

Hankkija–2000 Maatalous-työryhmän visio yhtymän johdolle v. 1989

Vuoden 1989 alussa Hankkijan pääjohtaja *Pertti Tuomala* asetti kaksi työryhmää (Maatalous sekä Rakentamis-teollinen) tekemään "visio 2000" näkemykset toimialojensa tulevan vuosikymmenen markkinatilanteesta. Projektityö alkoi sveitsiläisen Royston Associates - konsulttiyhtiön johtajan *M. G. Roystonin* yhteydenotolla. Tuomalan tilaama työ tehtiin Roystonin menetelmällä ja ohjauksella.

Yhtymän johdon uudelleen organisointi ja toimintojen yhtiöittäminen oli käynnissä, kun työryhmä aloitti työn. Maatalouden ja elintarviketekniikan toimialalla ei ollut nimettyä johtajaa. Maatalous- ja elintarvikealan yksiköt (Rehuteollisuus, Tuottajain Rypsi Oy, Hankkijan Kasvinjalostuslaitos, Agroma Oy, Finnagro Oy, Oy Farmer Ab, Oy Juko Ltd, Etek Oy sekä yhteisyritys Hankkija–Maatalous Oy (HJA -SOK 50/50) osallistuivat *Hankkija - 2000 Maatalous-* ryhmätyön tietojen hankintaan ja arviointiin aktiivisesti. Ryhmätyön teki kanssani, konsultin ohjaamana, *Erkki Franssila*, jonka kanssa käyty keskustelu oli kuten aina rakentavaa ja hyödyllistä.

Aluksi koottiin laaja taustatietomateriaali neljältä asia-alueelta (politiikka, talous, tutkimus/kehitys sekä yhteiskunta) tekijöistä, jotka voivat vaikuttaa Suomen maatalouden tulevaisuuteen. Kustakin näistä neljästä asia-alueesta tehtiin pitkä lista sanallista ja numerotietoa asioista, jotka voisivat vaikuttaa 2000-lukua lähestyessä maatalous- ja elintarviketalouteen Suomessa. Teimme neljän eri tulevaisuusvaihtoehdon SWOT– nelikenttätaulukot Roystonin ohjaamalla tavalla. Pyysimme ja saimme kunkin em. toimialayksikön mielipiteet ja arviot eri SWOT–vaihtoehtojen toteutumisista todennäköisyysprosentteina. Työryhmänä harkiten päätimme raporttiin tulevasta tietosisällöstä (mm. uhkat ja mahdollisuudet) sekä toteutumisen todennäköisyysprosentit esiin tulleille eri tulevaisuusvaihtoehdoille.

Yhteistyön tulos oli kehitysnäkemyks "Hankkija–2000 Maatalous". Se tehtiin asiantuntijatyönä suomeksi ja englanniksi konsultti Roystonin menetelmällä. Tarkoitus oli tehdä se avuksi yhtymän maatalous- ja elintarviketoimialan yksiköiden strategiseen johtamiseen.

Suomen maatalouden kehityspolku

Esitin 7.12.1989 tämän *Hankkija-2000 Maatalous* -raportin täynnä kuulijoita olleessa Oulunkylän auditoriossa, siinä vaiheessa "Hankkijan Uusi Oy" nimisen yhtymän johdolle. Paikalla olivat hallitus (Tuomala, *Pekka Linnainmaa* ja *Lauri Jalli*, joka oli nimitetty elintarvikeryhmän johtajaksi), keskushallinnon johtajat, hallintoneuvoston edustajat, maakuntajohto, Puolimatkan johtajat, liiketoimintayksiköiden johtajat jne. Pääjohtajan tavoite oli tilaisuudessa "vahvistaa perusvalmiuksia kansainväliselle Hankkija - Yhtymälle".

Työryhmäraportissa tulokset olivat todennäköisyysprosentteina. Tein ja esitin ryhmän tuloksista kirjoitetun selkokielisen arvion ja ajoitusnäkömyksen "Suomen maatalouden kehityspolku", jonka mukaan Suomen maataloudella olisi lähiaikoina (vv. 1989 - 2000) edessä kolme vaikeaa ja kehitykseen vaikuttavaa muutosvaihtetta:

- 1) Turvallisen kansallisen hyvinvoinnin ja sulkeutuneen talouden aika, jolloin kuitenkin omavarma maataloustuki tulee epävarmaksi (alkaen tn. jo vuodesta 1990).
- 2) Valtion budjetista loppuu rahat, tulee kova riita maatalousteusta (vv. 1991–1994).
- 3) Maatalouden on sopeuduttava toimimaan Euroopan kanssa (tn. vv. 1995– 1998).

Raportti ei kiinnostanut johtoa

Pääjohtaja Tuomalan ensimmäisenä käyttämä puheenvuoro "Hankkija - 2000 Maatalous" - raportista oli lyhyt ja tyly. Raporttimme sisältöön tai esitettyihin johtopäätöksiin hän ei juuri huomiota kiinnittänyt. Tuomalan mukaan "Menneen ajan toimintoina maatalousaloilla ei ole tulevaisuutta". Keskusteltaessa raportista annettiin ja käytettiin hyvin vähän puheenvuoroja. Esimerkiksi kukaan läsnä olleista hallintoneuvoston jäsenistä ei kysynyt raportin näkemyksistä tai johtopäätöksistä. Koko työryhmän raportin käsittely sen esittämistilaisuudessa jätti raportin tekijälle oudon jälkimaun.

Raportin näkemykset osoittautuivat oikeiksi

Sattumalta, tosin analysoitujen faktatietojen pohjalta toimien, osuimme raportissa varsinkin tulevien haasteiden ajoituksen suhteen oikeaan. Työn tekoaikana ei ollut tietoa Suomen EFTA/ETA- tai EU - liittymisistä. Tarpeellisuudesta oli kyllä esim. talouspoliittisia merkkejä ilmassa. Neuvostoliiton hajoaminen sekä talouslama jouduttivat hakeutumista Eurooppaan. Suomessa ruvettiin panemaan toimeen eurooppalaisia maataloussäädöksiä 1.1.1993 lukien, jolloin ETA-sopimus tuli voimaan. Kansanäänestyksen ja mm. maataloustukia koskeneiden kovien liittymisneuvottelujen jälkeen Suomen Euroopan unionin (silloin vielä EY) jäsenyysaika alkoi tammikuun 1. päivänä 1995.

Suomen maataloustarvikkeiden ja elintarvikkeiden markkinointiin ETA- ja EU - jäsenyys vaikutti nopeasti liittymisten jälkeen. Maataloutta ja alan tarvikekauppaa (esim. rehut, siemenet, taimet, torjunta-aineet) koskevat säädökset yhtenäistettiin EU:n kanssa.

Kauppa vapautui. Kaupan ja teollisuuden "eurooppalaistuminen" eteni, ja se on jatkunut Suomessa. Monien entisten Hankkijankin toimintojen omistus ja toimintatapa on kansainvälistynyt. Vanhassa Hankkijassa oli esim. jo tietoa siitä kuinka silloin Euroopan tai USA:n maataloustarvikekaupan vahvoissa osuuskunnissa toimittiin. Useissa tapauksissa menestyminen perusta oli liiketoimintaan sitoutuvan pääoman nopea kierto ja vahva koko arvoketjun hallinta.

Hankkijassa rehuliiketoiminta oli kehittymässä kohti tällaista laatutietoista arvoketjua (rehujen tuotesuunnittelu ja markkinointi, rehuviljan ja muitten raaka-aineiden hankinta ja käyttö, tuotelaadun optimointi, valmistustekniikka, asiakaslähtöinen markkinointi, logistiikka ja irto-toimitustekniikka, työilmapiiri- ja asiakaspaute).

Miksi rehuteollisuus jäi Hankkija-Maatalouden ulkopuolelle?

Vasta myöhempien tapahtumien ja historiikki-kirjojen pohjalta ymmärtää, miksi rehuteollisuus, joka oli rehukaupassa tärkeä arvoketjun osa, jätettiin ulkopuolelle Hankki-ja-Maatalous Oy:n. Yhtymän johdon suunnitelma oli rahapulaassa myydä rehuteollisuus. Oli myyntihintarvio 500 - 600 mmk. Yritettiin myydä, mutta riittävää hintaa ei saatu. Ostajaehdokkaat osasivat pitää menetyksien vaaraa (asiakkaat, rehumäärät, markkinaosuudet ja tuotot) liian suurena riskinä, jos ostaa ison erillisenä toimivan rehuteollisuuden. Yhtymän oli pakko itse omistaa rehuteollisuus, joka yhdessä Tuottajain Rypsi Oy:n kanssa kuitenkin tuotti jatkuvaa kohtuullista kassavirtaa.

Lopulta yhtymän johdolta lipesi myös rahan käytön hallinta. Pankkien luottamus loppui, ja ne pakottivat yhtymän myymään keväällä 1992 Hankkijan rehuteollisuuden 220 miljoonalla markalla.

Jorma Suurnäkki 18.1.2023