

Jälkiviisastelua Maatalous-Hankkijan TUMA-juttuun

Vuoden 2022 joulukuussa kirjoittelin muistikuvia Maatalous-Hankkijan markkinoinnin Tuma-ohjelman kehittämisestä 1980-luvulla. Kuvasin, miten liiketoimintaprosesseja kehitimme asiakkaina olleiden maatilojen ja tehtaiden välillä. Esitimme konsernin johdolle, että massatavarakauppa pitäisi organisoida kevyempään rakenteeseen. Tämä ehdotus ei mennyt läpi

Olen saanut juttuun ja myös Hankkijan laajempaan toimintaan kommentteja. Hankkijasta lähdettyäni vuonna 1988 siirryin konsulttimaan liiketoiminnan muodonmuutoksia. Hankkijassa saamani kokemukset sekä koulutautuminen Yhdysvalloissa ja Suomessa loivat minulle ymmärrystä, miten toimia johdon tukena muodonmuutoksia toteutettaessa. Tässä jutussa tutkijan näkökulmasta analysoin niitä tilanteita, joita silloin kohtasin ja mitä myös saamissani kommentteissa on tuotu esille. Tässä jutussa analysoin ilmiötä, miksi Hankkijan voimavarat heikkenivät tultaessa 1980-luvun loppuun. Konsta Pykkäsen mukaan ”jälkiviisaudessa ihminen on viisaimmillaan”.

Yhteiskunnallisen murroksen ytimessä

Monena vuonna Hankkija oli viidenneksi suurin yritys Suomessa. Tultaessa 1980-luvulle alkoi olla tietoa ja ennusteita Neuvostoliiton hajoamisesta. Suomi pyrki voimakkaampiin sidoksiin länteen, EU-liitokseen. Erytisen voimakkaan murroksen kohteena oli elintarviketuotanto. Sen keskeisiin elementteihin, maatalouden alkutuotantoon ja sen tukipolitiikkaan kohdistui suuret muutokset. Maatilojen lukumäärä laski ja tilakoot kasvoivat. Uudet tietojärjestelmät otettiin maataloilla käyttöön. Tällaisessa murroksessa Hankkijan perustehtävä oli tukea alkutuotantoa pyörittäviä viljelijöitä. Heistä suurin osa oli jäsenenä paikallisissa hankkijalaisissa tuottajaosuuskunnissa.

Saamissani kommentteissa monet kuvaavat, miten mielenkiintoinen ja haasteellinen työpaikka Hankkija on ollut. Hankkija on antanut työntekijöilleen monenlaista oppia ja kokemusta. Hankkija on ollut monille erinomainen ponnahduslauta työuran jatkuessa. Hankkijan konkurssin jälkeen ja 1990-luvun talouslaman aikaan työmarkkinat olivat vaikeat. Työttömyysaste lähenteli 20 prosenttia eikä avoimia

työpaikkoja ollut. Oli vaikea hakea työuralle jatkoa.

Organisaation matriisimalli

Hankkijan perusorganisaatio otettiin käyttöön 1971. Sen rakenteena oli pääkonttorin divisioonat sekä kentän alueet ja konttorit. Teorioiden mukaan organisaatorakennetta kutsutaan matriisiksi. Toimintakulttuuri ruokki sisäistä kilpailua niin pääkonttorin divisioonien välillä kuin kentän alueiden/konttorien välillä sekä myös kentän ja pääkonttorin välillä. Autoritääriinen johtaminen kytki divisioonien ja kentän johtajat tiukkaan sidokseen ylimpään johtoon. Kaikki ohjasnarut olivat konsernin johdon käsissä. Tämä heikensi divisioonien ja kentän johdon keskinäisiä, horisontaalisia yhteyksiä. Johtamiskulttuuri heijastui myös luottamusmieshallintoon. He puolustivat omia hallituspaikkojaan, jolloin liiketoiminnan kehittämisen edut saattoivat jäädä taka-alalle. Ylimmäle johdolle oltiin kuuliaisia ja lojaaleja.

Tutkimukset osoittavat, että matriisirakenteiselle organisaatiolle tällainen johtamiskulttuuri on ominaista. Saamieni kommenttien mukaan konsernin johtamiskulttuuri heijastui jännitteisenä myös Hankkijan ulkoisissa kumppanuuk-sissa. Maataloustavarakaupan kilpailu oli oligopolinen eli ns. epätäydellinen kilpailumuoto. Tuotteet/palvelut olivat kilpailussa hyvin samanlaisia, hinnalla oli suuri merkitys.

Analysoinnin kohteena liiketoimintamalli ja johtamiskulttuuri

Kun Hankkijan tilannetta tarkastellaan liiketoiminnan muodonmuutoksen tutkimuksen kannalta, huomio kiinnittyy kahteen näkökulmaan: **liiketoimintamallin kehittämiseen** ja **johtamisdynamiikan kehittämiseen**. Liiketoimintamallien analysoinnin avulla saadaan esille organisaatorakenteiden joustavuus vastattaessa ympäristömuutoksiin. Johtamisdynamiikan analysointi tuo esille johtohenkilöiden kyvykkyyden vaikuttaa organisaatiossa uusien ratkaisumallien aikaansaamiseen. Liiketoimintamallin ja johtamisen uudistuminen kulkevat ”käsikädessä”. Hankkijan kohdatessa voimakkaan ympäristömuutoksen vaateena siis oli sekä liiketoimintamallin että johtamisen radikaalit uudistukset.

Hankkijassa säilyi matriisimalli

Kun analysoimme Hankkijan organisoitumista, säilyi vuonna 1971 käyttöönotettu matriisirakenne ennallaan myös 1980-luvulla. Pääkonttorin ja kentän matriisiin kytkettiin koko monialainen liiketoiminta.

Tutkimuksien mukaan jäykkää organisaatorakennetta tehostetaan ensin panostamalla tiimimäistä toimintatapaa. Sen ideana on jakaa ihmisiä kyvykkyyksien mukaan yhteistyöhön. Hyvin toimivat tiimit osaavat hyödyntää henkilöiden erilaisia kyvykkyyksiä. Jos tämä ei riitä, valitaan yhteistyöhön parhaita ulkoisia kumppaneita. Tehokkaimmat rakenteelliset muodot ovat tietolustapohjaset yhteistyöverkostot sekä ns. virtuaaliset kytkennät. Parhaimmillaan myös asiakkaat on kytketty yhteisille tietolustoille. Tällöin mahdollistuu asiakkaiden oppiminen tekemään päätöksiä omassa toiminnassaan. Tätä kehitysrataa TUMA ohjelmassa tavoittelimme.

Kun Hankkijan organisaatio säilyi matriisimaisena, kytkeytyi maataloilta tehtaille logistiikka myös tähän rakenteeseen. Tämä merkitsi sitä, että uudistukset olivat pientä näpertelyä. Radikaalit uudistukset olisivat vaatineet liiketoimintojen yhtiöittämistä ja siten matriisin purkamista. Tällaisista päätöksistä vastuuta kantoi konsernin/hallintoneuvoston johto. Vaikka konsernin ylin johto vaihtui 1980-luvun puolivälissä, jatkui matriisirakenne. Tultaessa 2000-luvun vaihteeseen konsernin johto viesti, että ”maatalousaloilla ei ole tulevaisuutta”. Tällainen konsernin johdon lausuma nostaa esiin täydellisen ymmärtämättömyyden yrityksen perustehtävästä ja omistajaohjauksesta. Perustehtävä jätettiin sivuraiteelle. Kommenttien mukaan tähänkään lausumaan paikalla olleet luottamusmiehet eivät puuttaneet.

Olen aiemmassa Tuma-artikkelissa kertonut, miten yhdysvaltalainen Agway organisoii maatalouskaupan massatavaraliiketoiminnan omakseen ja pientarvike- ja konekaupan omakseen. Pientarvikauppaan kytkettiin mukaan yksityisiä dealereita. Agwayn johdon mukaan kustannustehokkuuden näkökulmasta prosessit asiakkailta tehtaille pelkistettiin suoriksi logistisiksi yhteyksiksi. Niitä ei kytketty

paikallisten toimipaikkojen kautta kulkeviksi. Matriisirakenne ei siis ollut käytössä.

Johtamiskulttuurin uudistaminen

Kun liiketoimintamallin kehittäminen oli jumiutunut matriisirakenteeseen, nostaa se esiin johtamiskulttuurissa olleet vaikeudet. Siirtyminen jäykistä rakenteista joustaviin vaatii ymmärrystä, että johtamisessa on tapahduttava samanaikaisesti radikaali uudistuminen. Johdolta vaaditaan kyvykkyyttä haastaa organisaatiota uusien ideoiden synnyttämiseen, kekeiluun, oppimiseen ja uusiin käytäntöihin siirtymiseen. Nykypäivänä johtamisominaisuuksista puhuttaessa esille tulevat esim. ketteruus ja resilienssi eli pitkäjänteinen sietokyky. Johtamiskulttuurin uudistaminen on koko organisaatiolle johdosta alkaen iso ja monia vuosia kestävä oppimisprosessi.

Johdon henkilöiden oppimisen tukena olen käyttänyt ns. aivodominanssien kartoituksia ja tutkimuksia. Niiden avulla on mahdollista tunnistaa, miten autoritäärisessä johtamisessa painottuu aivotoimintojen vasemman puolen taipumukset vanhan säilyttämiseen tai vain pieniin muutoksiin. Joustavien rakenteiden kehittämiseen tarvitaan oikean aivopuoliskon taipumuksia, joita ovat esim. tulevaisuusajattelu ja uudenlaisen arvopohjan luonti, avoimuus.

Vaikka Hankkijasta ns. aivodominanssien mittaustuloksia ei olekaan käytössä, voidaan väittää, että vallitseva johtamiskulttuuri painottui vasemmalle aivopuoliskolle ominaisiin toimintatapoihin; esim. autoritäärisuus, suljettu kulttuuri, lyhytnäköisyys, faktoilla perustelu, pienien muutosten painotus. Radikaalien uudistusten aikaansaaminen olisi edellyttänyt taipumusta esim. tulevaisuussuuntaisuuteen, uusien mahdollisuuksien oivaltamiseen, ihmisten haastamiseen, oppimisen tukemiseen, avoimen ilmaston luomiseen. Hankkijan tilanteessa johdolta olisi vaadittu dynaamista kyvykkyyttä organisaatiomallin ja johtamiskulttuurin täydelliseen uudistamiseen. Tällaisia toimenpiteitä ei käynnistetty. Tämä oli esteenä uuteen toimintamalliin siirtymiselle.

Esimerkki onnistuneesta matriisin purkamisesta

Konsultointityössä 1990-luvun alussa kohtasin Hankkijan tilannetta vastaavia kehityshaasteita

monissa yrityksissä. Hyvänä esimerkkinä on Metsähallituksessa tekemäni kehitystyö. Metsähallituksen liiketoiminta oli organisoitu viiden alueen ja 27 piirikuntakonttorin sekä pääkonttorin rakenteeseen. Kolmen vuoden aikana matriisirakenne purettiin ja liiketoiminta jaettiin Metsätalouden, Luonnonsuojelun, Virkistyspalvelun (Villi Pohjola) sekä Taimiston ja Kiinteistöpalveluiden yksiköihin. Näille yksiköille kehitettiin omat organisaatiot ja asiakaslähtöiset liiketoimintaprosessit. Kehitystyössä oli mukana koko henkilöstö, ja kaikki sijoituivat myös uusiin rooleihin. Tietojärjestelmien kehittäminen tuki toimintojen kehittämistä. Uusi organisaatiomalli otettiin käyttöön 1.5.1993 ja se toimii vieläkin.

Miten organisaatiorakenteen muutos olisi voinut toteutua?

Miten kuitenkin Maatalous-Hankkijassa olisimme voineet vaikuttaa matriisin purkamiseen? Voitaneen yksinkertaisesti todeta, että meidän divisioonamme johdolla olisi pitänyt olla kyvykkyyttä vaikuttaa konsernin johtoon

sitä, että johto olisi ymmärtänyt radikaalin uudistuksen välttämättömyyden koko talon kannalta. Tällaista vaikuttamista ja siihen otollisia tilanteita emme pystyneet luomaan. Konsultoinnissa olen kohdannut vastaavanlaisia tilanteita, joissa ylimmälle johdolle on pystytty perustelemaan radikaalien uudistusten välttämättömyys. Ei siis olisi pitänyt antaa periksi, vaan kehittää perusteluita päätöksenteon tueksi. Nykypäivänä liiketoiminnan muodonmuutoksiin herääminen syntyy usein ”lattiatasolta” eikä niinkään ylimmän johdon yksisuuntaisena ohjauksena.

Jälkiviisaus – paras viisausopin laji

Viittaaan Veikko Huovisen kuvaamaan Konsta Pylkkäsen viisausopin lajeista tärkeimpään. ”Se on jälkiviisaus. Jälkiviisaudessa on tapaus mennyt aikakautta, mutta se kuvitellaan esiin tulevaksi ja sakilla setvitään, miten olisi parasta käyttäytyä. Tässä lajissa ihminen on viisaimmillaan. Jälkiviisaan silmä on somassa paikassa, se kahtoo taaksepäin”.

Terveisin
Matti Virkki

Kommentit: matti.virkki@visionleaders.fi