

› ELINTARVIKE-
TEOLLISUUDEN
KESKEINEN
ASEMA

KARI SALONEN



Suuret osuuskunnat hintojen takuumiehenä

■ Suuret osuustoimintayritykset olivat kansallisen maatalouspolitiikan jatkeena se toimija, joka turvasi maataloustulojärjestelmän mukaisien tavoitehintojen toteutumisen viljelijöille.

Järjestelmä toimi pitkään niin, että MTK neuvotteli ensin maan hallituksen kanssa tavoitehinnat, ja sen jälkeen hintaviranomaiset vahvistivat elintarvikkeitten tukku- ja vähittäishinnat sekä vientitakuuhinnat tasolle, joka mahdollisti tavoitehintojen toteutumisen.

Keskusliikkeissä markkinoita hoidettiin hallintovetoisesti. Jos tavaraa tuli liikaa tai kysyntä tyrehtyi kotimaassa, yrityksistä lähdettiin MTK:hon ja maa- ja metsätalousministeriöön esittämään vientiä. Jos se ei tuonut tulosta, menttiin koko hallituksen ja ministereitten puheille ja jos sekään ei riittänyt, käännyttiin tasavallan presidentin puoleen. Se naula yleensä veti.

Järjestelmä oli pitkään aukoton. Kuitenkin eri tahoilla varauduttiin hyvissä ajoin siihen, että kaikki ei voi jatkua entisellään ja ulkoisilta uhkatekijöiltä suojattuna.

Nuoret yritysjohtajat laskeskelivat jo 1970-luvun lopussa, ettei Urho Kekkonen voi olla ikuisesti tasavallan presidenttinä eikä keskustapuo- lue jatkuvasti vallan kahvassa eikä MTK:kaan

kaiken takuumiehenä. Poliittinen valta oli siirtymässä maaseudulta kaupunkeihin ja yhä enemmän sosiaalidemokraateille.

Kansainvälisen kehityksen perusteella oli yhä selvempää, että tuontisuojaan säilyttäminen aukottomana oli mahdotonta. Kehitysnäkymät pakottivat varautumaan markkinoiden avautumiseen. Silloin laskettiin, että oli vielä kylliksi aikaa laittaa firmoissa taseita kuntoon ja tehostaa kilpailukykyä niin, että avoimilla markkinoilla menestyään.

Alettiin puhua yhä enemmän markkina-orientoitumisesta, omista tuotemerkeistä ja muista tämän päivän yrityksille itsestään selvis- tä asioista.

MTK:ssa muutoksen merkkejä tähyili erityisesti johtokunnan silloinen puheenjohtaja Heikki Haavisto. Hän varoitteli jo 1980-luvulla elintarvikeviennin vaikeutumisesta ja muistutti, että vaikka silloin vientiä kyettiin hoitamaan valtion kustannuksella vetoamalla viisaasti asutuksen säilyttämisen, toimeentulon ja työllisyyden näkökohtiin, niin jatkossa sama meno ei voinut enää jatkua.

Valion meijerit yhteen yhtiöön

Muutoksiin ei päästy heti, mutta 1980-luvun puolivälissä Valiossa mietittiin silloista yritysra- kenna- ja tulevaisuutta jo varsin konkreettisesti.

Pohjaa mietinnälle antoi vuoden 1986 alussa valmistunut vasta eläkkeelle jääneen pääjohtaja Erkki Aholan johtaman työryhmän raportti meijereiden kustannuksista Pohjoismaissa. Se osoitti, että Suomessa oli paljon tehtävää tällä alueella.

Keskustelua sysäsi sitten liikkeelle Valion johtokunnan maanviljelijäjäsen Juhani Rinta. Hän kuvasi silloisia meijerirakenteita ”hevoskyytien aikaan” kuuluviksi. Osuusmeijereitä oli 122 ja niistä hänen mielestään 100 liikaa.

МТК:ssa tuettiin Rinnan näkemystä ja kehoitettiin maidontuottajia harkitsemaan, kumpi on heille tärkeämpää, parempi tilityshinta vai turvalliseksi koettu meijeri lähellä.

Meijereissä ja meijeriliitoissa rakenneasioita arvioitiin maakuntien näkökulmasta. Valiossa puolestaan alkoi pitkälinen toimikuntien ja työryhmien, muistioiden ja selvitysten vaihe. Tähtäimessä oli jo tuolloin valtakunnallinen yhden meijerin malli ja sen vaihtoehtona vahvojen alueellisten meijereitten varaan nojannut maakunnallinen malli sekä vielä kolmantena mahdollisuutena kaikkea niiden väliltä.

Valion pääjohtaja Iikka Haka oli näkyvästi ja sitkeästi yhden meijeriyrityksen kannalla. Samalla kannalla oli МТК, jonka valtakunnalliseen ajattelutapaan ja tarpeisiin vahva keskitys sopi hyvin.

Maakuntien meijerijohtajat linnoittautuivat enimmäkseen omien meijereittensä taakse. He uskoivat rakenteellisen etenemisen onnistuvan luontevasti sitä kautta. Myös maakuntien väki luotti omiinsa ja kuunteli herkäällä korvalla meijerijohtajiaan, joilla oli huoli paitsi omasta meijeristään myös omasta leivästään eli työpaikastaan.

Maakunnissa pelättiin valtakunnallisen keskityksen johtavan siihen, että laajat alueet maata jäävät vain raaka-aineen toimittajiksi ja kaikki teollinen toiminta keskittyy etelän suuriin keskuksiin. Kuopion silloinen meijerijohtaja Jorma Pulliainen vertasi tällaista kehityssuuntaa siirtomaapolitiikkaan. Hän pelkäsi etäisten maakuntien jäävän alusmaitten asemaan.

Kilpailulaki johti yhteen

Sittemmin kilpailulainsäätö nousi asemaan, joka ohjasi keskeisesti rakenteen pohdintaa. Laki näytti estävän kaiken järkevänä pidetyn kehittämisen. Kilpailuvirasto tyrmäsi Valion yhteistyön jäsenmeijereittensä kanssa ja jäsenmeijereiden yhteistyön keskenään, kummatkin tylysti lain vastaisina. Ne katsottiin horisontaaliseksi kilpailun rajoitukseksi eli pahamaineiseksi kartelliksi.

Meijereissä ja Valiossa oltiin ymmällään. Niin oltiin myös МТК:ssa ja Pellervo-Seurassa, kun kävi selväksi, että kilpailulaki ei lainkaan

ottanut huomioon osuustoiminnan perimmäistä tarkoitusta tehdä jäsentensä välistä yhteistyötä.

Lain tulkinnessa ei haluttu ymmärtää sitä, että osuuskuntien yhteistyö on konserniluonteista toimintaa, vaikka lakia säädettäessä tämä näkökoh- ta oli niin itsestään selvä, ettei sitä taidettu edes miettiä eduskunnassa lain säätämisvaiheessa.

МТК:kin lähti ensisijaisesti siitä, että tärkein- tä oli saada maatalouden tavoitehintatuotteet lain ulkopuolelle. Markkinointiosuuskuntiakin yritettiin puheenjohtaja Haaviston mukaan saa- da pois lain piiristä, mutta siinä ei onnistuttu. Silloin ei saatu ymmärrystä ajatukselle, että laki kuitenkin ulotti kaupan ja teollisuuden kautta vaikutuksensa vahvasti alkutuotantoon.

Jälkeenpäin näytti, että tuottajaosuustoimin- ta nukkui onnensa ohi lakia säädettäessä. Kävi kuitenkin niin, että rakennekehityksen tavoit- teena ollut yhden meijerin malli sai loppujen lo- puksi tukea juuri kilpailulaista ja sitä tulkitse- vasta Kilpailuvirastosta. Kun virastolle ei kel- vannot yhteistyöhön perustuva malli, se ajoi väistämättä meijerikenttää kohti valtakunnallista keskitystä yhteen meijeriin.

Prosessi oli hidas, kesti kaikkiaan kymme- nisen vuotta, ehkä enemmänkin, koska joiltain osin hiomistyötä tehdään yhä, mutta se eteni kuitenkin vääjäämättä Valion johdon toivomaan suuntaan.

Ellei laki olisi ollut ruoskana takana, olisi hel- posti tyydytty alueellisiin meijereihin, jotka oli- sivat kilpailleet keskenään. Siitä olisivat kärsi- neet varsinkin maidon tuottajat, mutta välillisesti myös maidon juojat, kuten myöhemmin nähtiin.

Valio Oy saatiin perustetuksi monen tuskalli- sen vaiheen jälkeen vuonna 1992. Silloin Valios- ta tuli valtakunnallinen markkinointi- ja myyn- tiyhtiö hallintoneuvoston silloisen puheenjohta- jan Niilo Mäen johtaman työryhmän esityksen perusteella.

Tämäkään ei vielä riittänyt, sillä kilpailulaki edellytti markkinoinnin lisäksi myös meijerei- den tuotannon keskittämisen samaan yhtiöön. Tämä toteutti viimein valiolaisen uudistustyön perimmäisen tarkoituksen. Sen perusteella toi- mitusjohtaja Matti Kavetvuo saattoi ilmoittaa vuoden 1995 toimintaa esitellessään, että kon- sernin fuusioprosessi oli saatu päätökseen.

Näin kilpailulaki koitui lopulta meijeriken- tän ja nykyisen Valion pelastukseksi. Meijerit jäivät Valio Oy:n omistajiksi. Firma hoitaa bis- nekset ja perusosuuskunnat raakamaidon han- kinnan ja jäsentensä tuottajapalvelut sekä hal- linnoinnin.

Luottamusmiehet vahvoina tekijöinä

Nykyinen Valio saa kiittää olemassaolostaan paitsi määrätietoista ylintä johtoaan myös vah-

voja luottamusmiehiään, jotka käytännössä tekivät sen työn, mikä pitikin.

Niilo Mäki luotsasi hallintoneuvoston puheenjohtajana Valion keskeisintä päättävää elintä ja turvasi yhdessä pääjohtaja Iikka Hakan kanssa maakuntien luottamusmiehille työrauhan.

Pohjoisen Suomen maitotalonpojat olivat perustaneet meijereittensä yhteenliittymän Normilk Oy:n vuonna 1990. Sen alue käsitti yli puoli Suomea ja ulottui Lapista Etelä-Pohjanmaalle ja Keski-Suomeen saakka.

Etelä-Suomessa koottiin vastaavasti Etelä-Hämeestä ja Uudeltamaalta itään Etelä- ja Pohjois-Karjalaan asti ulottuva meijereitten ryhmittymä, joka sai maantieteellisen muotonsa mukaisen nimen Maitokaari Oy.

Nämä kaksi yhtiötä löysivät toisensa ja halitsivat jo huomattavaa osaa valtakunnan maitomäärästä ja saivat vielä kolmantena mukaan alueosuuskunta Promilkin. Se käsitti lähinnä Pohjois-Savon ja ensi alkuun myös Kainuun.

Nämä luovuttivat liiketoimintansa Valio Oy:hyn, jolloin peli oli käytännössä voitettu Valion hyväksi. Vahvana ketjuna olivat meijeriryhmittymiensä puheenjohtajat Jouko Kallio Nivalasta, Jarno Mäki Hausjärveltä ja Ilmari Tuovinen Varpaisjärveltä.

Tämän jälkeen mukaan tuli läntinen ryhmittymä kulutusmaitomeijereineen, osa niistä tosin

jäädäkseen myöhemmin ulkopuolelle. Ryhmittymää paimensi Valion hallintoneuvoston varapuheenjohtajana Maskun vahva mies Sampsa Kairinen, mutta hänen menehdyttyään ryhmä jäi hajanaiseksi, mikä sitten vaikutti lopputulokseen.

Neuvotteluja länsiryhmän kanssa hankaloitti erityisesti se, että hyväkatteisten maitonesteiden markkinointi oli vanhastaan meijereiden omassa hallinnassa. Meijerit olivat myös varakkaita, joten niillä oli vartioitavaa omalla reviirollään. Sen vuoksi oma suu tahtoi olla lähempänä kuin kontin suu.

Kokoon saatiin kuitenkin niin vahva Valio kuin noissa oloissa oli mahdollista.

Jouko Kallio kiittelee työssä erityisesti sitä, että heillä oli vahva pääjohtajan ja kentän tuki takanaan. Sen ansiosta ei tarvinnut Valioltaakaan kovin paljon kysellä, eivätkä he vielä siinä vaiheessa edes olleet Valion hallinnossa kovin näkyvästi mukana.

Omistajaohjausta eikä omistajien ohjausta

Valion hallituksen puheenjohtajana sittemmin pitkään toiminut Kari Inkinen Ruokolahdelta arvioi noita aikoja loppukesästä 2005 ennen kohdalokasta katoamistaan Saimaalla.

Inkinen kertoi, että hänen tullessaan ensin Etelä-Karjalan Osuusmeijerin hallintoon 1980-

luvun puolivälissä oli meijeriverkoston harveneminen jo nähtävissä, vaikka globalisaatiosta ei silloin vielä puhuttu. Pienen aluemeijerin toimintamahdollisuudet kuitenkin rapisivat silmissä ja viimeistään ne rapisivat Normilkin ja Maitokaaren syntymisvaiheessa.

Inkisen mielestä sopeutumisvaatimus uuteen kilpailulakiin oli totaalisen tyly. Oli pakko löytää malli, joka soveltui lainsäätöön, ja pakon edessä saatiin kaikki keskeiset toimijat alkuvaiheessa mukaan niin, että koko maan maidosta Valio Oy:ssä oli yli 80 prosenttia ja parhaimmillaan lähes 90 prosenttia.

Keskeistä Valio Oy:n syntymiselle oli Inkisen mielestä, että vaikeuksista huolimatta voitiin kuitenkin sopia yhteisistä periaatteista, joilla meijeriteollisuus pannaan kuntoon.

Erityisen tärkeää oli tulevan yhtiön sitoutuminen siihen, että jokainen tuottaja sai maidosta saman hinnan, oli hän sitten tuottajana Utsjoen mutkassa tai Riihimäellä kivenheiton päässä tehtaasta. Maidon keräilykustannukset kompensoitiin todellisten kulujen mukaan.

Jokaikinen valiolainen maidontuottaja oli samalla lähtöviivalla. Jos tästä ei olisi sovittu ja sitä kiveen hakattu yhtiöjärjestyksessä, Valio Oy:tä ei olisi Inkisen arvion mukaan syntynyt.

Silloinen tekemisen meininki sai Inkiseltä kiitosta.

Oli sekä näkeviä luottamushenkilöitä että sellaista toimivaa johtoa, joka osasi katsoa tulevaisuuteen. Tapahtui oikeaa omistajaohjausta eikä omistajien ohjausta. Nämä ovat kaksi valan eri asiaa.

Toimitusjohtajat ovat tässä pelissä tärkeitä. He saattavat olla halutessaan muutoksen jarru, vaikka pitäisi olla päinvastoin. Inkinen ei halunnut osoitella ketään, mutta totesi kuitenkin, että rakennekehitys voi lähteä etenemään ihan toisella tavalla vasta sen jälkeen, kun johtajan oma asema ensin turvataan.

Toimitusjohtajan näköä parantaa kummasti, kun on voita oman leivän päällä.

Osa lähti omille teilleen

Myöhemmin eri syistä ennen vuotta 1995 muutamia meijereitä lähti Valiosta omille teilleen. Nämä olivat yleensä pienimmän pään meijereitä, joten kokonaisuuden kannalta niillä ei ollut kovin suurta merkitystä.

Kohtalokasta oli se, että kaksi suurta, ensin Kainuun Osuusmeijeri ja sitten Maito-Pirkka, tekivät omat harharetkensä. Ne tulivat kalliiksi maidon tuottajille, varsinkin yhteinen yritys Aito Maito Finn. Se aloitti vuonna 1998 ja ajautui heti hintakilpailuun Valion kanssa, jotta sai tuotteitaan kaupan hyllyille, ennen muuta maitonesteitään, jotka olivat meijereille katteellisimpia.

Kauppa tanssitti molempia yrityksiä ja painoi hinnat pohjalukemiin. Se puolestaan söi meijereiden tilityskykyä tuottajille.

Aito Maito kesti vajaat pari vuotta, mutta saattoi sinä aikana Maito-Pirkan ja Kainuun Osuusmeijerin lähes konkurssin partaalle ja maitonestemarkkinat sekaisin.

Syynä eriseuraisuuden syntyyn Inkinen pitää ”toivotonta tavoitteiden yhteensovittamista”. Jo pelkästään se, että haluttiin säilyttää oman meijerin piippu lämpimänä, mutta olla samaan aikaan mukana etenevässä rakennekehityksessä, oli hirmuisen vaikeaa, kun kenellekään ei voitu antaa takeita meijerinsä toiminnan jatkumisesta.

Jokainen oli jatkamisen suhteen samalla viivalla, mikä sinällään oli aivan reilu päätös. Jos yhdelle olisi luvannut jotain, se olisi sulkenut toisen pois. Oli joko lähdettävä mukaan yhteisillä ehdoilla tai sitten ei.

”Turhaa kritiikkiä”

Kun on jälkikäteen kritisoiu päätöksentekijöitä siitä, että he olivat liian jyrkkinä kokonaisuuden puolesta, niin Inkisen mielestä tällainen kritiikki on täysin turhaa ja sopimatonta.

Sotkamolainen näkökulma, missä keskeellä ”ei mitään” ei ole yhtään mitään, on sinänsä ymmärrettävä, vaikka kaikki järkisyyt puolsivat muita päätöksiä.

Kainuussa saattoi vaikuttaa sekin, että pelättiin enää pistää kaikkia maitoja samaan tonkaan, kun oli jo menetetty kainuulaisille tärkeä Hankkija konkurssissa ja terve säästöpankki pankkikriisin seurauksena. Vieläkö piti kainuulaisten ylpeys osuusmeijeri uhrata samalle alttarille.

Tampereella ei ollut tällaisia ongelmia, mutta siellä oli uusittu hyvässä kunnossa oleva meijeriteollisuus, josta oli vaikea luopua. Tampereilaisten työpaikkojen tukeminen saattoi olla vahva argumentti monelle.

Maito-Pirkalla oli vanhastaan epäluottamus- ta Valioon, mutta silti on vaikea sanoa, mitkä tekijät Maito-Pirkan irtautumiseen vaikuttivat kaikkein merkittävimmin. Hallitus esitti sopimuksen hyväksymistä, mutta hallintoneuvoston lopulta kaatoi.

Hintataso raiskattiin

Inkisen mukaan on vaikea ynnätä sitäkin, mitä Kainuun ja Maito-Pirkan eriseuraisuus maksoi maidontuottajille, sillä vielääkään ei ole palattu faktisesti maitonesteiden hinnoittelussa sille tasolle, joka maitosodassa raiskattiin. Kyse on joka tapauksessa sadoista miljoonista silloisista markoista, joidenkin laskelmien mukaan jopa miljardiluokan menetyksistä. Riippuu siitä, mil- tä ajalta menetyksiä lasketaan.

MTK:n silloinen maitoasiamies Matti Voutilainen arvioi, että kolmessa vuodessa menetettiin miljardi markkaa. Meijereissä ja Valiossa pitkään toiminut johtaja Pentti Moisio hyväksyy arvion suuruusluokan.

Harmillista oli se, että hintojen lasku kirpaisi kaikkia, myös näitten meijereitten ulkopuolisia maidontuottajia, koska se heijastui koko maan tuottajahintatasoon.

Käytännössä meijerin hallintomiestä kirvelee erityisesti se, että kyseessä on tuote, jossa meillä on yhä edes jonkinlainen teoreettinen ja käytännönkin rajasuoja. Tällaisen tuotteen hintaa olisi voitu pitää hieman korkeammalla, mutta keskinäisellä myyntikilpailulla hinta painui tasolle, jonka korjaaminen on äärimmäisen vaikeaa.

Hinnan palauttaminen takaisin kestää minimissäänkin ainakin viisi vuotta ja on joskus suorastaan mahdotonta, kuten nyt näyttää.

Maidon tukkuhinnan aleneminen ei mennyt edes suoraan kuluttajille, vaan jäi käytännössä suurimmaksi osaksi kaupan kukkaroon. Näin kuluttaja ei maitosodasta hyötynyt kuin korkeintaan hetkellisesti jossain myymälässä.

Kari Inkistä suretti haastattelun aikaan erityisesti se, että maito on yhä aivan surkean alihinnoiteltu tuote. Tuottajan on vaikea ymmärtää, että pakattu vesilitra voi maksaa nyky-Suo-

messä yli euron, mutta maitolitrana saa parhaimmillaan 60–70 senttiin.

Olympiastadionilla Coca-Cola maksoi yleisurheilun MM-kisoissa 2005 kolme euroa, mutta maidosta sellaista hintaa ei saa koskaan.

”Rationalisointia raaimmillaan”

Maitosota rauhoittui, kun Kainuun Osuusmeijeri ja Maito-Pirkka palasivat takaisin Valion helmaan vuosituhannen vaihteessa. Jonkinlaisina ei-toivottuina tuliaisina oli Kilpailuviraston määräämä 150 miljoonaa litraa raakamaitoa, joka Valion pitää määräävän markkina-asemansa perusteella myydä kilpailijoilleen niiden tarpeisiin.

Sittemmin ruotsinkielisten maidontuottajien tulo Valioon vuonna 2004 lisäsi Valion myyntivoittoa kilpailijoille 30 miljoonaa litraa eli kokonaismäärä nousi yhteensä 180 miljoonaan litraan.

Käytännössä näillä asioilla ei kuitenkaan ole ollut kovin suurta merkitystä, koska Valio on joka tapauksessa myynyt maitoa kilpailijoilleen. Sillä on myös ollut maitoa jalostettavanaan enemmän kuin se on tarvinnut.

Kilpailuvirasto oli lähellä sitäkin päätöstä, että tuhlaajapoikien paluu Valioon olisi estetty, mutta se olisi todennäköisesti tiennyt konkurskisyksien yritysten loppua. Siihen ei Kilpailuvirastonkaan rohkeus riittänyt.

Suomen meijerit 2006

VALIO OY

Valion tuotantolaitokset:

1. Valio, Haapaveden tehdas
2. Valio, Helsingin tehdas
3. Valio, Joensuun tehdas
4. Valio, Jyväskylän meijeri
5. Valio, Kaitsorin tehdas
6. Valio, Lapinlahden tehdas
7. Valio, Oulun meijeri
8. Valio, Riihimäen meijeri
9. Valio, Seinäjoen tehdas
10. Valio, Tampereen meijeri
11. Valio, Toholammin tehdas
12. Valio, Turengin tehdas
13. Valio, Vantaan tehdas
14. Valio, Äänekosken tehdas



Valion kotimaiset tytäryhtiöt

15. Nordic Jam Oy



Valion hankintaosuuskunnat:

16. Alueosuuskunta Promilk
17. Evijärven Osuusmeijeri
18. Härmän Seudun Osuusmeijeri
19. Kainuun Osuusmeijeri
20. Liperin Osuusmeijeri
21. Mejeriandelslaget Milka - Meijeriosuuskunta Milka
22. Nurmeksen Osuusmeijeri
23. Osuuskunta Idän Maito
24. Osuuskunta Lapin Maito
25. Osuuskunta Länsi-Maito
26. Osuuskunta Maitosuomi
27. Osuuskunta Pohjolan Maito
28. Osuuskunta Tuottajain Maito



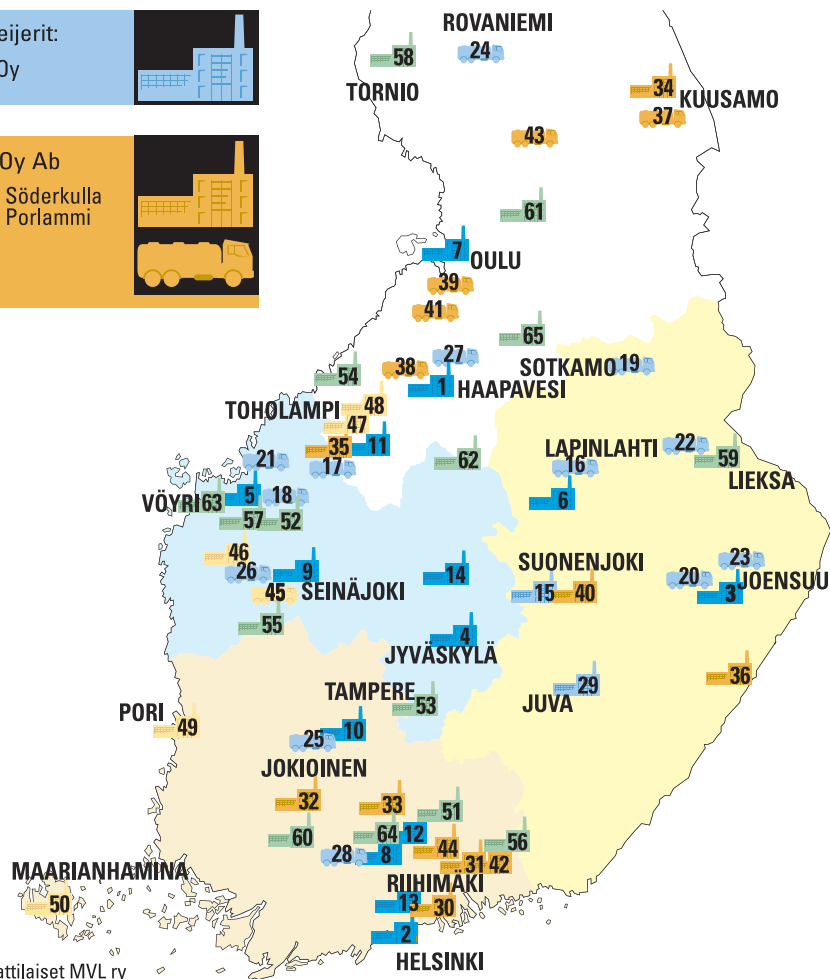
Valion yhteistyömeijerit:

29. Juvan Luomu Oy



INGMAN FOODS Oy Ab

30. Ingman Foods, Söderkulla
31. Ingman Foods, Porlammi



Lähde: Meijerialan ammattilaiset MVL ry

- Ingman Yhteistyöryhmä
 32. Halkivahan Meijeri Oy
 33. Hämeenlinnan Osuusmeijeri
 34. Juusto Kaira Oy
 35. Kaustisen Osuusmeijeri
 36. Kiteen Meijeri Oy
 37. Kuusamon Osuusmeijeri
 38. Laaksojen Maitokunta
 39. Limingan Osuusmeijeri
 40. Osuuskunta Maitomaa
 41. Paavolan Osuusmeijeri
 42. Porlammin Osuusmeijeri
 43. Ranuan Meijeri Oy
 44. Ruhan Kartanon Meijeri



ITSENÄISET OSUUSMEIJERIT

45. Hirvijärven Osuusmeijeri
 46. Ilmajoen Osuusmeijeri
 47. Osuuskunta Maitokolmio,
 Toholampi
 48. Osuuskunta Maitokolmio, Sievi
 49. Osuuskunta Satamaito
 50. Alands Centralandelslag



KESKUSLIIKKEISIIN KUULUMATTOMAT MEIJERIT

51. Felix Abba Oy Ab, Lahden tehdas
 52. Härmä Food Oy
 53. Jokilaakson Juusto Oy
 54. Jukkolan Juustola Oy
 55. Juustoportti Oy
 56. Kaslink Foods Oy, Korian tehdas
 57. Kyrönmaan Juustomestarit Oy
 58. Lapin Juustola Oy
 59. Lieksan Laatuherkut Oy
 60. MTT
 (Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus)
 61. Niemitalon Juustola
 62. Pyhäsalmen Herkku
 63. Riitan Herkku Oy
 64. Suomen Nestlé Oy Valiojäätelö
 65. Vaalan juustola Oy



Jäljelle jäi kuitenkin ikävä luku muutoinkin sopeutumisvaikeuksissa olleiden Suomen maitotalonpoikien ja meijereiden historiaan.

Valion teollisuuden ja sen toimipisteiden järjestelyä Kari Inkinen piti rationalisointikysymyksenä raaimmillaan. Valio Oy:n alkuvuosina toimipisteitä oli 36, ja haastatteluhetkellä 2005 niitä oli jäljellä 15.

Keskittäminen jatkuu kuitenkin yhä. Tavoitteena on ollut pääsy tuoretuotteissa kolmeen tehtaaseen koko maassa. Viime vaiheen perusteella näyttää kuitenkin siltä, että Tampereellakin voidaan jatkaa toimintoja, joten sikäläinen huoli työpaikoista on ainakin näillä näkymin ohi.

Näin isoa aluetta kuin Suomi pinta-alaltaan on, ei hevinkin kyetä vähemmällä pisteillä hoitamaan. Viiden miljoonan kuluttajan tarpeet voitaisiin esimerkiksi Pietarissa huolehtia hyvinkin yhdestä tehtaasta, mutta Suomessa sellainen ei Inkisen mielestä onnistu.

Maidon hankintaosuuskuntien määrää Inkinen piti osuuskuntien omana kysymyksenä. Osuuskunnat maksavat tuottajan ja Valion välissä vain noin kolme senttiä maitolitralla. Sillä maksetaan välttämättömät kulut, jotka eivät kokonaan katoa, vaikka osuuskunnat räjäytettäisiin pois.

On lähinnä tuottajien itsensä asia, pitävätkö he tuottajapalvelut tuttujen henkilöiden ulottuvilla vai ovatko valmiita odottamaan niitä kauempaa.

Kansainvälinen menestyminen

Suurimmat haasteensa Valio saa kansainvälisyydestä. Uhkakuviin kuuluu, että loputkin vientituet karkaavat alta. Tämä on näköpiirissä jo EU:n 2007 alkavalla rahoituskaudella.

Kansainvälisellä puolella ei ole varaa epäonnistua, sillä kotimaassa hankitusta raaka-aineesta eli maidosta lähtee vientiin 40 prosenttia. Tästä on lähes puolet tuonnin aiheuttamaa vientiä eli suunnilleen Riihimäen tai Lapinlahden tehtaan vastaanottaman maitomäärän verran. Sekin on Valion hoidettava. Jos siinä ei onnistuta, se on sitten lypsäjän tilistä pois, Inkinen aprikoi.

Valion runsaan 1,6 miljardin euron liikevaihdosta tulee jo kolmannes ulkomailta

Valio sanoo olleensa kansainvälisillä markkinoilla pitkään lähinnä vientimyyjä, mutta tavoitteena on päästä vientimarkkinoijan asemaan.

Näillä kahdella asialla on Inkisen mukaan selvä ero. Myynti on lähinnä ylijäämien sijoittamista, mutta markkinointi on enemmän. Se on pyrkimystä kuluttajatuotteisiin ja niistä saatavaan parempaan hintaan. Markkinahinta on aina varmempi kuin massatuotteeksi luokiteltavan könttivoin tai jauhesäkin hinta.

Venäjän markkinoilla Valio on jo hyvin paljon brändeillä, kuten merkkivoilla sekä Oltermanni- ja Viola-juustoilla. Valio jo sinällään on tunnettu merkki siellä ja Viola erityisen tunnettu.

Keski-Euroopassa Valio on samoin merkittuotteilla, joiden osuus viennissä on kaksinkertaistunut EU-aikana. Yhdysvalloissa brändit ovat kova sana, kuten Finlandia-juusto. Se ei ole Amerikassa suuri merkki, mutta kuitenkin tunnettu paikallisesti.

Keski-Eurooppaa hoidetaan tytäryrityksillä, mutta Venäjällä toimitaan toisin. Jos sinne mentäisiin omilla yrityksillä, niille pitäisi samalla luoda myös oma maidontuotanto, sillä huipputuotteet vaativat huippuraaka-aineen. Moskovaan on suunnitteilla lähinnä logistiikkakeskuksen ja sulatejuustolan rakentaminen.

Tilanne on Valion kannalta erilainen kuin muilla elintarviketeollisuuden lohkoilla, vaikkapa teurastamoilla tai viljan jalostajilla.

Valio luottaa yhteistyöhankkeisiin. Sellaisia on Sveitsissä, Espanjassa ja Irlannissa ja viimeksi alkuvuodesta 2006 myös Saksassa sen suurimman meijeriyrityksen Nordmilchin kanssa. Valion sittemmin eronneen toimitusjohtajan Harry Salonahon mukaan yhteistyöverkosto alkaa olla valmiina ainakin pääosin.

Yhteistyöhön halukkaita on yhä, sillä Valio on eurooppalaisessa meijeriperheessä osiaan maineessa.

Osaaminen näkyy siinäkin, että Valio on kyennyt maksamaan maidontuottajilleen eurooppalaisittain hyvää hintaa. Se ylittää EU:n

keskihinnan ja on eräänlainen valttikortti myös kansainvälistä yhteistyötä mietittäessä.

Valion suuri kysymys näet on siinä, pitäisikö sen fuusioitua eli liittoutua ulkomaisten maitojättien kanssa, ettei jäätäisi yksinään pussiin Euroopan perukoille.

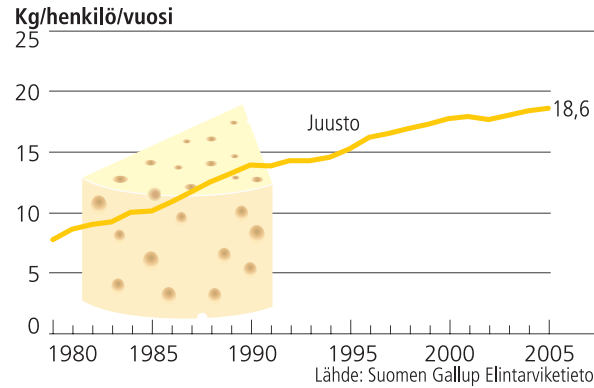
Ruotsalaisen Arlan kanssa Valiolla oli vakavia neuvotteluja, mutta tulosta ei tullut, vaikka varsin pitkällä jo oltiin. Arlan silloisen Suomen-toimintojen johtajan Matti Uusitalon mukaan oltiin jopa niin pitkällä, että Arlan johdolla oli perusteet odottaa suomalaisten myönteistä vastausta.

Kun suostumusta ei tullut, Arla suuntasi Tanskaan ja fuusioitui sikäläisen jätin MD Foodsin kanssa. Valiossa tästäkin tiedettiin, sillä Arla ilmoitti Juutinrauman sillan rakentamisen vaihtaneen sen, ettei ole muuta vaihtoehtoa kuin liittoutua tanskalaisen toimijan kanssa. Tavara kulkee joka tapauksessa sillan yli.

Suomalaisiakin MD Foods kiinnosti jo siinä vaiheessa, kun Normilk Oy perustettiin. Normilkilla oli suoria kontakteja MD Foodsiin ja myös muualle, mutta ne jäivät, kun se alkoi laittaa Maitokaaren kanssa kotimaan päätä kuntoon.

Suomessa liittoutumia katsellaan yhä, vaikka Arlan kanssa sopimusta ei tullut. Arlakin oli jatkuvasti kiinnostunut Suomesta. Syksyllä 2006 se hankki Ingman Oy:n ja sai näin myös oman jakeluverkoston Suomeen.

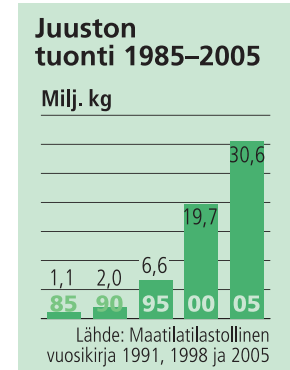
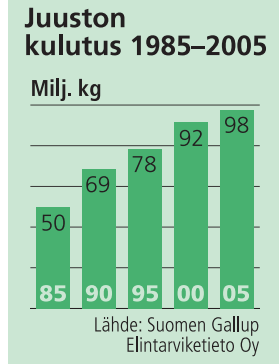
Juuston kulutus 1980–2005



Ruotsissa Valiolla on tytäryhtiö ja yhteistyösopimukset kahden pienen meijerin kanssa. Yritys pitemmälle menevään yhteistyöhönkin oli, mutta se kaatui ruotsalaismeijereitten keskinäiseen kinasteluun.

Tulevaisuudessa tilanne voi olla toinen, sillä Euroopassa on vielä kaksi maatalouden sektoria, joiden tuotantoa suojellaan kiintiöjärjestelmillä. Valio toimii näistä toisella eli maitosektorilla. Toinen on sokeri, jonka järjestelmiä jo puretaan.

Jos maitokiintiötkin jossain vaiheessa puretaan, niin silloin markkinat ovat avoimet. Silloin maidolle voi käydä kuten sokerille: tuotannon painopiste siirtyy maihin, joissa se on edullisinta. Joka tapauksessa paineet maidon hintaan ja sitä kautta tuotantoedellytyksiin kasvavat, jos kiintiöinti lopetetaan.



Kotieläintuotteiden kulutus milj. kg ja kg/henkilö 1985–2005

| Tuote | 1985 | 1990 | 1995 | 2000 | 2005 |
|--|---------|---------|---------|-------|---------|
| ■ Kulutus, milj. kg | | | | | |
| Maito ja nestemäiset maitovalmisteet ¹⁾ | 1 156,2 | 1 076,9 | 1 011,9 | 977,3 | 1 062,6 |
| Meijerivoi | 52,6 | 26,6 | 26,5 | 19,5 | 17,4 |
| Juusto, rahka ja raejuusto | 49,7 | 68,6 | 78,3 | 91,6 | 90,2 |
| Kananmunat | 54,6 | 55,1 | 59,9 | 51,4 | 48,6 |
| Naudanliha ²⁾ | 103,5 | 108,6 | 96,1 | 99,0 | 97,5 |
| Sianliha ²⁾ | 156,9 | 164,2 | 164,6 | 168,8 | 175,7 |
| Siipikarjanliha | 21,1 | 33,8 | 44,6 | 68,9 | 84,3 |
| ■ Kulutus, kg/henkilö | | | | | |
| Maito hapanmaitotuotteet ja kerma | 243,2 | 222,9 | 203,2 | 193,9 | 184,8 |
| Meijerivoi | 10,9 | 5,5 | 5,5 | 3,8 | 2,3 |
| Margariini | 7,1 | 7,6 | 8,3 | 7,7 | 6,6 |
| Juusto | 9,6 | 12,7 | 14,8 | 16,5 | 18,8 |
| Kananmunat ³⁾ | 10,6 | 11,1 | 11,8 | 10,1 | 9,4 |
| Naudanliha ²⁾ | 21,3 | 21,8 | 19,4 | 19,0 | 18,6 |
| Sianliha ²⁾ | 32,0 | 33,0 | 33,3 | 33,0 | 33,5 |
| Siipikarjanliha | 4,2 | 6,8 | 8,7 | 13,3 | 16,1 |

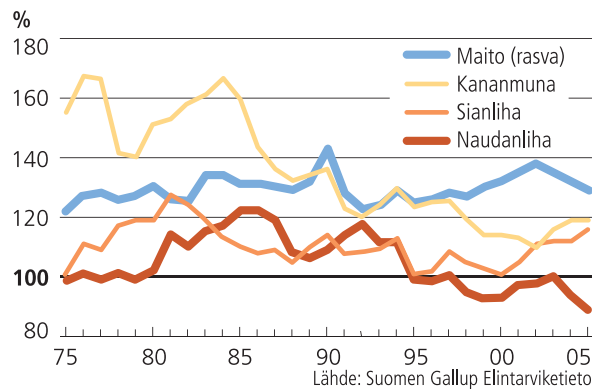
1) Sisältää viennin ja tuonnin vuodesta 1992 alkaen.

2) Kuumapainovähennys (2 %) vuodesta 1995 alkaen.

3) Tilastointia muutettu vuodesta 2001.

Lähde: Maatilatilastollinen vuosikirja 1991, 1998 ja 2005, MITL 2006 sekä ravintotase 2004–2005

Kotieläintuotteiden omavaraisuus 1975–2005



Toistaiseksi kiintiöt on turvattu vuoteen 2015. Silti asia jo huolestuttaa. Se panee kysymään, miten tällaisen tilanteen varalta on valmistauduttu. Meijeriseniori Pentti Moisiokin miettii, mikä on meidän huoltovarmuutemme tila, jos tulee kriisi. Sokeria ilman on pärjätty ennenkin, mutta ei ilman maitoa ja maitotuotteita.

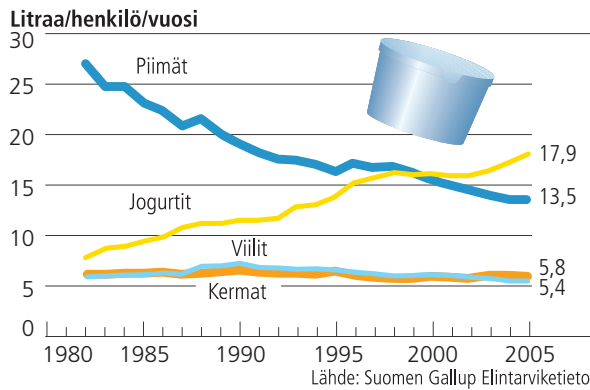
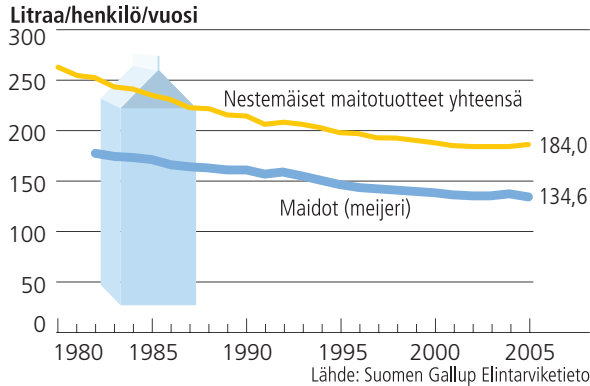
Kevyttuotteet Suomen asia

Suomessa on käyty vuosikymmeniä rasvavalistusta, jonka seurauksena meillä kulutetaan kevyttuotteita enemmän kuin muualla Euroopassa henkeä kohden laskettuna. Kulutusmaitokin on muualla rasvaisempaa kuin Suomessa. Meillä mennään yhä rasvattomampaan suuntaan. Sama koskee jogurttia eli pitää olla 0,0-tuotteita.

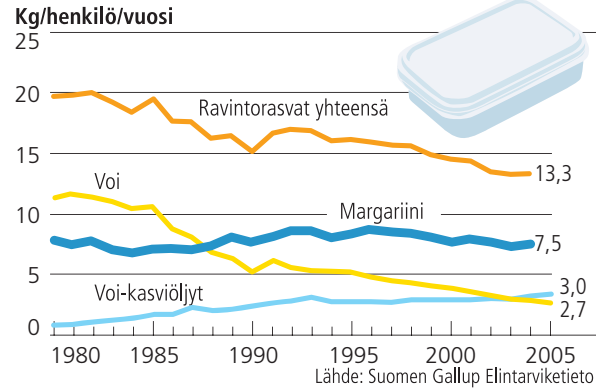
Inkisen arvion mukaan suuntaus kevyisiin tuotteisiin saattaa sinällään olla hyvä, mutta sen käänteinen puoli on, että meillä jää rasvaa käyttämättä suhteellisesti enemmän kuin muualla Euroopassa. Rasvaosan vientitarve kasvaa vastaavasti ja aiheuttaa meille maidon hinnoitteluongelmaa suhteessa muuhun Eurooppaan.

Valiassa mietitään, ottaako ravitsemustiede kantaa rasvaongelmaan ja jos ottaa, niin miten ja missä vaiheessa, koska rasvaakin tarvitaan. Sen kulutuksen vain pitää olla oikeassa suhteessa kokonaiskulutukseen.

Nestemäisten maitotuotteiden kulutus 1980–2005



Ravintorasvojen kulutus 1980–2005



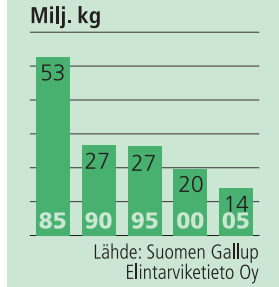
Inkistä surettaa, että huonot ravitsemustotumukset näkyvät ja menevät usein maitorasvan piikkiin, vaikka siitä ei ainakaan kulutuslukujen perusteella voi olla kysymys.

Inkisen mielestä on aika ällistyttävää sellainenkin näkymä, että ensimmäistä kertaa Suomen historiassa on varttumassa sukupolvi, jonka vanhemmat elävät pitempään kuin varttuva polvi itse.

Kuolleisuus sydän- ja verisuonisairauksiin lisääntyy ylipaino-ongelmien vuoksi, jos tahti ei muutu.

Valion osalta Inkinen on tyytyväinen siihen, että maitorasva ei enää ole sellainen kirosana kuin joskus ennen. Suhteet lääkärikuntaan ovat hyvät, ja yhteisessä neuvottelukunnassa katsotaan, mitä voitaisiin tehdä vielä paremmin.

Voin kulutus 1985–2005



Valio välttyi pakottamiselta

Tohtori Risto Volanen seurasi Euroopan maitonäkymiä maataloustuottajien järjestön Copan johtajana Brysselistä ennen Vanhasen hallituksen valtiosihteeriksi siirtymistä ja sitä ennen Pellervo-Seuran osuustoimintaosaston johtajana.

Volanen pitää Suomen maitomenestyksen yhtenä ansiona sitä, että Suomessa Valiota ei pakotettu maksamaan ylihintaa maidontuottajille siinä vaiheessa, kun liittyttiin EU:n jäseneksi 1995 ja tuottajahinnat romahdutettiin yhdessä yössä EU:n tasolle. Ruotsi sortui pakottamiseen pehmentääkseen tuottajien menetyksiä, ja se kostautui heille niin, että elintarvikeyritykset ovat siellä yhä heikoissa kantimissa ja huonoja maksajia tuottajille.

Kuluttajahintojen muutos

huhtikuu 1994–huhtikuu 1995

| Kuluttajahinnat | +1,5 % |
|-------------------------------|---------|
| Kananmunat | -41,7 % |
| Rasvat, öljyt | -18,5 % |
| Liha | -13,5 % |
| Hedelmät, marjat, vihannekset | -9,2 % |
| Leipä- ja viljatuotteet | -7,6 % |
| Ravinto | -7,1 % |
| Maito, juusto, kananmunat | -4,6 % |
| Mut ravintoaineet | -3,9 % |
| Kala | -2,3 % |
| Peruna ja perunavalmisteet | +18,7 % |
| Kahvi, tee ja kaakao | +28,4 % |

Lähde: Tilastokeskus

Valiota ei tarvinnut muutoinkaan pakottaa, sillä se oli heti EU:n parhaita tilittäjiä sen ansiosta, että maidon markkinointi oli keskitetty yhteen yhtiöön eli Valioon. Merkitystä on myös sillä, että tuotannosta markkinoidaan meillä maitonesteinä suurempi osa kuin muissa EU-maissa.

Suomessa ei tuottajahintoihin yleensäkään puututtu sivustapäin, ja se rauhoitti Suomea myös rajuilta tuontipaineilta ensi vaiheessa. Tuontipaineet alkoivat kasvaa vasta myöhemmin.

Tosin Suomen elintarvikeketoollisuus oli Valiota lukuun ottamatta jäsenyysvaiheessa yleisesti sellaisessa taloudellisessa ahdingossa, että siitä ei olisi ylimääräistä irronnut pakottamallaakaan.

Eurooppalaisessa vertailussa Englanti oli aiemmin se maa, joka kulki maataloussektorin rakenteissa muita edellä niin hyvässä kuin pahassa. Siellä on ollut Euroopan suurimmat maitotilat, mutta niiden tuotantoa eivät ole jalostaneet Euroopan tehokkaimmat meijerit. Maalla ei ole esittävä laadukkaita brändejä alalta, vaan kaupan omat tuotemerkit, privat labelit, ovat vallanneet markkinat.

Risto Volanen sanoo, että Englannissa ei enää uskota sikäläisen maidontuotannon tulevaisuuteen. Investoinnit ovat vähissä ja koko sektori taantumassa. Tässä piilee hänen varoittava sanansa Suomelle, joka viime vuodet on elänyt vahvaa investointivaihetta maitosektorillaan.

Osuusteurastamot lähes pohjalukemissa

Osuusteurastamoissa, maan lihantuotannon ykkösjalostajissa, elettiin 1980-luvulle tultaessa päällisin puolin varsin turvallisessa kansallisessa järjestelmässä. Hintasäännöstely toimi senkin sateenvarjona, mutta varjon alla piili jo epävarmuus tulevasta.

Vuonna 1977 Lihakunnan toimitusjohtajaksi Kuopioon tullut Paavo Jauhiainen kertoo hämmästyneensä, miten heikossa taloudellisessa asemassa olevan talon hän sai hoitaakseen. Piti aivan rautalangasta vääntää malli, jotta itselle ja muille kävi selväksi, missä jamassa oltiin ja mikä ansaintatarve talolla oli käyttökatteella mitattuna.

Osuustoiminta oli toiminut vuosikymmenien perinteen mukaisesti niin, ettei voitonteko ollut mikään tärkeä asia. Tärkeää oli saada omistajille eli osuuskunnan jäsenille kaikki, minkä firma pystyi keräämään, eikä sellainen tapa toiminut inflaatio- ja kasvuyhteiskunnassa.

Jauhiainen sanoo, että vasta 1980-luvun puoliväliä lähestyttäessä yritys alkoi olla siinä kunnossa, että saattoi lähteä keskustelemaan muiden osuuskuntien kanssa alan kehitysnäkymistä.

Lihakunta oli jäsenmäärällä mitattuna suuri talo. Sen toiminta-alue käsitti yli puoli Suomea Savosta Lappiin asti, mutta silti oli suuri huoli siitä, ettei jäädä paitsioon muiden taakse. Stra-

tegista asemaa heikensi vielä, että Lihakunta toimi nauta-alueilla. Kaksi kolmasosaa tuotannosta oli nautaa ja vain yksi kolmannes sikaa, mutta yleinen kulutuksen suunta oli aivan toinen. Se oli kohden broileria ja sianlihaa.

Lihakunta haki nopeasti yhteistyökumppania ja pääsi fuusiokeskustelussa pohjalaisten osuusteurastamon, Itikan, kanssa viittä vaille sopimukseen. Muodollisesti kyse oli enää yhteisen pääkonttorin sijaintipaikasta Kuopiossa tai Seinäjoella.

Tähän hanke kuitenkin kaatui, mutta asiallinen syy ei ollut niinkään pääkonttori, vaan Lihakunnan suuri jäsenmäärä. Lihakunnalla oli jäseniä 17 000 ja Itikalla 12 000. Tämän perustella Lihakunnasta olisi tullut johtava fuusio-kumppani, eikä se sopinut pohjalaisten pirtaan.

Seuraavaksi Lihakunta kävi keskusteluja Lounais-Suomen Osuusteurastamon LSO:n kanssa. Tässä oli synergiaa, kun Lihakunta oli nautatalo ja LSO sikatalo. Ne olisivat täydentäneet toisiaan. Keskusteluissa ei päästy kuitenkaan alkua pitemmälle. Lounais-Suomen suunnalla arvioitiin tuolloin, että jos Suomi liittyy joskus EU:hun, niin Salpausselän pohjoispuolella lihaa ei tuoteta kiloakaan. Siellä olevan kumppanin kanssa yhteistyö ei houkutellut varsinaissuomalaisia.

Jauhiainen kertoo, että vakavia keskusteluja Lihakunta kävi yhdistymisestä myös Saarioinen

Oy:n kanssa. Taloudelliset laskelmat olivat edullisia kummallekin ja yhteisymmärrys molemminpuolista, kunnes Saarioisten omistajaohjaja Pentti Avotie alkoi epäillä, että joutuisi Heikki Haaviston juoksupojaksi samaan tapaan kuin arveli osuustoimintajohtajien olevan ja perui hankkeen.

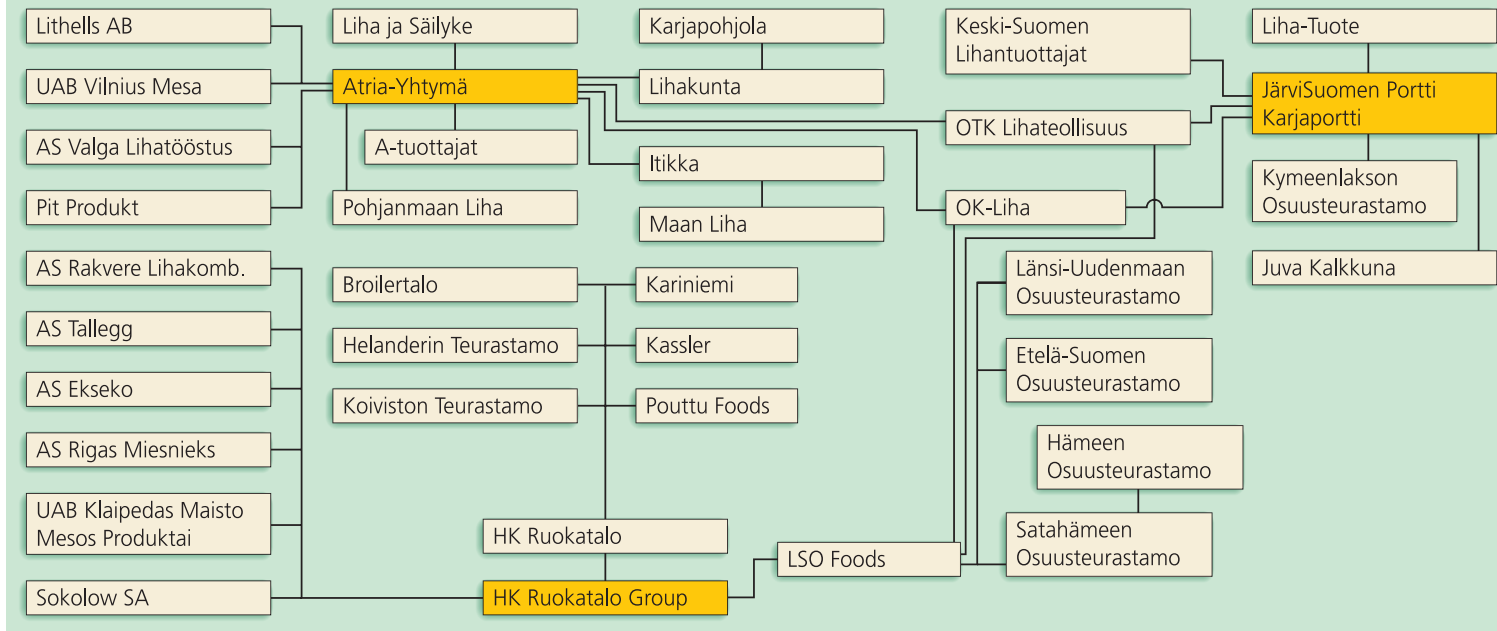
Välillä kontaktia oli myös lähinaapurin Osuuskunta Karjaportin kanssa, mutta Portin mielenkiinto kohdistui enemmän etelän kutsalualle kuin pohjoisille tuotantoalualle.

Itikka hyväksyi lopulta Lihakunnan

Lopulta Lihakunnalle löytyi kumppani ensimmäisestä kohteesta Itikasta sen jälkeen kun Sepo Paatelainen oli tullut Itikkaan syksyllä 1987 ja toimitusjohtajaksi heti seuraavana vuonna. Osuuskunnat tunsivat toisensa hyvin aiempien fuusiokeskustelujen perusteella ja kykenivät laittamaan teollisuutena yhteen vuonna 1990.

Jo silloisen tarkastelun alkuvaiheessa osapuolet totesivat, että taseiden perusteella Itikan

Rakennekehitys osuusteurastamoissa 1960–



omistus uudessa pörssiyhtiössä on 55 prosenttia ja Lihakunnan 45 prosenttia. Itikalla oli ollut hyviä vuosia ennen yhdistymispäätöstä.

Paatelainen sanoo, että häntä auttoi lihatalojen tilanteen näkemisessä se, että hän palasi alalle 14 vuoden jälkeen rakennusteollisuudesta, joka oli voimakkaasti kilpailtu toimiala. Siellä oli totuttu muutoksiin ja avoimeen talouteen. Lihapuolella näiden vuosien ajalta oli nähtävissä lähinnä vain entiset kaverit, mutta uudistuksia oli vähän.

Haettiin rahaa ja dynamiikkaa

Jauhiainen oli ennättänyt uudistushankkeissaan ja kosioiretkillään pettyä osuuskuntaan päätöksentekemuotona. Hän piti sitä liian jäykkänä varsinkin siinä vaiheessa, kun oli lopullisen puristamisen paikka.

Ajatuksena oli rakentaa hallintomalli, joka pystyy nopeisiin ratkaisuihin ja niin, että ne tehdään pääoman perusteella eikä jäsenmääriä mittaamalla. Oli myös näkyvissä, että jäsenmäärät pienenevät rajusti ja samalla osuuspääomaa lähtee pois. Uutta oli vaikea saada, kun kilpailijat ostivat lihaa ilman osuusmaksuvelvoitetta.

Osakeyhtiömalli mahdollisti Jauhiaisen ajatuksissa pääomahankinnan pörssistä investointitarpeita varten. Se antoi dynaamisen tavan johtaa ja toi vielä läpinäkyvyyttä yrityksen toi-

mintaan. Siinä johtajakin joutui pistämään itsensä teurastuspukille.

Seppo Paatelaisella oli Itikassa hyvin samantapaiset ongelmat kuin Jauhiaisella Lihakunnassa. Talo oli hänen tullessaan ehkä hieman paremmassa kunnossa ja toimialuekin suppeampana helpommin hallittavissa, vain Etelä- ja Keski-Pohjanmaan 32 kuntaa, mutta tuotantolaitokset olivat vanhentuneita. Lihakunta oli panostanut laitoksiinsa, mutta ne olivat kuitenkin hajallaan laajan alueen eri puolilla.

Investointitarpeita riitti, vaikka Itikka ja Lihakunta olivat 1980-luvun loppupuolella toimialansa kärkipäätä. Saarioinen Oy piti tuolloin kilpailun johtopaikkaa.

Tuolloiset haasteet johtivat sekä Lihakunnassa että Itikassa yhtiöittämisajatusten lopulliseen toteuttamiseen ja rahan hakuun pörssistä. Yritysten osakkeet kävivät hyvin kaupaksi, emisiovoittoja tuli ja tämän jälkeen oli helppo pistää teolliset yritykset yhteen. Enää ei ollut ongelmaa jäsenmäärästä, kun sijoitettu pääoma ratkaisi.

Mitenkään kivuttomasti nämä vaiheet eivät kuitenkaan onnistuneet.

Pellervo-Seurassa ja МТК:ssa oltiin varauksellisia yhtiöittämisen suhteen, vaikka tiedettiin osuuskuntien pääomahuolet. Yhtiöittäminen sopi huonosti osuustoiminnan perinteeseen,

johon kuului, että kaiken toiminnan piti koitua suoraan ja ainoastaan jäsenen hyväksi.

Rahamiesten tulo yhtiön omistajiksi toimi vaatimuksen osingon maksamisesta, joten osuuskunnissa oltaisiin tämän jälkeen vastuussa jäsenten lisäksi myös sijoittajille. Se nostaisi kysymyksen, kumman ehdoilla toimitaan, jäsenen vai sijoittajan.

Tällaista opillista kysymystä tärkeämmäksi taisi kuitenkin muodostua se, että yhtiöittäminen pelättiin siirtävän jäsenten valtaa osuuskunnista yhtiöille ja siis toimivalle johdolle. Osuustoiminta ei enää olisikaan yhtiöiden kautta samanlaista pienten ihmisten yhdenvertaista yhteistyötä kuin ennen.

Paavo Jauhiainen muistaa, miten hän ja hänen teurastamonsa johtavat hallintomiehet olivat tästä Helsingin herrojen tentattavana. Lopputulos oli pitkän pohdinnan jälkeen, että yhtiöittäminen eteni epäilyistä huolimatta. Se oli myös eräänlainen kulminaatiokohta.

Lihakunnan ja Itikan lisäksi myös LSO lähti etenemään yhtiöittämisen tietä rakenteittensa ja teollisuutensa kehittämisessä. Vain Karjaportti jatkoi puhtaasti osuuskuntana.

Itikan ja Lihakunnan päätös sai myös Pentti Avotien korjaamaan käsityksiään ja sähköttämään Lihakunnalle, että ette taida sittenkään olla aivan juoksupojan asemassa.

Kovan luokan yritysostoja

Osuusteurastamojärjestöön tai TLK-ryhmään, kuten sitä noihin aikoihin kutsuttiin, oli vuosien mittaan ostettu ja sulautettu lukuisia pienehköjä yksityisiä liha-alan yrityksiä, mutta myös kovan luokan taloudellisia ja aatteellisia kilpailijoita, kuten Helsingin Kauppiaat eli HK vuonna 1975, OTK:n lihanjalostusteollisuus vuonna 1981 ja viimeksi S-osuuskaupoilta OK-Liha eli aiempi Karjakunta vuonna 1985.

Ostot kasvattivat ryhmää ja sen markkinaosuutta. Ne myös sujuivat juohevasti paitsi OK-Lihan ostamisen osalta.

OK-Lihaa oltiin jo myymässä ja melkeinpä myytykin elintarvikejätti Cultorille. Ryhmä pääsi viime vaiheessa väliin, ja niin kauppa kääntyi sen hyväksi yhtäältä MTK:n valppauden ja nopean toiminnan sekä toisaalta SOK:n joidenkin johtomiesten ja varsinkin sen hallintoneuvoston puheenjohtajan Seppo Törmälän ansiosta.

Jälkeenpäin Heikki Haavisto kyllä miettii, olisiko silloisessa tilanteessa sittenkin pitänyt toimia toisin. Kauppa oli Cultorin merkittävä omistaja ja vastusti tuottajien väliintuloa, koska pelkäsi TLK-ryhmän vallan kasvua eräänlaisena uutena liha-Valiona. Varsinkin Tuko oli vastaan.

Enemmän Haavisto kuitenkin mietti sitä, olisiko OK-Lihan meno Cultorille sitonut tätä Suomen maatalouteen voimakkaammin ja estänyt

sen myöhempää fuusioitumista niin helposti tanskalaiseen Daniscoon. Olisi saattanut käydä niinkin, että myöhemmässä vaiheessa OK-Liha olisi ollut sieltä ostettavissa halvemmalla ryhmän osaksi.

Ostot kuitenkin sulautettiin osuusteurastamoihin joustavasti muilta osin, HK organisoitiin suoraan TLK:hon. Siitä tuli sittemmin harmia.

TLK:n alasajo alkaa

HK kilpaili TLK:n kyljessä jäsenosuusteurastamoitten kanssa ja herätti sen vuoksi närää. Maakunnissa katsottiin, että HK:n toiminta johti epäterveeseen sisäiseen kilpailuun TLK-ryhmässä. HK:lle piti toimittaa lihaa hallinnollisesti sovituin hinnoin, jotka teurastamoissa koettiin huomattavasti halvemmiksi kuin markkinoilta saatavat tukkuhinnat. Valmistetut tuotteet kuitenkin kilpailivat jäsenten omien tuotteiden kanssa.

HK:ssa näkemykset olivat päinvastaiset. Sen mielestä liharaaka-aineen hinnat olivat liiankin korkeat, mikä johti sittemmin ohjastoihin järjestön ulkopuolelta, vaikka järjestöllä oli omasta takaa lihaa liian kanssa.

Maakunnissa oli tyytymättömyyttä myös keskusliikkeen muuhun toimintaan. Sitä pidettiin tehottomana organisaationa paitsi kotimaassa myös ulkomaankaupassa, joka oli sen perustehtäviä.

Vienti oli aikanaan kannattavaa, mutta kun silloinen Holkerin hallitus leikkasi vientitukia, kannattavuus heikkeni ja koko vientitoiminta alkoi tulla räsikseksi lihataloille.

Käytännössä viennin kustannuksista vastasivat ylituotantotalot. TLK:n vientiosasto toki hoiti viennin, mutta kaikki tappiot, jotka viennistä, varastoinnista ja tasapainottamisesta tuli, hoiti jokainen talo itse, Seppo Paatelainen valitteli.

Viejinä olivat lähinnä Itikka ja Lihakunta. Itikalla oli runsaasti sikaa ja Lihakunnalla nautaa.

Lso ja Karjaportti toimivat lähempänä suuria kulutuskeskuksia ja saivat hääriä enemmän kotimarkkinoilla.

Tämä asetelma kiristi keskusliikkeen ja maakuntien välejä, mutta näkyi myös rintamalinjoina niin, että Lso ja Karjaportti tukeutuivat enemmän TLK:hon, kun taas Itikka ja Lihakunta olivat sen toimintaan hyvin kriittisiä.

Karjaportti tunnettiin luotettavana lihan toimittajana TLK:lle aina, kun TLK lihaa tarvitsi. Lso puolestaan oli jo entuudestaan TLK:n tuki ja turva vahvan puheenjohtajansa Eeri Hyrkön kaudelta.

Vaihtoehtoja haettiin

Arvostelua herätti myös TLK:n kaksiportainen organisaatio, johon HK:n ymppääminen toi omat ongelmansa. Organisaation laskettiin aiheuttavan ylimääräisiä kustannuksia siinä määrin,

että Itikka ja Lihakunta halusivat muuttaa TLK:n pelisääntöjä, mutta eivät onnistuneet siinä, kun talot pelasivat kukin omaan pussiinsa.

Teurastamot hakivat ratkaisua ongelmalliseen tilanteeseen siltä pohjalta, että joku niistä olisi ostanut HK:n omistukseensa. Se olisi vienyt yhden päällekkäisyyden. TLK olisi hoitanut entiseen tapaan kansainvälisen kaupan ja tutkimuksen ja yleensä järjestölliset asiat.

TLK:lla oli omat ehdotuksensa, joilla pattitilanteesta päästäisiin, mutta nekkään eivät johtaneet tulokseen. TLK:ssa pelättiin tuottajille tärkeään keskitetyn markkinoinnin periaatteiden murtumista ja lihan tuottajahintojen romuttumista, kun osuusteurastamot ryhtyvät kilpailemaan keskenään.

Varsinkin Itikassa paineet olivat kovat. Se oli panostanut paljon alueensa lihantuotannon tehostamiseen ja jo sen vuoksi ja myös muista syistä sen oli mielestään pakko uusia ja laajentaa tuotantolaitoksiaan. Muutoin olisi jääty pelkästään raaka-aineen toimittajiksi.

Olellainen kysymys oli se, mihin uutta ja korvaavaa rakennetaan. Siitä käytiin kovaa keskustelua.

TLK:n silloisten pelisääntöjen mukaan Itikka olisi saanut mitoittaa laitoksensa vain oman toimialueensa kulutusta vastaavaksi. Seppo Paatelainen sanoo, että sen kokoisella tehtaalla ei oli-

si ollut minkäänlaista menestymisen mahdollisuutta.

Itikka kävi neuvotteluja TLK:n kanssa, kun TLK:lla oli samaan aikaan tarve uusia HK:n tuotantolaitoksia.

Itikka ehdotti, että rakennettaisiin uusi tuotantolaitos Nurmoon suoraan raaka-aineen äärelle. Laitoksen ei olisi tarvinnut olla Paatelaisen mukaan edes Itikan omistuksessa, mutta tämäkään ajatus ei ottanut tulta.

Senaikaisessa Suomessa lähdettiin siitä, että laitoksen piti olla kuluttajien lähetyvillä eli Helsingin seudulla. Pelättiin ja oltiin melkein pävarmoja, että jos osuusteurastamojärjestö ei rakentaisi pääkaupunkiseudulle, sen tekisi joku muu ja veisi samalla markkinat.

Itikka teki sitten omat johtopäätöksensä. Se lähti rakentamaan Nurmoon luottaen siihen, että sillä on Lihakunnan tuki takanaan, kuten tietysti teollisen fuusion kautta olikin.

Kohtalokas ohjostotoiminta

Samoihin aikoihin HK:n lihanhankinnassa sattui kohtalokas virhe. HK osti huomattavan määrän sianlihaa ryhmän ohi Koiviston teurastamolta Varsinais-Suomesta, ja se suututti perin pohjin LSO:n toimitusjohtajan Voitto Scharlinin. LSO joutui juuri silloin pakastamaan suuria määriä sikaa eli omassa ryhmässä tavaraa oli kosolti tarjolla.

LSO:n toimiva ja hallintomiesjohto mietti tilannetta loppuvuoden ja joulun pyhät 1990 ja totesi omalta osaltaan luottamuksen keskusliikkeeseen menneen ohioistotoiminnan vuoksi. Ohioistoista tuli ainakin muodollisesti se viimeinen pisara, joka sai teurastajan lasin vuotamaan yli ja LSO:n liittymään Itikan ja Lihakunnan leiriin.

Loppuratkaisu oli ulkopuolisille yllätyksellinen ja TLK:lle väkivaltainen. Pääjohtaja Voitto Koskenmäeltä ammuttiin kirjaimellisesti ratsu alta, kuten hän itse asian tuolloin ilmaisi.

TLK yhtiöitettiin, koska yhtiö oli helppo lopettaa. Se asia hoidettiin jo kesällä 1991.

Kaatumisen tai alasajon, kuten sitä yleisimmin kutsuttiin, mahdollisti nimenomaan LSO:n lähtö mukaan hankkeeseen. Se takasi kolmelle suurelle sen määräänemmistön, jota ne siihen tarvitsivat.

Kun TLK:n omaisuus jaettiin, jokainen talo sai selvitystoimikuntaa vetäneen Paavo Jauhiaisen mukaan osuutensa mukaisen osan. Jauhiaisen mielestä näin sai myös Karjaportti, joka kävi tavaramerkistä myöhemmin oikeutta, mutta tuloksetta.

LSO sai HK:n uusine laitoksineen ja velkoineen ja HK:n tuotemerkin, mutta joutui maksamaan niistä kovan hinnan. Itikalle ja Lihakunnalle tuli Atria-tuotemerkki ja valtakunnallinen

markkinointioikeus, jota Atria nimenomaan tavoitteli ja joka oli itsestäänselvyys kaikille, kun keskusliike lopetettiin.

Perinnönjako tarkoitti lopullisesti kahden suuren lihatalon syntyä tähän maahan. Ne on tunnettu nimillä Atria Yhtymä Oy ja HK Ruokatalo Oy. Kolmantena on Karjaportti, sittemmin Järvi-Suomen Portiksi nimensä muuttanut ja enää aiinoa osuuskuntamuotonsa säilyttänyt yritys alalla.

Portti on lähtenyt velkasaneerauksen kautta vaikealle tielle tervehdyttämään talouttaan. Siinä tarkoituksessa se myös on myös ulkoistanut lihanhankintansa LSO Food Oy:lle vuonna 2006.

Luottamuspula viimeinen niitti

TLK:n kohtaloa on sittemmin paljon pohdittu.

Seppo Paatelainen sanoo, että TLK:ssa luotettiin liiaksi siihen, että markkinoita hoidettaisiin vielä hallinnollisin keinoin, eikä oikein uskottu, että markkinatalous jyräisi poliittisen voiman niinkin nopeasti.

Joidenkin mielestä TLK:ssa luotettiin liiaksi siihenkin, että MTK pystyisi estämään lihantuottajien järjestäytyneen markkinoinnin hajottamisen.

Suurin syy nurinmenoon oli Paatelaisen mukaan kuitenkin luottamuspula johtoa kohtaan. Se oli loppujen lopuksi se asia, joka koitui TLK:n kohtaloksi. Monien neuvotteluiden jälkeen ei ollut enää uskoa siihen, että silloinen johto oli-

si kyennyt johtamaan muutosta ja saamaan aikaan hyvää jälkeä.

Jälkeenpäin Paatelainen pitää pelkästään teoreettisena sellaista mahdollisuutta, että voit olisi sittenkin keskitetty TLK:n ympärille. Jos jotain olisi saatu aikaan, se olisi lähtenyt hänen mielestään enemmän valtapolitiikasta kuin teollisesta ja kilpailullisesta ajattelusta.

Paatelainen muistuttaa, että ruotsalaiset toteuttivat hieman myöhemmin Swedish Meatsissa TLK:ta vastaavan mallin, mutta ovat tehneet sen jälkeen vain kaksi tai kolme positiivista tulosvuotta ja olleet suurissa vaikeuksissa. Hänen hankintahintansaakaan ei ole ollut erikoinen, mutta taloudellinen tulos enimmäkseen katastrofaalinen.

HK:sta maksettua hintaa pidettiin varsinkin LSO:n piirissä kovana, suorastaan ylisuurena. Se oli ymmärrettävää, sillä HK:n arvo oli paljon ti substanssissa, kun Vantaan projekti oli jo pitkällä. Myyjäpuolella näkemykset hinnasta olivat tietenkin päinvastaiset.

Hintakysymys tuntui kuitenkin olleen siinä vaiheessa toisarvoinen asia. Hintaa ei ajatella, kun taistellaan vallasta.

MTK:n toimia pelättiin

Yhtä mieltä kaupan osapuolet sen sijaan olivat siitä, että MTK pidettiin TLK:n loppuratkaisuis-

ta ulkona, koska pelättiin järjestön vastatoimia, jos tieto olisi vuotanut sen korviin. MTK oli niin vahvasti yhden talon kannalla.

MTK ja sen puheenjohtaja Heikki Haavisto saivat tiedon TLK:n kohtalosta vasta sitten, kun päätökset oli asiallisesti tehty. Haavisto tyytyi silloin vain toteamaan asiasta kertomaan tulleele osuuskuntien johdolle, että ”vai näin olette päättäneet”.

Haavisto halusi kaikesta huolimatta nähdä asian parhain päin. Hän luonnehti ratkaisua ”sanelluksi järkeistämiseksi” tuoreeltaan *Maa-seudun Tulevaisuudessa* 7. maaliskuuta 1991, mutta arvioi sen silti tuovan hyvät mahdollisuudet kustannusten alentamiselle, kun päästään moniportaisuudesta eroon.

Samassa lehdessä Haavisto varoitti osuusteurastamoita keskinäisestä markkinointi- ja hintakilpailusta, sillä hänellä oli syytä pelätä, että kilpailu ei poistu, vaan sitä tulee markkinoinnin lisäksi myös teuraiden hankintaan.

MTK:n harmi TLK:n kaatumisesta oli ymmärrettävä ja aiheellinen. Ovathan niin TLK, Valio kuin Munakuntakin olleet järjestölle niitä välineitä, jotka ovat lopulta turvanneet viljelijöille tuloatkaisuissa sovittujen tavoitehintojen toteutumisen. Ne ovat olleet ikään kuin viimeinen lukko tulojärjestelmässä.

TLK:n lopettaminen nähtiinkin MTK:ssa kuoliniskuna lihantuottajien etujen mukaiselle kes-

kitetylle markkinoinnille. Haavisto kertoo, että МТК:ssa harkittiin vetoamista tuottajajärjestön kenttään ja ennen kaikkea osuusteurastamoiden jäseniin keskitetyn markkinoinnin pelastamiseksi, mutta pelättiin, että kiistan tulo julkiseksi häiritsee osuusteurastamoita ja tukee kilpailevia lihaliikkeitä.

Alasajon seurauksena koko osuusteurastamojärjestö oli enemmän tai vähemmän hämmennyksen tilassa. ТЛК:lla oli hallussaan lihasta 75 prosenttia ja se oli selvä markkinajohtaja. Silloin oli syytä pelätä, miten käy, kun yhtenäistä ryhmää ei enää ole.

Perästäpäin Seppo Paatelainen vakuuttaa, että osuusteurastamoilla ei ole koskaan ennen ollut niin paljon lihaa kuin nykyään. Se on kuitenkin eri asia kuin ennen.

Lihanjalostusyrietykset ovat aktiivisia suurten tuotantoyksiköiden perustamiseksi varmistukseen lihan saantinsa. Viljelijöitä houkutellaan mittaviin investointeihin lupaamalla hoitaa ne rahoitusta myöten. Riski jää kuitenkin viljelijälle.

Rahastuksen meininki

Pääjohtajana toiminut Voitto Koskenmäki ei myönnä ТЛК:n kaatajien esittämään arvosteluun. Hänestä näytti pelkästään siltä, että kaatajina olleet ”pohjoisen pojat” halusivat rahastaa ТЛК:n. Se haluttiin panna lihoiksi ja päästä sen jälkeen

vapaasti valtakunnallisille markkinoille toteutamaan omaksi koettua etua.

Hankkeeseen osallistuneet osuusteurastamot ohittivat Koskenmäen mukaan keskitetyn markkinoinnin periaatteet täysin ja lähtivät sen sijaan keskinäisen kilpailun tielle. Markkinalähtöisiä tekijöitä korostettiin, koska se sopi kaatajien silloiseen tarkoitukseen.

Koskenmäen omasta mielestä ТЛК oli kuitenkin se, joka oli järjestössä markkinahakuinen. Se johti työtä valtakunnallisten brändien Atrian ja НК:n puolesta. Atria-työtä tehtiin yhteistyössä teurastamoitten kanssa, mutta НК:n osalta teurastamot eivät halunneet edes olla mukana.

Koskenmäki vakuuttaa, että hänen aikanaan ТЛК:ssa toimitettiin hallintoneuvoston päätösten mukaisesti. Ongelmia tuli kuitenkin siitä, kun samat miehet, jotka olivat tekemässä yksimielisiä päätöksiä ТЛК:ssa, tekivät omissa osuuskunnissaan, varsinkin Itikassa, päinvastaisia päätöksiä.

Reino Penttilä toimi puheenjohtajana sekä ТЛК:ssa että Itikassa. Hajaannus alkoi Koskenmäen mukaan näkyä käytännössä, kun Penttilä menetti ТЛК:n puheenjohtajuuden. Silloin lähtivät ulos ne, jotka halusivat rahastaa, vaikka enemmistö halusi jatkaa yhteistoiminnan tiellä.

Luottamuspuulasyytöksiin Koskenmäki tyytyy toteamaan vain, että se on näitten miesten käsitys.

LSO:kin lopulta halusi HK:n hänen arvionsa mukaan sen vuoksi, että HK alueella sijainneena sopi LSO:lle hyvin. Kaatajat tarvitsivat LSO:ta saadakseen enemmistön, ja LSO tarttui tilaisuuteen. Kun sille myöhemmin oli tulla konkurssi HK:n kanssa, Koskenmäki sanoo, että ilman HK:ta konkurssi olisi ollut vielä todennäköisempi.

LSO:n maksamasta hinnasta Koskenmäki arvioi, että TLK:n yhtiöittämisestä vapautuneita pääomia LSO joutui käyttämään tähän tarkoitukseen, joten Itikka ja Lihakunta pääsivät niillä rahastamaan. Pahempaa hän pitää kuitenkin Karjaportin asemaa. Portti sai osuuskunnasta kyllä osuutensa mukaisesti, mutta yhtiöittämisen jälkeen Atria-tuotemerkin immateriaalit arvot se menetti.

Koskenmäki ei usko siihenkään, että oli todellista halua yhdistää HK johonkin osuusteurastamoon. Silloin ei ajateltu koko teurastamokenttää, vaikka HK oli yhteinen nyrkki, joka prosessoi tehokkaasti lihan tuotteiksi ja toi lihalle näin sitä lisäarvoa, jota kaikki osuuskunnat kiipeästi tarvitsivat.

Ruotsalaisetkin ovat olleet Swedish Meatsissa kateellisia TLK:lle juuri HK:sta, koska heiltä itseltään on puuttunut lihan jatkojalostus. He ovat toimittaneet lähinnä vain ruholihaa jatkojalostajille ja palalihaa tukkukauppoihin, ja

tämä on Koskenmäen mielestä perussyy sikäläiseen alhaiseen tuottajahintaan ja huonoon talouteen, eikä hallintomalli. Scan-tuotemerkkikin on hänen mukaansa lähinnä palalihan merkki, tosin tunnettu Ruotsissa.

Hintapelko osui oikeaan

Voitto Koskenmäki arvioi, että Suomessa olisi vielä pitkään kyetty tilittämään tuottajille korkeampaa hintaa kuin sitten tilitettiin TLK:n alajakson jälkeen. Koko tilityskyky-ajattelu heitettiin lihataloissa silloin tavallaan romukoppaan, kun tuli muita huolia.

Haavistonkin teurastamoitten keskinäisen kilpailun seurauksista esittämä pelko osui valittavan oikeaan. Hän tajusi, että kova kilpailu, vaikka alentaakin kustannuksia, alentaa myös tuottajahintoja.

Tuottajahinnat jäivät heti alle tavoitehintojen. Ne ovat myöhemminkin EU-aikana jääneet eurooppalaisesta keskitasosta. Hetkellisesti on saatettu olla keskitason yläpuolella, mutta yleensä on oltu alapuolella.

Osuuskuntien keskinäinen kilpailu on tuonut myös sen, että periaate jäsenten yhdenvertaisuudesta on toteutunut vain osittain. On totta, että lihantuottaja, olkoon hän Savossa tai Kainuussa, saa saman hinnan kuin tuottaja aivan Nurmon teurastamon vieressä.

Yhdenvertaisuus ei ole kuitenkaan paljon painanut silloin, kun osuuskunnat ovat ryhtyneet ostamaan lihaa toistensa alueelta. Naapurialueen lihasta on joskus maksettu huikeasti yli sen, mitä omalla reviiirillä tuotetusta. Tällaisesta pistehinnoittelusta on hyötynyt joku yksittäinen, aidan yli potkinut tuottaja, mutta muut ovat kärsineet.

Käytössä ovat olleet ja ovat edelleen erilaiset partialisät ja sopimuslisät eli suurtuottajille maksetaan parempi yksikköhinta kuin muille. Sekin sotii osuustoiminnassa omaksuttuja periaatteita vastaan.

Jäsenkuntaa häiritsee myös, että liiketoimintojen yhtiöittämisen jälkeen osuuskunnilla ei ole enää huoli pelkästään jäsentensä menestyksestä, vaan on otettava huomioon myös riskipääoman sijoittajat ja niille maksettavat osingot. Jäsenistöllä ei ole selvää kuvaa, mikä on tuleva painopistealue, tuottajan saama tilityshinta vai sijoittajan saama tuotto.

Henkilösuhteetkin koetuksella

Osuusteurastamoissa käyty keskustelu on, ikävä kyllä, raastanut monilla tavoin henkilösuhteita. Aikanaan, jo 1930-luvulla leimahtanut karjariita repi paitsi näitä suhteita, myös sok:n ja mtk:n välejä.

Sittemmin 1960-luvulla Sakari Kontio joutui tulilinjalle Karjapohjolassa johtokunnan pu-

heenjohtajana ja koko osuusteurastamokentässä, kun kyseessä olivat periaatekiistaksi nousseet toimivan johdon ja luottamusmiesjohdon suhteet. Tämä maksoi myöhemmin Kontiolle, mtk:n silloiselle toiselle puheenjohtajalle, tlk:n lisätyn johtokunnan paikan. Siihen tuli lopulta Heikki Haavisto ykköspuheenjohtajana, vaikka Kontio Haaviston omasta mielestä oli pätevämpi liha-alan tuntija.

Haavisto itse ei kelvannut tlk-keskustelujen kuluttamana teurastamomiehille mtk:n lihavaliokunnan puheenjohtajaksi, vaan siihen piti nimittää silloinen toiminnanjohtaja Markku Nevala.

Haavisto itse sanoo, että suhteet joihinkin teurastamoihin pysyivät pitkään rasittuneina ja näkyivät joillakin muillakin aloilla. mtk:n puheenjohtajana Haavisto joutui astumaan milloinkin isokenkäisen varpaille, eikä semmoista olisi niiden mielestä saanut tehdä.

Valittaessa Esa Härmälää uudeksi puheenjohtajaksi Haavistoa tuuranneen Toivo T. Pohjalan jälkeen yksi valinnan perusteita oli mtk:n ulkosuhteiden parantaminen. Härmälä myöntää, että siinä oli ensi alkuun yhtä ja toista tehtävää. Sittemmin hän itse joutui joidenkin osuuskuntien tulilinjalle.

Asetelmat ovat Härmälän kokemuksen mukaan niin, että kun osuuskuntien ja mtk:n kannat joutuvat vastakkain, niin viljelijät kokevat

osuuskunnat läheisiksi ja silloin osuuskuntien äänikin kuuluu paremmin. Näin näyttää olevan, vaikka käytännössä мтк puolustaa viljelijöiden etua ja osuuskunnat omaa etuaan.

LSO oli kuilun partaalla

LSO:ssa НК:n osto toi uuden tilanteen. Toimitusjohtaja Voitto Scharlin tuskaili, kun tuli pyöritettäväksi kaksi yhtiötä ja kaksi tavaramerkkiä rinnan, osittain päällekkäin ja osittain keskenään kilpailen. LSO Foodia ja НК:ta ei onnistuttu nivomaan yhteen eikä niiden keskinäistä kilpailua saatu kuriin.

Rationalisointi takelteli siinä määrin, että parin vuoden sisällä 1994 vaihdettiin toimitusjohtaja. Ohjaksiin tuli Simo Palokangas, joka oli näyttänyt osaamistaan Lännen Tehtailla ja sitä ennen Munakunnassa.

Palokangas onnistui kääntämään nopeasti yli 100 miljoonan markan vuositappiota tehneen yrityksen muutaman kymmenen miljoonaa voitolliseksi. Hän myös aloitti tehokuurin, joka puri laajalla alueella.

Toimet olivat jäädä tyhjiksi, kun ilmeni, että Suomi on menossa Euroopan unionin jäseneksi ilman siirtymäaikaan kertarysäyksellä yhdessä yössä vuodenvaihteessa 1994/95. Tämän asian edessä vapisi koko elintarvikesektori. Konkursin uhka varjosti muitakin kuin НК Ruokataloa.

Palokangas kertoo tehneensä tässä vaiheessa suurimman virheensä yritysjohtajana, kun hän kävi pääministeristä lähtien kaikkien keskeisten ministereiden ja virkamiesten luona selvittämässä talonsa vaikeuksia. Hän mietti silloin, että kustajohtoiselle hallitukselle olisi nolo juttu, jos LSO menisi EU-jäsenyyden vuoksi heti nurin.

Käyntien seurauksena ongelmat tulivat nopeasti muitten tietoon. Talo joutui silmätikuksi, jota mieluummin kammitettiin kuin autettiin, vaikka hallituksesta apua luvattiin. Veljesyritykset panivat hanttiin.

LSO:lla oli yhä akuutti rahoitusongelma. Rahaa oli luvassa, mutta sen osana oli raju 150 miljoonan markan lainan lyhennysohjelma, jonka hoitaminen silloisella kassavirralla oli täysin mahdotonta.

Kassa päinvastoin hupeni muutamassa viikossa, joten rahoitus jouduttiin neuvottelemaan uudestaan. Viikkojen jälkeen päästiin sopimukseen ehdolla, että kaikki osapuolet ovat siinä mukana. Tapiola-Yhtiöt kuitenkin vetäytyi ja niin rahoituspaketti hajosi.

Silloin oltiin niin hiuskarvan varassa, että jos joku kilpailijoista olisi saanut tietää todellisen tilanteen, sen että meillä ei ole rahoitusta, niin nurin olisi menty, Simo Palokangas sanoo jälkeinpäin.

Rahahanat ennättivät olla pankeissa kiinni puolitoista vuorokautta. Mitään ei pystytty

maksamaan ulos. Tuottajillekin jouduttiin selittämään, että oli tietotekniikan vaikeuksia, joiden vuoksi maksuja ei pystytty hoitamaan, vaikka kyse oli aivan muusta.

Tapiola lähetti vielä konkurssihakemuksen. Se ei suostunut edes tel-maksujen siirtämiseen vuoden loppuun yhdellä kertaa maksettavaksi, vaan nekin piti suorittaa ajallaan konkurssin uhalla.

Pelastaja löytyi lopulta vakuutusyhtiö Sammosta ja sen johtajasta Jouko K. Leskisestä. Sampo oli mukana myöhemminkin, kun LSO:lla oli osakeanti.

Atria-fuusio vaihtoehtona

Palokangas kertoo, että LSO oli täpärästi selviytymisestään huolimatta taloudellisesti niin tiukalla, että se neuvotteli kaiken varalta Atrian kanssa fuusiosta, kun ei voinut olla varma selviytymisestään omin voimin. Konkurssiin taloa ei haluttu missään tapauksessa laskea.

Tunnelmat olivat Palokankaan mukaan silloin kuin Suomella ennen talvisotaa. Jos antaudut, niin viedään Siperiaan ja jos taistelet ja häviät, ei käy yhtään sen huonommin.

Oli halua taistella ja niin myös taisteltiin.

Fuusioneuvoitteluihin oltiin Atrian kanssa jo niin pitkällä, että hallituspaiikatkin olivat jaettavina. LSO:lle oli luvassa hallintoneuvoston puheenjohtajuus, mutta se jäi lunastamatta, kun

käänne parempaan alkoi viimein näkyä syksyllä 1996.

LSO:n hallinto oli niihin aikoihin Pariisissa liha-alan messuilla, joiden yhteydessä hallitus kokoontui. Kun esille tuli fuusio Atriaan ja kysyttiin, mitä tehdään, Palokangas kertoi vastanneensa, että tässä asiassa ei tarvitse tehdä yhtään mitään. Fuusio ei enää ole tarpeen.

Palokangas sanoo todenneensa fuusiosta kysyneille, että sellainen voidaan kyllä tehdä, jos niin halutaan, mutta sitä ei enää tarvita. Ainaakaan hän itse ei ole siinä mukana, ”kun luonto ei anna periksi”. Hänelle oli selvinnyt, että omilla pärjätään, ja niin asia ratkesi.

Kulttuurihuolet koulun penkille

LSO:n, sittemmin HK Ruokatalon, historiassa on kymmeniä fuusioita ja niiden seurauksena kymmeniä erilaisia kulttuureita, joihin yritys oli lähellä kompastua.

Yksi vaikeimpia oli HK:n Vantaan tehtaan sulauttaminen osaksi muuta yritystä. Tilanne oli niin lukkiutunut, että tehdasta ei Palokankaan mielestä johtanut enää HK, vaan ammattijärjestö. Sen pillin mukaan tanssittiin.

Pahimmillaan ensimmäinen bonus piti maksaa, että väki tuli töihin ja toinen, jotta se teki jotain. Ja kun jollekin maksoi, piti maksaa kaikille tai muuten koko tehdas seiso.

Mahdottomaksi käynyt tilanne onnistuttiin ratkaisemaan henkilöstön sitkeällä koulutuksella, jonka koko talo kävi läpi toimitusjohtajaa myöten. Mukana olivat niin luottamusmiehet, työntekijät, päälliköt kuin johtajat.

Vastaavanlaisen koulutuksen oli aikanaan käynyt läpi myös Lihakunta ja saanut sen avulla henkilöstönsä puhaltamaan yhteen hiileen. Koulutuksen jälkeen talo ei ollutkaan enää riistäjä, vaan sampo, joka jauhoi hyvää kaikille.

ISO:ssa koulutuksen jälki näkyi heti. Ennen sitä Vantaan tehtaalle jouduttiin ottamaan töihin kaikki, jotka kävelivät portista sisään, mutta koulutusprosessin jälkeen pyrkijöitä on ollut moninkertaisesti enemmän kuin on voitu pestä. Talosta on tullut avoin ja arvostettu työyhteisö, jota esitellään muillekin.

Konkurssin välttänyt yritys rupesi laittamaan myös taseitaan kuntoon. Se lähti ulkomaisiin pörssiin ja sai kokoon 270 miljoonaa ja kotimaan joukkovelkakirjahankkeesta 62,5 miljoonaa silloista markkaa.

Palokankaan mukaan saatu riskiraha oli aivan keskeinen asia yritykselle. Eihän pörssiin muuten olisi lähdetty – varsinkin, kun sinne menoa myös emmittiin.

Tämän päivän arvion mukaan omalla kassavirralla olisi ehkä pysytty hengissä, mutta firma olisi varmasti toisen näköinen. Ainakin ke-

hitys olisi ollut kovin hidasta, Palokangas arvioi.

Laajeneminen maailmalle

Kun nähtiin, että yritys selviytyy, edessä oli kasvun strategian miettiminen. НК oli jo sen koluokan yritys, että rajat kotimaassa alkoivat tulla vastaan. Nähtiin, että täällä joudutaan, ellei jotain uutta tehdä, tuota pikaa puolustusasemiin. Niissä on kovin vaikea olla, eivätkä hyvät ihmiset sellaisissa pitkään pysy. Piti lähteä kansainvälistymisen tielle.

Katseet käännettiin ensin Venäjän suuntaan, jonne oli yhteisiä projekteja menossa. Oltiin mukana ruotsalaisen Lithellsin kanssa, jonka Atria sittemmin osti, mutta johon НК:n taseet eivät silloin tuntuneet riittävilä.

Kansainvälisen osakeannin aikaan alkoi kiinnostaa Rakveren lihanjalostustehdastehdas Virossa. НК tunsu taloa ennestään, kun oli suunnitellut sen tuotantolaitokset. Baltia nähtiin myös oikeana suuntana. Se oli lähellä, riittävän pieni ja kulttuuri melkein sama eli sopiva ensi askel kansainvälistymisen tiellä.

Kommunismiu jälkeisessä yksityistämisvaiheessa Rakvere oli joutunut käsiin, joissa oli paljon muitakin yrityksiä, ja joitakin niistä oli myytävä. Palokangas sanoo, että palaset loksahivat niin yllättävän hyvin kohdalleen, että hän ei lo-

pulta tiedä, kumpi puoli Rakveressa oli aloitteellinen, ostaja vai myyjä.

Kauppa tuli ja sen mukana myös iso sikala ja lisäksi Rakveren Riikan tehdas. Ruplan romahdetua toiminta oli aluksi tiukalla, mutta myöhemmin Rakverestä tuli talon kannattavin yksikkö.

Seuraavassa vaiheessa pari vuotta myöhemmin Ruotsin tuottajajärjestö LRF tuli HK:n yhdeksi omistajaksi. Naapuri oli niihin aikoihin varakas ja mieluisa yhteistyökumppani. Sen edustaja haaparantalainen Lars Danell tuli myös HK:n hallitukseen ja toi sinne kaivattua kansainvälistä näkemystä. Kaiken lisäksi hän puhui suomea, joten hän sopi hallitukseen senkin puolesta.

LRF:n taholla kaaduttiin sitten omiin ongelmiin, mutta kausi oli HK:lle opettavainen. LRF oli hankkiutunut mukaan myös puolalaiseen Sokolowin lihanjalostusyritykseen. Se oli jo silloin volyymiltaan iso yritys, lähes Suomen HK:n kokoinen, 3 500 työntekijää ja kuusi tehdasta.

HK oli seurannut Sokolowia ennenkin, mutta firma ja sen mukana tuleva riski tuntuivat kovin suurilta.

Sittemmin LRF päätti talousvaikeuksiensa vuoksi vetäytyä ulkomailta. Se oli valmis luopumaan Sokolowista, mikä jätti mahdollisuuden HK:lle. Kumppaniksi tuli tanskalainen osuusteurastamojätti Danish Crown, jonka kanssa ollaan nyt yhdessä Sokolowissa.

Danish Crownilla on edustajansa HK Ruokatalon hallituksessa, mutta hallituksen kielenä on nykyisin englanti, kun sopivaa suomen kielen taitajaa ei Tanskasta löytynyt.

Palokangas kiittelee yhteistyötä. Tanskalaiset ovat vahvoja teurastamisessa ja leikkaamisessa ja suomalaiset kuluttajapäässä. Tämä vahvistaa molempia.

HK marssi Ruotsiin

Varsin merkittävä siirto lihateollisuudessa nähtiin joulun alla 2006, kun ruotsalaisten johtavan lihatalon, tuottajaomisteisen Swedish Meatsin liiketoiminnot siirtyivät jättikaupassa HK Ruokatalolle.

Kauppa nostaa HK:n Pohjoismaiden toiseksi suurimmaksi lihataloksi Danish Crownin jälkeen ja Suomen suurimmaksi elintarvikeyritykseksi parin miljardin euron liikevaihdolla. Seuraavina ovat Valio ja Atria. HK saa myös pohjoismaisen nimen HK Scan Oyj.

HK:lle ruotsalaisjätin sulattelu on iso haaste ja koettelee sen tilityskykyä. Puheenjohtaja Marcus H. Borgström sanookin, että Ruotsiin mennään nöyrinä, vaikka isoja ollaan ja suuret markkinat ovat lähellä.

Kauppaa Swedish Meatsista hierottiin reilut puoli vuotta. Mukana oli alun perin kymmenkunta ostajaehdokasta: Suomen HK ja Atria, Tanskan Danish Crown, Hollannin rajus-

ti laajentanut VION ja USA:n jättimäinen Smithfied sekä joukko erilaisia pääomasijoittajia. Lopulta НК jäi neuvottelupöytään yksinään ruotsalaisten kanssa.

Yllättävän lisäpiirteen kaupan hierontaan toi, kun Atria, joka välillä jo ilmoitti vetäytyvänsä kisasta ja keskittyvänsä Venäjän markkinoihin, jätti kuitenkin aivan viime vaiheissa kilpailevan tarjouksen Swedish Meatsille.

Atria perusteli tarjoustaan paitsi aiemmilla keskusteluillaan Swedish Meatsin kanssa myös Ruotsista saaduilla yhteydenotoilla. Atrian tarjous tuli kuitenkin niin myöhään, että ruotsalaiset eivät ottaneet sitä käsittelyyn.

Atria olisi ostanut vain lihan jalostuksen ja jättänyt hankinnan, teurastuksen ja leikkaamisen ruotsalaisille itselleen, kun НК:n tarjous koski yrityksen kaikkea liiketoimintaa velkoineen päivineen.

Kumpikin talo, sekä НК että Atria, piti toisensa tarjouksia vihamielisinä. НК siksi, että se koki Atrian heittelevän kapuloita jalkoihin ja Atria puolestaan sillä perusteella, että se oli jo ennestään Lithellsin omistajana Ruotsin markkinoilla, joita НК tuli hämmentämään.

Niin tai näin. Ainakin tuottajille nokittelu oli epämieluisa kokemus. МТК muistutti lihataloja osuustoiminnan periaatteista ja kehotti nii-

den mukaisesti taloja yhteistyöhön huutokaupan sijasta.

Lopputulos oli, että ruotsalaiset hyötyivät Atrian manööveristä niin kuin saattoi odottaa. Pöytään ei tarvinnut pistää lisää rahaa, mutta äänivaltaa ruotsalaisosuuskunta sai lopulta 12,3 prosenttia НК:sta. Ääniosuus nousi lähes nelinkertaiseksi alkuperäisestä tarjouksesta.

Itikkakin välillä paniikitunnelmissa

Suomen pohjoiset lihaosuuskunnat, Itikka ja Lihakunta, pitivät aikanaan ТЛК-ratkaisua itselleen voittona, vaikka ilo siitä oli jäädä ennenaikaiseksi, kun Suomen EU-jäsenyys alkoi käydä niillekin selväksi.

Seppo Paatelainen sanoo jo miettineensä, miten lyhyeksi hänen oma toimitusjohtajakautensa jää, kun mahdollisuudet selviytyä EU:n pelisäännöillä näyttivät perin vähäisiltä siitä huolimatta, että hänen firmansa oli lihataloista tuoloin selvästi vahvin.

Talot pohtivat asioitaan Pellervo-Seurassa. Siellä laskettiin yhdessä, kuinka monta sataa silloista miljoonaa piti säästää vuositasolla, jotta pysytään hengissä. Luvut tuntuivat hurjilta.

Nopea seuraus keskusteluista oli, että Itikka Lihapolarissa ja sittemmin nimenmuutoksen jälkeen Atriassa alettiin tehdä mielettömästi elon-

jäämissuunnitelmia. Niihin luottaen lähdettiin rationalisoimaan.

Atrialla oli Lihabotnian ja Lihapolarin fuusion jälkeen 12 tuotantolaitosta, joista yksikään Nurmon uutta tuotantolaitosta lukuun ottamatta ei vastannut talon oman käsityksen mukaan sitä teollista rakenteellista kilpailukykyä, jota EU-ajan arvioitiin edellyttävän.

Muutosvauhti oli mieletön. Vanhentuneita yksiköitä pantiin niin surutta kiinni, että päätöksiä jouduttiin selvittämään maaherraa ja eduskuntaa myöten ja kuuntelemaan ministeriöitten puhutteluja. Karavaani piti kuitenkin pitää liikkeessä ja antaa koirien haukkua. Sellaiselta lukittiin korvat.

Vauhti johti mahtaviin investointeihin Nurmossa. Kokonaismäärä oli yli 500 miljoonaa markkaa vuonna 1992. Paatelainen sanoo epäroimättä, että sellaiseen panostukseen ei olisi ollut mahdollisuutta, ellei toimintaa olisi yhtiötetty aiemmin ja saatu sitä kautta riskipääomaa.

Investointivauhti johti silti roimaan velkaantumiseen, mutta yllättävää kyllä, rationalisointietu oli niin mittava, että esimerkiksi henkilömäärä voitiin vähentää 3 000:sta 2 000:een tuotannon volyymien silti laskematta.

Tuotanto keskitettiin pääasiassa kolmeen pisteeseen: Nurmoon, Kauhajoelle ja Kuopioon. Muualla suljettiin ovia.

Rationalisointihyöty tästä oli niin hirmuinen, että ennen EU-jäsenyyttä tehtiin jo kunnan tuloista. Talo oli kuin olikin iskukunnossa EU-ajan tullessa.

Paatelainen haluaa antaa tunnustusta hallintomiehilleen muutokseen lähdöstä. Ilman heidän mukanaoloaan se ei olisi ollut mahdollinen.

Osuuskuntia on moitittu kankeiksi ja niiden kykyä tehdä päätöksiä huonoksi, mutta Paatelainen tyrmää nämä puheet. Harvassa firmassa päätöksiä on hänen arvionsa mukaan tehty yhtä vauhdikkaasti, voimalla ja omistajalähtöisesti kuin Atriassa sen kiireisimmässä muutosvaiheessa.

Selviytymisen halu oli se voima, joka pani liikkeelle. Hallinto oli mukana ja seisoi tärkeitten päätösten takana, vaikka päätökset olivat erityisen vaikeita silloin, kun toimintaa piti alueilla lopettaa.

Atriakin vahvistui Ruotsissa

Seuraava muutoksen vaihe Atrialle oli kansainvälistyminen. Kun HK Ruokatalo lähti ensi vaiheessa etelään Baltiaan ja Puolaan, niin Atria lähti länteen ja itään eli ensin Ruotsiin ja sitten Liettuan ja Viron kautta koukaten Venäjälle pitkällisen harkinnan ja tutkinnan jälkeen.

Ruotsissa Atria saattoi pitää asemaansa vahvana hankittuaan jo 1997 omistukseensa Lithell-

sin ja sen Sibylla-ketjun. Se oli maan lihatalojen kakkonen ja toi Atrian liikevaihtoon merkittävän osan Ruotsista.

Jatkoa tuli vuonna 2002, kun Atria osti lihajalosteita valmistavan Samfoodin ja liitti sen osaksi Lithellsiä.

Atriaa kuitenkin kirpaisi Swedish Meatsin siirtyminen HK:lle. Se muutti olennaisesti Atrian asemaa varsinkin, kun Lithells hankkii osan tarvitsemastaan lihasta Swedish Meatsilta. Atrian piti tehdä jotakin, ja se vetäisi kuin piilokorttina hihastaan Sardus-yhtiön, Ruotsin kolmanneksi suurimman lihatalon Swedish Meatsin ja Lithellsin jälkeen.

Sardusista Atria pääsi nopeasti kauppoihin heti helmikuussa 2007. Ensi vaiheessa omistuksesta ja äänivallasta siirtyi Atrialle liki 60 prosenttia ja loput myöhemmin.

Atria mietti Sardusin ostoa yhtenä vaihtoehtona jo Samfood-kaupan aikoihin ja uudelleen keväällä 2006, mutta hanke siirtyi Swedish Meatsin vuoksi ja ajankohtaistui heti sen jälkeen.

Liikevaihtoa Sardusilla on 234 miljoonaa euroa vuonna 2006, joten se nostaa Atrian 1,3–1,4 miljardin euron yritykseksi.

Sardus-yhtiö on tunnettu jalosteistaan, varsinkin leivänpäällisistä, jotka sopivat hyvin Atrian tuotevalikoimaan ja vahvistavat sitä entistään

Suomalaisittain Ruotsissa tehdyt yritysostot mairittelevat ja vahvistavat alan toimijoita. Käytännössä Ruotsin markkinat ovat suomalaisten käsissä, tosin mutkikkaiden, tuottajien tunteita nostattaneiden ja tarpeettoman kalliiksi käyneiden vaiheiden jälkeen. Edessä on vielä sanerausrakka varsinkin Swedish Meatsissa.

Panostukset Venäjälle

Baltiassa Atrian jalansija on pieni, mutta mukana yritys on sielläkin. Venäjä on se suuri mahdollisuus, josta Atria odottaa paljon.

Venäjällä kiinnostaa monikin asia, mutta erityisesti se, että alan ulkomaiset yritykset eivät ole sinne vielä kovin vahvasti sijoittuneet. Siellä on kuitenkin kulutuksen ja koko kansantalouden kasvu voimakasta. Se näkyy varsinkin Pietarin ja Moskovan alueilla, missä suuria marketteja nousee toinen toisensa jälkeen.

Atrian valinta kohdistui pietarilaiseen vuonna 1996 perustettuun perheyritykseen, Pit Produktiin. Atria osti sen koko osakekannan vuonna 2005. Tavoitteena on vielä vahvistaa kasvua Pietarin alueella, ja jos siinä onnistutaan, niin sitten katseet suunnataan Moskovaan ja muualle Venäjälle.

Venäjän ongelma on toistaiseksi raaka-ainepuolella. Teollisuus joutuu tuomaan puolet raaka-aineestaan ulkomailta, kun oma tuotanto ju-

roo. Tässä on suomalaisen osaamisen mahdollisuus. Me voimme viedä lihaa eli raaka-ainetta ja jalostaa sitä Venäjällä.

Valmistus on Pietarissa toistaiseksi edullista. Sikäläiset reseptitkin poikkeavat meikäläisistä siinä määrin, että ne puoltavat valmistuksen viemistä sinne. Venäläinen kuluttaja on myös isänmaallinen ja laatutietoinen, koska on kokenut välillä huonojakin aikoja, Seppo Paatelainen muistuttaa.

Suomella on Venäjältä ennestään hyviä kokemuksia ja päinvastoin. Siellä tunnetaan Valio ja suomalaiset meijerituotteet, samoin Fazerin leipomot, jotka nykyään tekevät kilomääräisesti leipää enemmän Venäjällä kuin Suomessa.

Portin asema vaikeutui

Osuuskunta Karjaportti jäi TLK:n lopettamisprosessissa sivustakatsojan asemaan. Portti vastusti lopettamista viimeiseen saakka, mutta sillä ei ollut merkitystä, kun enemmistö teki päätöksiä.

Karjaportin kanssa samassa vastustamisen veneessä oli lähinnä ruotsinkielisten tuottajien osuuskunta Pohjanmaan Liha, mutta se siirtyi nopeasti Atrian kainaloon, kun menetti TLK-väylän.

Portti valitsi toisin ja piti itsenäisen tiensä. Se oli TLK:n purkamiseen asti maksanut tuottajille maan parasta lihan hintaa ja taisi tehdä täs-

sä myöhemmän puheenjohtajansa Kyösti Harjun mukaan pahan virheen.

Osa hyvästä tuloksesta olisi kannattanut siirtää sivuun puskurirahastoksi tulevia tarpeita varten sen sijaan, että kaikki tilitettiin tuottajille.

Portille hankalinta purkuprosessin yhteydessä oli yhteisen tavaramerkin menettäminen. Samalla meni muutamia yksittäisiä makkaroita, joita oli tehty TLK:n nimissä.

Toinen hankaluus oli suuri velkamäärä ja kolmantena vielä se, että TLK:n hajottaminen ja sen seuraukset olivat yrityksen johdolle niin paljon voimia vievä asia, että varautuminen EU-jäsenyyteen jäi vähälle hoidolle.

Onnekkana asiana kaiken harmin keskellä silloinen toimitusjohtaja Jukka Haukka pitää sitä, että Karjaportin uuden tuotemerkin saamista ja käyttöönottoa osattiin valmistella jo ennen TLK:n purkamista. Tältä osin ei pudottu ihan tyhjän päälle.

Portti pärjäsikin tappioita vuoteen 1997, mutta sitten se teki neljä tappiovuotta peräjälkeen, kunnes alkoivat fuusiokeskustelut.

EU-jäsenyyttä pakotti Portin rakennusinvestointeihin. Ne olivat väistämättömiä, kun entisten tuotantorakennusten osalta asioita oli katsoitu pitkään läpi sormien.

Lappeenrantaan rakennetusta teurastamosta tuli pramea ja kapasiteettia lopulta liikaa, kun

tappiovuodet veivät tuottajia ja pudottivat hankittavan lihamäärän 40 miljoonan kilon tasosta lähes puoleen eli 23 miljoonaan kiloon.

Portissa toivottiin apua yhteisyrityksenä toteutetusta kalkkunapuolesta Juvalla, mutta siitäkin tuli enemmän riippa kuin pelastus. Portti joutui lopulta ottamaan yrityksen nimiinsä, että vältettiin konkurssi, mutta osakkaat menettivät osakepääomansa.

Mikkeliin vuonna 2003 valmistunut ruokatalo oli suurin ponnistus, 100 miljoonan markan laitos, jonka rakentamiseen Kyösti Harju sanoo puheenjohtajaksi tultuaan suhtautuneensa hyvin kriittisesti, koska hankkeen rahoitus perustui osin tulorahoitukseen ja edellytti seuraavien vuosien olevan voitollisia. Hankkeen puolesta olivat kuitenkin talon uusi johto, Mikkelin seudun hallintomiehet ja varsinkin kaupunki, jolle työpaikat olivat tärkeitä, joten rakennustyöt pantiin alulle.

Investointi oli Portille niin suuri, että siitä selviämiseksi olisi Harjun tekemien laskelmien mukaan pitänyt tehdä voittoa joka vuosi vähintään 25 miljoonaa markkaa seuraavan viiden vuoden aikana, jotta olisi kyetty hoitamaan lainat sekä tuottajille samat lisätilit ja osuuspääomat kuin kilpailijat.

Suurimpia tuottajia, joilla oli 60 000 markkaa osuuspääomaa täynnä, oli jo lähtenyt run-

saasti, ja pako jatkui edelleen. Koko markkinakenttä oli muuttumassa.

Portilla oli TLK:n purkamisen jälkeen ollut joitakin yhteistyökeskusteluja eri tahoille, mutta sitten näytti, että saadaan aito tarjous, kun sekä HK Ruokatalo että Atria halusivat keskustella fuusiosta. Vuosi oli 2000 eli maansiirtotyöt Mikkelissä olivat silloin vasta alussa.

Atrian tarjous lopulta voitti. Siinä Atria olisi ottanut kaikki Karjaportin velat ja vanhat laitokset taseeseensa ja maksanut kaupan osakkeilla ja käteisellä rahalla.

Atrian viimeisen tarjouksen tultua asia tuntui olevan hyväksyttävissä. Oli jo sovittu pidettäväksi samanaikaiset hallitusten kokoukset molemmissa yrityksissä. Ne pidettiin, ja Atrian hyväksyi sopimuksen, mutta Karjaportissa asiat mutkistuiivat. Kunnallispoliittiset ja työllisyysnäkökohdat alkoivat painaa enemmän kuin lihatalopoikien edut.

Muodollisesti fuusion vastustajat menivät äänivaltakysymyksen taakse, vaikka sillä ei sinänsä ollut merkitystä, koska Portti olisi saanut joka tapauksessa kaksi hallituspaikka Atriasa eli puhevaltaa sitä kautta saman verran kuin muutkin. Jos ollaan yhtä yritystä, tuskin mitään kamppailusta hallinnossa kannattaa edes ajatella, koska tuottajat voivat joka tapauksessa myydä teuraansa minne haluavat.

Karjaportin hallintoneuvosto kutsuttiin vielä uudelleen koolle, mutta sielläkään asia ei mennyt läpi. Fuusion vastustajat estivät kokousteknisin syin haittojen ja etujen laajemman läpikäymisen.

Fuusion vastustajat saivat myös alueen lehdistöä tuekseen, kun varsinkin Kuopiossa pelättiin työpaikkojen menetyksiä, jos Atria keskittäisi toimintojaan Lappeenrantaan. Kuopiosta työpaiikat lähtivät myöhemmin, vaikka Atria ei Lappeenrantaan saanut.

Karjaportista tuli 2003 alusta Järvi-Suomen Portti, joka jatkaa enää ainoana osuuskuntamuotoisena lihatalona toimintaansa tässä maassa.

Toiminnan jatkuminen oli kiikun kaakun ja konkurssi lähellä, kunnes päästiin sopimukseen tervehdyttämisohjelmasta ja talo hyväksyttiin velkasaneeraukseen 2003. Tällöin vuosina 2003 ja 2004 osuuspääomansa irtisanoneet tuottajat menettivät rahansa, yhteensä 1,9 miljoonaa euroa.

Uusin vaihe on lihan hankinnan ulkoistaminen HK Ruokatalolle syksyllä 2006.

Näillä toimilla Portti on raivannut itselleen mahdollisuuden selviytyä, mikä on tärkeää varsinkin tuottajien kannalta. Konkurssi olisi vienyt tuottajilta osuuspääomat ja saattanut joissakin tapauksissa tilojen tuotannon jatkamisen kyseenalaiseksi.

Nähtäväksi jää, miten Portti onnistuu mahdollisuutensa hyödyntämään. Hallituksen jättäneellä Kyösti Harjulla on kuitenkin viesti osuuskunnalle sen hallintotehtävistä. Niihin ei hänen mielestään pitäisi missään tapauksessa ottaa pienten kuntien kunnallispoliitikkoja. Tiukasti kilpailluilla avoimilla markkinoilla ei pärjää, jos kokemusta on pelkästään kuntatalouden verotulojen jaosta päättämisestä.

Harju on vielä jälkeensä laskenut Atrian tarjouksen sisältöä esitetyn kauppasumman perusteella. Kauppasumma koostui Atrian A-osakeista, 2 000 000 kappaletta, ja käteisestä rahasta. Syystalven 2005 osakekurssien mukaan Karjaportin velaton omaisuus olisi yli 260 miljoonaa mummon markkaa, jos kauppa olisi toteutunut.

Lihatalonpoikien kannalta olennaista olisivat olleet samat tuottajahinnat kuin muilla Atrian tuottajilla sekä turvatut osuuspääomat.

Pakkaajien sota munapuolella

Kananmunamarkkinat ovat olleet vuosikymmeniä kaikkea muuta kuin helpot. Niitä on sotkenut alan jatkuva ylituotanto ja se, että kananmuna on tyyppillisesti kotimarkkinatuote. Sen vienti on hankalaa ja kallista.

Alan johtava keskuspakkaamo, tuottajien itensä omistama Munakunta on saanut tuntea

tämän nahoissaan. Se on ollut markkinaajohtaja, joten siltä on edellytetty viennin hoitamista kuin itsestäänselvyytenä niin, että muut pakkaajat ovat saaneet toimia turvallisesti kotimaassa Munakunnan antamassa suojassa.

Turvallisuus katosi kuitenkin kertaheitolla, kun Suomi liittyi EU:n jäseneksi ja hinnat romahtivat yhdessä yössä alle kahden markan kilolta. Se oli ennenkuulumatonta, sillä aiemman tuottajahinnan perusteella arvioitiin, että EU:ssa kyettäisiin turvaamaan vähintään viiden markan hintataso kilolta.

Hintaromahdus herätti kaikki munaketjun osapuolet tuottajasta, pakkaajasta ja kauppiasta lähtien kuluttajaan saakka. Kuluttajatkin hämmästelivät olemattoman alas romahtanutta hintaa.

Tuottajat ryhtyivät keräämään rivejään erityisen Rusko-mallin taakse, mihin piti saa-

da mukaan myös pakkaajat ja kauppiat, jotta markkinat kyettäisiin vakauttamaan. Tarkoituksena oli vakauttaa ensin tuotanto ja sitten hoitaa ylijäämien vienti yhteisvastuullisesti, jotta kotimaan pää saadaan kuntoon.

Alku näytti lupaavalta, mutta rivit kuitenkin repesivät. Osa tuottajista ja pakkaajista, joiden olisi pitänyt välttämättä olla mukana, arveli sitenkin pärjäävänsä paremmin omillaan.

Ne halusivat toimia vain kotimaassa ja välttää osallistumistaan vientiin.

SOX:n A-Muna oli yksi pahimpia kantoja yhteisvastuun kaskessa. Kun sen pakkaamat munat menivät omien osuuskauppojen kautta kotimaahan eivätkä edes kunnolla riittäneet, niin A-Munalla ei ollut halua osallistua viennin kustannuksiin. Se katsoi, ettei ollut vastuullinen koko alasta. Samoin menettelivät monet suurehkot yksittäiset pakkaajat.

Kanatilojen lukumäärä kanalakokoluokittain 1990–2005

| Vuosi | Kanatiloja, kpl (mukana kaikki tilat, joilla muniva kanoja, ei vain päätuotantosuunnaltaan olevat) | | | | | | | | | | | | |
|-------|--|-------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|--|-------------------------------|--|-------------------------------|--|-------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| | 1–299 munivaa kanaa/tila | Osuus kana- tiloista, % | 300–999 munivaa kanaa/tila | Osuus kana- tiloista, % | 1 000– 2 999 munivaa kanaa/tila | Osuus kana- tiloista, % | 3 000– 5 999 munivaa kanaa/tila | Osuus kana- tiloista, % | 6 000– 9 999 munivaa kanaa/tila | Osuus kana- tiloista, % | 10 000– munivaa kanaa/tila | Osuus kana- tiloista, % | Kana- tiloja yhteensä |
| 1990 | 11 969 | 79,9 | 1 535 | 10,2 | 1 217 | 8,1 | 221 | 1,5 | 31 | 0,2 | 16 | 0,1 | 14 988 |
| 1995 | 4 723 | 67,0 | 896 | 12,7 | 1 138 | 16,1 | 239 | 3,4 | 47 | 0,7 | 8 | 0,1 | 7 051 |
| 2000 | 1 184 | 56,2 | 166 | 7,9 | 450 | 21,4 | 195 | 9,3 | 65 | 3,1 | 47 | 2,2 | 2 107 |
| 2005 | 896 | 57,8 | 93 | 6,0 | 267 | 17,2 | 139 | 9,0 | 69 | 4,5 | 85 | 5,5 | 1 549 |

Lähde: Maatilarokisteri 2004 ja Tike

Useimmat halusivat välttää vientiä ja pyrkivät vain kotimaan markkinoille. Se piti tuottajainnat jatkuvasti alhaalla ja niin vallitsi kaikkien sota kaikkia vastaan.

Sittemmin on yritetty Rusko-mallin tapaan saada asioita uudelleen hallintaan vastaavanlaisen Laitila-malliksi kutsutun järjestelmän avulla.

Toiveita herätti se, että alan kaksi johtavaa keskuspakkaamoja Munakunta ja A-Muna yhdistyivät. Sen odotettiin tuovan vakautta markkinoille ja vähentävän keskinäistä kyräilyä alalta. Toiveet ovat tästäkin hieman rapisseet, vaikka vahvistunut Munakunta on kyennyt pitämään markkinaosuutensa. Yksittäisiä pakkaajia on kuitenkin tullut lisää sitä mukaa kuin on tullut uusia suuria tuottajia.

Kananmunien tuotannossa yrityskokoa on muita aloja helpompaa kasvattaa suorastaan teollisuusmaisiin mittasuhteisiin. Teoriassa koko ala voitaisiin Suomessa hoitaa yhdessä tai muutamassa yrityksessä. Ne voisivat myös itse pakata munat ja toimittaa markkinoille. Estenä tälle kehitykselle taitavat olla vain suuriksi kasvavat riskit.

Menossa onkin edelleen raju uloslyöntipeli. Siinä munien pakkaajat menestyvät, mutta tuottajat ovat heikoilla. He syövät kirjaimellisesti munaketjun muitten osapuolten kädestä ja vievä osaksi omasta syystään. Miksi kaupan pitäisi

maksaa kananmunista enemmän, kun joku on aina oven takana tarjoamassa halvemmalla?

Kanataloudessa ja sen luottamustehtävissä pitkään toiminut Juha Nevavuori sanoo, että pahimman pyörremyrskyn aikaan Munakunnassa yritettiin selviytyä johtajia kierrättämällä, kun tuntui, että homma ei ollut hanskassa. Sitä tehtiin kolme tai neljä kertaa, kunnes todettiin, etteivät ongelmat yksin johdosta johtuneet.

Johtajien ohella vaihtuivat myös puheenjohtajat. Joku haluttiin vaihtaa uuteen ja joku ei enää viihtynyt tehtävässä.

Miehissä ei välttämättä ollut vikaa, mutta markkinoitten levottomuus kuitenkin heijastui henkilöpolitiikkaan asti.

Tänä päivänä alalla ollaan sitä mieltä, että suora markkinointi ja tilapakkaaminen tulevat edelleen lisääntymään yrityskoon kasvun jatkuessa. Nevavuori laskee, että voidaan pärjätä lopulta hyvinkin, jos alalla maltti ja harkinta voittavat.

Viljakauppa jäi tyhjän päälle

Viljakaupassa Valtion viljavarasto hoiti kansallisen maatalouspolitiikan aikana sitä tehtävää, joka kotieläinpuolella oli suurilla osuuskunnilla. Valtion viljavarasto hoiti lakisäätöisen monopolinsa turvin viljan vientiä ja tuontia ja piti näin yllä viljamarkkinoitten tasapainoa. Siinä auttoivat myös viljavaraston rakentamat suuret varastotilat.

EU-jäsenyyden vei viljavarastolta vienti- ja tuontimonopolin, joten valtion piti luopua viljavarastosta. Tilalle tuli EU:n viljan interventiojärjestelmä ja sitä hoitava interventioyksikkö.

Valtion viljavarasto pilkottiin Avena-yhtiöiksi, joista Avena Nordic Grain hoiti edelleen viljakauppaa ja Avena Siilostot nimensä mukaisesti viljavaraston siiloja. Avena itse hallinnoi molempia.

Siiloyhtiö jätettiin valtion omistukseen, mutta Avena Nordic Grain myytiin Lännen Tehtaille Säkylään. Sitä ennen Suomen Rehu oli jo siirtynyt Avenalle, joten sen mukana Lännen Tehtaat sai myös Suomen Rehun omistuksensa. Näin Lännen Tehtaista tuli myös merkittävä vilja-alan yritys aiempien toimintojensa lisäksi.

Viljavaraston yhteydessä olleen viljalaboratorion toiminta siirrettiin Kasvintuotannon tarkastuskeskuksen (КТТК) huoleksi ja viljan varmuusvarastointi jätettiin huoltovarmuuskeskuksen hoidettavaksi. EU-jäsenyyden tuomat interventioehtävät sijoitettiin maa- ja metsätalousministeriöön perustetulle interventio toimistolle.

Vilja-asioissa kunniakkaan työn tehnyt Valtion viljavarasto oli näin siirretty historiaan.

EU-jäsenyyden kuviteltiin tuovan viljakauppaan sellaisen kilpailun, että markkinat hoitaisivat kaupankäynnin ja turvaisivat vakaat eurooppalaisen tason hinnat viljalle EU:n pelisään-

töihin perustuen. Tässä odotuksessa on petetty. Suomen pienillä markkinoilla viljan hinta ei ole yltänyt EU:n hintatasolle.

Viljavarasto jätti tyhjiön, jota mikään suomalainen vilja-alan toimija ei ole kyennyt paikkaamaan EU-vuosina. Siihen eivät ole kyenneet ja tuskin edes halunneet sen enempää Lännen Tehtaat kuin Raision Tehtaat, vaikka kummasakin on merkittävä viljelijäomistus. Raisio on suorastaan sementoitu viljelijöille. Tämän mukaisesti niiden pitäisi toimia viljantuottajien eduksi. Resurssit ovat kuitenkin rajalliset.

Hankkija-Maatalous palasi juurilleen

Rajallisilla resursseilla toimii myös Hankkija-Maatalous, joka osti Lännen Tehtailta Suomen Rehun ja Avena Nordic Grainin 51 prosentin osake-enemmistön tammikuussa 2007. Kauppaan sisältyy optio loppuosan ostamisesta 15 kuukauden kuluessa kaupan toteutumisesta.

Hankkija-Maatalous palasi näin juurilleen rehuteollisuuteen, josta entinen Hankkija vuonna 1992, silloin jo konkurssin partaalla olleena ja Noveraksi nimensä muuttaneena, joutui pankkien pakottamana luopumaan lähes pilkkahintaan. Ostajana oli tuolloin Cultor.

Lännen Tehtaiden kanssa tehty kauppa vahvistaa Hankkija-Maatalouden asemaa paitsi rehupuolella myös viljakaupassa Avenan ansiosta.

Toimitusjohtaja Ensio Hytönen luonnehti tuoreeltaan ostosta jatkumoksi vuoden 2006 keväällä tehdylle kaupalle, jolla Kemira Grow-How osti 19 prosenttia Hankkija-Maatalouden osakkeista S-ryhmältä. Tällä vahvistettiin Hankkija-Maatalouden kasvinviljelyosaamista, jossa Kemira on hyvin pitkällä ja joka on Hankkijalle tärkeää laajenevan viljakaupan sekä rehuteollisuuden tarpeisiin.

Lännen Tehtaat puolestaan ilmoittaa keskittyvänsä ensisijaisesti elintarviketeollisuuteen ja luopuvansa samalla bioetanoli-hankkeistaan, mutta ei silti kokonaan kieltäydy yhteistyöstä alalla.

Lännen Tehtaat paikkaa kaupalla mukavasti taskujaan. Rahaa tulee sen verran, että kauppa haluttiin sen vuoksi kaksiosaiseksi.

МТК:ssa toivotaan yritysjärjestelystä lisää vakautta viljakauppaan ja suomalaisen viljan hinnan nousua lähemmäksi eurooppalaista tasoa. Hytösen mukaan hintaero ei ole enää niin suuri kuin yleisesti annetaan ymmärtää.

Eurooppalaiseen maatalouskauppaan rehuteollisuus on kuulunut vanhastaan kiinteänä osana. Suomi on ollut poikkeus säännöstä 15 vuotta, mutta palaa nyt ruotuun.

Hankkijan kanssa rehuteollisuuden ostosta kilpaili tanskalaisten DLG-konserni. Se on valannut markkinoita Ruotsista ja Pohjois-Saksas-

ta, mutta veti vesiperän Suomeen kohdistuneessa hankkeessaan.

Hytönen muistuttaa, että viljasektorikaan ei ole Suomessa enää kansallinen toimiala, vaan kiinnostusta siihen on myös muualla Euroopassa. Nytkin oli kyse siitä, säilyykö ala kotimaisessa omistuksessa.

Cultor ja Raisio mietityttävät

Perästäpäin on jääty miettimään, olisiko Cultor sittenkin pitänyt pelastaa Suomeen ja olisiko siitä voinut tulla muiden toimijoiden kanssa sellainen markkinavoima, joka olisi kyennyt turvaamaan muiden toimijoiden kanssa viljan eurooppalaisen hintatason.

Esa Härmälä pohti asiaa vielä ennen Brysseleihin siirtymistään siinä mielessä, että Cultor olisi suomalaisessa omistuksessa ollut tärkeä varsinkin sokerijuurikkaan tuotannon ja jalostuksen kannalta mutta myös viljapuolen osalta. Cultor olisi voinut jatkaa myös elintarviketeollisuuden tutkimuksen ja tuotekehityksen keihäänkärkenä.

Cultor oli kiinnostava mahdollisuus 1980-luvun lopulla. Se olisi silloin ollut johtaja Esko Lindstedtin mukaan mahdollista pelastaa merkittävällä omistusosuudella tuottajien kylkeen, mutta mahdollisuus nähtiin lähinnä Etelä-Suomen asiana, joka ei kiinnostanut muun Suomen viljelijöitä.

Kun Cultor fuusioitiin tanskalaiseen Daniscoon, toimintoja jäi vielä Suomeen, mutta osajat hajautuivat kuka minnekin.

Raisiolla oli tahollaan pitkälle edennyt hanke yhdistymisestä Ruotsin ja Pohjoismaiden johtavan viljan jalostajan Cerealian kanssa. Cerealialla on vahva mylläri. Sillä on puolet Ruotsin ja kolmannes Tanskan leipämarkkinoista. Norjassakin se on merkittävä tekijä ja toimii myös Puolassa ja Saksassa.

Kysytään, miksi Cerialia ei sitten onnistunut Raision ja Suomen kanssa. Ainakin muodollisesti hanke kaatui konsernisäädöksiin. Silti yhteistyötä Cerealian kanssa yhä on, mutta ei sellaista, joka voisi olla viljan hintatason ylläpitäjänä Suomessa.

Raisiossa eurooppalaisesta hintatasosta tyydytään toteamaan vain, että jos Raisio maksaisi yksinään kovaa hintaa viljasta ja ottaisi laarinsa täyteen, muille myllyille jäisi yhä mahdollisuus ostaa viljaa hinnalla millä hyvänsä.

RavintoRaision ja muiden maatalousyritysten johtopaikoilla toiminut Olavi Kuusela myöntää, että vilja on Suomessa halpaa, ainakin kun sen hintaa verrataan viljasta tehtyjen lopputuotteiden hintoihin. Sen hinta on painunut niin alas, että teollisuus ei aina itsekään hänen mielestään tajua, miten halpaa vilja on nykyisin verrattuna esimerkiksi 1970-luvun hintoihin.

Sama kehitys on ollut koko Euroopassa, ja se on aiheuttanut tiukan taiston jauhokaupassa.

Monen mielestä syy tähän on ylituotannossa ja tukipolitiikassa. Ostajat tuntevat tukitasot eivätkä välitä maksaa viljasta, kun sitä on muutenkin tarjolla. Tukia yksinkertaisesti valuu ostajien taskuun.

Silloin tällöin ostajat valittavat viljan laatua, mutta näyttävät unohtavan sen valtiosihteerin Pekka Pesosen toteamuksen, että laatuviiljaa saa, jos maksaa kunnon hinnan.

Ennen EU-jäsenyyttä Raisio valmisti vehnä-tärkkelystä ja käytti siihen 100 miljoonaa kiloa suomalaista viljaa vuodessa. Heikki Haavistoa harmittaa, että tuotanto lopetettiin, kun leipä- ja rehuvehnän väliltä hävisi hintaraja ja laskettiin, että tuotanto ei täällä enää kannattanut.

Haavisto on sitä mieltä, että tuotantoa lopettaessa sen vaikutuksiin kiinnitettiin liian vähän huomiota. Markkinoista tuli tukkoiset, kun näinkin suuri määrä vehnän käyttöä hävisi pois.

Käytön väheneminen harmittaa Haavistoa siinäkin mielessä, että Raision Tehtaitten juuret ovat vehnässä. Vehnä-tärkkelyksestä alkoi oikeastaan koko kemiallinen puoli, joka laajeni sittemmin yrityksen merkittävämmäksi osaksi. Se toi yli puolet liikevaihdosta ja oli selvästi yrityksen kansainvälinen osa. Sen mukana Raisio kas-

voi maailman johtaviin kuuluvaksi paperikemikaalien valmistajaksi.

Osa Raisiossa on tänä päivänä sitä mieltä, että kemian teollisuus olisi pitänyt säilyttää omistuksessa ja luopua elintarvikepuolesta, kun näytti, että resurssit eivät riitä molempien kehittämiseen. Haavisto itse on sitä mieltä, että ainakin osaomistajaksi olisi kannattanut jäädä. Nyt kaupasta saatu rahamäärä polttaa näpeissä. Osa taas on sitä mieltä, että kemian myynti oli oikea ratkaisu. Sille oli kysyntää, mutta elintarvike- ja varsinkin rehupuolen myynti olisi ollut vaikeaa.

Tiukka taloustilanne esti yrityksen tasapainoisen kehittämisen. Viime aikoina koko tutkimus- ja tuotekehitystyö oli painottunut pelkääntään kemian teollisuuteen, jolloin elintarvikealan vieminen eteenpäin jäi vähemmälle huomiolle tai pysähtyi kokonaan.

Olavi Kuusela kiittelee loppuratkaisua isänmaalliseksi teoksi, joka mahdollistaa elintarvikepuolen kehittämisen, jos niin halutaan.

Syödä täytyy aina

Kuusela katselee viljaa jalostavaa teollisuutta erilaisuuden näkökulmasta muuhun elintarvikeollisuuden verrattuna.

Koko ketju on toisenlainen. Viljan tuotanto on luonnonolojen varassa enemmän kuin koti-

eläinpuoli. Vilja on säilyvyytensä ansiosta helposti kuljetettavaa ja sen vuoksi myös herkkä tuote maailmanmarkkinoilla.

RavintoRaisiossa Kuusela ajatteli vehnää ja ohraa globaaleina tuotteina, mutta kauraa ja ruista hiukan ongelmallisempina, mutta toisaalta mahdollisuuksia antavina viljalajeina. Kauran kanssa tehtiin kovasti työtä ja mietittiin myös, miten ohran asema voidaan palauttaa. Suomalaiset syövät turhan paljon riisiä, vaikka meillä on hyvää ohraa.

Raisio investoi kaura- ja soijajuomiin, jotka ovat kasvavia tuoteriivejä. Niiden parissa ovat liikkeellä myös isot kansainväliset toimijat, joten kilpailu on kovaa. Raision vahvuutena ovat aamiaiset ja välipalat ja kolmantena vielä kauran gluteenittomuus.

Gluteenittomilla tuotteilla on Suomessa pie-nehköt markkinat. Meillä on muutama kymmentuhatta keliakikkoa, mutta Euroopassa heitä on vajaat 10 miljoonaa. Kuuselan mielestä nimenomaan Raisiolla on mahdollisuus tulla gluteenittomalla tuotteella Euroopan markkinoille ja ottaa johtava rooli.

Raisio lähti kehittämään myös camelinan eli kitupellavan tuotantoa. Camelinaöljy korvaa kalanmaksaöljyä ja on erinomainen omega-rasvahappojen lähde. Camelinassa ei myöskään ole kalaöljyn tarttuvaa makua, joten sitä voidaan li-

sätä mitä erilaisimpiin lopputuotteisiin. Sillä arvioidaan olevan hyvät kysyntämahdollisuudet koko Euroopassa.

Kitupellava ei ole mikään volyymituote, mutta se voi olla joillekin viljelijöille uusi tervetullut rahakasvi niiden harvenevassa joukossa.

Viljalla ja viljatuotteilla on osoitettavissa monia ravitsevuksellisia ulottuvuuksia, joten Kuusela ihmettelee sellaista asennetta, että vilja ja yleensä ruokapuoli olisi jotenkin iltaruskon ala. Lähes kaikkea muuta ilman voi pärjätä, mutta syödä täytyy aina.

Raisiokin hakee kasvua ulkomailta

Raisio jatkaa kansainvälisissä toiminnoissaan vahvasti mukana Itämeren alueella, jonka monet elintarvike- ja muut yritykset laskevat nykyisin kotimarkkinoikseen. Lisäksi se on muualla Euroopassa ja Amerikassa asti.

Venäjän suunta on se, mikä Raisiota erityisesti kiinnostaa, vaikka Venäjä on vielä arvaamaton ja vaikeana pidetty markkina. Siellä on kuitenkin jo menestyksellistä suomalaista panimobisnestä ja leipomotoimintaa.

Raisio on Venäjällä lähinnä margariineillaan samoin kuin Puolassa. Venäjällä Raisiolla on lisäksi vahva ote hiutalemarkkinoista. Lännen Tehtaiden kanssa se suunnitteli sinne yhteistä rehuteollisuutta, mutta nyt yhteishanke

on lopetettu. Suomessa rehubisnes ei enää kasva, mutta Venäjälle rehuja menee jo pyöreästi 10 miljoonan euron edestä vuodessa. Varsinkin kalarehuja kysytään Karjalaan ja sinne halutaan myös alan teollisuutta.

Perinteinen mallas on käymässä ongelmalliseksi vientituotteena. Venäjä on aloittamassa omaa tuotantoa ja lähestyy volyymin osalta omavaraisuutta. Jatkossa on mahdollista, että Venäjästä tulee jopa maltaan viejä. Euroopassa olevan maltaan ylikapasiteetin vuoksi muillakin on ongelmia ainakin tuloksen tekemisen osalta.

Benecol syntyi kuin vahingossa

Kemian osaaminen synnytti Raisiossa kuin vahingossa benecolin, terveysvaikutuksiltaan tunnetuksi tulleen ravintorasvan, jolla näytti olevan maailma edessään mutta jonka markkinointisopimusten teossa epäonnistuttiin ja maailmanlaajuinen menestyskin jäi lopulta odotettua vaatimattommaksi.

Benecol elää uutta nousuaan nyt, kun sitä lisätään muihin elintarvikkeisiin. Tämä saattaa jälleen nostaa paitsi Raision menestystä myös sen arvoa, vaikka tuskin sentään sellaiseen kurssiin kuin ensimmäinen benecol-huuma. Sen ansiosta moni viljelijäomistajakin saatoi paikata risaisia taskujaan.

Ainut tie menestyä

Elintarvikesektorilla nähdään, että kilpailu kiristyy koko ajan hirmuista vauhtia niin, että uhkatekijät tulevat alalle enemmän kaupan kansainvälistymisen ja ketjuuntumisen puolelta kuin alan sisältä.

Atriaa johtanut Seppo Paatelainen ottaa esimerkin Ruotsista, missä Icalla, sikäläisellä Kes-kolla, on puolet kaupan markkinoista ja missä Ica on jo niin vahva, että se saattaa heittää ulos Kellogg'sin ja Gilletten tapaisia tavarantoimittajia, kun niiden ilmoittamat hinnat eivät sitä miellytä.

Elintarviketeollisuuden ainoita keinoja vastata kaupan ketjuuntumiseen on niin hyvä tuotemerkki, että kauppa itse häviää, jos jättää merkin pois. Pitää olla myös toiminnallisesti vahva ja täyttää esimerkiksi logistiikan vaatimukset.

Kaava on sinänsä yksinkertainen. Elintarviketeollisuuden pitää pärjätä omillaan, mutta sen pitää sietää samalla sitä, että kauppakin tienaa sen tuotteilla.

Teollisuus voi hakea apua verkottumisesta, mutta se on kotimaassa kilpailun rajoitusten vuoksi vaikeaa. Se onnistuu paremmin kansainvälisellä puolella, missä kasvun rajat eivät tule heti vastaan.

Paatelainen pitää suorastaan järjettömänä, että kilpailulaki panee 5 miljoonan asukkaan Suomessa markkinoille samat säännöt kuin

85 miljoonan asukkaan markkinoille Saksassa. Laki estää täällä kasvamasta kansallisesti suureksi, mutta isossa maassa kasvu onnistuu ja siellä voi tulla jopa valtavan suureksi.

Osuuskunnat teollisine yrityksineen ovat lihatalonpojille ainut tie päästä markkinoille ja menestyä siellä. Jos yritykset eivät kasva, ne useimmiten taantuvat ja katoavat ajanoloon yrityskartalta.

Ovatko talot sitten hoitaneet asiansa parhaalla mahdollisella tavalla, on jo toinen kysymys. Paatelainen myöntää, että se malli, jolla tehtiin TLK:n rakennemuutosta ja hoidettiin TLK lopulta hengiltä, ei ollut paras mahdollinen. Se oli ikävän väkivaltainen tapa, mutta muita vaihtoehtoja ei hänen mielestään oikeastaan ollut.

Viljelijöiden keskuudessa syntyi arvostelua. Viljelijäpuolella nähtiin, että yhden yrityksen malli Valion tapaan olisi ollut vahvempi puolustamaan tuottajan etua. Keskinäisessä kilpailussa on palanut paljon tuottajan rahaa.

Paatelainen haluaa kuitenkin korostaa sitä, että kilpailuasetelma on toisaalta kannustanut lihataloja trimmaamaan toimintansa äärimmilleen kuntoon ja pakottanut ne koviksi tsemppaajiksi.

Lihatalosta katsottuna näyttää siltä, että kaupan puolella tällainen tilanne, jossa on kaksi vahvaa, aika isoa yritystä, on rauhoittanut kaupan tuonti-innostusta ja vähentänyt monopo-

lin vastaisuutta, mitä yhden yrityksen malli olisi vain lisännyt.

Loppujen lopuksi Paatelainen jää epäilemään koko kysymystä, miten paljon hinnat voisivat olla nykyistä parempia, jos meillä olisi liha-Valio.

HK Ruokataloa johtanut Simo Palokangas katsoo asiaa sillä tavalla, että vastaisuudessa voitulla tilanne, jossa talojen yhdistäminen on tarpeen. Näin voi käydä, jos kansallinen tuotanto joutuu kilpailussa niin ahtaalle, että yhdistämisen edut osoittautuvat suuremmiksi kuin haitat.

Suomi voisi lainsäädännössään ottaa esimerkkiä Tanskasta, jossa elintarviketeollisuuden yritykset saavat kasvaa kotimaisittainkin suuriksi. Tanskassa koko sektori on niin vahva osa talouselämää, että sen kansallinen merkitys oivalletaan paremmin.

HK:n puheenjohtaja Marcus H. Borgström on tyytyväinen siihen, että osuustoimintapohjaiset yritykset ovat kaikesta huolimatta onnistuneet hoitamaan asiansa niin, että ne eivät ole joutuneet muiden maiden yritysten ostoslistoille, vaan ovat päinvastoin kyenneet itse ohjaamaan alan kehitystä ja rakenneuudistuksia.

Suomalaiset ovat olleet ostajina eivätkä ostetavina. Sillä on pitemmän päälle merkitystä myös yritysten tilityskyvyn kannalta, vaikka tilityskyky ei eurooppalaisittain kovin mairitteleva ole ainakaan lihan, kananmunien ja viljan osalta.

Ruotsalaisten viljelijöiden tilanne on toisin. He ovat menettäneet käytännössä maidon ja rehupuolen tanskalaisille, lihan suomalaisille ja aikanaan lannoitetuotannon norjalaisille.

Tuottajälähtöisyydestä asiakaslähtöisyyteen

Kokonaisuutena Suomen elintarviketeollisuus on sopeutunut kansainvälisen kaupan vapautumiseen paremmin kuin pelättiin.

Vanhastaan toki tiedetään, että meillä on runsaasti alan osaamista. Siihen tarvittiin lisää kustannustehokkuutta, vanhojen laitosten uusimista ja uusien rakentamista sekä yritysten ostamista.

Näillä eväillä HK Ruokatalo ja Atria ovat ponnistaneet eurooppalaisittain johtaviksi lihataloiksi. Valio on aina ollut alansa huippuosaaaja, mutta viljapuolella rakenteen ja tuotannon kehittämässä on jääty suurten menestyjien varjoon.

Elintarviketeollisuusliiton toimitusjohtajan Heikki Juutisen mielestä kaiken perustana on yhtenäinen ravintoketju pellolta kuluttajan pöytään saakka. Sen taustalla on puhdas suomalainen luonto, hyvä ammattitaito ja suuri laatu-putaus. Teollista tuotantoa ohjaavat valtakunnallisen ravintoneuvottelukunnan suositukset, joiden ansiosta Suomi on maailman kärkimaita ravintovalistuksessa.

Parissa vuosikymmenessä koko ketju on muutettu tuottajälähtöisestä asiakaslähtöiseksi.

On ruvettu tekemään ruokaa kuluttajille ja palauttamaan ruokakulttuuria sille kuuluvaan arvoonsa.

Vaikka tuottajahinnat eivät tyydytä, koko ruokaketjun maltillinen hintakehitys kuvastaa kuitenkin alan tehokkuutta varsinkin EU-aikana. Jäsenyys pudotti kerralla tuottajien saamat hinnat lähes puoleen ja teollisuuden myyntihinnoja 10 prosenttia. Sen jälkeen teollisuuden saamat hinnat ovat alentuneet vielä toiset kymmenen prosenttia eli yhteensä 20 prosenttia EU-jäsenyyden jälkeen.

Kuluttajahinnat ovat samaan aikaan myös alentuneet, kun ne suhteutetaan palkkojen kehitykseen, mutta kaupan osuus hinnoissa on kasvanut.

Ketjutehokkuuden piiskurina on maailman kauppajärjestö WTO. Se lisää entisestään paineita tuottajahintojen ja vientitukien alenemiseen. Samalla tuonti tulee entistä edullisemmaksi.

Tästä on esimerkkinä broilereiden rintafileiden tuonnin nopea kasvu aivan viime vuosina. Sen edessä Eurooppa on joutunut perääntymään. Ruotsissa on jo kaksi siipikarjateuras-tamoja konkurssissa, ja yksi oli selvitystilassa vuonna 2005. Sikäläisestä kulutuksesta on mennyt yli 40 prosenttia tuonnille.

Jos Suomessa antaudutaan yhtä kevyesti samaan kehitykseen, että liha-ala käy tuonnilla

tuhoamaan omaa kannattavuuttaan, ollaan täälläkin aivan uudessa tilanteessa. Kampanjoin-ti kotimaisuuden puolesta alkaa jo rakoilla, kun jotkin teollisuuden yritykset lähtevät rakentamaan toimintaansa tuonnin varaan.

Heikki Juutinen pitää tilannetta suorastaan uhkaavana. Toinen uhkatekijä on, että kauppa pyrkii kasvattamaan omia tavaramerkkejään.

Käytännössä on niin, että uudet tuoteinno-vaatiot syntyvät teollisuudessa brändien kautta. Juutinen laskee, että tällaisia tuotteita oli 12 prosenttia vuonna 2004, ja se on erittäin korkea luku. Tuotekehitys kuitenkin pysähtyy kuin seinään niillä aloilla, joilla kaupan omien tavaramerkkien osuus on yli 50 prosenttia.

Kauppa lisää itsepäisesti omia merkkejään, vaikka se näin sahaa omaa oksaansa. Toisaalta se sitten kehottaa elintarviketeollisuutta kehittämään brändejä, koska niistä kauppa saa parhaat katteet. Syksyllä 2006 kaupan omien merkkien kasvu näytti jo pysähtyvän.

Kaupan merkkien osuus on meillä noin 10 prosenttia, mikä on huomattavasti alhaisempi kuin muissa EU-maissa. Ruotsissa niiden osuus on noin 20 prosenttia. ■