

1) Maitotilan tehokas johtaminen Britanniassa

Johdanto.

Kiitos kutsusta tulla puhumaan teille tänään; on suuri ilo olla Helsingissä tänään ja etuoikeus tavat teidät. Esityksessäni kuvaan teille lyhyesti meidän maatilayrityksemme ja selitän sitten yksityiskohtaisemmin, miten se toimii päivästä toiseen. Korostan hyvän johtamisjärjestelmän merkitystä kahden suuren maitotilan yhtäaikaisessa pyörittämisessä ja tarkastelen omaa muuttunutta rooliani yrityksen kasvaessa. Koen siirtyneeni käytännön maidontuottajasta enemmän ihmisten johtajaksi.

Kysyn usein itseltäni: "olenko tosiaan yhä maidontuottaja?" Te saatte päättää.

2) Karttakuva, jossa näkyvät molemmat tilat

Käytän nyt hetken siihen, että kuvaan maidontuotantomme volyyymiä yksityiskohtaisemmin. Meillä on kaksi erillistä maitotilaa, jotka molemmat sijaitsevat Cumbriassa, Pohjois-Englannissa. Meillä on yhteensä 490 ha maata ja viljelemme koko alalla nurmea tuhannen lypsylehmän ja 600-päisen nuorkarjan rehuksi.

3) Cairnhead, 1950-2016

Cairnhead Farm on tänään 220 ha tila. Olen kasvanut siellä ja asun siellä edelleen. Ensin sitä viljelivät isäni ja isoisäni, vaikka se onkin nyt paljon suurempi kuin alun perin vuonna 1950 hankitut 60 hehtaaria. Me omistamme noin puolet Cairnheadissa viljelemästämme maasta; loput on vuokrattu neljältä eri naapurilta, jotka ovat lopettaneet aktiiviviljelyksen. Viimeisten 20 vuoden aikana olemme kasvattaneet karjakokoa ja meillä on ollut onnea, että rajoiltamme on avautunut mahdollisuuksia ostaa tai vuokrata maata, jota olemme voineet käyttää tuotannon laajentamiseen.

4) Cairnhead: karja, tuotanto ja henkilökunta 2016

Vuonna 2016 meillä on Cairnheadissä poikinut 430 lehmää ja tavoite vuodelle 2017 on 450. Suurempaan laajennukseen emme katso olevan mahdollisuuksia tällä tilalla, koska karjan lisääminen suuremmaksi vaatisi merkittäviä investointeja uuteen lypsyasemaan. Tällä tilalla tuotetaan vuonna 2016 noin 2,5 miljoonaa litraa maitoa, joka myydään kokonaan First Milkin kautta Nestlélle, joka käyttää sen Café Menu-sarjansa pikakahveihin. Koko maa-alalla kasvaa monivuotista raiheinää, joka on osin jo 25 vuotta vanhaa. Samoin kuin toisella tilallamme tavoitteenamme on tuottaa maitoa, jonka kuiva-ainepitoisuus on suuri, koska maitomme menee kokonaan jatkojalostukseen. Koko karjan uudistus kasvatetaan myös tilalla, meillä on 157 vuonna 2016 syntynyttä vasikkaa ja 120 hiehoa edelliseltä vuodelta.

5) Dolphenby: karja, tuotanto ja henkilökunta 2016

Dolphenbyssä on paikat täynnä: tilan 550 lehmää tuottavat noin 3,3 milj. litraa maitoa. Otimme tämän tilan vastuullemme viisi vuotta sitten 50-50 yhteisyrityksenä toisen maidontuottajan kanssa. Ensimmäinen laidunkautemme oli 2012, jolloin ostimme ja poitimme 400 kahden vuoden ikäistä hiehoa. Vuonna 2013 poikimisia oli 480 (1. ja 2. poikimakerta), ja vuonna 2014 jo 520 kpl. Viimeiset kaksi vuotta poikimisten määrä on ollut tasainen 550 vuodessa. Myös tällä tilalla kasvatamme kaikki uudistukseen tarvittavat hiehot; meillä on 150 vasikkaa kuluvalta vuodelta ja 140 hiehoa edelliseltä.

Tämän tilan maito myydään myös First Milk-osuuskuntamme kautta ja siitä tehdään juustoa paikallisessa meijerissä.

6) Tuotantojärjestelmän avainkohdat

Meillä on molemmilla tiloilla käytössä lähes samanlainen tuotantojärjestelmä, joka keskittyy tuottamaan tehokkaasti laadukasta ruohoa ja syöttämään se mahdollisuuksien mukaan laiduntamalla lehmillä, että nämä tuottaisivat maitoa, jossa on korkeat pitoisuudet. Tämän suhteellisen yksinkertaisen järjestelmän saa toimimaan hyvin tehokkaasti pitämällä huolta hämmästyttävän pienestä määrästä avainkohtia. Näin tuotanto on kannattavaa ja kestävä.

- Eläinainees
- Maalaji ja ilmasto
- Tilan infrastruktuuri
- Tehokas johtamisjärjestelmä

Selitän kunkin erityisen merkityksen yksityiskohtaisemmin.

7) Risteytyslehmät

- Eläinainees. Tämä on tärkein asia saada kuntoon maidontuotannossa, ja kallein jos se ei ole kunnossa. Meidän järjestelmässämme on tärkeää, että lehmät tuottavat paljon maidon kuiva-ainetta ja että niiden hedelmällisyys on erinomainen. Meidän toimitussopimuksemme palkitsevat siitä maidon koostumuksesta, jota me tuotamme. Maitomme kokonaishinnasta 88% tulee maidon rasva- ja valkuaispitoisuuksista ja siksi ne ovat erittäin tärkeitä. Tämän takia olemme päätyneet hankkimaan eläinaineesen Uudesta Seelannista, jossa lähes koko valtakunnan tuottajille on jo kymmenet vuodet maksettu hintaa \$/maidon kuiva-ainekilo. Uusi Seelanti on tullut maailmankuuluksi tehokkaista laidunjärjestelmistään. Uudessa Seelannissa kaikki uudet sonnit ja sonninemät arvostellaan hyvin samanlaisissa laidunolosuhteissa kuin meillä, keskittyen edulliseen tuotantokustannukseen. Uudessa Seelannissa riippuvuus laidunruohosta pääasiallisena rehuna on suuri. Meillä tavoitteena on käyttää parasta löytämäämme Uuden Seelannin holsteinia ja Uuden Seelannin jerseytä luomaan ihannelehmämme, jossa on noin 2/3 holsteinia ja 1/3 jerseytä. Toinen yhtä tärkeä avainominaisuus tässä Uuden Seelannin laiduneläinaineesessa on niille ominainen hedelmällisyys: kyky tulla tiineeksi ja poikia tasan 12 kk välein vuodesta toiseen. Jos tahdomme käyttää hyväksi kasvattamamme ruohon maksimituotantokyvyn, on olennaista saada koko karja poikimaan ja olemaan täydessä tuotannossa aikaisin keväällä joka vuosi. Siksi jokaisen lehmän on poivittava 12 viikon jakson sisällä, 80% ensimmäisten kuuden viikon aikana.

8) Hyvin kuivuvat, hedelmälliset maat

- Me tiedämme, että jokaiselta viljelemältämme hehtaarilta on mahdollista saada yli 14 tonnia kuiva-ainetta, ja vaikka sijaitsemme melko runsassateisella alueella, karja pystyy silti käymään laitumella helmikuun puolivälistä marraskuun loppuun joka vuosi. Se johtuu toisaalta maaperästämme, joka läpäisee sadetta hyvin, ja molemmilla tiloilla on hiekkainen syvämpi maakerros hiekkakivikerroksen päällä, joten sade menee siitä nopeasti läpi jopa

pitkien runsassateisten jaksojen aikana. Molemmilla tiloilla on myös oikein sopiva infrastruktuuri onnistuneeseen suurten lehmämäärien yhtäaikaiseen laiduntamiseen, kuten kohta selitän tarkemmin. Maaperän ravinnepitoisuuksien hallitsemiseksi tarkkailemme säännöllisesti maaperää, otamme joka lohkoista näytteet viimeistään kolmen vuoden välein ja tutkimme niistä fosforin (tavoitetaso 4), kaliumin (tavoitetaso 3), magnesiumin ja happamuuden (tavoite-pH 6,2). Tämän tiedon kokoaminen antaa meille mahdollisuuden levittää ravinteita tarkemmin ja tuottaa ruohoa niin tehokkaasti kuin osaamme ja ilman haaskausta.

9) Tilan infrastruktuuri

- Laidunjärjestelmän sujuvan ja tehokkaan toiminta tarvitsee hyvää infrastruktuuria. Kummallakin tilalla on yli 5 km tarkoitukseen rakennettuja ajokujia, joita pitkin karja pääsee helposti kaukaisimmillekin lohkoille milloin tahansa laidunkauden aikana. Mahdollisuuksien mukaan ajokujat rakennetaan materiaaleista, joita tilalla on halvalla saatavilla, jos ei muuta löydy niin käytetään ratapölkkyjä, vaikka ne maksavatkin kaksi kertaa sen mitä kivi. Kaikki tilalla käytetään pysyviä ja tilapäisiä sähköaitoja, joiden avulla voimme jakaa ruohoa 12 tai 24 tunnin annoksiin. Molemmilla tiloilla meillä on 50-60 lohkoa, joista noin 40 käytetään rutiinisti laitumena laidunkauden aikana; kierto kestää 18-60 päivää. Ihannetilanteessa jokainen lohko olisi samankokoinen mutta siellä, missä tämä ei ole mahdollista, käytämme sähköaitoja tuomaan lisää joustavuutta. Suuren karjan on myös päästävä kelvollisen juomaveden ääreen. Molemmilla tiloilla on oma vedenottamonsa, Dolphenbyssä porakaivo ja Cairnheadissä lähde. Meillä on omat pumppumme, jolla painevesi tulee jokaiselle lohkolle. Lohkolla on aina yksi tai kaksi 1500-1800 litran vesiastiaa lohkon koosta riippuen.

10) Tehokas johtamisjärjestelmä

- Käytännössä tämä tarkoittaa, että meillä jokainen tietää, mitä tahdomme liiketoiminnan saavuttavan ja miten olemme päättäneet toteuttaa tuon tavoitteen. Meidän syvä kokemuksemme tilan johtamisesta auttaa meitä asettamaan realistisia, saavutettavissa olevia teknisiä ja taloudellisia tavoitteita toiminnan joka osa-alueelle ja seuraamaan niitä säännöllisesti, että voimme reagoida ja tehdä päätöksiä hallitusti. Jokainen tietää, kuka on vastuussa ja tekee tiliä kustakin päätöksestä. Laidunjärjestelmämme kausiluonne antaa meidän ja henkilökuntamme keskittyä helpommin tiettyihin tehtäviin tiettyinä vuoden aikoina. Kokemus on opettanut meille, että on helpompaa motivoida henkilökunta tekemään hyvää työtä esim siemennysten tai poikimisten kanssa, kun he tietävät joutuvansa keskittymään niihin tehtäviin 12 viikon ajan 52 viikon sijasta! Asetettaessa tavoitteita tiinehtymiselle, maidontuotannolle tai ruohon kasvulle lukuja vertaillaan realistisesti edellisen vuoden tuloksiin ja tilojen välillä hienosäätäen johtamista tarpeen mukaan.
- Hyvä viestintä on ehdotonta läpi koko tiimin molemmilla tiloilla. Navetan toimistossa meillä on käytössä sarja valkotauluja, joihin kirjataan erilaisia tavoitteita, työmatriiseja, työlistoja ja johtamisprioriteetteja. Jokainen tiimin jäsen näkee nämä taulut monta kertaa päivässä ja se on osoittautunut voimalliseksi viestintävälineeksi, varsinkin jos omistajana olen usein muualla! Yhdellä valkotauluista on juokseva lista työtehtävistä, jotka on tehtävä. Kun työ on tehty, viereen pannaan ruksi. Viikoittain tai kuukausittain nämä työtehtävät siivotaan pois taululta ja lisätään uusia. Työtehtäviä voi lisätä myös päivittäin vuodenajasta ja käsillä

olevien rutiinitöiden määrästä riippuen. Kuka tahansa voi lisätä tietoa valkotauluille, vaikka useimmiten niin tekevätkin työnjohtajat tai omistajat. Erityisen hyödyllisiä taulut ovat silloin, kun työnjohtaja on lomalla. Kun taululla on kirjalliset ohjeet lopulle tiimille, ei kukaan voi sanoa, ettei tiennyt mitä on tehtävä! Tämä järjestelmä on kehitetty sen jälkeen, kun näimme saman tyyppisiä tauluja Uudessa Seelannissa. Siellä tauluilla oli hieman muodollisempi käytötapa, jossa oli mukana tavoitteita ja tuloksia.

- Jokainen päällikkö lähettää minulle viikkoraporttisivun maanantai-iltapäivällä. Siinä on teknistä tietoa, eläinmääriä ja lista kysymyksistä, joihin on otettava kantaa. Taloudellinen budjetointi tehdään kerran vuodessa ja jaetaan avainhenkilöiden kanssa. Kassavirtaa arvioidaan kuukausittain budjettilukuja vasten.

11) Liiketoiminnan tekniset avaintavoitteet

Ennen kuin tarkastelen sitä, mikä saa yrityksemme toimimaan päivästä päivään, kannattaa käyttää hieman aikaa muutaman perusasian selittämiseen. Uskon, että ne koskevat mitä tahansa liiketoimintaa.

Liiketoiminnan tulee olla nautittavaa, yksinkertaista ja taloudellisesti palkitsevaa. Jos onnistumme tässä, tienamme rahaa, henkilökunta on iloinen ja motivoitunut sekä pitää työstään ja niistä urakuvista, joita voimme heille tarjota.

Ja jälleen on vain muutama yksinkertainen tekninen tavoite, jotka täyttämällä laitumeen perustuva maidontuotanto on tehokasta.

- Kasvata 14 tonnia nurmen kuiva-ainetta hehtaarilta

Lähes joka vuosi tuotamme saman kokonaismäärän ruohoa molemmilla tiloilla. Huonosti kasvavaa kevättä seuraa lähes aina tuottoisampi kesä- tai syyskausi ja niin kuiva-aineen vuosituotanto on sama. Alituottoiset lohkot on helppo tunnistaa viikoittaisin mittalautasmittauksin, jolloin pääsee tekemään korjaustoimenpiteet (uudelleenkylvö, maanäyte). Usein halvimmalla ja helpoimmalla edun saa nurmilla kohottamalla keskitason alle jäävät lohkot keskitason tuotokseen, usein pienin investoinnein.

- Tuota 500kg+ rasvaa ja valkuaista/ lehmä

Koska karjamme perustuu lähes puhtaasti eteläisen pallonpuoliskon laiduntavaan eläinainekseen, on tullut realistiseksi tavoitella 1 kg maidon arvo-osia elopainokiloa kohti. Tuotosseurannan avulla voimme arvioida, mitkä lehmät saavuttavat tai ylittävät tämän tavoitteen ja tehdä jalostuspäätöksiä sen tiedon perusteella. Jotkut 500-kiloiset lehmät pääsevät helposti yli 600 kg rasva- ja valkuaistutuotoksiin tullen samalla joka vuosi tiineeksi ensimmäisestä siemennyksestä. Nämä ovat tuottavimpia lehmiämme ja sitä ainesta, jonka haluamme pysyvän karjassa.

- Poi'ita 80% karjasta poikimakauden 6 ensimmäisen viikon aikana

Rehuntarpeen sovittaminen kasvukauden nurmen kasvuun on olennaista, kun tahdotaan hyödyntää nurmea tehokkaasti ja välttää kalliin säilörehun tekoa turhaan. Me käytämme häntämaalaa siemennettävien lehmien tunnistamiseen ja meille tulee uusiseelantilainen siementäjä, joka viipyy

meillä koko siemennyskauden ajan. Jotkut kiimattomat lehmät saavat eläinlääkärin hoitoa mutta puutumme tilanteeseen hyvin harvoin, koska kokemus on opettanut niiden usein tarvitsevan vain lisääikää; hoito voi olla kallista ja turhaa. Kaikki uudistushiehot otetaan poikimajakson ensimmäisten kolmen viikon aikana syntyvistä vasikoista eli hedelmällisimmistä lehmistämme.

- Alle 10 % tyhjiä 12 vk siemennyskauden jälkeen ja uudistusprosentti alle 20%

Tyhjien lehmien pieni osuus suo meille monia mahdollisuuksia. Voimme myydä ylimääräistä karjaa: joko poikimakaudesta ulos lipsahtaneita vanhoja lehmiä, joiden odotetaan poikivan kesällä, tai ylimääräisiä hiehoja ennen tai jälkeen poikimisen tai jo nuorempina. Se suo meille myös mahdollisuuden karsia tehottomimpia lehmiä ja niin lisätä kokonaistehokkuutta. Tavoitteena on kasvattaa sen verran hiehoja, että voimme uudistaa 20-25 % lypsykarjasta vuosittain, ja lisähiehot voivat olla hyödyllisiä silloin, kun tulee laajennusmahdollisuuksia. Lehmät, jotka vielä 12 viikon siemennyskauden jälkeen ovat tyhjiä, saavat vielä yhden tiinehtymismahdollisuuden ja jos se onnistuu, ne myydään lähiseudun viljelijöille alkukesällä poikivina lehminä.

Jos saavutamme nämä tavoitteet (jotka kaikki riippuvat meistä), meillä on hyvin lujapohjainen, edullinen ja tehokas maidontuotantoyritys. Kuten kaikki tiedämme, on olemassa muita meistä pitkälti riippumattomia tekijöitä kuten vaihtelevat maitomarkkinat, odottamattomat eläintaudit sekä talous- ja ympäristölainsäädäntö, jotka kaikki voivat juonia haasteita mitä lujapohjaisimmallekin liiketoimintamallille.

12) Ihmiset

Kuten jo esityksen alussa huomautin, minun roolini on tänään enemmän ihmisten johtamista kuin käytännön viljelyä. Lypsin lehmiä jatkuvasti 25 vuoden ajan ja tunsin jokaisen lehmäni tarkasti, mutta nyt en juuri milloinkaan ole kosketuksissa karjaan kummallakaan tilalla, ja tilalla viettämäni aika kuluu yleensä työnjohtajien tai Dolphenbyn tapauksessa yhtiökumppanini kanssa kommunikointiin. Tänä päivänä kaksi tilaamme työllistävät yhteensä kuusi kokopäiväistä ja kuusi osapäiväistä työntekijää. Osa-aikaiset lypsävät esimerkiksi vain iltaisin tai tulevat lomittamaan lomien aikana ja viikonloppuisin.

Kun tilalla on enemmän lehmiä kuin on mitenkään mahdollista lypsää itse, hyvän henkilökunnan houkuttelemisen työhön ja pitäminen tulevat nopeasti olennaiseksi liiketoiminnan osaksi. Yksi tärkeimmistä henkilökohtaisista tavoitteistani 15 vuotta sitten oli vapautua päivittäisestä lypsystä ja vapaus valita, miten käytän aikani. Kun viisi vuotta sitten saavutin tämän tavoitteen, minulla ei ole aikomustakaan palata lypsämään edes lomittajana! Siksi on hyvin tärkeää, että ymmärrän liiketoimintaani jokaisen näkökulmasta. Valitettavasti ihmiset siirtyvät edelleen ja on vain oikein, että motivoituneet ja kyvykkäät ihmiset etenevät ja saavuttavat omia tavoitteitaan elämässä. Tavoiteltuna työnantajana oleminen auttaa saamaan töihin hyviä työntekijöitä. Haittapuolena on se, että monet näistä työntekijöistä ovat kunnianhimoisia eivätkä ehkä jää tilallesi ikiajoiksi.

13) Uuden Seelannin stipendit

Koska toivomme, että rekrytoitavilla tulevilla työnjohtajillamme on tarvittavat taidot, me kustannamme koulutusohjelmaa, jossa valitsemme koulutettavan työnjohtajan, etsimme hänelle sopivan harjoittelupaikan Uudesta Seelannista, maksamme matkat ja takaamme hänelle työpaikan

yhdellä tiloistamme harjoittelun päätyttyä. Tällä hetkellä meillä on Uudessa Seelannissa kaksi harjoittelijaa, jotka palaavat takaisin kesäkuussa 2017.

Tänä vuonna olemme auttaneet karjamme työnjohtajaa alkamaan oman omaisuuden rakentamista antamalla hänen ostaa 70 hiehoa ja liittämään ne Cairnheadin karjaan. Me maksamme työnjohtajalle vuokraa hiehoista ja näin hän saa katettua investointinsa. Kahden vuoden sopimusjakson päättyessä vuokrattu karja jää meille ja yritys antaa työnjohtajalle vastaavan määrän hiehoja myytäväksi tai uudelleenvuokrattavaksi meille.

14) Suhdejohtaminen

Liiketoiminnan kasvaessa on hyvien suhteiden luominen avainhenkilöihin tullut yhä tärkeämmäksi. Minulla on nyt useita vuokraisäntiä, joiden kanssa minun on oltava säännöllisesti yhteydessä, ja jotka ovat hyvin erilaisia. Jotkut keskustelevat mieluummin välittäjän kanssa, mistä voi olla etuakin, mutta josta jää puuttumaan kasvokkain tapaamisen suorutta. Eräät vuokraisännät odottavat säännöllisempää, jopa viikoittaista tai kuukausittaista kontaktia ja olettamalla, että sama kohtelu pitää kaikki tyytyväisinä, saa yleensä aikaan vääriä viestejä ja turhia ongelmia. Vaikkei se olekaan tavoitteenamme, me kuitenkin käytämme joitakin eri neuvoja, pankkeja ja kirjanpitäjiä eri tiloillamme. Pääsy laajempaan näkemysten kirjoon on osoittautunut hyödylliseksi ja jälleen se auttaa yritystämme olemaan esillä ja saamaan kilpailukykyisempiä hintoja.

15) Tuleva kasvu...

Maidon hinnan tämänhetkinen alamäki tuo meille varmasti lisää mahdollisuuksia kasvattaa yritystämme. Olen vahvasti sitä mieltä, että meillä on Britanniassa mahdollisuus tuottaa ruokaa hyvin kestävästi, ilmastossa, jonka edut ovat vain hyvin harvalla alueella maailmassa. Viime vuosina maanviljelystä ja elintarviketuotannosta on tullut yhä intensiivisempää, minkä seurauksena monet kotieläinyritykset ovat menettäneet tärkeimmän kustannustekijänsä – rehukustannuksen – hallinnan. Tämänhetkinen maitokriisi on nähnyt monien näistä intensiivisistä yrityksistä taistelevan olemassaolostaan maidon hinnan kierressä alas noin puoleen heidän tuotantokustannuksestaan. Valitettavasti ruoan halpuus ja aliarvostus ovat taloudellinen todellisuutenamme pitkälti sanelleet suunnan, johon niin monet ovat lähteneet. Olen varmempi kuin koskaan, että meidän on vaihdettava suuntaa siinä, miten tuotamme ruokaa tulevaisuudessa, mutta en ole varma siitä milloin tämä tapahtuu.

Pidän itseäni uskomattoman onnekkaana. Olen saavuttanut varsin nuorella iällä enemmän valinnanvaraa kuin monet saavuttavat koko elinaikanaan. Nyt käytän vähintään 50% ajastani toimintaan, josta saan vähän tai en ollenkaan taloudellista palkkiota. Vuonna 2012 pyrin ja sain paikan Nuffieldin maatalousstipendeistä, jossa tutkin maanviljelystä ja elintarviketuotantoa ympäri maailman. Siitä asti olen ollut aktiivisesti mukana tekemässä politiikkaa ja lobbaustyötä Bristolin sijoittuvalle kansainväliselle Sustainable Food Trust (Kestävän elintarviketuotannon rahasto) – nimiselle organisaatiolle. Olen mukana myös meijeriosuuskuntamme First Milkin hallinnossa hallintoneuvoston jäsenenä, missä vastuualueeseemme kuuluu johtoryhmän hallinnointi ja liiketoiminnan strategisen suunnan asettaminen. Osa työtäni First Milkissä liittyy meidän suurimpaan asiakkaaseemme Nestléen. Nestlén kanssa kehittelemme alan johtavaa maidontuotussopimusta,

joka takaa Nestlén Britannian toimipisteisiin toimitettavan maidon pitkäaikaisesti kestävä tuotantotavan. Nestlé ostaa noin 1% maailman maidosta ja voi siksi nähdä sen mahdolliset haittavaikutukset toimitusketjun kaikissa vaiheissa. He ovat erittäin sitoutuneita lisäämään pitkäaikaista kestävyttä luodessaan samalla lisäarvoa tuottajilleen.