

# ITÄ-SUOMEN OPINTOMATKA 5.-7.3.2024

ARKI-HANKE, ProAgria Länsi-Suomi

**ProAgria**  
Länsi-Suomi



Euroopan maaseudun  
kehittämisen maatalousrahasto:  
Eurooppa investoi maaseutualueisiin



Matkanjohto+ ohjaus:

***Anu Ellä ja Jarkko Storberg***

***Matkaraportti: Anu Ellä***

# Johtamisopintomatalla Itä-Suomessa

Palautekysely, 19 vastausta/22 matkailaista:

Yleisarvosana

**4,6**

(1= huonoin, 5 = paras)

Opintomatka Etelä-Karjalaan ja Etelä-Savoon keskittyi yrityksen johtamiseen. Reitin varrella oli kiinnostavia maitotilakohteita ja sitten jotain ihan muuta. Mitä maatilayrittäjä saa irti karkkitehtaan, erikoisautotehtaan tai teehuoneen johtamistarinoista? Lännen aktiiviset Arki-hankkeen maatilayrittäjät kokosivat joukkonsa ja lähtivät katsomaan.

Arki-matkalaiset ovat erikoistuneet organisoituneeseen tietojenkeruuseen kohteissa. Joka päivä oli vastuuhenkilöt teemoittain, jotka kaivelivat tietoja strategia-, henkilöstö- ja prosessijohtamisesta. Vastuuhenkilöt valitsivat itselleen parin ja yhdessä kyseltiin ja kirjattiin. Matkalla seuraavaan kohteeseen vastuuhenkilöt analysoivat vierailun ja kertoivat parhaat oivallukset koko ryhmälle. Seuraavana päivänä homman hoitivat ne, joille edelliset vastuuhenkilöt siirsivät tehtävänsä.





### Mitä opittiin johtamisesta?

- Olen itse tehnyt jotain oikeinkin
- Muillakin on vielä varaa parantaa johtamista
- Yritysten tarinoista oppii paljon ylä- ja alamäistä, jotka kuuluvat asiaan. Johtamiseen paljon uusia pointteja.
- Johtamisen virheitä ja hyviä tapoja
- Eri johtamiskäytäntöjä ja toimintamalleja
- Johtamalla voi siirtää tehtäviä muille
- Kaikki mikä on kirjattu, on tehty
- Pitkäaikaiset työsuhteet ja avoin johtamistyyli tuo tulosta
- Selkeät rutiinit helpottavat johtamista
- Pitää alkaa pitämään henkilöstöpalavereja, enemmän huomiota siihen, että millainen työ tekijäänsä kiinnostaa ja pyrkiä ohjaamaan sellaisiin töihin enemmän.
- Tarkennusta työntekijöiden hyvään kohteluun
- Kehittämissideoita pitää olla, on sitten mistä karsia. Jos ei olis ideoita niin ei kehitystä tapahdu. Mutta langat pitää pitää omissa/yrittäjien käsissä
- Yrityksen läpinäkyvyys myös oman henkilökunnan kesken on tärkeää, jotta yritys kestää äkilliset/odottamattomat henkilöpoissaolot
- Innovatiiviset ideat yhdistettynä uskallukseen ja rohkeuteen voi olla menestys - toki jotain muutakin mutta kun tekee sydämellä ja uskoo omaan tekemiseen niin pärjää

Vaikka vierailut ja johtamistatiikat maitotilakohteissa kiinnostivat kovasti, eniten ääniä sai parhaiden johtamiskohteiden äänestyksessä osasto ”jotain ihan muuta”.

### Parhaat johtamiskohteet:

- Marita Pulkkinen/Kiitokori Oy x 12
- Lapatto mty x 7
- Anna Grotenfelt-Paunonen/TeaHouse of Wehmais x 6
- Vakkamäen tila x 6

## Kiitokori Oy, Marita Pulkkinen:



### Hyvä johtaminen?

- Strategian päälinjat, tavoitteet ja haasteet saatetaan työyhteisön tietoon
- Hyödynnetään koko työyhteisön osaamista
- Tärkeistä asioista tiedotetaan
- Keskustelu työyhteisössä kulkee molempiin suuntiin
- Jos ympäristössä tapahtuu tai on odotettavissa muutoksia, on johdon oltava tilanteen tasalla



Kiitokori Oy:n pitkäaikainen hallintojohtaja, talousneuvos Marita Pulkkinen, kertoi käytännön kokemuksia erikoisautotehtaan henkilöstö- ja talousjohtamisesta sekä strategian muutoksista toimintaympäristön muuttuessa. Ryhmä pohti, että johtamisen täytyy olla kunnossa, kun johto on tehnyt yhteistyötä 35 vuotta ja saanut yrityksen menestymään.

Hankaluuksien ennaltaehkäisemisen pitää kuulua strategiaan. Huonolla johtamisella voidaan aikaansaada suuria taloudellisia ongelmia sekä pilata työilmapiiri. Kun johtaja kohtelee kaikkia kunnioittavasti ja tasa-arvoisesti, homma toimii. Tärkeää on olla sekä ystävällinen, että kuitenkin vahva ja olla pelkäämättä vaikeitakin ratkaisuja. Yritys voidaan myydä silloin, kun se on kannattava.

### Hyvä johtaja

- On jämäkkä
- On oikeudenmukainen ja tasapuolinen
- On kannustava
- On keskusteleva, kuunteleva ja helposti lähestyttävä
- Uskaltaa puuttua epäkohtiin
- Havainnoi pieniäkin merkkejä
- On kiinnostunut
- Tutkii ennen kuin hutkii
- Antaa rakentavaa palautetta
- Haluaa kehittää osaamista ja jaksamista

### Terveiset nykypäivän maatilayrittäjille:

- Sitkeys, pitkäjänteisyys -on monenlaisia aikoja ja niistä selviää
- Uudistuminen on kaikilla aloilla kehityksen edellytys
- Muutosten haasteisiin ei saa jumittua, vaan on etsittävä siitä mahdollisuudet
- Innostus ja motivaatio, oikeat ihmiset oikeissa tehtävissä
- Yrityksen henkilöstö ja johto –strategia ja tavoitteet kaikille kirkkaat ja toimintatavat selkeät
- Johtaminen toimii monella eri tyylillä ja johtamisen on muututtava, kun toimintaympäristö muuttuu

*Savolaiset naisjohtajat –teema jatkuu:*

## TeaHouse of Wehmais: Anna Grotenfelt-Paunonen



TeaHouse of Wehmais Anna Grotenfelt-Paunonen kuvaili yrityksen henkilöstöjohtamista, jossa johtajan tulee palkata henkilöitä, jota osaavat ja tietävät asioita, joita johtaja itse ei osaa tai tiedä. Palkataan henkilöitä, joilla on todella annettavaa yritykselle. Johtajan rooli ei voi olla sellainen, että kaikki pysähtyy, jos johtaja pysähtyy.

Motivaatiolla on valtava merkitys työn tehokkuudelle, samoin motivaation puutteella. Raha ei yksinomaan motivoi, vaan myös se on olennaista, paljonko omaan työhön pystyy itse vaikuttamaan. Työntekijää kiinnostaa myös työajat, työnkuva ja yrityksen prosessien kehittämisen mahdollisuus. Prosessien tulee olla työyhteisössä niin läpinäkyviä, että kukaan ei ole korvaamaton.

Työporukka otetaan mukaan kehitystyöhön ja yritystä pyöritetään enemmänkin dialogin avulla. Työntekijä voi olla ylpeä työpaikastaan, kun on mukana kehittämässä. Henkilökunnan ovi on tärkeä, työnantajaimagolla on väliä. Kun työporukka viihtyy keskenään, se näkyy asiakkaallekin päin hyvänä tunnelmana.

Teehuone on kehittynyt vuosien mittaan ja pystynyt uudistumaan. Esimerkiksi koronan aikaan muutos käännettiin mahdollisuudeksi ja nopea reagointi mahdollisti yrityksen pyörittämisen myös poikkeusoloissa.

Tavoitteena on pystyä elättämään itsensä sekä se, että yrittäjällä on myös muuta elämää kuin työ. Koko ajan rikotaan rajoja ja tehdään jotain innovatiivista. Tavoitteet ovat konkreettisella tasolla yhteisönistumisen tavoitteita, esimerkiksi enemmän kävijöitä kuin viime vuonna tai se, että kahvinjuoja innostuu teestä.



## Brunbergin makeistehdas, Porvoo:

Brunberg on porvoolainen perinteitä kunnioittava perheyrittys, joka on on valittu Suomen 95. arvostetuimmaksi brändiksi yli 500 brändin joukosta. Brunberg on myös Suomen neljänneksi arvostetuin makeisbrändi. (Taloustutkimus Oy:n ja Markkinointi & Mainonta -lehden Brändien arvostus 2023 -tutkimus.)

*Pyrimme pitämään huolta toimitusketjuistamme, parantamaan jatkuvasti resurssitehokkuuttamme, minimoimaan toimintamme kielteiset ympäristövaikutukset ja toimimaan vastuullisesti sidosryhmiämme ja henkilökuntaamme kohtaan.*

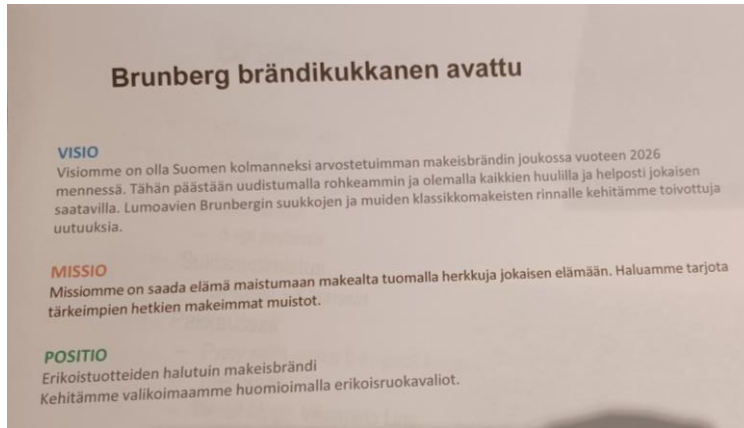
*Tulevaisuuden visioihimme on vielä matkaa, mutta olemme jo vakaalla tiellä kohti vastuullisempaa huomista.*

*Jos yrityksen talous ei ole kunnossa, sillä ei ole edellytyksiä huolehtia sosiaalisesta tai ympäristövastuustaan. (Elinkeinoelämän keskusliitto)*

*Tämä toimii myös toiseen suuntaan. Jos emme toimi ekologisesti ja sosiaalisesti kestäväällä tavalla, emme ole elinvoimainen ja menestyvä yritys pitkällä tähtäimellä.*

*Brunberg on vastuullisesti johdettu vakavarainen perheyrittys. Omistajapohjamme on 100 % suomalainen, joten maksamme veroja Suomeen ja Porvooseen. Käytämme mahdollisimman paljon kotimaisia toimittajia ja tuemme paikallista yhteisöä myös mm. säätiömme kautta.*

*Liikevaihtomme oli vuonna 2022 yli 10,3 milj. €. Viennin osuus oli n. 3 % ja tuotantomäärä noin 1,25 milj. Kg. Hyvää Porvoon mitalla!*



Henkilöstömäärä 67 hlöä. Työntekijöistä pidetään hyvää huolta.

Nykylinjastolla tehdään 10 000 sukkoa/tunti, kun aiemmin kapasiteetti mahdollisti pari sukkoa/h. Taloudellisesti eletään haastavia aikoja, kun suklaan maailmanmarkkinahinta on noussut moninkertaiseksi. Erikoistuotteita on tullut lisää, esimerkiksi sokerittomia ja gluteenittomia tuotteita.

Tavoitteena on olla Suomen 3.arvostetuimman makeisbrändin joukossa. Olla kaikkien huulilla, saada elämä maistumaan makealta. Makeimmat muistot. Jokaisen päivän makein hetki.

### **Maatilayrityskohteet:**

Lapatto MTY:







### **Karja**

- lehmä n 350 kpl, hiehoja 200 kpl, juottovasikoita n. 40kpl
- lypsiasema. 2x12 paikkainen GEA takalypsiasema, IQ nelitie lypsimin. DP tuotannonhallinta.

### **Eläinainees**

- maitotuotos keskimäärin 32 litraa lypsissä olevaa lehmää kohden maitoa päivässä, ekm 37 kg/pv
- vuosituotos 2023: 10 622 kg maitoa lehmää kohden. EKM 11643 (R%4.57 V%3.78)

### **Kasvinviljely**

- peltoa **285** ha, josta omaa peltoa 140 ha. (Sopimusnurmiensa kanssa n 390 ha)
- Säilörehua tehdään n 250 ha alalta kolme satoa kesässä. Säilörehun sadot 8000-10000 kg/ka/ha

### **Tilan työvoima**

Vesa, Nina, Juho ja 7 vakituista, lisäksi kesällä 1-2 laskutuspuhjalta tekevää osa-aikaista.

Kokonaistyötunnit tilalla n 17000 h/v. Maitoa tuotetaan n 260 litraa/ navettatyötunti.

Urakoitsijoiden käyttö: Lietteiden siirrossa etäsäiliöihin levityksen yhteydessä urakoitsija siirtää lietettä kahdella puoliperävaunulla. Viljan kylvö ja puinti urakoitsijalla sekä kuivalannan levitys.

Tilayhteistyö: Viljaa tuottavien tilojen (8-10 kpl) kanssa on tiivis yhteistyö vilja- ja nurmiviljelyn ja lietteiden käytön osalta

### **Muuta**

- Tavoite: Toiminnan tavoitteena mahdollisimman hyvän taloudellisen tuloksen teko.
- Visio: Tuottaa maitoa kannattavasti myös ensi vuosikymmenellä.
- Päämäärä: Kehittää ja laajentaa tilaa kannattavasti.
- Maitoa meijeriin 3.486 milj (2023)

Lapatto mty:n Juho ja Nina Lapatto kertoivat henkilöstöjohtamisestaan, jossa hyödynnetään vuoropäällikkösystemiä. Näin työvuorossa on aina monipuolinen osaajajoukko. Vuoropäällikkö osaa lääkittää, auttaa

poikineiden ja sairaiden kanssa ja ottaa ja toimittaa näytteet. Muut samassa vuorossa voivat keskittyä rutiineihin.

Yrityksessä on seitsemän työntekijää, joista kuusi on suomalaisia. Rekrytointi ja työntekijöiden viihtyvyys on tärkeää. Työohjeet on oltava ja se tehdään mikä on kirjattu. Olisi hyvä, jos sama henkilö tekisi perehdytyksen kaikille. Nyt useampi eri henkilö opastaa uusia työntekijöitä. Työn vaihtelevuus motivoi ja rasittavuutta tulee vähemmän, kun esimerkiksi lypsyt tekee aamulla ja illalla samana päivänä yleensä eri henkilö. Motivaatiota työntekijöillä lisää myös mahdollisuus kouluttautua.

Vastuuta on tietoisesti siirretty nuorelle isännälle, eikä vanhempi pari pidä enää asioita omissa käsissään. Juho ja Vesa vuorottelevat lomina, aina toinen isäntä paikalla. Nina tekee työlistat kuukausittain ja käyttää ruutupaperi-kynä -tyyliä.

Yrityksessä ei pidetä erikseen kehityskeskusteluja tai yhteiskokouksia. Whatsapp on ainut, joka tavoittaa kaikki henkilöt yhtäaikaan. Työntekijät antavat toisilleenkin palautetta.

Tavoitteista keskustellaan ja perustellaan työntekijöille, miksi tässä yrityksessä toimitaan näin.

*“Kun aika on sellainen, ettei kukaan rakenna, silloin kannattaa juuri rakentaa!”*

#### Menestyksen avaimia:

- Koneet ja investoinnit perustuvat tarpeeseen
- Eläinten hyvinvoinnin parantaminen. Esimerkiksi tuulettimet, uritetut käytävät
- Mahdollisimman paljon maitoa näistä seinistä
- Eläinten kestävyys, ikää korkeammaksi
- Ulkoistaminen, esim. jalostus
- Yhteistyö muiden tilojen kanssa

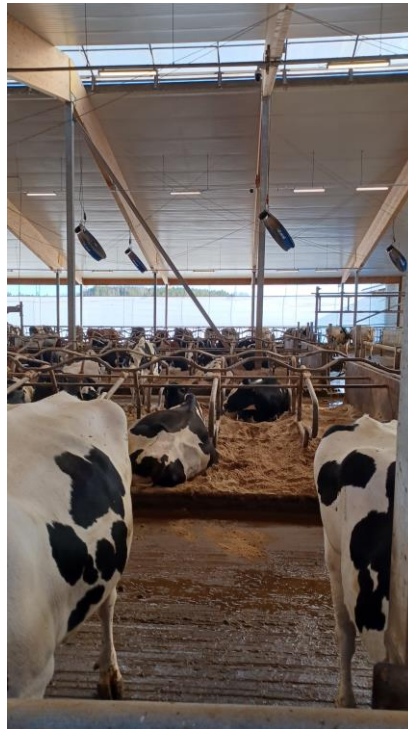
#### **Vakkamäen tila, Johanna Vakkamäki ja Juho Ruuhijärvi**



200 lypsylehmää, 3 robottia. Uusi hyvin suunniteltu navetta!

280 ha peltoa, 1/3 pelloista aivan lähellä, lohkoja yhdistelty. Liete vetoletkulla, joka parantanut maan rakennetta painanteiden vähennytyä. Laidunnus aamusta iltaan. Rehuketju urakointi + oma tarkkuussilppuri + aumat.

Siemenseokset mietitään niin, että on erikseen lypsävien säilörehu ja umpilehmien säilörehu, jotka vastaavat laatutarpeita. Umpilehmien nurmilla alhainen Ca ja ei lietettä, enemmän typpeä koska myöhäistetty korjuu. Näin saadaan sopivan alhainen D-arvo mutta korkea kuitu ja sopiva raakavalkuainen. Ja umpilehmät saavat syödä paljon, kun säilörehu on laadultaan oikeanlaista. Lehmät eivät pääse lihomään vaikka syönti on hyvä. Näin on vältetty poikimahalvaukset ja jälkeisongelmat.



60 cm syvät hiekkaparret, joiden alla betoni ja salaojitus. Kerran viikossa lisätään hiekkaa Avantilla. Hiekkalanta saadaan pelloille. Hiekkapeti on erittäin hyvä nautojen sorkille ja hyvinvointia lisäävä tekijä. Lehmät eivät liukastele ja putkien sijainnit on suunniteltu ajatellen lehmän luonnollista liikerataa. Jalkasairauksia on erittäin harvoin, samion kinnerongelmia ja tapaturmia hyvin vähän. Kun sairaita eläimiä ei ole, se säästää todella paljon aikaa ja sitä kautta rahaa. Sairaiden eläinten hoito on pois rutiineista, ja rutiinit ratkaisevat menestyksen. Mietitään aina, mikä on heikoin lenkki ja korjataan se ensin, esim. Utare, ape, parsi?

Työvoima:

Johanna ja Juho yrittäjänä, molemmilla korkea koulutus (eläinlääkäri ja DI). Kaksi vakituista työntekijää, aamuvuoro 8-16, iltavuoro 12-20. Lisäksi osa-aikaisia työntekijöitä. Otetaan myös pienempiin hommiin uusia, jotta opitaan tuntemaan hyviä tekijöitä. Varahenkilötilanteesta tästä on hyötyä. Työntekijöiden työkuultuuri muodostuu yrittäjien asenteesta. Uusien tekijöiden määrätietoinen opettaminen luo alalle uusia osaajia. Työntekijät ovat töissä ma-pe tai ma-la. Sunnuntaisin tehdään yleensä omalla porukalla. Työaikaa on seurattu ProAika –palvelun avulla.

Edellinen sukupolvi oli kehittänyt tilaa aktiivisesti. Yrittäjien positiivisella meiningillä on suuri merkitys. Vapaa-aikaa tulisi olla enemmän; aikaa miettiä ja aikaa olla. Jatkuva sidoksissa olo on kuormittavaa.

### Menestyksen avaimia:

- Kustannustehokkaasti paljon maitoa
- Ruokinnan optimointi
- Mieli pirteänä, kun on mahdollista kehittää toimintaa jatkuvasti
- Talous koko ajan hyvä, puskuria haastaviin aikoihin

### **Antinmäen tila, Jari ja Katriina Leppä**



Antinmäen tila on ollut samalla suvulla vuodesta 1539. Tilan toimintaa on siitä saakka ohjannut kestävyys siten, että seuraavalla sukupolvella on ollut hyvät lähtökohdat jatkaa. Nykyinen isäntäpari on 17. sukupolvi.

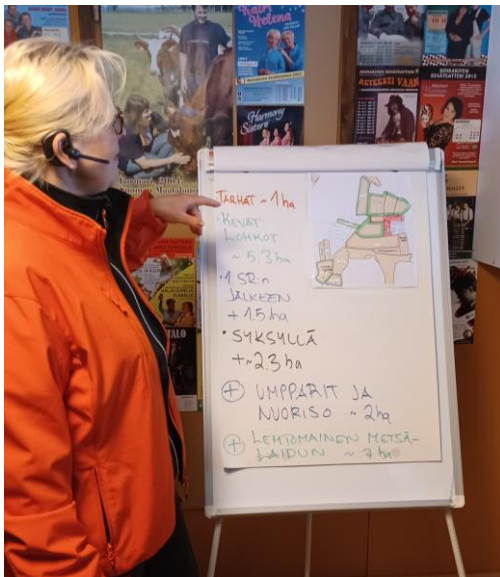
Jari ja Katriina Leppä kertoivat hiilinegatiivisesta ja ruokaposiitivisesta yritystoiminnastaan, johon kuuluu myös intensiivinen kiertolaidunnus. Yhden robotin yksikkö ei ole investoinut navettaan, vaan kasvua ja kehitystä on tapahtunut peltojen ja metsien oston kautta. Yrityksessä on myös aktiivista lomamökkitoimintaa. Nykyisessä 70 lehmän karjassa pyritään saamaan tuotanto mahdollisimman hyväksi.

Koska Jarilla on pitkä ura tilan ulkopuolella, asioita on opittu ulkoistamaan. Peltotoiminnan, ruokinnan ja talouden suunnittelussa pitkä yhteistyö ProAgrian kanssa. Asiantuntija voi olla kaukanakin, kunhan on sellainen, jonka kanssa homma toimii.

Korkeatasoisten jalostuseläinten kauppa on osa tilan toimintaa. Antinmäen tilalta on vuosien saatossa myyty lukuisia sonnivasikoita keinosiemennyskäyttöön ja lehmävasikoita alkiontuotanto-ohjelmiin. Lisäksi eläimiä myydään toisille tiloille myös maidontuotantoon. Tilan eläinliikenne on yksisuuntainen eli tilalle ei osteta eläimiä.

Koirakiven lähiruokakierros ja maitobaari ovat uusia toimintoja. Lähiruokakierrokseen kuuluu Antinmäen lisäksi kolme muutakin lähiruokaa tuottavaa yritystä, joten ostomahdollisuudet ovat monipuoliset.

Kiertolaidunnus on toiminut hyvin. Katriina kertoi systeemistä:



Syöttökaistaleen koko +/- 0,25 ha ja jokoä päivä siirretään aita. Eli päivä per pala. Lohkon kokoa suurennetaan kesän edetessä ja otetaan lisää aluetta käyttöön.



Menestyksen avaimia:

- Kasvua ja investointeja voi tapahtua monella osa-alueella maatilayrityksessä, ei pelkästään navettaa kasvattamalla
- Hiilinegatiivinen ja ruokaposiitivinen yritys
- Eläinten ja ihmisten hyvinvointi on olennaista
- Laaja näkemys maataloudessa
- Laadukas säilörehu ja kiertolaidunnus

Tunnelmia reissusta:



Matkanjohto iskussa!



Sodan ja Rauhan museo, Mikkeli



Linja-autossa on tunnelmaa!



Järvisydän oli toisena majoituskohteena



Kotimaista ruokaa avotulella Järvisydämessä





