

Uuden liiketoimintamallin kehitystyö 1980-luvun alussa – ei johtanut läpimeneen konsernin johdossa

Omia kotiarkistoja järjestellessäni törmäsin mielenkiintoiseen materiaaliin neljänkymmenen vuoden takaa. Eteeni tuli Maatalous-Hankkijan liiketoiminnan suunnittelun materiaalia 1980-luvun alkuvuosilta. Vastasin tuolloin Maatalous-Hankkijan liiketoiminnan strategisesta suunnittelusta. Maatalous-Hankkija oli Kone-Hankkijan kanssa keskusliikkeen ydinliiketoimintoja.

Osuustoiminnallisena yrityksenä viljelijät olivat paikallisten osuuskuntien kautta Hankkijan jäseniä. Hankkijalla oli keskimäärin kolmasosan markkinaosuus maatalouden massatavarakaupassa. Toiminta-ajatuksena oli tukea viljelijöiden elinkeinoa tilanteessa, jossa oli näkyvissä Suomen liittyminen EU:n jäseneksi ja kytkeytyminen yhteiseen eurooppalaiseen elintarviketuotantoon. Tuolloin Suomessa oli noin 120 tuhatta maatilaa, joiden keskikoko oli noin 15 hehtaaria. Tällä hetkellä se on yli 50 hehtaaria.

Nyt 40 vuoden jälkeen olemme nähneet, minkälaisen mankelin läpi elintarviketoimiala on kulkenut. Suomi on säilyttänyt elintarvikeomavaraisuutensa. Sen edellytyksenä on ollut, että alkutuotanto on pystynyt muuntumaan radikaalisti.

Miten Maatalous-Hankkija 1980-luvun alkuvuosina vastasi murrokseen? Tätä kysymystä yritän tässä jutussa selvittää.

Olin Hankkijan palveluksessa vuoteen 1988. Silloin Hankkijan ja S-ryhmän maatalouskaupat fuusioituivat. Tässä tilanteessa en jatkanut uudessa kokoonpanossa, vaan hakeuduin toiselle työuralle. Hankkijassa saamaani kokemusta hyödyntäen ja itseäni uudelleen kouluttaen sekä Yhdysvalloissa että Kauppakorkeakoulussa ja myöhemmin Aaltoyliopistossa keskityin konsultoimaan liiketoiminnan muodonmuutoksia.

Löytämäni materiaalin pohjalta syntyikin ajatus, että konsultointikokemuksen pohjalta kuvaisin ja analysoisin Maatalous-Hankkijassa tehtyä kehitystyötä; sen onnistumista ja/tai epäonnistumista.

Löytämästäni materiaalista olen ottanut kuvia ja kopioita, jotka ovat liitteinä (tähän tulee linkit ao. dokumentteihin). Materiaali on peräisin kansainvälisistä seminaareista, joissa olen esitellyt kehitystyön ideaa ja sen tekemistä. Aloitan seuraavassa kuvauksen.

Lähtökohdat liiketoiminnan uudistamiseen

Hankkijassa 1970-luvulla oli käynnistetty liiketoimintaprosessien kehittämisen tueksi IBM:n avustamana iso tietojärjestelmien kehittämishanke. Tätä hanketta kutsuttiin IBM:n nimittämänä BSP-projektiksi (Business Systems Planning). Hankkijatasolla hanketta veti *Kari Kontuniemi*. Olin hankkeessa vastuullisena Maatalous-Hankkijan tietojärjestelmistä sekä Hankkijatasolla koordinoimalla järjestelmän arkkitehtuuria. IBM koulutti hankeryhmän vastuullisia useita seminaaripäiviä vuosittain Tukholman koulutuskeskuksessa. Uusien tietokantojen kehittämiseen kytkimme mukaan pääkonttori- ja kenttäorganisaatiosta avainhenkilöitä. Tämä hanke kesti kolmen vuotta 1980-luvun alussa. Se antoi eväät perusliiketoiminnan prosessien kuvaamiseen ja sitä kautta niiden tehokkuuksien arviointiin.

Samanaikaisesti olin yhteydessä Ruotsissa Hankkijaa vastaavan osuuskunnan, Lantmännenin tietohallinnon kehittäjiin. Erityistä mielenkiintoa herätti kenttämyynnin tueksi kehityksessä ollut ohjauksjärjestelmä. Hanketta veti *Göran Blomquist* pääkonttorissa. Myöhemmin hän oli Sörmland Lantmännenin toimitusjohtajana ja silloin vastasi ohjelman soveltamisesta käytäntöön. Maatalous-Hankkijan avainhenkilöiden, mukana viiden alueen myyntijohtajat, vierailimme Göranin luona ja saimme häneltä tietoa, jota vertasimme omaan kehityksen alla olevaan myynninohjaushankkeeseen.

Hankkijan Markkinoinnin palvelusta *Jaakko Halmet* oli useita vuosia myynninohjaushankkeen vetäjänä. Hankkeen avulla Hankkijan myyjät saivat käyttönsä ensi vaiheessa tiedot asiakkaidensa tilakohtaisesta ostopotentiaalista ja aiemmasta

ostokäyttötymisestä. Strategisena tavoitteena oli siirtyä asiakastarvepohjaiseen tarjontaan aiemman tuotepohjaisen tarjonnan sijaan. Myyntikonttoreiden myyntipäälliköt ja myyjät koulutimme ohjelman käyttäjiksi. Uudenlaisen myyntitavan ottaminen käyttöön eteni useiden vuosien aikana monien kokeilujen kautta ja eri paikoissa omalla nopeudellaan. Siihen aikaan ohjelma oli hyvin edistyskellinen.

TUMA tuotantomalli tuottavampaan maatalouteen

Seuraavassa vaiheessa myynninohjausjärjestelmää vahvistettiin kytkemällä tilakohtaisesti kartoitettua tietoa viljelijöiden ostopäätösten tueksi. Markkinointiohjelmaa kutsuttiin TUMaksi eli ”tuotantomalli tuottavampaan maatalouteen”. Markkinointiohjelman avulla viljelijälle annettiin tietoa hänen tehdessä ostopäätöksiä kasvinviljelyyn, viljan myyntiin ja kotieläintalouteen liittyen. Ohjelmat kiteytettiin nelivaiheisiksi: 1. olosuhdekartoitukset, 2. päätöksenteon tietopalvelut, 3. logistiikka eli kuljetukset tehtaiden ja tilojen välillä ja 4. palaute ja korjaavat toimenpiteet. Tällainen ajatustapa noudatti uuden tietotekniikan käyttöön oton mukaista prosessiajattelua. Muutamia satoja maatiloja kytkettiin mukaan testaamaan ohjelman ottamista käyttöön.

TUMA-ohjelman kehitystyö vaati monilla yhteistyötahoilla uudistumista. Jouduimme esim. vaihtamaan mainonnan toimittajaa osuustoiminnallisten yritysten omistamasta Mainosyhtymästä Yrjö Turkaman toimistoon. Turkaman toimistossa uudesta mainosohjelman kehittämistä otti vastuun *Sami Snell* tiiminsä kanssa. Turkaman avainhenkilöillä oli tuntemusta maataloudesta ja näkemystä asiakastarpeeseen kytkeytyvästä ja tietojärjestelmin tuetusta lähestymistavasta. Mainonnan suunnittelussa he osasivat kytkeä yhteen viljelijän päätöksentekijänä ja myyjän palvelujen tarjoamisen asiantuntijana. Tuotantopanosten tilalle toimitamiseen ja viljan sieltä hakemiseen kytkeytyi suurien massojen liikuttelu eli logistinen osa liiketoimintaprosessia. Logististen tavaravirtojen kehitystyössä oli mukana Hankkijasta *Erkki Valta* ja *Ilkka Tirkkonen*. Ulkopuolisena asiantuntijana meillä oli apuna Hollannista Agriment -konsulttiyrityksen avainhenkilöitä, keskeisimmin *Gerrit van der Sluis*. Gerrit’illä oli kokemusta ja laskennallisia

työvälineitä, joiden avulla haimme optimaalisia malleja tavarakuljetuksiin tehdaspaikkakunnilta tiloille. Meidän osaltamme tätä kehityksen osaa koordinoi *Pasi Koivusaari*. Gerrit’in kanssa teimme yhteistyötä useita vuosia.

TUMA-ohjelmassa ensimmäisenä otimme käyttöön kasvinviljelyn seitsemän askeleen toimintamallin. Askeleet oli rakennettu tukemaan viljelijän tuotantopanosten ostopäätöksiä. Tavoitteena oli kytkeä viljelijän päätöksiin parasta saatavilla olevaa ja tilakohtaista tietoa: esim. maa-analyysitietoa lannoitukseen ja kalkitukseen sekä kasvilajikkeiden tietoa tehtäessä päätöksiä parhaista lajikkeista viljelylohkoille. Kasvilajikkeiden valintaan saimme erinomaista tietoa Hankkijan kasvinjalostuksen avainhenkilöiltä. Kasvinjalostuslaitokselta saamiemme tietojen avulla viljelijä pystyi tekemään valintaa parhaista viljelylohkoista lajikkeista. *Erkki Kivi* toimi tuolloin Kasvinjalostuslaitoksen vetäjänä apunaan *Kyösti Raininko* ja kasvilajikohtaiset jalostajat. *Jussi Heikkinen* toimi Hankkijan omien siemenkeskusten vetäjänä. Hän kytki ohjelmiin siemenkeskusten toimintaprosessit.

Kasvinviljelyn seitsemän askeleen ohjelma päättyi tilalta viljan markkinointiin. Hankkija oli jo 1930-luvulla käynnistänyt mallas-ohran sopimusviljelyn. Leipä- ja rehuviljan ostosopimuksia alettiin tehdä 1970-luvun loppupuolella. *Erkki Fransila* toimi viljakaupan kehitystyöstä vastaavana. Jo 1970-luvulla olimme Pellervo-Seuran markkinatutkimuslaitoksen kanssa kehittäneet viljakauppaan ns. satoennusteen. Kehitystyöstä markkinatutkimuslaitoksella vastasi *Jarmo Vaittinen*. Ennusteessa noin tuhannelta tilalta juhannuksen jälkeisellä viikolla kartoitimme viljakasvien kasvupotentiaalia. Kartoitustiedon avulla ennuste laski mahdollisen tulossa olevan viljasadon.

Ensimmäinen satoennuste tehtiin vuonna 1976. Silloin viljasato nousi yli 4 mrd. kilon eli oli suurin, mitä Suomessa on koskaan saatu. Tullessa 1980-luvulle miltei koko viljakauppa pyöri tilakohtaisiin sopimuksiin nojautuen. Tilakohtaisesti ostettu vilja ohjautui omille rehutehtaille, myllyille sekä myös merkittävässä määrin Valtion viljavarastolle, joka vastasi viljan ja myös siementen varmuusvarastoinnista.

Seuraavassa vaiheessa Tuma-ohjelmaa laajennettiin kotieläintiloille. Tätä ohjelmaa kutsuttiin TAITAJAN TUMAKSI. Ohjelman ideana oli tukea viljelijää tekemään tilakohtaisten olosuhdetietojen pohjalta rehuhankintapäätöksiä. Tuotanto-olosuhteita kartoitettiin sekä sikaloissa että kanaloissa. Monet tutkimukset osoittivat, että tuotanto-olosuhteilla on ratkaiseva vaikutus rehujen käytön hyötysuhteeseen. Rehuedustajien käyttöön kehitimme ”mustan laukun”, johon oli koottu olosuhdekartoituksen mittalaitteet.

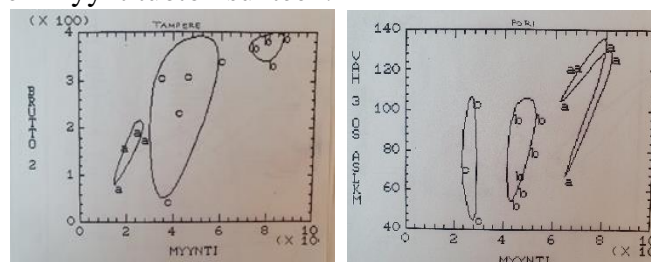


Rehukaupan kehitystyötä teimme yhdessä Ruotsin Lantmännenin kanssa. Yhteistyöstä teimme sopimuksen. Se sisälsi noin 20 tiimikohtaista työpäivää, johon molempien puolien asiantuntijat osallistuivat. Yhteistyöryhmissä käsiteltiin myös TUMA- markkinointiohjelmaa. Hankkijan puolelta TAITAJAN TUMAN vastaavana kehittäjänä oli *Sakari Mäkelä*. Lantmännenin avainhenkilöinä olivat rehuliiketoiminnasta vastaava johtaja *Lenart Andersson* ja tuotekehityksestä vastaava johtaja *Aarne Pettersson*. Lantmännen otti myös käyttöönsä rehuedustajille kehittämämme tuotanto-olosuhteiden kartoitustavat ja rehuedustajien käyttöön kehitetyt olosuhdemittaukset.

Rehuedustajia koulutettiin käyttämään olosuhteiden mittauslaitteita ja sitä kautta vaikuttamaan tilakohtaisiin rehujen ostopäätöksiin. Rehuedustajat olivat erikoistuneet sika- ja kanatilojen rehukauppaan. Meillä oli yhteyksiä myös Yhdysvaltain ja siellä Agway-tuottajaosuuskunnan rehukaupan

kehitystyöhön. Yhdysvalloissa osuuskuntien koko maata kattavaa rehujen tuotekehitysorganisaatiota johti suomalaissyntyinen *Bertil Holm*. Bertil kävi ensimmäistä kertaa elämässään Suomessa ja sukunsa kotipaikalla Munsalassa. Häneltä saimme erinomaista tietoa kansainvälisen rehumarkkinan tulevaisuuden näkymistä.

Edellä kuvattua TUMA-ohjelmaa ja sen taustalla olevaa liiketoimintamallia kehitimme sitkeästi 1980 alkuvuosina. Silloin teimme myös kartoitusta, miten myyntikonttoreissa myyjät olivat asiakastyössään onnistuneet. Oheisessa liitemateriaalissa on kahden konttorin myyjä edustava kuvaus; miten myyjäkohtaisesti myynnin määrä ja tuoton määrä korreloivat. Mielenkiintoista oli todeta, että parhaiten myyntimäärissä onnistuneet myyjät olivat samalla parhaiten onnistuneita myynnin laadun eli myyntituoton suhteen.



Tämä korrelaatio suhde toteutui siitä huolimatta, millä paikkakunnilla myyjät toimivat. Tämän tiedon pohjalta olettamuksemme oli, että hyvät myyjät kykenivät hyödyntämään markkinoinnissa kehittämiamme menetelmiä. Kun kartoitus toi esille myyjien välillä suuria tehokkuuseroja, osoitti se, että myyjillä oli suuria eroja omaksua ja oppia uudenlaista myyntitapaa.

Maatalous-Hankkijan liiketoiminta koostui lähes täysin edellä kuvatusta massatavaroiden liiketoiminnasta. Logistisesti ajatellen tavaroiden siirrot tapahtuivat pääosin irtotavarana tai suursäkeissä suoraan tehtaiden ja tilojen välillä. Liiketoimintaprosessit rakentuivat tilakohtaisesta tuotantosunnasta lähtien, esim. sika-, kana- viljatilat. Nämä näkemykset toivat esille, että massatavaran liiketoimintaprosessien organisointi ei tarvinnut paikallista palvelua, ei siis ollut riippuvainen konttorirakenteesta. Esim. yhdysvaltalainen Agway oli organisoinut massatavaraliiketoiminnan jo 1970-luvulla suoraan tilojen ja tehtaiden väliseksi. Paikallista palvelua vaativa liiketoiminta oli heillä organisoitu omaksi ns. dealerpohjaiseksi verkostoksi.

Asiakaslähtöinen massatavarakaupan organisointimalli ei johtanut läpimenoon konsernin johdossa.

Kehitystyömme johti siihen, että Maatalous-Hankkijan johtona esitimme muistaakseni vuonna 1983 Hankkijan johdolle, lähinnä pääjohtajalle, tarvetta laajempaan perusorganisaation uudistamiseen esim. Agwayn tapaan. Ehdotuksemme oli, että massatavaroiden liiketoiminnan vastuut organisoidaisiin omina prosesseinaan suoraan erikoistuneiden tilojen ja tehtaiden välisen logistiikan mukaisesti. Paikallista palvelua vaativasta liiketoiminnasta vastaisi kiinteä ja merkittävästi keveämpi palveluverkosto. Kone-Hankkijassa oli samansuuntaista näkemystä. Kun näkemykset ja niiden perustelut esittelimme pääjohtajalle, emme saaneet aikaan dialogia eikä ehdotuksemme johtanut mihinkään jatkopohdintaan. Ehdotuksemme emme saaneet palautetta.

Pääjohtajavaihdos tapahtui 1985. Uusi pääjohtaja ajoi läpi organisaatiouudistuksen, jossa yhdistettiin Maatalous- ja osin Kone-Hankkijan liiketoimintoja ns. maatilapalvelun kokonaisuudeksi. Vaikka ko. organisointi oli odotettu, organisointiin pääkonttorin toiminnot kuitenkin tuotepohjaisesti ns. tuotejohtajien vastuulle. Näiden organisointien tuloksena oli, ettei massatavarakauppaa organisoitu uudelleen ja kevyempään toimintarakenteeseen. Organisointi vahvisti perinteistä tuotepohjaista logiikkaa, kun me olimme jo pitkällä työstämässä asiakaslähtöistä toimintamallia. Kenttäorganisaatio vastasi edelleen ”monessa mukana” periaatteella paikallisesti palveluista. Ongelmana oli tällöin, ettei rakenteeltaan erilaisia logistisia liiketoimintaprosesseja pystytty saamaan kustannustehokkaiksi. Esim. maatalouden massatavarakaupan todellinen tulos ei tullut näkyviin.

Millaista analyysia edellä kuvatusta voidaan tehdä?

Liiketoiminnan kehittämiseen kohdistuvan tutkimusten mukaan Maatalous-Hankkijassa tehty kehitystyö edusti tyypillistä toiminnallista muodonmuutosta siirryttäessä tuotepohjaisesta toimintamallista asiakastarvelähtöiseen. Ideana oli siirtyä jäykistä tuotepohjaisista rakenteista asiakaslähtöisiin ja tietojärjestelmäpohjaisiin liiketoiminta-

prosesseihin. Tällainen kehitystyö vaatii ensin ajatuksellista uuden toimintamallin kehittämistä eli näkemystä toiminnasta tulevaisuudessa. TUMA-ajatusmalli edusti tätä.

TUMA-mallin ytimessä oli asiakkaan kytkeminen osaksi liiketoimintaprosessia. Tilan olosuhteista tiedon kokoaminen päätöksenteon pohjaksi edesauttoi viljelijöiden oppimista omassa toiminnassaan. Tutkimusten mukaan tällaisen uuden toimintamallin ottaminen käyttöön tapahtuu kokeilevan oppimisen kautta. Kilpailukykyä haetaan kytkemällä yhteistyöverkoston alan parhaita osajajia. Tällöin muodostuu verkostomaisia yhteistyörakenteita. Kehitystyön johtaminen vaatii autoritäärisistä johtamistavoista siirtymistä yhteistyöverkostojen johtamistapoihin. Johtajien tehtävänä on haastaa mukaan tulevia toimijoita yhteistyöhön ja roolittaa heidät osaksi toimintaa. Johtamisessa korostuu mukaan tulleiden ihmisten oppimisen kehittäminen uuteen toimintatapaan. Tutkimukset osoittavat, että ns. dynaamisen kyvykkyyden aikaansaaminen organisaatiossa luo edellytyksiä uusien ratkaisumallien syntyyn ja siten siirtymiseen uuteen tapaan toimia. Siis edellä kuvatussa Hankkija-Maatalouden tapauksessa kehityspotentiaalia oli runsaasti.

Liiketoiminnan muodonmuutoksen tutkimuksen pohjalta Maatalous-Hankkijassa tehdystä kehitystyöstä voidaan johtaa ainakin seuraavanlaisia positiivisia päätelmiä:

- Näkemys liiketoiminnan kehitystarpeesta ja sen suunnasta on ollut toimiva eli oli tarvetta rakentaa suorat liiketoimintaprosessit tilojen ja tehtaiden välille.
- Liiketoimintaprosessien rakentamiseen tarvittiin uudenlaista tietojärjestelmää ja tietoaalustoja. Kun tietoaalustojen rakenne ulotettiin viljelijöiden omaan päätöksentekoon ja siinä oppimiseen, oli oivallus hyvin uudistuksellinen.
- Kehitystyön vastuut jakautuivat prosessiomistajille. He kytkivät mukaansa alan parhaita, eturivissä kulkeneita toimijoita.
- Kehitystyöhön kytkettiin mukaan kansainvälisesti katsottuna parhaita alan osajajia.
- Uudenlaiseen toimintatapaan siirtymiseen koulutettiin henkilökuntaa laajasti sekä esimiehtiä myyntimiestasoilla.

- Ymmärrettiin, että kehitystyö on uusien toimintatapojen kehittämistä vanhan tilalle ja että siirtyminen vaatii aikaa ja kokeiluja.
- Markkinointiviestintä muutettiin asiakaslähtöiselle pohjalle.

Useat liiketoiminnan kehittämistutkimukset on kohdistettu selvittämään kehitystyön esteitä. Tällaisten tutkimusten pohjalta voidaan johtaa päätelmiä, miksi tehty kehitystyö ei johtanut ”suureksi menestykseksi”.

- Vanhasta organisaatorakenteesta liiketoimintaprosesseihin siirtyminen ei johtanut uudistuksiin perusorganisaatiossa. Konserni oli organisoitu tuotelähtöisesti. Massatavarakauppaa ei saatu irrotetuksi omaksi liiketoiminnakseen. Kehitystyö ei johtanut merkittäviin tehokkuuden paranemisiin.
- Siirtyminen prosessimaiseen toimintatapaan vaati merkittävää uudistamista johtamistavoissa, olisi tarvittu johtamistavoissa siirtymistä verkostomaisen liiketoiminnan johtamiseen. Olisi vaadittu uusiin rooleihin henkilövalintoja ja kouluttamista, verenvaihtoa. Tämä ajatustapa ei konsernissa ollut omaksuttu eikä siihen panostettu.
- Konsernin tuloskehitys ja rakenne, johtaminen, pääjohtajavaihdokset, jne. olivat kriisiytyneet eivätkä ”sallineet veneen keikuttamista”.

Liitteet – IBM:n seminaarissa pitämäni alustus 1983; München ja Pariisi
– CEA Contact -lehti 1982

Seuraavalla sivulla TUMA-ohjelman havaintokuvia

Konserni pysyi ”isona konglomeraattina”, jolloin kehitystyön tuloksia ei saatu näkyviin. Logiikaltaan erilaisten liiketoimintojen yhtiöittäminen ei ollut mahdollista.

- Konsernin tilanteen heiketessä organisaation ilmapiiri johti ns. negatiiviseen kierteeseen, avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri puuttuivat
- Osuuskunnan omistajien taholta oli myös sokeuduttu eikä puututtu tilanteen korjaamiseen.

Loppuyhteenvedon totean, että jokaisella meistä on noista ajoista omat muistikuvamme. Omalta osaltani olen kokenut kuvaamani tapahtumat hyvin merkityksellisiksi. Kuvaamassani tilanteessa Suomen maatalouden alkutuotanto ja elintarviketeollisuus oli vasta kypsässä EU:n raameihin.

Kun kävin syksyllä 2022 Helsingin Messukeskuksen maatalousnäyttelyssä, sain siellä tuoreen kuvan, miten suuria harppauksia koko elintarvikealalla nytkin on menossa. On hienoa, että alkutuotannosta lähtien elintarvikeala pystyy säilyttämään roolinsa epävakaa maailmantilanteessa. Uudellaista kehityspotentiaalia löytyy!

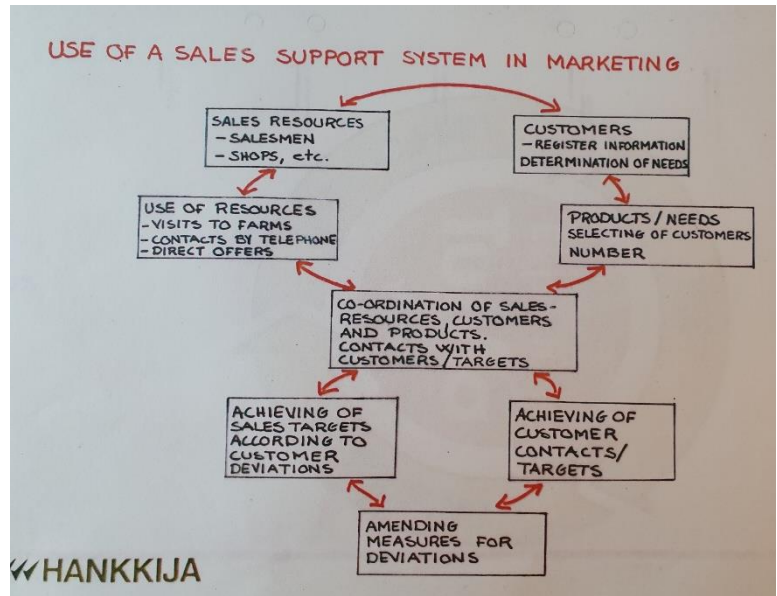
Herää kysymys, miten me Suomessa tuemme alkutuotantoa pyörittäviä yrityksiä ja niiden verkostoja? Nykyisetkin yrittäjät ovat erittäin suurien haasteiden edessä!

Kiitos teille lukijat!

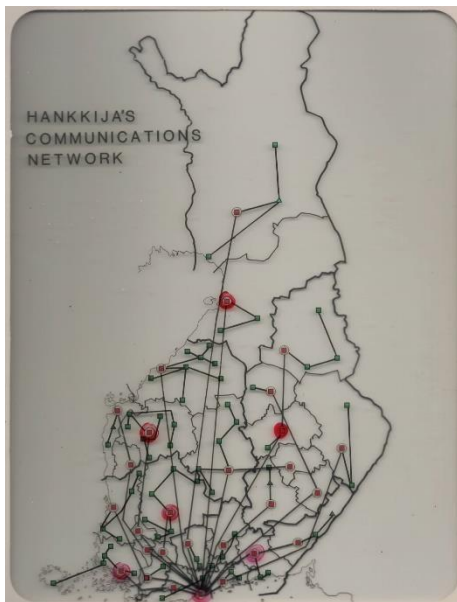
TUMA-ohjelman havaintokuvia



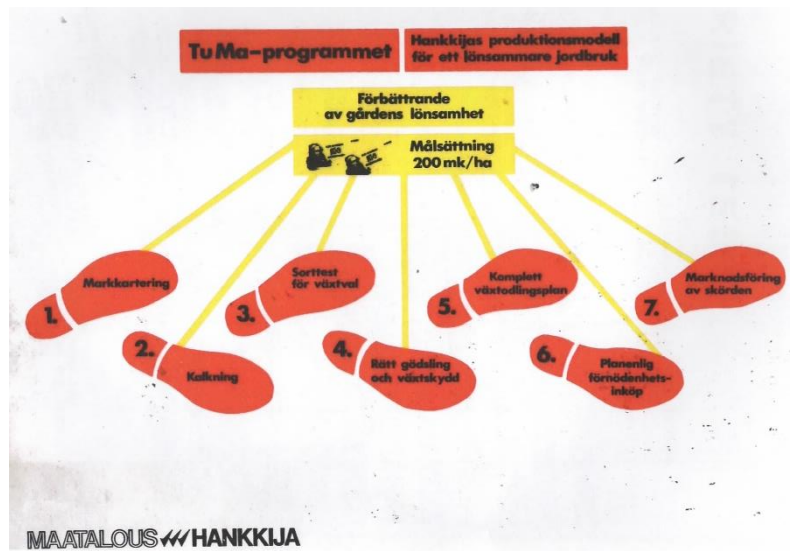
Ohjelman rakenne



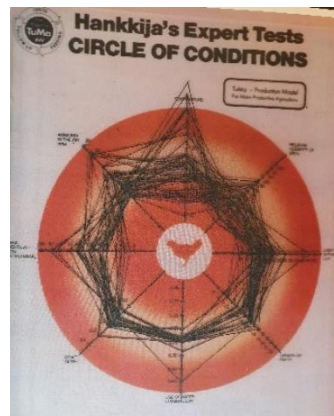
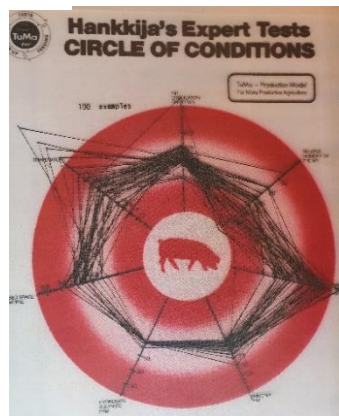
Myynninohjauksjärjestelmä



Hankkijan tietoverkko



TUMAn seitsemän askelta



Olosuhdekartoitus tilalla