36 maitotilaa. Tiloista, jotka eivät tehneet yhteistyötä, oli maitotiloja 30 ja viljatiloja 22. Tutkimuksessa vertailtiin ryhmien taloudellisia tunnuslukuja tuotantosuunnittain. Tutkimuksessa huomioitavia tunnuslukuja olivat kannattavuuskerroin, maatalousylijäämä hehtaaria tai eläinyksikköä kohti, päätuotteen tuotantokustannus, viljatiiloilla pääoman tuotto ja maitotiloilla työansio. Yhteistyötä tekevillä maatalousyrittäjillä tunnusluvut olivat paremmat kuin yhteistyötä tekemättömillä tiloilla. Nämä erot eivät olleet kovin suuria ja tutkimuksessa olleiden tilojen erot vaihtelivat suuresti. Yhteistyötä tekevät viljelijät suunnittelevat jatkavansa yhteistyötä, kun taas yhteistyötä tekemättömät viljelijät eivät olleet halukkaita tekemään yhteistyötä jatkossakaan. Investointihalukkuus seuraavan viiden vuoden sisällä oli myös suurempi yhteistyötä tekevillä tiloilla. Kyseisillä tiloilla vieraan pääoman määrä oli suurempi, mutta maatalousomaisuuden määrä taas pienempi. Tutkimuksen työvaltaiset, yhteistyötä tekevät maitotilat keräyttivät vähemmän työtunteja ja saavuttivat silti saman työansion kuin vertailuryhmä. (Nummela 1998,52.)

Kallion ja Kolan (1999, 89,137,138) tutkimuksesta käy ilmi koneyhteistyön olleen yleisin yhteistyömuoto vuonna 1999. Tutkimukseen osallistui 96 tilaa ja näistä tiloista neljä viidestä oli koneyhteistyössä mukana. Vaihtotyötä, työyhteistyötä, työn vaihtoa tai ulkopuolisen työntekijän työllistämistä teki noin kolmasosa tutkimukseen osallistuneista maatalousyrittäjistä. Osto- ja hankintayhteistyötä tehtiin 25 tilalla, ostorenkaaseen kuului kaksi viljelijää. Tuotantoyhteistyötä, kuten eläinten myyntiä, maitokiintiön omistamista yhdessä, tuotteiden vaihtoa tai markkinointia tehtiin 14 tilalla.

Karttusen, Peltosen ja Pentin (2004,1,3) mukaan yleisin karjatilojen välisen yhteistyön muoto oli säilörehunkorjuu vuonna 2004. Yhteistyöllä haettiin yhteensopivuutta säilörehunkorjuun eri työvaiheille ja ehkäistiin pullonkaulojen muodostumista. Vuonna 2012 kasvinviljely oli yleisin yhteistyöprosessi. Maitotiloilla eniten käytettyjä yhteistyömuotoja olivat säilörehun teko, karjanlannan levitys ja viljan puinti. (Ryhänen ym. 2012, 69.)

Tutkimuksen mukaan tilayhteistyön ja töiden ulkoistamisen hyödyt ovat merkittävämmät keskikokoista suurempien tilojen omistajien mukaan kuin korkeintaan keskikokoisten maatalousyritysten omistajien mielestä. Ero johtunee vuosittaisista

työmääristä sekä tuotannon kehittämissuunnitelmien eroista. (Karttunen ja Tuure 2008, 3.) Kirkkarin ja Turkin (1999, 51) mukaan Nummelan (1998) pro graduissa todetaan maidon tuotantokustannuksien olevan suuremmat yksin toimivien yrittäjien tiloilla kuin yrittäjillä, jotka tekevät yhteistyötä. Täten eniten yhteistyöstä hyötyvät pienet tilat, kun maidon tuotannon yksikkökustannukset saadaan alennettua melkein samalle tasolle suurten yritysten kanssa.

Keski-Suomen Ely-keskuksen ja Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun teettämässä tutkimuksessa (2012) on ollut tarkoituksena antaa nykyaikainen käsitys monialaisista keskisuomalaisten maatalousyriyten toiminnasta vuosina 2005–2012. Kysely lähetettiin 3435 aktiivitalalle ja kyselyyn vastasi 463 tilaa. Kyseinen vuonna 2012 tehty tutkimus mahdollisti vertailun vuoden 2005 tutkimukseen. Suurin osa vastaajista jatkaa toimintaa yhteistyön ja työvoiman käytössä ennallaan. Noin kolmasosa vastanneista aikoo kehittää koneyhteistyötä. Tutkimuksen mukaan seitsemän vuoden aikana ei ole tapahtunut suuria muutoksia yhteistyön ja työvoiman osalta. (Niemelä & Karjaluo 2012, 5,10,26.)

Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun teettämässä tutkimuksessa (2012) on selvitetty, millainen suhtautuminen maatalousyrittäjillä on yhteisyriyksiin. Tutkimuksessa tiedusteltiin, onko yrittäjä mukana yhteisyriyksissä. Kyselyyn vastasi 195 maatalousyrittäjää. Yhteistyömuotoja olivat koneomistus, kiinteistöjen, metsän sekä eläinten yhteisomistajuus. Hieman yli kolmasosa vastaajista ei ollut mukana missään yhteistyötoiminnassa. (Niemelä, Karjaluo & Töllinen 2012, 5,22.)

PTT ja Suomen Gallup Elintarviketiedon viljelijäkyselyyn vastasi 930 henkilöä vuonna 2005. Sen mukaan maatalouden työt ovat suurimmalta osaltaan kausiluonteisia, joten työntekijöiden määrän vaihtelu on suurta vuoden aikana. Maatalousalalla työskentelevien määrä on vähentynyt, mutta tästä huolimatta palkattujen ulkopuolisten työntekijöiden määrä on kasvanut. (Pyykkönen & Tiilikainen 2009, 6,9.)

Tilojen koon kasvaessa ja tuotannon kehittyessä maatalouden työt vaativat yhä enemmän ammattitaitoista työvoimaa. Samaan aikaan ammattilaisten määrä vähenee maatalousalalla. Työhuipuista selviäminen tulee vaikeutumaan tulevaisuu-

dessa, sillä työvoiman saanti hankaloituu. Toisaalta myös tilan huono kannattavuus estää ulkoistamisen. (Suomi, Lötjönen, Mikkola, Kirkkari ja Palva 2003, 86.)

Anne-Mari Malviston ja Sanna Hämäläisen toimittama (2013, 7) Kehittämistä ja Yhteistyötä - Tulevaisuuden nautakarjatila - julkaisu on koonti Maitoa ja naudanlihaa Keski-Suomesta - koulutushankkeen selvityksistä. Julkaisu käsittelee nurmi-, maito- ja emolehmätuotantoa sekä tuotannon kehittämistä, yritystoimintaa, yhteistyötä ja eläinten hyvinvointia.

Maitoa ja naudanlihaa Keski-Suomesta - koulutushankkeessa yhteistyö tilojen välillä tuli toistuvasti esille eri tasoilla. Ostoyhteistyö tuotantopanosten ostamisessa, yhteisnavetan perustaminen, urakointi ja yhteiskoneet kiinnostivat yrittäjiä. Hankkeessa keskityttiin yhteisnavetoiden toimintamalleihin ja yrittäjien tekemiin ratkaisuihin yhteisnavettojen suhteen, sillä niistä haluttiin saada enemmän tietoa. Kaikilla kustannusongelmat eivät ratkea yhteisnavetalla, vaan vaihtoehtona on erilainen yhteistyötoiminta. (Kaihlajärvi & Lahnamäki-Kivelä 2013, 100.)

Kuluttajia kiinnostaa yhä enemmän lähiruoka. Keski-suomalaisten pihvilihantuottajien mukaan kysyntää olisi, mutta yksittäisen tuottajan resurssit eivät riitä koko prosessin toteuttamiseen. Verkostoitumalla muiden tuottajien kanssa on mahdollista saada lähilihantuotantoketjun vaiheet jaettua eri yrittäjien kesken. (Kaihlajärvi & Lahnamäki-Kivelä 2013, 100–101.)

Maatalousyriyten tuotantopanosten hankkiminen on samanlaista yrittäjien kesken, joten ostoyhteistyöllä voidaan kilpailuttaa tavarantoimittajia tehokkaammin ja saavuttaa kustannussäästöjä. Yrittäjien yhteiset hankinnat eivät edellytä suuria investointeja. (Kaihlajärvi 2013, 103.)

Maitoa ja naudanlihaa Keski-Suomesta - koulutushanke tehti keväällä 2011 sähköisen kyselyn yhteishankintarenkaan yrittäjille. Haastateltavat korostivat tuotantopanosten hankkimisen vaivattomuutta yhteishankintarenkaan kautta. Yrittäjien työaikaa sekä rahaa säästyy, kun keskitetään kilpailutus ja samalla saadaan erilaisia vaihtoehtoja tuotevalikoimista ja hinnoista. (Kaihlajärvi 2013, 105.)

Kämäräisen, Rinta - Kiikan ja Yrjölän (2014, 11,12) tutkimuksessa oli tavoitteena tehdä yleiskartoitus maatalousyriyten tuotannollisesta yhteistyöstä ja sen muo-

doista. Kyselyyn vastasi 411 maatalousyrittäjää. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, millaista yhteistyö on, kuinka paljon ja kenen kanssa sitä tehdään sekä kuinka merkittävänä sen esteet ja hyödyt koetaan. Lisäksi otettiin selvää, minkälainen merkitys yhteistyöllä on maatalousyritykselle ja kuinka järjestelmällistä se on. Muita selvitettäviä aiheita olivat eri tuotantosuuntien yhteistyö, mahdollisten yhteistyökumppanien tutustuminen toisiinsa sekä urakoitsijan tai ostopalvelun määrä ja niiden käytön vaikutus yhteistyön tekemiseen.

Tutkimustulosten mukaan yhteistyö maatalousyritysten välillä on yleistä: kolme neljästä vastanneista tekee yhteistyötä muiden maatalousyrittäjien kanssa. Yhteistyöllä näyttää olevan strategisesti suurempi merkitys kotieläintiloille kuin muille maatalousyrityksille. Kotieläintilat ovat muita riippuvaisempia yhteistyökumppaneistaan, sillä niistä pienempi osa pystyisi jatkamaan tuotantoaan itsenäisesti, mikäli tärkein yhteistyökumppani poistuisi kuvioista. Yleisimmät ja samalla merkittävimmät yhteistyömuodot kotieläintiloilla olivat rehuntuotannon sopimusviljely sekä lannanlevitys. (Kämäräinen, Rinta – Kiikka & Yrjölä 2014, 36.)

Yhteistyöstä kiinnostuminen seuraavan viiden vuoden sisällä riippui siitä, tekivätkö maatalousyrittäjät jo yhteistyötä. Mikäli tekivät, he olivat kiinnostuneita yhteistyömuodoista, jotka olivat käytössä. Näitä olivat osto- ja hankintayhteistyö, vaihtotyö, rehuntuotannon sopimusviljely, koneyhteistyö peltoviljelyssä sekä karjanlannan vastaanotto. Yhteistyötä tekemättömät maatalousyrittäjät olivat kiinnostuneita vähemmän sitovista yhteistyömuodoista, kuten rehuntuotannosta, osto- ja hankintayhteistyöstä, lannanlevitysalan lisäämisestä yhteistyösopimuksin, karjanlannan vastaanotosta, sopimusviljelystä sekä koneyhteistyöstä peltoviljelyssä. Lähitulevaisuudessa laajentavat tilat olivat yleensä kiinnostuneempia yhteistyömuodoista kuin muut tilat. (Kämäräinen, Rinta - Kiikka & Yrjölä 2014, 36.)

Kämäräisen ym. (2014, 36–37) mukaan suurin osa maatalousyritysten välisestä yhteistyöstä tehdään ilman sopimusta. Sopimus on tärkeä, mikäli yhteistyön merkitys maatalousyrityksen toiminnalle on erityisen mittavaa. Sopimus poistaa yhteistyön jatkuvuuden epävarmuutta, varmistaa työn laadun, delegoi vastuualueet, sisältää ongelmatilanteiden menettelytavat sekä vähentää tarvetta pitää omia työkoneita varalta.

Harvinaisia yhteistyömuotoja olivat yhteisyritys, tilusvaihto, yhteinen työntekijä, yhteinen viljelykierto sekä tuotantovaiheittainen yhteistyö kotieläintuotannossa. Arveltiin, että näiden yhteistyömuotojen harvinaisuus johtuu tilojen kaukaisista sijainneista toisiinsa nähden. Koneyhteistyö peltoviljelyssä, tuotantovaiheittainen yhteistyö kotieläintuotannossa, rehuntuotannon sopimusviljely sekä osto- ja hankintayhteistyö olivat yleisimpiä yhteistyömuotoja. Kyseiset yhteistyömuodot eivät vaadi tilojen sijaitsevan lähellä toisiaan. Urakoitsijan tai ostopalveluiden käyttö oli yleistä maatalousyrittäjissä: nautakarjatiloihin 39 % ulkoisti säilörehun, joka neljäs vastaajista ja alle 20 hehtaarin maatiloista 42 % oli ulkoistanut puinnin. (Kämäräinen, Rinta - Kiikka & Yrjölä 2014, 37–38.)

Tutkimuksen mukaan suuri tilakoko ja maatalousyrittäjän koulutus lisäsivät maatalousyrittäjien yhteistyöhalukkuutta sekä ostopalveluiden ja urakoitsijan käyttöä. Oppivelvollisuuden jälkeen suoritettu koulutus lisäsi yhteistyöinnostusta. Valmiudet yhteistyöhön olivat paremmat yli sadan hehtaarin tiloilla kuin alle sadan hehtaarin tiloilla. Tutkimus painottaa foorumin tärkeyttä yhteistyökumppania hakevalle, jolloin käyttämätön yhteistyöpotentiaali voitaisiin hyödyntää. Kyselyyn vastanneet toivoivat etu- ja neuvontajärjestöjen olevan mukana yhteistyön järjestämisessä ja sopimusmallien kehittämisessä. Koulutuksilla voidaan vähentää yhteistyöhön liittyviä epäluuloja. (Kämäräinen, Rinta – Kiikka & Yrjölä 2014, 38–39.)

Harjun ja Koivukosken (2014,73) Maitotilojen välinen yhteistyö kasvintuotannossa - tutkimuksessa selvitettiin, millaista yhteistyötä maidontuottajat käyttivät kasvintuotantoprosesseissa kustannusjohtajuutta tavoitellessaan. Yhteistyön tavoitteet, käytännön organisointi, ongelmat ja edut olivat tarkastelun kohteita. Lisäksi selvitettiin jouhevan yhteistyön edellytyksiä. Rajaus tehtiin kasvintuotannossa yhteistyötä tekeviin tiloihin.

Haastatellut tavoittelevat yhteistyöllä strategista toimintatapaa sen kustannustehokkuuden vuoksi pienentämällä yksikkö- ja investointikustannuksia, hankkimalla yhteiskoneita sekä tarjoamalla tai ostamalla urakointipalveluja. Yhteistyön avulla on mahdollista ostaa nykYTEknologiaa, jolloin osaprosessit tehostuvat. Ammattitaitoinen lisätyövoima, työnteen mielekkyys ja sosiaalinen kanssakäyminen kannustivat yhteistyöhön. (Harju & Koivukoski 2014,73.)

Yleisimpiä ongelmia yhteistyössä olivat osapuolten joustamattomuus ja sopimusten rikkominen. Ongelmat voitiin sopia puhumalla ja joissakin tapauksissa jouduttiin tinkimään omista tavoitteista. Yhteistyöhön ryhdyttäessä on tiedostettava sen päättymisen riski. Harvat haastateltavat olivat tehneet varasuunnitelmia loppumisen varalle. (Harju & Koivukoski 2014,73–74.)

Kirjoittajien mukaan yhteistyö vaatii osapuolten joustavuutta, kykyä asettua toisen asemaan, luottamusta sekä samankaltaista ajattelutapaa. Lannanlevitys, säilörehunteko, kuivaus ja puinti ovat yleisimpiä kasvintuotannonprosesseja, joissa tehtiin yhteistyötä. Yksin tehtäessä kyseiset prosessit sitovat paljon pääomaa. Haastateltavat olivat mukana useammassa kasvintuotantoyhteistyössä. Heidän harjoittamaansa yhteistyöhön vaikutti yrityksen elinkaari ja tulevaisuuden suunnitelmat. Yhteistyötä oli yhteisomistuksesta yhteisyritykseen ja kustannusetuja saatiin yhteistyön laajuudesta tai muodosta riippumatta. (Harju & Koivukoski 2014, 74.)

3.2 Julkaisut yhteistyömuodoittain

Laitilan ym. (2014, 50–51.) tutkimustulosten mukaan maatalous- ja maaseutuyrittäjille yhteistyö merkitsee eri asioita. Yhteistyömuotojen luonne vaikuttaa yhteistyön syvyyteen: esimerkiksi naapuriavussa ei ole rahaliikennettä ja sopimuksia ei tehdä. Yhteisyksikössä toiminta on muodollisempaa ja rahaliikenteen merkitys on suuri. Tutkimuksessa yhteistyömuodot jaotellaan Laitilan ym. (2014, 50–51.) mukaan naapuriapuun, osto- ja hankintayhteistyöhön, yhteisomistukseen, vaihtotyöhön ja keskinäiseen urakointiin, ulkoistamiseen, osakkuuteen yhteisyrityksessä ja yhteisyksikköön. Myös markkinointi- ja luomuyhteistyö ovat tarkastelussa mukana. Yhteistyön syvyys ja muodollisuus kasvavat naapuriavusta yhteisyksikköä kohden mentäessä (Laitila 2014, 50).

Samantyyppisellä yhteistyöllä osaprosesseissa tai toiminnon toteuttamisessa tarkoitetaan horisontaalista verkostoitumista. Tavoite on hyödyntää yhteiset resurssit tehokkaasti sekä lisätä osaamista. Mikä tahansa prosessin vaihe voi olla osa horisontaalista verkostosuhdetta ja mukana voi olla erilaisia maatalousyrityksiä sekä urakoitsijoita. Vertikaalinen verkostoituminen kertoo, kuinka suuri osa toimintaprosesseista on yrityksen hallinnassa. Yrityksen pitäessä hallussaan koko toiminta-

prosessia, verkostoitumisaste on matala. Sianlihantuotannossa toimintaprosesseja on jaettu eri toimijoiden kesken, jolloin verkostoitumisaste on korkea. (Laitila ym. 2014, 32.)

3.2.1 Naapuriapu

Naapuriapu on yhteistyötä, jossa naapuria autetaan tilanteen vaatiessa. Se on sosiaalista kanssakäymistä, mutta se ei ole järjestelmällistä verkostoitumista. Tuuraaminen sairaustapauksissa, työkalujen lainaaminen sekä silmälläpitäminen ovat naapuriavun esimerkkejä. (Laitila ym. 2014, 51.) Tällainen yhteistyö vaatii joustavuutta ja hyvät henkilösuhteet toimiakseen. Maksuna koneesta tai työstä on vastavuoroisuuden periaate. (Kirkkari & Tamminen 1999, 31.) Maatalouden naapuriavusta ei ole muuta tutkimusaineistoa saatavilla, joten se ei ole tarkastelussa mukana.

3.2.2 Osto- ja hankintayhteistyö

Yrityksen tavoitteen ollessa ostovolyymien kasvattamisessa ja kustannuseduissa, rehut, siemenet, lannoitteet ja muut tuotantopanokset hankitaan osto- ja hankintayhteistyöllä. (Laitila ym. 2014, 51.) Kyseisestä aiheesta ei ole tehty laajoja, kotimaisia tutkimuksia eikä julkaisuja, vaan aihetta sivutaan kappaleissa 3.2.4 Vaihtotyö ja keskinäinen urakointi, 3.1 Yhteistyö vuosina 1995 – 2014, 3.3.2 Rehukustannuksen alentaminen, 3.3.3 Kustannussäästöt, kannattavuus ja riskien hallinta, 3.3.5 Kilpailukyvyn parantaminen sekä 3.3.7 Työturvallisuusriskien vähentäminen ja hyvinvoinnin lisääminen.

3.2.3 Yhteisomistus

Yhteinen kone tai tuotantoväline on hankittu yhdessä ja osaomistajat käyttävät sitä itsenäisesti. Tällä tarkoitetaan yhteisomistajuutta. Resursseja vaativissa prosesseissa koneita käytetään yhdessä, kuten säilörehunkorjuussa. Juoksevanluontoiset käyttökustannukset, kuten huolto, polttoaine ja korjaaminen, merkitään ylös ja

vuoden lopussa kustannukset jaetaan koneen tai tuotantovälineen käytön mukaan. (Laitila ym. 2014, 52.) Yhteisomistuksesta ei ole tehty laajoja, suomalaisia tutkimuksia eikä julkaisuja, vaan aihetta sivutaan kappaleissa 3.2.5 Ulkoistaminen, 3.2.6 Osakkuus yhteisyrityksessä, 3.3.1 Korkeampi teknologiataso, 3.3.3 Kustannussäästöt, kannattavuus ja riskien hallinta, 3.3.5 Kilpailukyvyn parantaminen, 3.4.3 Verkostoituminen sekä 3.5 Yhteistyön aloittamiseen liittyvät ongelmat.

3.2.4 Vaihtotyö ja keskinäinen urakointi

Vaihtotyössä oleellisinta on rahaliikenteen puuttuminen. Maksuna toimii vastapalvelu ja molempien osapuolien on hyödyttävä siitä. Keskinäinen urakointi on määramuotoisempaa ja sisältää enemmän strategista ajattelua kuin vaihtotyö. Esimerkiksi toinen osapuoli äestää molempien pelot ja toinen kylvää. Vuoden lopussa tehdään yhteenveto työtuntikustannuksista. Velkaa jäävä osapuoli maksaa erotuksen. Keskinäistä urakointia käytetään yleensä peltoviljelyn osaprosesseissa. (Laitila ym. 2014, 52.)

Tehokkaiden ja toimivien työketjujen järjestäminen useimmiten edellyttää yhteisesti suunniteltuja työketjuja, sillä se on työlästä yksin. (Kirkkari & Tamminen 1999, 31). Monialaisilla ja perustuotantotiloilla tilayhteistyön katsotaan tuovan taloudellisia hyötyjä koneiden ja tuotantopanosten hankkimisessa sekä raaka-aineiden hinnoissa. Lisäksi yhteistyöllä on henkisesti merkitystä, kun haetaan tukea ja toimitaan samanhenkisten ihmisten kanssa. (Karttunen, Tuure & Kaila 2008, 48.)

Tilayhteistyötä ei koeta keinona vähentää työmäärää, sillä samalla työvoimalla on tehtävä kaikki työt. Monet yrittäjät ovat sitä mieltä, että yhteistyöllä voidaan poistaa työntekoa hidastavia tuotantoketjun osia. (Karttunen, Tuure & Kaila 2008, 48.)

3.2.5 Ulkoistaminen

Maatalousyrittäjän resurssit eivät aina riitä kaikkiin yrityksen toimintoihin ja osaprosesseihin. Tällöin hän voi ulkoistaa kyseiset prosessit urakoitsijan tehtäväksi. Tästä syntyy yhteistyöasetelma. Yhteisesti perustettu yhtiö voi myös tuottaa ura-

kointipalveluita. Urakoitsija voi veloittaa työstään sovitun hinnan tai markkinahinnan. Ulkoistaminen voi esimerkiksi kohdentua peltoviljelyn tai maidontuotannon osaprosesseihin, kuten hiehonkasvatukseen. Urakoitsija on usein paras mahdollinen osaprosessin suorittaja, jolloin ammattiosaamisen ansiosta saadaan kustannusetua. (Laitila ym. 2014, 58.)

Urakoinnin kysyntä kasvaa koko ajan tilojen työmäärän lisääntyessä (Kirkkari & Tamminen 1999, 32). Urakointipalvelun kautta asiakas saa mahdollisuuden valita esimerkiksi korjuumenetelmän, joka sopii parhaiten yrityksen ruokintajärjestelmään. Täten asiakkaalla on enemmän eri vaihtoehtoja investoitavan ja nykyisen ruokintajärjestelmän valinnassa toisin kuin yrittäjällä, joka hankkii kaikki koneet itselleen. (Karttunen, Peltonen & Pentti 2004, 5.)

Maatalousyrittäjän työperäistä stressiä vähentää urakoitsijan palkkaaminen, jolloin työtaakka siirtyy osaksi tai kokonaan palkatulle työvoimalle. Ulkoistamista ei pidetä taloudellisempänä verrattuna omaan tekemiseen. Maatalousyrittäjät eivät yleensä laske omia konetyön realistisia kustannuksia. (Karttunen, Tuure & Kaila 2008, 49.)

Tiilikaisen, Mannisen, Pihamaan ja Heikkilän (2003, 13) tutkimuksen mukaan emolehmätiloilla on yleensä käytössä yhdistelmätuotanto. Siinä täytyy hallita lihaeläimen kasvatusta ja emolehmän hoito, sillä tilalla syntyneet vasikat kasvatetaan teuraaksi asti. Lisävaatimuksia kasvatukseen aiheuttaa eläinten vaatima erilainen ruokinta.

Lihantuotantoon erikoistuneet kasvattamot uskovat saavansa paremman lopputuloksen kasvatuksessa ja ruhon laadussa kuin yhdistelmätuotantotilat. Kaksivaihekasvatuksessa tilalla syntyneet vasikat vieroitetaan ja ne annetaan toiselle lihan tuotantotilalle loppukasvatukseen. Tällöin kumpikin tilan osapuoli keskittyy omaan erikoisosaamiseensa ja tuottamaan yhdenlaista rehua, joko emoille tai teuraseläimille. Emolehmätiloilla voitaisiin nostaa emojen määrää puolitoistakertaiseksi yhteistyön avulla ja luopumalla loppukasvatuksesta. (Tiilikainen, Manninen, Pihamaa ja Heikkilä 2003, 13.)

Aaltosen ja Heikkilän (2011) toimittama Tuota ja hanki urakointipalveluja - kirja kertoo urakoinnista kokonaisvaltaisesti. Aihealueita ovat Urakointi liiketoimintana, Koneurakoinnin markkinat ja kehitys, Kannattava toiminta ja hinnoittelu, Koneka-

pasiteetin ja työkäytön suunnittelu, Sopimukset ja tarjouskäytännöt, Urakoitsijan velvollisuudet, Riskienhallinta maatalousurakoinnissa ja Ulkoistamisella tehokkuutta.

Kauppinen (2011) toimittama Hiehonkasvatuksen ulkoistaminen - opas kasvattajalle ja ulkoistajalle - teos on kirjoitettu Hiehohotelli hankkeen (2009–2011) pohjalta. Hiehonkasvatuksen ulkoistamisen haasteet ja mahdollisuudet olivat tarkastelukohtia hankkeessa. Savonia - ammattikorkeakoulu, Elintarviketurvallisuusvirasto EVI-RA, Työteho-seura TTS, Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus MTT sekä Eläintautien torjuntayhdistys ETT ry olivat hankkeessa mukana. Hiehonkasvatuksen ulkoistamisella keskitytään ydinliiketoimintaan eli maidontuotantoon ja maksetaan hiehojen kasvatuksesta yhteistyökumppanille. Näin tehostetaan tuotantoa ja parannetaan kannattavuutta. Hiehojen kasvatuksen ulkoistamisessa täytyy varautua eläinterveyteen liittyviin riskeihin ja huomioida ne myös sopimuksessa.

Kauppinen (2011,69) mukaan useat tällä hetkellä toimivista hiehohotelleista ovat vanhoja navetoita, joiden rajoittavin tekijä on eläinpaikkojen määrä. Uuden hiehorakennuksen rakentamisen kannattavuutta täytyy miettiä, lisäksi on otettava huomioon hiehojen vaatimat olosuhteet. Tautipaineen vuoksi asiakastilojen määrä on hyvä pitää mahdollisimman pienenä. Sopiva määrä on 2 – 4 tilaa. Hiehonkasvatukseen ryhdyttäessä täytyy pohtia, miten kasvatustoiminta työllistää, kuinka monta työntekijää se vaatii, osallistuuko oma kumppani vai joku ulkopuolinen töihin ja missä vaiheessa tarvitaan lisätyövoimaa. Oppaan mukaan työmäärä ei välttämättä vähene hiehonkasvatuksen ulkoistaneella tilalla. Hiehoilta vapautuneiden paikkojen remontointi lehmille voi lisätä maatalousyrityksen työmäärää. Sen kasvu voi olla huomattavaakin, mikäli osaa peltotöistä ei ulkoisteta tai ei investoida työtä helpottavaan teknologiaan. Kuitenkin hiehojen kasvatuksen ulkoistamista täytyy pohtia aina tilakohtaisesti. Kirjoittajan mukaan 180 hiehon kasvattamo ja tilan muut työt vaativat yhden henkilön työpanoksen, kun sesonkiaikana on lisätyövoimaa.

Tilalla, joka ulkoistaa hiehonkasvatuksen, olisi tärkeää saada lisää lehmiä hiehojen tilalle. Maitotilan pohtiessa yhteistyötä hiehohotellin kanssa ratkaisevinta on ulkoistamisen taloudellinen kannattavuus. Kun tuotetun maidon määrää saadaan nostettua, hiehojen kasvatus kannattaa ulkoistaa. Tila, jolla on matala keskituotos, ulkoistaminen ei yleensä ole kannattavaa. Hiehojen kasvatuksen ulkoistamisen kan-

nattavuus on kuitenkin erittäin herkkä maidon hinnan muutoksille. (Kauppinen 2011, 70–71.)

Eläintautiriskin hallinta on parhaimmillaan hiekokasvattamossa, johon eläimiä tulee vain yhdeltä tai muutamalta tietyltä tilalta, eikä eläimiä osteta renkaan ulkopuolelta. Eläinten terveydentila voi myös parantua, koska tilan sisäiset tartunnat nuorkarjasta vasikoihin vähenevät. Hiehojen ruokinta on yleensä täsmällisempi kuin kotitilalla, millä on suuri merkitys hiehon ensimmäisen poikimiseen sekä tuotoskuukausien onnistumiselle. Myös hiehojen kasvatuksen ulkoistamisessa sopimukset ovat tärkeitä. Sopimuksen on oltava mahdollisimman yksityiskohtainen ja laaja, jotta ongelmatilanteissa tiedetään kuinka toimia. (Kauppinen 2011, 71–72.)

Anu Raatikaisen (2013, 6-7) Maailma männee mänöjään perässä ov vuan pysyttävä - Maatilojen palvelutarpeet ja yhteistyö Etelä-Savossa - opinnäytetyö tutki verkostoitumisen edistämistä ja maatilojen toiminnan kehittämistä Etelä-Savossa. Aihealueita ovat ulkoistaminen, verkostoituminen, asiantuntijan näkemys ulkopuolisen työvoiman käytöstä, tilojen välinen yhteistyö ja toimintaympäristö.

Rantakankaan ja Saarimäen (2014, 46) tutkimuksessa selvitettiin, millaista säilörehunkorjuun yhteistyötä haastateltavat tekivät parantaakseen kilpailukykyään. Yhteistyön edellytykset, tavoitteet, haitat ja edut sekä niiden merkitys olivat tarkastelussa mukana. Valio Maitosuomi ja ProAgria Etelä-Pohjanmaa olivat tutkimuksen yhteistyökumppaneita, joilta potentiaalisten haastateltavien yhteystiedot saatiin.

Kustannusedun parantaminen on yhteistyön tavoite ja sen avulla yritykseen luodaan kilpailuetua. Yritys vastaa muuttuviin toimintaympäristön olosuhteisiin mukauttamalla strategiaansa. Maidontuottajien strategia on tehdä yhteistyötä muiden maatilayritysten kanssa. Strategian toteuttamiseksi yhteistyökumppanit hankkivat yhteisiä rehunkorjuukoneita ja tarjosivat toisilleen urakointipalveluja. Haastateltavat kertoivat pystyvänsä yhteistyön avulla hankkimaan nykyteknologiaa vastaavia koneita. Muutamat tilat korostivat yhteistyön myötä saatavaa ammattitaitoista työväkeä. (Rantakangas & Saarimäki 2014, 46.)

Yhteistyökumppaneiden välistä luottamussuhdetta, avoimuutta ja joustavuutta pidettiin tärkeänä yhdessä tekemisen kannalta. Samanlainen ajatusmaailma osapuolten välillä vaatii yhteiset motiivit ja tavoitteet. Tutkimuksessa selvisi, että suul-

lisiin sopimukseen luotettiin ja niitä tehtiin enemmän kuin vaativiksi koettuja kirjallisia sopimuksia. (Rantakangas & Saarimäki 2014, 46.)

Yhteistyön etuja ovat mahdollisuus käyttää uusinta teknologiaa olevia koneita, jakaa kustannuksia useamman osanottajan kesken ja pitää sidotun pääoman määrä kohtuullisena. Lisäksi koneiden kiinteät kustannukset vähentyvät peltohehtaaria kohden ja työhuippujen aikana saadaan tilalle lisätyövoimaa. Yhteistyöllä saadaan myös henkistä ja sosiaalista etua, kun verkostoidutaan ja vaihdetaan tietoja muiden samanhenkisten yrittäjien kanssa. Vastuuta voidaan jakaa useamman yrittäjän kesken, jolloin voidaan keskittyä yrityksen ydinosaan eli maidontuotantoon. (Rantakangas & Saarimäki 2014, 47.)

Kirjoittajien mukaan säilörehunkorjuuyhteistyön ongelmia ovat sääolosuhteet sekä rehun tekeminen viljelijän haluamaan aikaan, jolloin yhteistyön joustavuus korostuu. Työvoiman saatavuus ja pysyminen tilalla on ollut hankalaa työhuippujen aikana. Osapuolten työnlaadun täytyy olla samanlaista kuin itselle tehtynä ja yhteisen edun tavoitteluun pitää olla molemmilla tavoitteena. Ongelmia tuottaa myös naapurikateus. (Rantakangas & Saarimäki 2014, 47.)

Suurin riski säilörehunkorjuuyhteistyössä on sen mahdollinen päätyminen aiheuttaen toimenpiteitä molemmille yrittäjille. Tutkimuksessa selvisi yrittäjien persoonien vaikutus yhteistyöhön asennoitumiseen. Esimerkiksi mielipiteet erosivat samasta yhteistyökuvioista osanottajien kesken ja he pitivät tärkeinä eri asioita, mutta tästä huolimatta kummatkin olivat tyytyväisiä yhteistyöhön. (Rantakangas & Saarimäki 2014, 47.) Tilayhteistyö säilörehunkorjuussa voi olla yhteiskoneiden hankintaa tai organisoitua yhtiömuotoista työskentelyä. Maidontuottajat ovat saavuttaneet yhteistyön avulla kustannusedut. (Rantakangas & Saarimäki 2014, 48.)

Sanna Ahosen (2014, 10) toimittama ”Laajentava maitotila- tavoitteista tuloksiin” - tutkimus on jatkoa edelliseen ”Yhteistyöllä kilpailukykyä maidontuotantoon”- hankkeeseen. Tutkimuksessa haastateltiin Etelä-Pohjanmaan ja Keski-Suomen maitotiloja, jotka suunnittelivat investoivansa, ovat parhaillaan investoimassa tai investoinnit on tehty jo lähivuosien aikana. Yhteistyössä olivat ProAgrarian paikalliset työntekijät ja tutkimus toteutettiin vuonna 2013. Haastattelutiloja oli laadullisessa

tutkimuksessa yhteensä 13. Keskeisempiä aiheita tutkimuksessa olivat eläinten hankinta, rakentaminen, töiden organisointi ja peltoprosessit.

Haastatellut maidontuottajat varmistivat rehun laadun omilla toimenpiteillä, mikä näkyi heidän säilörehunkorjuun suunnittelussa. Haastateltujen yhteismäärästä vain kaksi tilaa oli ulkoistanut urakoitsijan tekemään niiton ja kolme tilaa oli vastaavasti ulkoistanut säilörehun teon urakoitsijalle. Näistä kolmesta yksi yritys käytti jo toista vuotta ajosilppuriurakoitsijaa osalle pelloistaan. Yksi haastatelluista yrittäjistä ei ollut tyytyväinen urakoitsijan korjaamaan säilörehun laatuun, joten hän oli hankkinut itselleen koko säilörehunkorjuukaluston. Muut yrittäjät olivat tyytyväisiä yhteistyökuvioon urakoitsijan kanssa ja he olivat käyttäneet samaa toimintatapaa jo vuosia. Urakoitsijaa käyttäneet yrittäjät korostivat sosiaalisten suhteiden luomista ja molempia osapuolia hyödyttävää lopputulosta. Yhteistyörenkaissa mukana olleet maidontuottajat painottivat ajoituksen merkitystä ja rehutonnejä. (Kataja & Autio 2014, 29–30.)

Tilat, jotka eivät käyttäneet urakointia, eivät edes harkinneet säilörehunkorjuun ulkoistamista. Sen sijaan neljä yritystä kolmestatoista harkitsi lietteen multauksen ulkoistamista. Samat neljä yritystä olivat tehneet monta navettainvestointia. Näistä vain yksi urakointia ulkopuolisille tekevä maidontuottaja harkitsi laitteistojen myyntiä ja saman työn ostamista urakoitsijalta. Sitä vastoin lähivuosina ensimmäisen investoinnin tehneet tai juuri investoivista yrityksistä kolme harkitsi lietteen multauksen ulkoistamista urakoitsijalle ja neljä oli jo ulkoistanut toiminnon. Osa haastatelluista teki viljatilojen kanssa yhteistyötä konetyön oston, rehuviljan sekä lannanlevityksen kautta. (Kataja & Autio 2014, 31.)

Tutkimuksessa tuli ilmi alueellinen ero yhteistyöosapuolten löytämisessä. Maataloustuotannon keskittymisalueilla on kova kilpailu pelloista, mutta tuottajat pitävät mahdollisena yhteistyötä toisten viljelijöiden kanssa. Heillä oli jo entuudestaan yhteistyötä. Maataloustuotannon harvemmillä alueilla peltoa saa helpommin ostettua tai yhteistyösopimusten kautta haltuunsa, mutta koneyhteistyöhön ei ollut sopivia kumppaneita. (Kataja & Autio 2014, 32.)

Ulkoistamisen yksi muoto on huoltoyrittäjän tarjoamat palvelut. Huoltoyrittäjä huoltaa ja korjaa laitteita sekä koneita. Huoltoyrittäjän toimialue vaihtelee omasta pa-

jasta muiden maatalousyriyten konehalleihin. Suurimmalla osalla huoltoyrittäjistä on mukana kaikki tarpeellinen huoltoautossaan. (Lätti 2010, 1-2.)

Huoltoyrittäjän palveluita käyttämällä säästetään rahaa ja aikaa. Erityisesti sesonkiaikoina maataloilla on kiire ja rikkoutuneen koneen saaminen käyttökuntoon vaatii ammattitaitoa ja aikaa. Maatalousyrittäjän taidot eivät aina riitä tarvittaviin huolto- toimenpiteisiin, kuten moottori-, voimansiirto- ja hydraulikkaremontteihin. Maatalo- usyrittäjät tarvitsevat huoltoyrittäjiä pääasiassa puimurin, traktorin ja muiden työ- koneiden huoltoon. Suuri etu on se, että työllä on takuu. Huoltoyrittäjien palveluita pidetään yleisesti liian kalliina investointina. (Lätti 2010, 1-2.)

Maatalousyrittäjän täytyy huomioida koneen ja laitteen normaali kunnossapito, kuten puhtaus, ennen huoltoa. Jos tätä ei noudateta, huoltoyrittäjä joutuu pese- mään koneen tai laitteen ennen huoltoa, jolloin se vie huoltoyrittäjän aikaa ja maa- talousyrittäjän rahaa. (Lätti 2010, 4.)

Rantamäki-Lahtisen, Vesalan, Vesalan, Karttusen ja Tuuren (2008, 5-7) Monialais- ten tilojen, perusmaatilojen ja maaseudun muiden yritysten yrittäjyys ja resurs- sienhallinta 2000–2006 - tutkimus oli MTT:n Taloustutkimuksen, TTS - tutkimuksen ja Helsingin yliopiston sosiaalipsykologian laitoksen yhteistyöhanke. Tavoitteena oli lisätä tietoutta viime vuosien kehityksestä sekä ennakoida tulevaa. Aihealueita olivat Töiden organisoinnin päälinjat, Tilayhteistyö ja töiden ulkoistaminen, Tuo- tannon johtaminen, Tietolähteet ja tiedonsiirtokanavat sekä Maatalousyrittäjien koettu työkyky.

3.2.6 Osakkuus yhteisyriyksessä

Osakkuus yhteisyriyksessä on yhteistyömuoto, jossa yhteistyökumppaneilla on osakkuus yhteisyriyksessä. Yleisimmät yhtiömuodot ovat osuuskunta ja osakeyh- tiö. Resursseja ei omisteta vaan yhteistyökumppanit omistavat yhteisyriyksessä osuuksia tai osakkeita. Töihin osallistuvat työntekijät ovat yhtiön palkkatyöntekijöi- tä. Esimerkkejä yhteisyriyksistä ovat konerenkaat, rehuvalmistamo ja viljakuivaa- mo. Jokaisella osakkaalla on omistusosuutensa arvoinen vaikutusvalta yhtiön stra- tegian ja toimintaperiaatteiden muodostamisessa. (Laitila ym. 2014, 53.)

Pentti (1999a, 69) kirjoittaa, että konerenkaan kautta voi vuokrata palveluita ja koneita ja ostaa tuotteita. Konerengas ei kuitenkaan omista yhtäkään konetta, vaan sen tehtävänä on toimia tiedonvälittäjänä ja ylläpitäjänä sekä markkinapaikkana asiakkaille ja jäsenille.

Konerenkaan ylläpitämiseksi tarvitaan yksi aktiivinen henkilö, joka organisoii tietojen ja vuokrauksien kirjaukset (Kirkkari & Tamminen 1999, 32). Jäsenet antavat vuokra- ja urakointikoneiden tiedot konerenkaan rekisteriin. Asiakas voi tiedustella suoraan jäseniltä palveluita ja vuokria tai kysyä yhdyshenkilöltä sopivaa tekijää. (Pentti 1999a, 69.) Provisiota maksetaan yhdyshenkilölle hänen välittämästään työstä (Kirkkari & Tamminen 1999, 32).

Konerenkaan hyöty perustuu konekustannuksien vähentämiseen ja haluun säästää pitkissä välimatkoissa yhteistyökumppaneiden välillä (Pentti 1999a, 69). Investoinnit ovat paremmalla taloudellisella pohjalla konerenkaan jäsenenä tehtynä, kun on varmuus siitä, että koneelle on käyttötunteja omankin yrityksen ulkopuolella. Konerengas edesauttaa ammattitaidon kehittämistä ja töiden organisoinnin järjestyntä. Toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen. (Pentti 1999a, 70–71.)

Konerenkaan kautta on mahdollista kokeilla työssä uusia menetelmiä ilman, että tarvitsee itse investoida tekniikkaan. Tulevaisuus on epävarmaa varsinkin sukupolvenvaihdostilanteessa ja tilanjatkajalla ei välttämättä ole varaa uusiin investointeihin. Sairaus- ja tapaturmatapauksissa on varalla henkilö, joka osaa tehdä tarvittavat työt. Konerenkaan myötä saadaan koneketjuun lisää koneita ja kuljettajia. Kirjoittajan mukaan maatalousyrittäjät ovat laskeneet yhteistyön kannattavammaksi kuin itse tehty työ. Konerengas tarjoaa hyötyjä myös työpalvelun tarjoajalle: esimerkiksi jos yritys ei tuota koko vuodeksi tuloa viljelijäperheelle, varmistetaan koko vuoden tulonlähde urakoimalla konerenkaan kautta. (Pentti 1999b, 3.)

Väkirehun ja viljan käsittely uudenaikaisilla menetelmillä kotona on mahdollista yhteistyön avulla. Suomessa on perustettu muutamia kotieläintilojen yhteisiä rehuksia, joissa rakeistetaan väkirehua omille tiloille. Tämä mahdollistaa laadullisesti yhtä hyvän väkirehun kuin teollinen tuotanto ja samalla säästetään väkirehukustannuksissa. (Palva & Puumala 2006, 1.)

Väkirehun rakeistaminen on lisäkustannus, mutta synergiaedut kompensoivat kustannuksia raaka-aineiden hankinnassa ja rahtikustannuksissa. Tämänkaltaisen rehunvalmistus edellyttää uudenkaltaista osaamista. (Palva & Puumala 2006, 1-2.) Yhteinen rehukeskus on kallis investointi yksin rakennettavaksi ja ylläpidettäväksi ja käyttötunnit jäävät liian vähäisiksi. Yhteistyön avulla väkirehua voi rakeistaa tehokkaasti pienemmälläkin tilalla alhaisin kustannuksin. (Palva & Puumala 2006, 2.)

3.2.7 Yhteisyksikkö

Yhteisyksikössä päätäntävalta jakaantuu kunkin osanottajan omistussuuden mukaan. Tässä yhteistyömuodossa on luovuttu omista itsenäisistä strategioista. Esimerkki kyseisestä yksiköstä on yhteisnavetta. (Laitila ym. 2014, 53.)

Yhteisnavetta on yhteistyömuoto, jossa tuotetaan maitoa yhdessä tuotantorakennuksessa kahden tai useamman tilayksikön toimesta. Yhteisnavettoja perustetaan vanhojen, uusia investointeja tarvitsevien tuotantorakennusten tilalle. Yhteisnavetan yhtiömuoto on yleensä avoin yhtiö ja joissakin tapauksissa osakeyhtiö. Eläinmäärät ovat suuremmat kuin itse omistamalla tilalla ja lypsykoneisto on joko lypsyrobotti tai -asema. Jokaisen yrittäjän pellot pysyvät heidän omistuksessaan ja niitä vuokrataan yhtiölle tai peltojen sadot myydään yhtiölle. Yhteisomistuksessa ovat eläimet, navetta ja sen kalusto sekä myöhemmin hankittavat koneet. (Kokkonen 2013, 108.)

Maitoa ja naudanlihaa Keski-Suomesta - koulutushanke järjesti yhteisnavetoiden koulutuksen, jota varten haastateltiin yhteisnavettayrittäjiä. Maatalousyrittäjät mukailevat mallisopimus pohjaa oman yhteisnavetan tarpeisiin sopiviksi. Yhtiösopimuksesta on tultava ilmi tekijät, jotka vaikuttavat yhteisyrittäjien toimintaan. Sopimukseen kirjataan koneiden ja peltojen omistukset, maitokiintiöiden omistajuus, palkanmaksut sekä miten toimitaan eri tilanteissa, esimerkiksi yhtiökumppanin lähtiessä lopullisesti yrityksestä. Jäljellä jäävällä yhtiökumppanilla on etuoikeus ostaa eroavan yhtiökumppanin osuus. Näin minimoidaan riskit, jotka ulkopuolinen yrittäjä tuo yhteisyrittäjien. Yhtiökumppanit voivat tehdä toisenlaisiakin yhtiösopimuksia, esimerkiksi hiehonkasvatuksesta. (Kokkonen 2013, 108.)

Useamman osakkaan yhteisnavetassa työalueet jaetaan osapuolten kesken ja jokainen huolehtii omasta osa-alueestaan. Yhteisnavettaa ja sen toimintaa koskevat päätökset tehdään yhdessä. Kahden osakkaan yhteisyksikössä ei ole yleensä erillistä työnjakoa, vaan yhteistyökumppanit tekevät työt yhdessä. (Kokkonen 2013, 108–109.)

Osakkaiden näkemykset voivat erota toisistaan, esimerkiksi uutta investointia hankittaessa. Eri mahdollisuuksia miettimällä vältetään mahdolliset riskit tuhлата panoksia vääränlaiseen teknologiaan. Myös monen ihmisen työpanos ja vastuun jakaminen tuovat joustavuutta työhön sekä vähentävät osakkaiden työtaakkaa. (Kokkonen 2013, 109.)

Haastateltavien mukaan opiskelu ja maanviljely ovat luoneet sosiaalisia suhteita. Pitkäkestoiset ystävyysuhteet auttavat yrityksen ylläpitämistä, kun osapuolet tuntevat toistensa tavat työskennellä. Haastateltavat korostivat myös yhteistä päätöksentekoa ratkaisuja tehtäessä. (Kokkonen 2013, 109.)

Yhteisnavetan suunnitteluvaiheessa on hyvä pohtia erilaisia navettaratkaisuja. Tuotantorakennuksen sijainti kannattaa miettiä tarkkaan, sillä yleensä se ei sijaitse kenenkään osapuolen pihapiirissä. Kaikkien etu on, että navetta sijaitsee kohtuullisen työmatkan päässä. Yhteisnavettahankkeen epäonnistuminen johtuu suurelta osin yrittäjien eri tavoitteista. Myös byrokratian ja yhteisnavetan perustamisesta johtuvat ennakkoluulot ovat syitä, miksei yhteisyrityshanke toteudu. (Kokkonen 2013, 110.)

3.2.8 Markkinointiyhteistyö

Yleisesti markkinointi koetaan haastavaksi yrittämisen osa-alueeksi. Maatalousyksiköt ovat yleisesti pieniä Suomessa, joten yhteistyön volyymilla voidaan taata luotettava ja riittävä tavarantoimitus. Tällaisessa toiminnassa täytyy ajatella ja toimia asiakaslähtöisesti. Markkinointiyhteistyö voi rakentua yhteistyörenkaasta, jossa jäsenet pääsevät hyödyntämään omaa osaamisaluettaan. (Tuki & Tamminen 1999, 27,29.)

Tuote, saatavuus, hinta ja markkinointiviestintä ovat markkinoinnin kilpailukeinoja. Näitä täytyy soveltaa oman yrityksen strategioihin ja käytössä oleviin resursseihin. Kilpailukeinoja koskevia päätöksiä ei voi tehdä irrallisena yrityksestä, vaan asiaa pitää ajatella kokonaisuuden kannalta. Tavoitteena on maksimoida voitto. (Heikkilä 2001a, 59–60.)

3.2.9 Luomuyhteistyö

Lätin, Koikkalaisen, Kuisman ja Lötjösen (2006a, 36) tutkimuksesta käy ilmi, että yhteistyön tuomia etuuksia, kuten kustannusten vähentäminen, ei ole käytetty täysmääräisesti hyväksi tavanomaisessa tuotannossa eikä luomutuotannossa. Yhteistyön avulla pystytään vähentämään työn sitovuutta ja tasaamaan työhuippuja sekä pystytään hankkimaan sellaista teknologiaa, jota yksin ei pystytä ostamaan. Luomutuotannossa tuotantomäärät voivat lisääntyä, kun yhteistyön myötä nykyisellä pelto-pinta-alalla saadaan lisää markkinakelpoisia kasveja. Yleensä matalat tuotantomäärät saadaan kerättyä laajemmiksi ja monipuolisimmiksi eriksi, jolloin tuotteen hintaa voidaan nostaa. Täten erikoistumisen myötä tuotannon tehokkuus ja laatu mahdollisesti nousevat.

Tuotantopanosityhteistyö ja perusteellisempi tuotannollinen yhteistyö mahdollistavat ravinteiden tehokkaamman hyödyntämisen. Esimerkiksi yhteistyössä kasvi- ja kotieläintilan välillä voidaan tehostaa typen käyttöä hyödyntämällä viherlannoitusnurmaa ja käyttämällä karjanlantaa sekä kierrättämällä tehokkaammin niiden sisältämiä ravinteita. Viljelykasvivalikoimaa lisää monipuolisempi ja pidempi viljelykierto ja sen myötä myös viljelyalueen eliöstö ja kasvillisuus monipuolistuvat. (Lätti ym. 2006a, 36.)

Uusi, tehokas teknologia voi jäädä vähälle käytölle yksin toimiessa. Yhteistyö lisää koneiden kuljetustarpeita ja matkoja. Täten maan rakenne on vaarassa huonontua raskaiden työkoneiden ja peltotöiden ajoitusongelmien takia. Maan rakennetta voidaan säästää ja parantaa viljelykiertoyhteistyöllä ja kevennetyillä muokkaus- ja kylvötekniikoilla. Karjanlannan kompostointi ja työkoneiden puhtaus ovat tärkeitä tekijöitä tuholaisien, kasvitautien ja rikkakasvien torjumisessa. Torjunnan tärkeys

korostuu viljelykiertoyhteistyössä ja riskien ehkäisemiseksi on tehtävä järjestelmällisesti töitä. (Lätti ym. 2006a, 36–37.)

Luomutuotannossa ja tavanomaisessa tuotannossa yhteistyön aloittamista rajoittavat usein samat tekijät. Tutkimuksessa havaittiin, että olisi tärkeää informoida luomuviljelijöitä saman alueen maatalousyrittäjäistä, jotka ovat kiinnostuneet yhteistyöstä. Yhteistyökumppania ei välttämättä löydetä, koska yhteistyöhalukkuudesta ei tiedetä. Luomutuotanto-ohjeet eivät rajoita tavanomaisen ja luomutilojen välistä yhteistyötä. Esimerkiksi lannan käyttömahdollisuudet ovat nykyään joustavat. Luomutukisäädös ei enää vaikeuta luomutilojen välistä yhteistyötä, kuten lohkojenvaihtoa. Lohkojen vaihtumisen onnistuminen riippuu Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen päätöksestä. Tuotannollisesti ja ympäristön kannalta lohkojen vaihtelu maatalousyritysten välillä olisi järkevää. (Lätti ym. 2006a, 37.)

Luomutuotannossa yhteinen viljelykierto tai karjarakennus ei ole ongelmaton. Yhteistyötä estää yleensä relevanttien yhteistyökumppaneiden löytyminen, lisääntynyt paperityö, kasvaneet kuljetusmatkat, kasvanut vastuu osapuolten omaisuudesta sekä tuki- ja veropolitiikan monimutkaisuus. (Lätti, Koikkalainen, Kuisma ja Lötjönen 2006b, 12.)

Lempäälän, Sahalahden, Valkeakosken ja Pirkkalan kunnat tekivät yhteistyötä lammastilojen kanssa kesällä 2003. Lampaat toimivat viheralueiden maisemanhoitajina. Yhteistyökumppanit ja alueen asukkaat olivat tyytyväisiä yhteistyöhön. Laidunnus piristi maisemaa ja samalla viheralueet pysyivät hyvin hoidettuina ja siistinä. (Talola 2003.)

Yhteistyön toimeenpanevana elimenä oli ProAgria Pirkanmaan Maaseutukeskus, joka käynnisti Laiduneläinpankki - hankkeen vuoden 2003 alussa. Ideana oli edistää sopimuslaidunnusta ja tavoitteena oli rakentaa jouheva yhteistyömalli laidunalueiden ja laiduneläinten vuokraukseen. Kyseistä yhteistyötä tarvittiin niin taajamien viheralueiden kuin luonnonlaitumienkin hoidossa. Lampaat pystyvät laiduntamaan kivisten mäkien ja kosteiden rantojen yhteydessä ja jättävät jälkeensä siistiä jälkeä. (Talola 2003.)

Ennen laiduntamisen aloittamista kannattaa laatia kirjallinen sopimus, josta käy ilmi työnjako, vastuut ja kustannukset. Edellä mainitut vaihtelevat aina tapauskohtaisesti. Taloudellinen kannattavuus, eläinten hyvinvointi ja hoidettu maisema ovat toiminnan edellytyksiä. Täten myös maaseudun ja kaupungin vuorovaikutus lisääntyy ja mielikuva maataloudesta paranee. (Talola 2003.)

Eläinten kuljetukset olivat karjan omistajan vastuulla, kun taas aitaukset, hoito ja valvonta olivat joko kunnan tai ympäristöyhdistyksen vastuulla. Lampaiden omistajat saivat eläimistään vuokratuloa sopimuksessa sovitun hinnan mukaan. Testilaitumina toimivat alle hehtaarin kokoiset alueet ja lampaista oli 3-7 kappaletta. Seuraavaa testiä varten laidunalueita laajennetaan ja harkitaan myös nautojen laiduntamista. Eläimet olivat erittäin hyväkuntoisia laidunnuksen jälkeen myös vähätuotteisilla laitumilla. Ideana oli pitää laidunpaine niin matalana, että lampaat eivät tarvitse lisäruokintaa noin kolmeen kuukauteen. (Talola 2003.)

Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskuksen hallinnoimassa LUMO-hankeessa ProAgria Suomen Kotieläinjalostusosuuskunta kehitti Laidunpankin yhteistyössä Pirkanmaan Maa- ja kotitalousnaisten Laiduneläinpankkihankkeen kanssa. Laidunpankki - sivustolta löytyvät karjatilat, laidunalueet, sopimusmallit, tietoa kustannuksista sekä muuta tietoa. (Laidunpankki kokoaa yhteen 2005.)

3.3 Julkaisut yhteistyöhön ryhtymisen syiden mukaisesti

3.3.1 Korkeampi teknologiataso

Teknologiatason kokonaisuuden muodostavat koneet, yrityksen työvoima ja työmenetelmät. Kyseisellä kokonaisuudella hoidetaan tietynkokoinen viljelyala tietyllä työmäärällä. Viljelyalan kasvaessa merkittävästi käytössä oleva teknologia venyy tiettyyn rajaan saakka. Seuraavalle tasolle siirtyminen tarkoittaa yleensä sitä, että tilan ihmiset, koneet ja menetelmät on vaihdettava. (Savela 1999a, 18.)

Yhteistyöllä saadaan taloudellisia etuja: esimerkiksi investointikustannuksen jakautuminen useamman osapuolen kesken pienentää yhden maatalousyrittäjän pääoman tarvetta. Täten on mahdollista ostaa uutta teknologiaa, jota ei pystyisi hank-

kimaan yksin. Yhteistyössä toimivien työketjujen ansiosta koneiden käyttöaste nousee ja kiinteät kustannukset jakaantuvat suuremmalle tuotetulle määrälle. Kiinteät kustannukset pienenevät tuotettua yksikköä kohden. Suurtuotannon edut ovat saavutettavissa tilarakenteen käytännössä muuttumatta. (Suomi, Lötjönen, Mikkola, Kirkkari & Palva 2003, 55.)

3.3.2 Rehukustannuksen alentaminen

Maidontuotantoyrityksen suurin menoerä koostuu rehukustannuksista, johon kuuluvat sekä kotoiset rehut että ostorehut. Rehukustannukset muodostavat 30–40 % maidon tuotantokustannuksista. Kotoisten rehujen kustannukset muodostuvat konekustannuksista ja hehtaarisadoista. Ostorehujia tarvitaan vähemmän, kun panostetaan kotoisan säilörehun laatuun ja sadon määrään. Kannattavat investoinnit ja tuotannon laajentaminen yhteistyössä muiden kanssa vähentävät maitotilan markkinariskiä. (Norismaa 2013, 22–23.)

Kohonneet rehukustannukset ovat saaneet viljelijät hakemaan toisenlaista ja halvempaa ratkaisua, mikä on johtanut lisääntyneeseen tilojen väliseen rehukauppaan. Tällöin tietyt menoerät jäävät pois välikäsien puuttumisen ansiosta. (Peltonen 2013a, 86.) Esimerkiksi kaupan välityspalkkiot ja rahtikustannukset poistuvat lopullisesta hinnasta. Vaikka rahtikustannuksilta säästyään, silti hinnoittelussa täytyy ottaa huomioon kuljettajan palkka ja matkakustannukset. Yhteistyön luonne syvenee kun rehukaupan asiakassuhde vakiintuu. Tällöin asiakas voi esittää toiveita esimerkiksi viljalajikkeen suhteen. (Palva, Puumala & Kirkkari 2005, 1,4.)

3.3.3 Kustannussäästöt, kannattavuus ja riskien hallinta

Turkin (1998, 84) Maidontuottajan yrittäjyys ja taloudellinen tulos - tutkimuksen mukaan tuottajien keskinäiseen toimintaan osallistuivat yritteliäät maatalousyrittäjät, jotka menestyivät hyvin. Maatalouden puhdas tulo oli keskimäärin 45 % suurempi vähintään viittä yhteiskonetta käyttävillä maatalousyrittäjillä kuin niillä jotka käyttivät vain omia työkoneita. Maatalousyrittäjät, joilla oli käytössään 1-4 yhteiskonetta, menestyivät 21,5 % paremmin kuin pelkästään omia koneita käyttävät

maatalousyrittäjät. Osto- ja hankintayhteistyötä harjoittavilla viljelijöillä maatalouden puhdas tulo oli keskimäärin 38 % suurempi kuin tuotantopanokset yksin hankivilla yrittäjillä. Maidontuottajat, jotka osallistuivat eniten yhteistoimintaan, olivat kouluttautuneempia, nuorempia ja heillä oli tavanomaista enemmän peltopinta-alaa ja karjaa.

Laitilan ym. (2014, 57–58) mukaan yhteistyön osapuolet pystyvät keskittymään tiettyyn toimintoon tai työvaiheeseen, jolloin erikoistumisosaamisen myötä saadaan kustannusetua. Kässin (2011, 44) mukaan poisto, pääoman korkovaatimus, ylläpito, verot ja vakuutukset ovat kiinteitä kustannustekijöitä, eli ne ovat omistamisesta johtuvia kustannuksia ja muuttuvat kustannukset ovat koneen käytöstä johtuvia. Kässin mukaan Taloustohtorin 2010 tutkimuksessa muuttuvat kustannukset olivat noin 20 % tuotantokustannuksista ja noin puolet kiinteistä kustannuksista koostuivat koneiden poistoista.

Kässin (2011,44) mukaan yrityksellä on kaksi syytä kiinteiden kustannusten vähentämiseksi. Alentamalla kiinteitä kustannuksia yrityksen tavoitteena on joko kannattavuuden tai riskinsiedon parantaminen. Kannattavuutta saadaan kohennettua, mikäli kiinteitä kustannuksia saadaan alennettua enemmän kuin muuttuvat kustannukset nousevat tai tuotot alenevat. Ovaskan, Sipiläisen ja Ryhäsen (2004, 17,28) tutkimuksessa yhteistyön vaikutuksesta kannattavuus ja tuottavuus paranevat sekä koneiden ja laitteiden käyttöaste nousee, mikä alentaa kiinteitä yksikkökustannuksia. Riskienhallinnan näkökulmasta kiinteiden kustannusten alentaminen on tärkeää, koska mitä vähemmän kiinteitä kustannuksia on, sitä helpommin yritys voi sopeuttaa toimintansa suhdanteiden muutoksiin (Kässi 2011,44).

Tuotantoriskejä ovat esimerkiksi esinevahingot, eläin- ja kasvitaudit, tuholaisien aiheuttamat menetykset ja säävaihteluista johtuvat satoriskit. Tuotantoriskien ehkäisykeino on hajauttaa oman yrityksen tuotantoa kuitenkin lisäämättä kiinteitä kustannuksia. (Pietola 2003, 87–88.) Tuotantotoiminnan riskejä voidaan vähentää tilojen välisellä yhteistyöllä, kun työ jaetaan useamman henkilön kanssa. Kaikkea ei tarvitse tehdä itse. Hyvin suunniteltu yhteistyö on tavallaan vakuutus, esimerkiksi tapaturman sattuessa tilan tuotanto jatkuu siitä huolimatta. (Savela & Tamminen 1999, 21–22).

Markkinariski aiheutuu tuotantopanosten sekä tuotteiden hintoihin ja menekkiin liittyvästä epävarmuudesta (Närvä 2013). Markkinariskiä pystytään vähentämään tilojen välisillä rehukaupoilla. Viljan saatavuus varmistuu ja voidaan ennalta suunnitella ruokinta ja varastojen käyttö tilojen välisellä sopimustoiminnalla. (Peltonen 2013a, 86.)

Taloudellinen riski liittyy yleensä vieraan pääoman käyttöön. Riski aiheutuu tulevaisuuden korkotasojen epävarmuudesta, rahoituksen saatavuudesta, lainan vakuutuksien markkina-arvojen muutoksista sekä maksuvalmiudesta. (Kay ym. 2008, 254.) Taloudellisiin riskeihin liittyy yleensä sekä voiton että tappion mahdollisuus. Esimerkiksi korot voivat muuttua yrityksen kannalta joko edulliseen tai haitalliseen suuntaan. (Knüpfer & Puttonen 2004, 184.) Erytisen merkittävä rahoitusriski on sellaisessa yrityksessä, jossa vieraan pääoman osuus on suuri (Santanen, Laitinen & Kekäle 2002, 184). Tämä pätee myös maatalousyriksien rahoitusriskeihin. Laajentavien tilojen vaihtoehto taloudelliseen riskinottoon on yhteistyö. Riski pienenee, kun useampi ihminen ottaa vastuuta. Rahoituksesta sovittaessa katsotaan eduksi jaettu riski yhteistyöosapuolten kesken ja myös neuvotteluvoima on suurempi.

Laitilan ym. (2014, 64) tutkimustuloksissa nousi esiin yhteistyön osapuolten taloudellisen aseman tärkeys: jokainen huolehtii omista maksuosuuksistaan. Lisäksi urakoitsijat painottivat laskujen maksamista ajallaan. Yhteistyötä pidetään yhtenä riskien hallintakeinona, mutta sitä ei pidä ajatella ratkaisuna jo olemassa oleviin taloudellisiin ongelmiin.

3.3.4 Ajallisuuskustannuksen alentaminen

Ajallisuuskustannusta kertyy töiden viivästymisestä, sillä maatalouden töillä on oma suoritusajankohtansa. Tällainen ajattelumalli on ollut esteenä yhteistyön yleistykselle, mutta maataloustuotteiden hintojen laskun myötä ajallisuuskustannuksen merkitys on pienentynyt. Yhteistyö tarjoaa mahdollisuuden hankkia nykyaikaisen kaluston tiettyyn osaprosessiin. Tämän ansiosta ajallisuuskustannus voi olla jopa pienempi kuin yksin tehdessä. Urakointia ja koneyhteistyötä tekevät saavat

suurempia ohrasatoja kuin itsenäisesti toimivat tilat. (Tamminen, Turkki & Enroth 1999, 14.)

3.3.5 Kilpailukyvyn parantaminen

Yhteistyö on yksi keino kehittää maatalousyrittäjien kilpailukykyä. Porterin (1985, 24) mukaan on olemassa kaksi erilaista kilpailuedun tyyppiä: kustannusjohtajuus ja erilaistaminen. Kustannusjohtajuuden päämääränä on olla alan pienimmin yksikkökustannuksin toimiva yritys, jolloin menestys tulee kustannuspuolelta eikä tuotteen hinnan kautta. Erilaistamisen päämääränä on olla ainutlaatuinen jossakin asiakkaan arvostamassa asiassa. Täten pystytään nostamaan tuotteen tai palvelun hintaa ja saadaan kilpailuetua, mikäli lisätuotto on riittävä lisäkustannukseen verrattaessa. (Laitila ym. 2014, 23.) Heikkilän (2001b, 46) mukaan kustannusjohtajuuteen vaikuttaa toiminnan laajuus. Massatuotannolla pystytään valmistamaan ja toimittamaan tuotteita monille asiakkaille. Tuotteiden pysyminen asiakkaille halpana edellyttää toimivaa ja edullista jakelukanavaa. Maidontuottajan perusstrategiaksi määräytyy kustannusjohtajuus, sillä jalostajan asettamat laatuvaatimukset eivät mahdollista maidon erilaistamista (Laitila ym. 2014, 24). Kustannustehokkuutta parannetaan vähentämällä konekustannuksia ja muuttamalla resurssien käytösuhteita hintojen mukaan. (Laitila ym. 2014, 39).

Pyykkösen ja Tiilikaisen (2009, 48.) mukaan maatalousyrittäjien investoinnit ovat kasvaneet ja samalla tuotantoteknologia on kehittynyt. Tästä huolimatta oma työpanos ei aina riitä, jolloin maatalousyrittäjän täytyy pohtia erilaisia vaihtoehtoja organisoimalla työvoiman käyttö ja tilan tuotanto. Ulkopuolisen työvoiman käytön lisääntyessä maatalousyrittäjän on analysoitava siitä aiheutuvia kustannuksia ja hyötyjä, joita ei voi arvioida selkeillä taloudellisilla mittareilla. Isoilla tiloilla työvoiman riittämättömyys saattaa johtaa prosessien ulkoistamiseen. Toisaalta pienten maatilojen kaluston rajallinen käyttöaika tuo lisäkustannuksia, jolloin tarpeelliset investoinnit eivät ole mahdollisia toteuttaa yksin. Kirjoittajat olettavat, että yhteistyön organisointitavat ja muodot muuttuvat ajan myötä. Koneyhteistyön suuntaus tulee luultavasti muuttumaan yhteiskäytöstä työvaiheittaiseen erikoistumiseen lisääntyvissä määrin.

Pyykkösen ja Tiilikaisen (2009, 48–49) mukaan itse tekemistä on korostettu aina suomalaisessa maataloudessa - maatalousyriyten työt tehdään itse melkein joka neljännellä tilalla. Työstä riippuen itse tehdyn työn keskimääräinen osuus on 50–90 %. Kuivaus, puinti ja lannanlevitys ulkoistetaan, kun taas muokkaus- ja kylvötyöt tehdään yleensä itse. Kyselyn mukaan viiden vuoden päästä kyselyn suorittamisesta maatalousyrittäjät arvioivat itsenäisen työskentelyn olevan 15–90 % vähäisempää.

Tutkimuksen mukaan ulkopuolista työvoimaa palkattaisiin enemmän, mikäli siihen olisi taloudellisia mahdollisuuksia. Ammattitaitovaatimukset ovat nousseet ja nuoria on hankala saada alalle alhaisen palkkatason vuoksi. Maatalouden rakennekehityksen vuoksi on mietittävä, mitä töitä kannattaa tehdä itse, mitkä työt kannattaa ulkoistaa ja mitä teetetään vieraalla työvoimalla. Kotieläintilojen koko on kasvanut - täten peltoviljely ja kotieläintuotanto ovat irtautumassa toisistaan. Tilusrakenteen hajanaisuus vaikeuttaa peltoalan lisäämistä kotieläintuotannon kasvun yhteydessä. (Pyykkönen ja Tiilikainen 2009, 49.)

Yhteistyössä tuotantoa tehostavat erikoistuminen, töiden oikea-aikaisuus ja toiminnan keskittyminen tai tuotantomenetelmien muuttaminen. Tehostuneen työketjun vuoksi työaika säästyy. Mittakaavaedut saavutetaan osto-, hankinta- ja markkinointiyhteistyöllä. Työajan puute on yksi yhteistyöhön ryhtymisen syy. Laajentaminen lisää maatalousyriyksen kokonaistyömäärää, joka on jakautunut epätasaisesti vuoden ajalle. Työhuippujen suorittamiseksi palkataan esimerkiksi ulkopuolista työvoimaa tai tehdään työt yhteistyön osapuolten kanssa. Etuina ovat yhteistyökumppanin ammattitaitoisuus, tilan tapojen tunteminen ja käytettävyys tarpeen mukaan. Työn jälki on parempaa, kun siitä ollaan vastuussa myös yhteistyökumppanille. (Suomi, Lötjönen, Mikkola, Kirkkari & Palva 2003, 55–56.)

3.3.6 Prosessien pullonkaulakohtien minimointi

Pullonkaulakohtien kapasiteetti määrittää kokonaisprosessin kapasiteetin. Toimintojen tai osaprosessien yhteydessä pullonkaulakohtien määrittää aina kaikista pienin kapasiteetti. Tämä määrittää koko prosessin kapasiteetin. On mahdotonta luo-

da prosessia, jossa kaikkien toimintojen osalta kapasiteetit ovat yhtä suuria. (Ryhänen, Sipiläinen, Ovaska & Laitila 2012, 62.)

Ryhäsen ym. (2012, 62) mukaan yksikkökustannukset kasvavat kun kuormituspisteiden kapasiteetti ylittää pullonkaulakohtan kapasiteetin. Ylikapasiteettitilanteessa kuormituspisteiden tuotannontekijöitä ei saada samansuuruisiksi. Tilannetta voidaan parantaa erilaisilla liikkeenjohdollisilla keinoilla (Alhola & Lauslahti 2000,20). Strateginen tai operatiivinen päätöksentekotilanne on otettava huomioon miettiessä ratkaisujen käyttökelpoisuutta. Ratkaisukeinona on ulkopuolisen täydentävän kapasiteetin hankkiminen, jolla kasvatetaan pullonkaulakohtan kapasiteettia. Lisäksi voidaan säästää omat pullonkaulakohtan resurssit ja ulkoistaa toiminto tai osaprosessi. Yksi ratkaisukeinoista on luopua ylimitoitetuista resursseista, jotka ovat tehottomassa käytössä ja ottaa käyttöön ostopalvelu. Yksi vaihtoehto on urakoida naapureille oman ylikapasiteetin avulla. (Ryhänen, Sipiläinen, Ovaska & Laitila 2012, 62–63.)

3.3.7 Työturvallisuusriskien vähentäminen ja hyvinvoinnin lisääminen

Laitilan ym.(2014, 51) mukaan yhteistyön yksi tärkeimmistä hyödyistä on haasteltavien sosiaalisen elämän parantuminen. Maataloustyö koetaan yksinäiseksi, joten lisäkontaktit ja sosiaalisen verkoston laajentuminen edesauttavat maatalousyrittäjän hyvinvointia.

Yliselän (2009, 6-7) mukaan maatalousyrittäjän ympäristö muuttuu nopeasti ja hänellä täytyy olla kyky reagoida eri tilanteisiin. Esimerkiksi maatalouspolitiikan muutokset, luonnonolosuhteet sekä pääomavaltaisuus lisäävät haasteellisuutta. Henkistä ja fyysistä jaksamista täytyy riittää päivästä toiseen ja yrityksen on oltava kannattavaa lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Maatalousyrittäjän hyvinvointiin vaikuttavat kolme eri tekijää; sosiaalinen ja henkinen, fyysinen sekä taloudellinen hyvinvointi. Hyvinvointiin kuuluvat myös ulkoistaminen, verkostoituminen ja yhteistyö.

Selvitäkseen liiallisesta työmäärästä maatalousyrittäjän kannattaa delegoida työtehtäviä ulkopuolisille, kuten urakoitsijalle. Tuotantotarvikkeiden yhteishankintojen avulla pystytään pienentämään työtaakkaa. Yhteistyö tasoittaa työhuippuja ja eh-

käisee väsymystä, jolloin työtaturmien riski vähenee. Henkinen hyvinvointi lisääntyy sosiaalisten kanssakäymisten myötä. Samanhenkisten ihmisten kanssa työskentely luo maatalousyrittäjälle sosiaalisen verkoston. (Kinnunen 2003, 23–24.)

3.4 Yhteistyön edellytyksiä käsittelevät julkaisut

Kirkkarin, Kallioniemen ja Martikaisen (1998, 1,56–57,87) tutkimuksessa selvitettiin, miten yhteistoiminta on järjestetty suomalaisilla tiloilla ja miten yhteistyömuodot toimivat tuotanto-olosuhteissa. Tarkastelun kohteena olivat hallinnolliset, juridiset ja organisaatiolliset toimintamuodot. Tutkimuksen yhteistyömuotoja oli 15 erilaista ja haastateltuja tiloja oli 41. Yhteistyöhön ryhtymistä helpottaisi, jos kerättäisiin järjestelmällisesti yhteen yhteistyöstä kiinnostuneet ja jaettaisiin tieto ryhmän sisällä.

Haastateltujen maatalousyrittäjien mielestä hyödyt eivät jakaantuneet tasan. Kuitenkin tärkeintä pitäisi olla yhteistyön parempi kannattavuus kuin mitä se olisi yksin tehdessä. Yhteistyöstä huolimatta maatalousyrittäjien talous pysyy omana tietona, koska halutaan pitää oman yrityksen talous erillään yhteistyökuvioista. (Kirkkari, Kallioniemi & Martikainen 1998, 88.) Yhteistyötä ei ajateltu strategisena valintana vuonna 1998. Se on kehittynyt vuosien aikana niin, että yhteistyössä nykyään luodaan yhteinen strategia ja ajatellaan asioita kokonaisuuden kannalta.

Yhteistyön virallistaminen sopimuksilla on harvinaista. Esimerkiksi vastuualueista ei sovita etukäteen. Yhteistyön toimivuutta epäiltiin siinä määrin, että omat vanhat koneet pidettiin varalta. Vastaajien mielestä verotus on epäoikeudenmukaista maan eri osissa ja siksi toivottiin kannustavaa sekä yhtenäistä linjaa. (Kirkkari, Kallioniemi & Martikainen 1998, 88.) Sopimuksien puute on aiheuttanut sen, että yhteistyökuviot ovat helpommin kaatuneet. Tällöin yhteistyön kokonaisuhyötyä ei ole saatu ja täten mielipiteet yhteistoiminnasta ovat negatiiviset. Sama ongelma on olemassa nykypäivän yhteistyötoiminnassa, mutta vähemmissä määrin.

3.4.1 Sopimukset

Yhteistyön osapuolten tehtävät, oikeudet ja velvollisuudet on määriteltävä sopimuksessa. Mitä suurempaa yhteistyö taloudellisesti on, sitä tärkeämpää on sopia asioista tarkkaan ja kirjallisesti. Hyvä kokonaisuuden hallinta on tärkeä edellytys töitä organisoitaessa. Sopimuksesta käy ilmi työn sisältö, joka yksityiskohtaisesti kirjattuna vähentää väärinkäsityksiä ja epäselvyyksiä töiden toteuttamisesta. (Pihlajavaara & Palva 2011a, 56.) Yhteistyö vaatii luottamusta ja joustavuutta osapuolten kesken. Sopimuksen on oltava molemmille yhteistyöhön osallistuville kannattava ja järkevä. Sadon määrä- ja laatukriteerit sekä sopimuksen sitovuus on tärkeä määrittellä sopimuksessa tilojen välisessä kaupassa. (Peltonen 2013b, 87.) Kun sopimus hyväksytään ja allekirjoitetaan, yhteistyö voi alkaa.

Pihlajavaaran (2011, 57) mukaan urakoitsijan ja maatalousyrittäjän välisessä yhteistyössä maatalousyrittäjän tekemä tarjouspyyntö on tärkein urakan toteuttamisen vaihe. Siinä on annettava luotettavat ja riittävät tiedot urakasta ja mainittava epävarmat tiedot. Pihlajavaaran (2011, 57) sekä Pihlajavaaran ja Palvan (2011b, 60) mukaan tarjouspyynnön pohjalta urakoitsija tekee tarjouksen, joka edellyttää tarkat tiedot urakan laajuudesta ja siitä aiheutuvien toimenpiteiden ja tarvikkeiden määrästä. Urakoitsija voi määrittää tarjoukseen itselleen sopivan urakkamuodon, ellei asiakas ole laittanut sitä tarjouspyyntöön. Urakan hinnoittelutapoja ovat yksikköhinta, aikaperusteinen hinta tai kokonaishinta. Asiakkaan hyväksyessä tarjouksen sopimus astuu voimaan.

Pihlajavaaran ja Palvan (2011b, 61) mukaan sopimuksesta täytyy ilmetä laatukriteerit. Niiden on oltava yksiselitteisiä, työhön liittyviä tai mitattavissa olevia. Käytettävän teknologian, lopputuloksen kuvaamisen ja työmenetelmän avulla määritellään koneurakoinnin laatu. Lietteen levityksessä laadun tavoitteena ovat tasainen levitys, pellon tiivistämisen välttäminen, ravinnehävikin minimointi sekä nurmeen levitettäessä rehuhygieniä. Mittareina toimivat levitysmäärä, akselipainot ja rengastus, sijoitussyvyys, sopiva ajonopeus, sijoittava laite ja lannan peittyminen sekä erillinen siirtokalusto.

3.4.2 Johtaminen ja strategiavalinnat

Laitilan ym. (2014, 18,19) mukaan koveneva kilpailu ja sen muutokset edellyttävät maitotilan suunnitelmallista johtamista. Strategian merkitys korostuu johtamisen osana. Strategisen suunnittelun ja ajattelun avulla muodostetaan vaihtoehtoja, joilla tavoitteet saavutetaan. Yhteistyön valitseminen toimintatavaksi on strateginen päätös.

Yhteistyöstrategia kehitetään vastaamaan ja ohjaamaan koko verkoston tarpeita. Painopiste on taloudellisissa tavoitteissa, kuten kilpailuedun saavuttamisessa. Verkostoa luotaessa on varmistettava, että osapuolten strategiset ajattelutavat kohtaavat ja asetetut tavoitteet ovat saavutettavissa pitkän ajan kuluessa. (Laitila ym. 2014, 20, 21)

Yhteistyön myötä toiminnan kehittäminen vaatii muuttamaan strategista ajattelua niin, että yhteistyö ja sen tuoma uudenlainen yrityskulttuuri, toimintatavat ja riippuvuussuhde yhteistyösapuoliin ovat osa liiketoimintastrategiaa. (Ryhänen, Sipiläinen, Ovaska & Laitila 2012, 62).

Raatikainen, Kauppinen, Partanen ja Tuuliais (2012) Henkistä pääomaa ja taloudellista hyötyä tilojen välisellä yhteistyöllä - tutkimuksessa haetaan vastausta eteläsavolaisten tilojen heikkoon tilusrakenteeseen. Teemahaastatteluun osallistui yhdeksän tilaa, joten otanta on pieni ja tutkimustulokset eivät ole luotettavia. Kolme hypoteesia asetettiin tutkimuksen alussa: urakointipalveluja käytetään enemmän tilakoon ja työmäärän kasvaessa, yhteistyön määrään ja muotoon vaikuttaa tilojen sijainti toisiinsa, sekä tilakoon kasvaessa ja työmäärän lisääntyessä maatalousyrityksen yhteistyön määrä kasvaa. Kilpailukykytekijäksi arveltiin tilojen välistä yhteistyötä ja verkostoitumista. Lisäksi tutkimuksessa haluttiin selvittää kehittävien tilojen mielipiteet tärkeimmistä kilpailukykytekijöistä.

Raatikaisen ym. tutkimuksesta kävi ilmi, että maatalousyritys valitsee strategiansa kokemusten, olosuhteiden sekä koettujen kilpailukykytekijöiden mukaan. Näin ollen asetetut hypoteesit eivät tulosten mukaan pidä paikkaansa. Maatalousyrittäjien mukaan merkittäväksi kilpailukykytekijäksi nousi säilörehun laatu, jolloin sen ulkoistaminen koettiin riskiksi. Kehittämiskohteiksi nousivat johtamisosaamisen li-

sääminen sekä työvoiman tarve. Tutkimuksessa selvisi myös se, että yhteistyökumppaneilta opittu tieto lisää henkisen pääoman määrää. (Raatikainen, Kauppinen, Partanen ja Tuuliaisen 2012.)

Ryhäsen ja Laitilan (2012,3) toimittama Yhteistyö ja resurssit maitoiloilla - Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä - teos on jatkoa esiselvitykselle maidontuotannon kehittämiskohteista Etelä-Pohjanmaalla ja Keski-Suomessa sekä julkaisulle Kilpailukykyä maidontuotantoon - Toimintaympäristön ennakointi ja tarkastelu. Ryhäsen, Laitilan, Närvän ja Sipiläisen (2012,11) tutkimus selvitti jouhevan yhteistyön edellytyksiä sekä esimerkkejä onnistuneista yhteistyökuvioista. Tarkasteluun kuuluu myös yhteistyöhön liittyvien ongelmien välttämisen keinot tulevaisuudessa.

Tutkimuksen mukaan maitotilan yritystoiminnan kehittämistratkaisuja ovat verkostomainen yrittäminen sekä yhteistyö. Maidontuottajat, maitotilat ja luonnonolot ovat kaikki erilaisia, joten yrittäjän täytyy mukauttaa toiminnan kehittäminen omalla tilalla vallitseviin lähtökohtiin. Yrittäjien arvojen, asenteiden ja strategisen ajattelun selvittäminen ovat edellytyksiä onnistuneelle yhteistyölle. Ammattitaito ja yrittäjäasenne ovat myös oleellisia yhteistyön onnistumiselle. (Laitila, Ryhänen, Närvä, Sipiläinen, Heiskari, Jokiaho, Ketola, Kämäräinen, Käsäkoski, Palo & Pieviläinen 2012,130.) Innovatiivisuus, kannattavuus, verkostoituminen ja resurssit liittyvät selkeästi yritystoiminnassa toisiinsa. (Rantamäki-Lahtinen 2011, 31).

3.4.3 Verkostoituminen

Hakasen, Heinosen ja Sipilän (2007, 11) mukaan strateginen, talousteoreettinen ja sosiaalipsykologinen ovat tarkastelunäkökulmia yritysten välisessä verkostoitumisessa. Laitilan ym. (2014, 31) tutkimuksessa keskitytään strategisen ajattelun ja strategisen suunnittelun näkökulmaan. Ihmisten väliset suhteet otetaan huomioon sosiaalipsykologisen näkökulman kannalta siinä määrin, mitä ne vaikuttavat verkostosuhteen syntymiseen ja toimintaan, kuten esimerkiksi osanottajien keskinäinen luottamus (Blomqvist 2002, 153). Laitilan ym. (2014, 31) mukaan yhteistyön syvyys, yhteistyön prosessiulottuvuus ja yhteistyön organisointi ovat verkostosuhteen ulottuvuuksia.

Laitilan ym. (2014, 32) mukaan maitotilat ovat yhdistäneet toimintojaan horisontaalisessa verkostoitumisessa. Esimerkkinä tästä on säilörehun niitto, joka tehdään yhteisellä koneella tai urakoitsijan avulla. Horisontaaliseen verkostosuhteeseen voi osallistua muitakin maatalousyrityksiä tai urakoitsijoita ja kyseisen verkostosuhteen voi rakentaa mihin tahansa prosessin osaan. Vertikaalisen verkostoitumisen aste on yleensä matala maidontuotannossa.

3.4.4 Yhteistyön organisointi ja toimintasuunnitelman laatiminen

Jokaisen osanottajan on hyödyttävä yhteistyöstä. Ennen kuin yhteistyö aloitetaan, on tärkeä sopia toimintatavoista, tavoitteista, tehtävistä, rajauksista, resursseista sekä tulosten hyödyntämisestä. Nämä asiat on hyvä sopia aina kirjallisesti. Sopimuksen sisältö on sisäistettävä ja sitä on sitouduttava noudattamaan. On tärkeää olla selvillä yrittäjien halusta ja tarpeesta yhteistyöhön, kokemuksesta, ammattitaidosta, sidosryhmäsuhteista sekä koulutuksesta. Näiden pohjalta voidaan päättää työnjako-, resurssi- ja vastuukysymykset. Yhteistyörenkaan toteutuminen edellyttää yhteistyökumppaneita, laatujärjestelmän ja liiketoimintasuunnitelman laatimista ja selviytymisstrategian suunnittelua. (Tamminen, Savela & Teräväinen 1999b, 61.)

Tammisen, Savelan ja Teräväisen (1999a, 81) mukaan toiminnan arviointi, arvioinnin pohjalta tehty toimintasuunnitelma, suunnitelman toteutus ja sen seuranta ovat yrityksen toiminnan kehittämisen vaiheita. Mikäli tilan toimintaa halutaan suunnitella kokonaisuutena, asiaan täytyy paneutua huolella ja se vaatii aikaa. Liiketoimintasuunnitelmasta käy ilmi, mikä on toiminnan tavoite ja miten se saavutetaan. Jotta liiketoimintasuunnitelma olisi johdonmukainen, on tiedettävä yrityksen tämän hetkiset sekä suunnitelman tuomat riskit. Riskiarvioinnin luotettavuus perustuu koko toiminnan kuvaamiseen ja määrittämiseen kirjallisesti. (Savela 1999b, 81.)

A&E Laitila Oy:n (2012) mukaan Suomessa liiketoiminnan yhtiömuotoja ovat toiminimi, avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö, osakeyhtiö, osuuskunta, yhdistys ja säätiö. Suurin osa maatalousyritysten yhteistyöstä tapahtuu pienemmässä mittakaavassa, kuten naapuriapuna (Tamminen, Savela & Teräväinen 1999b, 61). Yhtiömuodon

valinnassa perusteena on yleensä verotus, mutta lakimuutoksien myötä on alettu korostamaan yhtiömiesten välisiä suhteita ja päätösvaltaa. Toiminimen voi perustaa yksi henkilö. Se ei ole juridisesti erillinen yrittäjästä ja sitä verotetaan elinkeinoverolain mukaan. Omistaja vastaa henkilökohtaisesti yrityksen velvoitteista. (A&E Laitila Oy 2012.)

Avoimen yhtiön ja kommandiittiyhtiön perustaminen vaatii vähintään kaksi oikeushenkilöä. Avoimessa yhtiössä jokainen yhtiömies vastaa henkilökohtaisesti velvoitteista, kun taas kommandiittiyhtiössä vain vastuunalaiset yhtiömiehet vastaavat velvoitteista. Kommandiittiyhtiössä on myös äänettömiä yhtiömiehiä, mutta heidän vaikutusvaltaa on rajoitettu ja he eivät ole henkilökohtaisesti vastuussa yhtiön velvoitteista. Voitonjako ei määräydy sijoitetun pääoman mukaan, vaan sen jakamisperiaatteesta on sovittava erikseen. (A&E Laitila Oy 2012.)

Osakeyhtiö on aina erillinen oikeushenkilö ja sen tarkoitus on tuottaa voittoa osakkeenomistajille. Kukaan osakkeenomistaja ei ole vastuussa henkilökohtaisesti yhtiön velvoitteista. Yhtiökokouksen päättämä hallitus johtaa osakeyhtiötä. Osakeyhtiö on hyvä yhtiömuoto silloin, kun osakkaita on useampi ja taloudellinen riski on merkittävä. Osuuskunta on itsenäinen oikeushenkilö. Osuuskunnan tavoite ei ole tuottaa omistajilleen voittoa, vaan se perustetaan harjoittamaan taloudellista toimintaa, mikä tukee elinkeinoa ja jäsentensä taloudenpitoa. Yleensä osuuskunnat ovat esimerkiksi meijeriosuuskuntia. Jäsenet eivät ole vastuussa henkilökohtaisesti osuuskunnan velvoitteista. (A&E Laitila Oy 2012.)

Investointitukea on mahdollista saada yhteisesti useammalle henkilölle. Avoimessa yhtiössä ja kommandiittiyhtiössä vastuullisten yhtiömiesten tulee täyttää tukiedellytykset. Osakeyhtiön osakkeen omistajista yli puolet täytyy olla tukikelpoisia. Investointikohde määrittää investointituen ehdot. Kirjallinen yhteistyösopimus on tärkeä laatia, sillä siitä selviää muun muassa tarkat kustannusten jakamiset, rahoituskulujen hoitotavat sekä vakuudet. (Ala-Kantti 1999, 72–73.)

3.5 Yhteistyön aloittamisen ongelmia painottavat julkaisut

Laitilan ym. (2014, 62–64) mukaan yhteistyön toimimiselle muodostuu ongelmaksi maatalousyrittäjien negatiivinen asenne yhteistyötä kohtaan. Haastateltavien henkilöiden mukaan ”periaatteen miehen” ei kannata ryhtyä yhteistyöhön, sillä yhteistyö on joustamista puolin ja toisin. Yhteistyötä ei voida tehdä omassa yrityksessä totutulla tavalla. Tunne, että toinen osapuoli hyötyy yhteistyöstä enemmän, estää yhteistyön aloittamisen.

Kirkkarin (1999, 38) mukaan negatiivinen asenne yhteistyöhön pohjautuu halusta olla riippumaton muista viljelijöistä. Pelätään, että työt jäävät tekemättä kun omia työkoneita ei ole. Koneiden omistaminen nähdään myös eräänlaisena statuskysymyksenä. Koneen käyttövuorojen sopimisongelma, yhteishengen puute sekä koneiden kunnossapito-ongelmat ovat suurimpia esteitä koneyhteistyön onnistumiselle. Nykyinen konekanta, tilojen välimatkat sekä tilussuhteet voivat myös olla esteitä koneyhteistyön alkamiselle.

Kirkkarin ja Turkin (1999, 53) mukaan yhteistyökumppanin löytäminen ja yhteistyön aloittaminen on haastavaa. Maatalousyrittäjät kokevat yhteistyösopimusten laadinnan liian työlääksi. Lisäksi tuotannollinen yhteistyö vaatii suuria investointeja ja rahoituksen saaminen vie aikaa.

Kallion ja Kolan (1999, 139) tutkimuksen mukaan töiden ajoittaminen sekä sovitaminen osapuolten kesken koettiin suurimmaksi ongelmaksi yhteistyössä vuonna 1999. Joustavuutta ja oikeanlaista suhtautumista vaadittiin, jotta työt saatiin hoidettua usealla tilalla lyhyellä aikavälillä. Toiseksi merkittäväksi ongelmaksi koettiin koneiden huollon ja kunnossapidon järjestäminen. Lähes kaikissa yhteistyökuvioissa sopimukset perustuivat suulliseen sopimukseen, joten selkeät säännöt koettiin tärkeäksi. Lisäksi viljelijöiden erot, kuten tuotantosuunta, tilan elinkaari, tilakoko, maatalousyrittäjän luonne sekä ikä ja näistä johtuvat näkemiserot olivat yhteistyöhön ryhtymiseen liittyviä ongelmia. Yhteistyösuhteen päättymisestä ei löydy kotimaista tutkimustietoa.

4 YHTEENVETO

Kirjallisuuskatsauksen perusteella huomattavin muutos oli vuosien aikana tapahtunut yhteistyön suunnittelun kehittyminen strategisempaan ajattelutapaan. Alunperin yhteistyöhön alettiin sattumalta tai jatkettiin isoisten tekemää yhteistyötä, eikä yhteistyötä suunniteltu ennalta sen tarkemmin. Nykyään strateginen ajattelu on osa yhteistyötä ja sen avulla kehitetään yhteistyön eri osa-alueita ja kokonaisuutta.

Koneyhteistyö oli yleisin yhteistyön muoto jo vuonna 1999 ja siitä löytyi eniten julkaisuja. Kirjallisuutta oli kattavasti myös urakoinnista. Maatalousyritysten välisestä naapuriavusta ei ole tutkimuksia, koska sitä ei pidetä yhteistyömuotona. Tilatasolla naapuriavusta löytyisi runsaasti kokemusta ja aineistoa tutkimukseen. Yhteistyön aloittamisesta ja lopettamisesta ei ole laajalti tietoa. Tutkimuksissa on mainittu esimerkkejä yhteistyön lopettavista tiloista, mutta asiaan ei ole perehdytty sen tarkemmin. Hiehon kasvatuksen ulkoistamisesta on muutamia julkaisuja, mutta niistä täytyy saada lisää tietoa maitotilojen tulevaisuuden kannalta.

Yleisesti yhteistyöstä tarvittaisiin lisää tutkimuksia ja kirjoja, sillä useasti julkaisuissa vain sivutaan aihetta muutaman kappaleen verran. Yhteistyötä on tutkittu Etelä-Pohjanmaan, Keski-Suomen ja Itä-Suomen alueella. Yhteistyön tutkimusta täytyisi laajentaa koko Suomen alueelle, jotta voitaisiin verrata eri alueiden eroja ja oppia niistä.

Ennen sopimukset olivat suullisia, koska yhteistyökumppani oli ennestään tuttu, kuten naapuri. Nykyään tehdään enemmän kirjallisia sopimuksia yhteistyön laajuuden, riskien lisääntymisen ja vieraan yhteistyökumppanin takia. Kuitenkin sopimuksien laatiminen koetaan hankalaksi, joten innostus yhteistyöhön ryhtymiseen laantuu. Epäonnistuneen yhteistyön taustalla on yleensä huonosti tehty sopimus ja ongelmien ilmetessä ei tiedetä, miten toimia. Täten yhteistyöstä syntyy negatiivinen kuva. Etu- ja neuvontajärjestöjen olisi syytä edesauttaa yhteistyön solmimista ja aloittamista tekemällä kyseisestä aiheesta kaiken kattava käsikirja, johon sisältyy mallisopimuksia.

LÄHTEET

- Aaltonen, R. & Heikkilä, H. (toim.) 2011. Tuota ja hanki urakointipalveluja. Vantaa : ProAgria Keskusten Liitto. Tieto tuottamaan 135.
- Ahonen, S. 2014. Tutkimuksen tausta. Teoksessa: S. Ahonen (toim.) Laajentava maitotila – tavoitteista tuloksiin : Yhteistyöllä kilpailukykyä maidontuotantoon. Jyväskylä : Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 188. 10.
- A & E Laitila Oy. 2012. Yritystoiminnan juridiikkakurssin oppimateriaali. Luentomoniste. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Maa- ja metsätalouden yksikkö, maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma. Julkaisematon.
- Ala-Kantti, E. 1999. Yhteistyöhankkeiden rahoitus. Teoksessa: A. Tamminen, P. Savela & H. Teräväinen (toim.) Yhteistyöllä tuloksiin. Maaseutukeskusten Liiton julkaisuja 935. 72-73
- Alhola, K.& Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Helsinki: WSOY.
- Baumeister, R.F. & Leary, M.R. 1997. Writing Narrative Literature Reviews. Review of General Psychology 1: (3). [Verkkolehtiartikkeli]. Educational Publishing Foundation. [Viitattu 13.10.2014]. Saatavana: http://www.yale.edu/psychdus/SeniorRequirements_files/Baumeister-Leary.pdf
- Bearfield, D. A. & Eller, W.S. 2008. Writing a Literature Review: The Art of Scientific Literature. Teoksessa: Handbook of Research Methods in Public Administration. [Verkkojulkaisu]. Boca Raton: CRC Press. [Viitattu 13.10.2014]. Saatavana: [http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/PUBLIC%20POLICY%20\(Public%20Administration%20and%20public%20policy%20134\)%20%20Handbook%20of%20Research%20Methods%20in%20Publ.pdf](http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/PUBLIC%20POLICY%20(Public%20Administration%20and%20public%20policy%20134)%20%20Handbook%20of%20Research%20Methods%20in%20Publ.pdf)
- Blomqvist, K. 2002. Partnering in the dynamic environment: The role of Trust in Asymmetric Technology Partnership Formation. [Verkkojulkaisu]. Lappeenranta teknillinen korkeakoulu. [Viitattu 18.10.2014]. Saatavana: http://pdf.aminer.org/000/304/308/technology_attribute_diffusion_pattern_nexus_evidence_from_the_early_experiences.pdf
- Clarkeburn, H. & Mustajoki, A. 2007. Tutkijan arkipäivän etiikka. Tampere: Vastapaino.
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat :Menesty yhteistyössä. Helsinki : Edita.

- Harju, E. & Koivukoski, J. 2014. Maitotilojen välinen yhteistyö kasvintuotannossa. [Verkkójulkaisu]. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Elintarvike ja maatalous : Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 17.11.2014]. Saatavana: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/71882/Harju_Ella_.pdf?sequence=2
- Heikkilä, H. 2001a. Markkinointi ja markkinoinnin kilpailukeinot. Teoksessa: H. Heikkilä & H. Teräväinen (toim.). Yrittämällä tuloksiin. Vantaa: Maaseutukeskusten liitto. Maaseutukeskusten liiton julkaisuja 965. Tieto tuottamaan 93. 59 - 60.
- Heikkilä, H. 2001b. Yrityksen menestystekijöiden valinta. Teoksessa: H. Heikkilä & H. Teräväinen (toim.) Yrittämällä tuloksiin. Vantaa: Maaseutukeskusten liitto. Maaseutukeskusten liiton julkaisuja 965. Tieto tuottamaan 93. 46.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uud. p. Helsinki: Edita Prima.
- Hirsjärvi, S. , Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15.uud.p. Helsinki : Tammi.
- Kaihlaajärvi, H. 2013. Maatilayrittäjien kokemuksia yhteishankinnasta. Teoksessa: A-M., Malvisto & S., Hämäläinen. (toim.) Kehittämistä ja Yhteistyötä – Tulevaisuuden nautakarjatila. Jyväskylä : Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 154. 103,105.
- Kaihlaajärvi, H. & Lahnamäki-Kivelä, S. 2013. Yhteistyötä maataloilla ja yhteistyöverkko pihvilihantuotannossa. Teoksessa: A-M., Malvisto & S., Hämäläinen. (toim.) Kehittämistä ja Yhteistyötä – Tulevaisuuden nautakarjatila. Jyväskylä : Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 154. 100-101.
- Kallio, P.& Kola, J. 1999. Maatalousyriytysten menestystekijät : Aluetutkimus Etelä-Karjalassa, Etelä-Savossa ja Kymenlaaksossa. Helsinki: Helsingin yliopisto. Taloustieteen laitos. Julkaisuja nro 24, Maatalouspolitiikka.
- Kallio, T. J. 2006. Laadullinen review-tutkimus metodina ja yhteiskunnallinen lähestymistapa. [Verkkolehtiartikkeli]. Hallinnon tutkimus 25: (2). [Viitattu 13.10.2014]. Elektra-palvelut vaativat kirjautumisen.
- Karttunen, J., Peltonen, M. & Pentti, S. 2004. Säilörehun korjuuketjun suunnittelu: Rehuketjun kustannukset ja pullonkaulojen minimointi. Helsinki: TTS tutkimus. Työtehoseuran maataloustiedote 5/2004 (568).
- Karttunen, J. & Tuure V-M. 2008. Töiden organisointi maatalousyriytöksissä. Rajamäki : TTS tutkimus. TTS tutkimuksen tiedote. Luonnonvara-ala : maatalous 4/2008 (607).

- Karttunen, J. , Tuure V-M & Kaila E. 2008. Maatilan töiden organisointi. Teoksessa: P. Rikkinen, T. Harjainen & H. Teräväinen (toim.) Maatilayrityksen menestystekijät. Vantaa: ProAgria Maaseutukeskusten Liitto. ProAgria Maaseutukeskusten Liiton julkaisuja 1056. Tieto tuottamaan 123. 48-49.
- Kataja, J. & Autio A. 2014. Pellonkäytön prosessit. Teoksessa: S. Ahonen (toim.) Laajentava maitotila – tavoitteista tuloksiin : Yhteistyöllä kilpailukykyä maidontuotantoon. Jyväskylä : Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 188. 29 - 32.
- Kauppinen, R. (toim.) 2011. Hiehonkasvatuksen ulkoistaminen – opas kasvattajalle ja ulkoistajalle. [Verkkojulkaisu]. Savonian ammattikorkeakoulu. Savonia-ammattikorkeakoulun julkaisusarja E2/3/2011. [Viitattu 21.11.2014]. Saatavana: http://portal.savonia.fi/pdf/julkaisutoiminta/hieho_web.pdf
- Kay, R. D., Edwards, W. M. & Duffy, P. A. 2008. Farm management. London: McGraw Hill Higher Education.
- Kinnunen, B. 2003. Fyysinen ja psyykinen jaksaminen. Teoksessa: A. Enroth, P. Österman & H. Teräväinen (toim.). Laajentavien tilojen haasteet. Vantaa: ProAgria Maaseutukeskusten Liitto. ProAgria Maaseutukeskusten Liiton julkaisuja 998. Tieto tuottamaan 104. 23-24.
- Kirkkari, A-M., Kallioniemi, M. & Martikainen, J. 1998. Maatilojen välisen tuotannollisen yhteistoiminnan kehittäminen ja analyysi. Helsinki: Työtehoseura. Työtehoseuran monisteita 2/1998 .
- Kirkkari, A-M. 1998. Viljanviljelijän yhteistyöopas. Helsinki: Työtehoseura. Työtehoseuran maataloustiedote 13/1998 (503).
- Kirkkari, A-M & Tamminen, A. 1999. Koneyhteistyömuodot. Teoksessa: A. Tamminen, P. Savela & H. Teräväinen (toim.) Yhteistyöllä tuloksiin. Vantaa: Maaseutukeskusten Liitto. Maaseutukeskusten Liiton julkaisuja 935. Tieto tuottamaan 85. 31-32.
- Kirkkari, A-M. & Turkki, A. 1999. Tuotannollisen yhteistyön edut ja ongelmat. Teoksessa: A. Tamminen, P. Savela & H. Teräväinen (toim.) Yhteistyöllä tuloksiin. Vantaa: Maaseutukeskusten Liitto. Maaseutukeskusten Liiton julkaisuja 935. Tieto tuottamaan 85. 51,53.
- Kirkkari, A-M. 1999. Yhteistyön ongelmat. Teoksessa: A. Tamminen, P. Savela & H. Teräväinen (toim.) Yhteistyöllä tuloksiin. Vantaa: Maaseutukeskusten Liitto. Maaseutukeskusten Liiton julkaisuja 935. Tieto tuottamaan 85. 38.
- Klemola, E. 2000. Työmäärä kasvavilla maitotiloilla. Helsinki: Työtehoseura. Työtehoseuran maataloustiedote 5/2000 (521).

- Knüpfer, S. & Puttonen, V. 2004. Moderni rahoitus. Helsinki: WSOY.
- Kokkonen, S-K. 2013. Yhteisnavetan toimintamalleja maidontuotannossa. Teoksessa: A-M., Malvisto & S., Hämäläinen (toim.) Kehittämistä ja Yhteistyötä – Tulevaisuuden nautakarjatila. Jyväskylä : Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 154. 108-110.
- Kämäräinen, S., Rinta-Kiikka, S. & Yrjölä, T. 2014. Maatilojen välinen yhteistyö Suomessa. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: PTT. [Viitattu 12.11.2014]. PTT työpapereita 162. Saatavana: <http://ptt.fi/wp-content/uploads/2014/09/Tp162.pdf>
- Kässi, P. 2011. Konekustannukset kuriin! Teoksessa: E. Saarinen (toim.). Kehitystä rehuviljan viljelyyn Keski- ja Pohjois-Pohjanmaalla. Jokioinen: MTT. MTT Kasvu 17. 44.
- LaidunPankki kokoaa yhteen karjatilalliset ja maanomistajat. 07.02.2005. [Verkkolehhtiartikkeli]. Ruokatieto. [Viitattu 19.11.2014.] Saatavana: <http://www.ruokatieto.fi/uutiset/laidunpankki-kokoaa-yhteen-karjatilalliset-ja-maanomistajat>
- Laineenoja, J. 1997. Yrittäjäominaisuudet ja tilan taloudellinen tulos. Helsinki: Helsingin yliopisto. Maatalouden liiketaloustieteen pro gradu – tutkielma. Julkaisematon.
- 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. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 59. 130.
- Laitila, E., Ryhänen, M., Närvä, M., Sipiläinen, T. & Rajakorpi, J. 2014. Yhteistyö ja verkostomainen toimintatapa maidontuotannossa. Teoksessa: M. Ryhänen & E. Laitila (toim.) Yhteistyö- ja verkostosuhteet: Strateginen tarkastelu maidontuotantoon sovellettuna. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja. 18-78.
- Lätti, M. 2010. Huoltoyrittäjät maatilayritysten kumppaneina. Rajamäki : TTS tutkimus. TTS tutkimuksen tiedote, Luonnonvara-ala: maatalous 8/2010 (627).
- Lätti, M., Koikkalainen, K., Kuisma M. & Lötjönen T. 2006a. Luomutilojen yhteistyö. Helsinki : Työtehoseura (Priimus Paino). Työtehoseuran julkaisuja 396.
- Lätti, M., Koikkalainen, K., Kuisma M. & Lötjönen T. 2006b. Yhteistyön vaikutuksia luomutiloilla. Helsinki : Työtehoseura. Työtehoseuran maataloustiedote 3/2006 (588).

- Maatalous, maatalouspolitiikka ja elintarvikesektori. 2006. Teoksessa: Suomen vastaus globalisaation haasteeseen: Talousneuvoston sihteeristön globalisatioselvitys - OSA II. Helsinki:Valtioneuvoston kanslia. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 17/2006. 113, 118.
- Malvisto, A-M. & Hämäläinen, S. (toim.) 2013. Kehittämistä ja Yhteistyötä – Tulevaisuuden nautakarjatila. Jyväskylä : Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 154. 7.
- Metsämuuronen, J. 2003. Metodologian perusteet ihmistieteissä. 2.uud.p. Helsinki: International Methelp.
- Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki : International Methelp.
- Niemelä, T & Karjaluoto, H. 2012. Monialainen yritystoiminta Keski-Suomen maataloilla vuosina 2005-2012. Jyväskylä : Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Julkaisuja 185.
- Niemelä, T ,Karjaluoto, H & Töllinen, A. 2012. Maatilyritysbarometri - tutkimusraportti. Jyväskylä : Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Julkaisuja 186.
- Niemi, J. & Ahlstedt, J.2014. Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2014. [Verkkójulkaisu]. Helsinki: MTT Taloustutkimus. [Viitattu29.09.2014]. Julkaisuja 115. Saatavana:
https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/mtt/mtt/julkaisut/suomenmaatalousjamaaseutuelinkeinot/jul115_SM2014.pdf
- Norismaa, M. 2013. Maitotilan markkinariskien hallintakeinot. Teoksessa: S. Vuori, S. Peltonen & P. Tuovinen (toim.). Markkinariskien hallinta maatilalla. Vantaa: ProAgria Keskusten Liitto. Tieto tuottamaan 138. 22-23.
- Nummela, P. 1998. Tuotannollisen yhteistyön vaikutus maatilan kannattavuuteen. Pro gradu – tutkielma. Helsingin yliopisto. Julkaisematon.
- Nummela, P. 1998. Tuotannollisen yhteistyön vaikutus maatilan kannattavuuteen. Teoksessa: L. Ala-Orvola, P. Nummela, M. Mäkimattila & O. Ala-Mantila (toim.) Ajankohtaista viljelijöiden suunnitelmista, tuotannollisesta yhteistyöstä ja tuotantokustannuksista. Helsinki: Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos. Selvityksiä 10/98.
- Närvä, M. 2013. Investoinnit ja rahoituskurssin oppimateriaali. Luentomoniste. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Elintarvike ja maatalous, maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma. Julkaisematon.

- Ovaska, S., Sipiläinen, T. & Ryhänen, M. 2004. Suomen IFCN-maitotilat – vuoden 2003 tulosten tarkastelu. [Verkkajulkaisu]. MTT:n selvityksiä (talous) 74: 1-29. [Viitattu 30.10.2014]. Saatavana: <http://www.mtt.fi/mtts/pdf/mtts74.pdf>
- Palva, R. & Puumala, L. 2006. Väkirehu pelletiksi yhteisessä rehukeskuksessa. Helsinki : Työtehoseura. Työtehoseuran maataloustiedote. Kotieläintuotanto. 9/2006 (594).
- Palva, R., Puumala, L. & Kirkkari, A-M. 2005. Rehukauppaa suoraan tilojen välillä. Helsinki : Työtehoseura. Työtehoseuran maataloustiedote 5/2005 (578).
- Pasila, A. & Ryhänen, M. 2012. Esipuhe. Teoksessa: M. Ryhänen & E. Laitila (toim.) Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla - Verkostomaisen yrittämisen lähtökoh-tia ja edellytyksiä. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammat-tikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 59. 3.
- Peltonen, S. 2013a. Hyötyä molemmille osapuolille. Teoksessa: S. Vuori, S. Pel-tonen & P. Tuovinen (toim.). Markkinariskien hallinta maatilalla. Vantaa: ProAg-ria Keskusten Liitto. Tieto tuottamaan 138. 86.
- Peltonen, S. 2013b. Kirjallinen sopimus. Teoksessa: S. Vuori, S. Peltonen & P. Tuovinen (toim.). Markkinariskien hallinta maatilalla. Vantaa: ProAgria Keskus-ten Liitto. Tieto tuottamaan 138. 87.
- Pentti, S. 1999a. Konerengas. Teoksessa: A. Tamminen, P. Savela & H. Teräväi-nen (toim.) Yhteistyöllä tuloksiin. Vantaa: Maaseutukeskusten Liitto. Maaseutu-keskusten Liiton julkaisuja 935. Tieto tuottamaan 85. 69-71.
- Pentti, S. 1999b. Konerengas – verkosto maatalousyrittäjien välillä. Helsinki : Työ-tehoseura. Työtehoseuran maataloustiedote 12/1999 (516).
- Petticrew, M. 2001. Systematic Reviews from Astronomy to Zoology: Myths and Misconceptions. [Verkkolehtiartikkeli]. British Medical Journal. (322) 7278. [Vii-tattu 13.10.2014]. Saatavana: <http://www.cebma.org/wp-content/uploads/Petticrew-Systematic-Reviews-from-astronomy-to-zoology.pdf>
- Pihlajavaara, A. 2011. Tarjouspyyntö. Teoksessa: R. Aaltonen & H. Heikkilä (toim.) Tuota ja hanki urakointipalveluja. Vantaa: ProAgria Keskusten Liitto. Tie-to tuottamaan 135. 57.
- Pihlajavaara, A. & Palva, R. 2011a. Sopimukset ja tarjouskäytännöt. Teoksessa: R. Aaltonen & H. Heikkilä (toim.) Tuota ja hanki urakointipalveluja. Vantaa: ProAgria Keskusten Liitto. Tieto tuottamaan 135. 56.
- Pihlajavaara, A. & Palva, R. 2011b. Sopimus. Teoksessa: R. Aaltonen & H. Heikki-lä (toim.) Tuota ja hanki urakointipalveluja. Vantaa: ProAgria Keskusten Liitto. Tieto tuottamaan 135. 60 - 61.

- Pietola, K. 2003. Laajentamisen riskien hallinta. Teoksessa: A. Enroth, P. Österman & H. Teräväinen (toim.). Laajentavien tilojen haasteet. Vantaa: ProAgria Maaseutukeskusten liitto. Tieto tuottamaan 104. 87-88.
- Porter, M.E. 1985. Kilpailuetu: miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. 3.uud. p. Suomentaja Maarit Tillman. Espoo: Weilin+Göös.
- Pudas-Tähkä, S-M.& Axelin, A. 2007. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aiheen rajausta, hakutermit ja abstraktien arviointi. Teoksessa: K., Johansson, A., Axelin, M., Stolt, R-L., Ääri (toim.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turku: Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja A. Tutkimuksia ja raportteja 51. 46.
- Pyykkönen, P. & Tiilikainen, S. 2009. Töiden organisointi Suomen maataloudessa. [Verkkojulkaisu]. Helsinki : Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos. Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen raportteja 217. [20.11.2014]. Saatavana: http://ptt.fi/wp-content/uploads/2013/04/rap217_2506091023.pdf
- Raatikainen, A. 2013. Maailma männee mänöjään perässä ov vuan pysyttävä : Maatilojen palvelutarpeet ja yhteistyö Etelä-Savossa. [Verkkojulkaisu]. Savonian ammattikorkeakoulu. Luonnonvara- ja ympäristöala: Maaseudun kehittämisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 19.11.2014]. Saatavana: http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/59310/Raatikainen_Anu.pdf?sequence=1
- Raatikainen, A., Kauppinen, R., Partanen, K. & Tuuliainen, O. 2012. Henkistä pääomaa ja taloudellista hyötyä tilojen välisellä yhteistyöllä. [Verkkojulkaisu]. Maataloustieteen päivät 2014. [Viitattu 11.11.2014]. Saatavana: http://www.smts.fi/MTP_julkaisu_2014/Posterit/253Raatikainen_ym_Henkista_paaomaa_ja_taloudellista_hyotya_tilojen_valisella_yhteistyolla.pdf
- Rantakangas, M. & Saarimäki, A. 2014. Maitotilojen välinen yhteistyö säilörehunkorjuussa : Yhteistyöllä alhaisempiin yksikkökustannuksiin. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Elintarvike ja maatalous : Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 19.11.2014]. Saatavana: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/70763/Rantakangas_Merja_Saarimaki_Aino.pdf?sequence=1
- Rantamäki-Lahtinen, L. 2011. Yrittäjänä maaseudulla: Salon ja Someron maaseutuyrittäjien näkemyksiä tulevaisuudesta ja omista mahdollisuuksistaan vastata haasteisiin. [Verkkojulkaisu]. Jokioinen: MTT. MTT Raportti 24. [Viitattu 21.11.2014]. Saatavana: <http://www.mtt.fi/mtrraportti/pdf/mtrraportti24.pdf>
- Rantamäki-Lahtinen, L., Vesala, H. T., Vesala, K. M., Karttunen, J. & Tuure, V-M. 2008. Monialaisten tilojen, perusmaatilojen ja maaseudun muiden yritysten yrittäjäyys ja resurssienhallinta 2000 – 2006. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus. Maaseutu. MTT:n selvityksiä 169. [Viitattu 20.11.2014]. Saatavana: <http://www.mtt.fi/mmts/pdf/mmts169.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. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 59. 10-11.
- Ryhänen, M., Laitila, E., Närvä, M. & Sipiläinen, T. 2012b. Tulosten arviointi ja hyödynnettävyys. Teoksessa: M. Ryhänen & E. Laitila (toim.) Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla - Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 59. 165.
- Ryhänen, M., Närvä, M. & Sipiläinen, T. 2011. Johdanto. Teoksessa: M. Ryhänen & K. Nissinen (toim.) Kilpailukykyä maidontuotantoon :Toimintaympäristön tarkastelu ja ennakointi. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 8. 9.
- Ryhänen, M., Sipiläinen, T., Ovaska, S. & Laitila, E. 2012. Yhteistyö eteläpohjalaisilla maitotiloilla. Teoksessa: M. Ryhänen & E. Laitila (toim.) Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla - Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 59. 62-63,69.
- Ryhänen, M., Ylätaalo, M. & Sipiläinen, T. 2011. Maatalouspolitiikka. Teoksessa: M. Ryhänen & K. Nissinen (toim.) Kilpailukykyä maidontuotantoon :Toimintaympäristön tarkastelu ja ennakointi. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 8. 20.
- Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus: Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. [Verkkojulkaisu]. Vaasa: Vaasan yliopisto. Opetusjulkaisuja 62. Julkisjohtaminen 4. [Viitattu 13.10.2014]. Saatavana: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf
- Santanen, P., Laitinen, E. K. & Kekäle, T. 2002. Vakuutus ja riskit. Helsinki: Edita Prima.
- Savela, P. 1999a. Korkeampi teknologiataso. Teoksessa: A. Tamminen, P. Savela & H. Teräväinen (toim.) Yhteistyöllä tuloksiin. Vantaa: Maaseutukeskusten Liitto. Maaseutukeskusten Liiton julkaisuja 935. Tieto tuottamaan 85. 18.
- Savela, P. 1999b. Oman toiminnan arvioiminen. Teoksessa: A. Tamminen, P. Savela & H. Teräväinen (toim.) Yhteistyöllä tuloksiin. Vantaa: Maaseutukeskusten Liitto. Maaseutukeskusten Liiton julkaisuja 935. Tieto tuottamaan 85. 81.
- Savela, P. & Tamminen, A. 1999. Työ, työsuojelu ja sosiaaliturva. Teoksessa: A. Tamminen, P. Savela & H. Teräväinen (toim.) Yhteistyöllä tuloksiin. Vantaa:

- Maaseutukeskusten Liitto. Maaseutukeskusten Liiton julkaisuja 935. Tieto tuottamaan 85. 21-22.
- Suomi, P, Lötjönen, T., Mikkola, H., Kirkkari, A-M & Palva, R. 2003. Viljan korjuu ja varastointi laajenevalla viljatilalla. Jokioinen : Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus. Helsinki : MTT Taloustutkimus. Teknologia. Maa- ja elintarviketalous 31.
- Talola, R. 2003. Lampaat hyvässä hoidossa lainalaitumilla. [Verkkolehtiartikkeli]. Koetoiminta ja käytäntö (4). [Viitattu 19.11.2014]. Saatavana: <http://jukuri.mtt.fi/bitstream/handle/10024/455363/mtt-kjak-v60n04s11b.pdf?sequence=1>
- Tamminen, A. Savela, P. & Teräväinen, H. (toim.) 1999a. Toimintasuunnitelman laatiminen. Teoksessa: A. Tamminen, P. Savela & H. Teräväinen (toim.) Yhteistyöllä tuloksiin. Vantaa: Maaseutukeskusten Liitto. Maaseutukeskusten Liiton julkaisuja 935. Tieto tuottamaan 85. 81.
- Tamminen, A. Savela, P. & Teräväinen, H. (toim.) 1999b. Yhteistyön organisointi. Teoksessa: A. Tamminen, P. Savela & H. Teräväinen (toim.) Yhteistyöllä tuloksiin. Vantaa: Maaseutukeskusten Liitto. Maaseutukeskusten Liiton julkaisuja 935. Tieto tuottamaan 85. 61.
- Tamminen, A., Turkki, A. & Enroth, A. 1999. Yhteistyön taloudellinen merkitys. Teoksessa: A. Tamminen, P. Savela & H. Teräväinen (toim.) Yhteistyöllä tuloksiin. Vantaa: Maaseutukeskusten Liitto. Maaseutukeskusten Liiton julkaisuja 935. Tieto tuottamaan 85.14.
- Tiilikainen, S., Manninen, M., Pihamaa, P. & Heikkilä, A-M. 2003. Kokeita ja koetelemuksia : Emolehmätuotanto ja sen tutkimus Suomessa. Helsinki: MTT Taloustutkimus. MTT:n selvityksiä 30.
- Tuki, J. & Tamminen, A. 1999. Markkinointiyhteistyö. Teoksessa: A. Tamminen, P. Savela & H. Teräväinen (toim.) Yhteistyöllä tuloksiin. Vantaa: Maaseutukeskusten Liitto. Maaseutukeskusten Liiton julkaisuja 935. Tieto tuottamaan 85. 27,29.
- Turkki, A. 1998. Maidontuottajan yrittäjyys ja taloudellinen tulos: Empiirinen selvitys Vieremän kunnassa. Helsinki: Helsingin yliopisto. Taloustieteen laitos. Selvityksiä nro 2.
- Tuure, V-M., Lätti, M. & Pyykkönen, P. 2013. Viljelijän oman työvoiman riittävyys maitotilalla. Rajamäki: Työtehoseura. TTS:n tiedote. Maataloustyö ja tuottavuus 7/2013 (649).
- Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma – johdatus tutkielman maailmaan. 1.-4. p. Helsinki: WSOY.

Virta, A.-P. 1995. Yrittäjyydestä ja maatilayrityksen johtamisesta muutoksessa. Helsinki: Helsingin yliopisto. Maatalouden liiketaloustieteen lisensiaattityö. Julkaisematon.

Yliselä, P. 2009. Hyvinvointi – monien osien summa. Teoksessa: P. Yliselä (toim.). Maatilayrittäjän hyvinvointi. Vantaa: ProAgria Keskusten Liitto. ProAgria Keskusten Liiton julkaisuja 1075. Tieto tuottamaan 129. 6-7.