

Alueosuusmeijerit ja maitotilat edelläkävijöinä

Tuotanto- ja markkinointiketjun kehittämisestä avaimia yritystoiminnan menestymiseen

Joukko pohjalaisia ja pohjoissuomalaisia osuusmeijereitä toteuttivat tänä vuonna päättyneen viisivuotisen pk-meijeriyrittäjien ja alueellisen maidontuotannon kehittämishankkeen, jossa tuotanto-, jalostus- ja markkinointiketjujen toiminnot saatettiin muuttuneen toimintaympäristön vaatimaan kuntoon.

Tuottajien koulutuksessa sovellettiin erittäin hyvällä menestyksellä toimintolaskentaa (Activity Based Costing) ensimmäisen kerran maailmassa mikrokoisille yrityksille.

Peruselintarvikkeidemme tuotanto, jalostus ja kauppa elivät suojatussa ympäristössä aina 1990-luvun alkupuolelle saakka, kunnes edessä hämmöittänyt EU-jäsenyys ja kilpailun lisääntymisen pelko sysäsivät liha- ja maitosektorilla liikkeelle voimakkaan rakennemuutosprosessin. Rationaalisointitoimenpiteet olivat paljolti tarpeellisia ja yrityksistä tervehdyttävää mutta toisaalta varsin yksipuolisia ja ylimoittajakin. Osin "fordistista suurtuotannon logiikkaa" tavoitteeltua keskitämisä toteutettiin sittemmin rajusti osuustoimintapohjaisen lihanjalostusteollisuuden toimipaikkoja ja uhkasivat hävittää maastamme lähes kaikki pienet ja keskisuuret osuusmeijerit.

Puolisyntettilä lakkautusuhasta alasta osuusmeijerit näkivät yhtenä selviytymismah-



Projektin tavoite: Pk-meijeriyrittäjien ja maitotilojen tuotanto-, jalostus- ja markkinointiketjun liiketaloudellisen toimintaedellytysten parantaminen sekä osaltaan maaseudun työpaikkojen ja hyvinvoinnin turvaaminen.

dollisuutenaan suunnitteilla oleen pk-meijereiden koko tuotanto-, jalostus- ja markkinointiketjun kehittämiseen keskittyvän hankkeen. Vuosina 1993 - 98 toteutettuun mitataan projektin osallistui kaikkiaan seitsemän pohjalaisia ja pohjoissuomalaisia osuusmeijeriä (liikevaihdoltaan 40 - 200 milj.mk) ja yli 50% meijereiden maitotiloista.

Kehittämistyössä paneuduttiin niihin toimintoihin, jotka suljetun talouden aikana ja alihankintaluonteisessa keskustelikehitystyössä olivat jääneet paitsioon.

Toimintolaskenta mullistaa maatilayrittäjien kehittämisen

Alkutuotannon kehittämisessä keskityttiin maatilayrittäjien talousaitojen, yhteistoiminnan ja laadunhallinnan kehittämiseen. Kehittämismallina käytettiin 30 päivää kestänyttä laskentapainotteista yritystaloustutkimusta, jonka kävi läpi yli 500 maitotilaa viiden läänin alueelta sekä sitä täydentäviä ajankohtaisia tehorusseja. Maitotiloille työstietyt myös laatu-käsikirjoja sekä aktivoitiin yhteistoimintarenkaiden käynnistämistä. Kaikkiaan tähän räätylötyn koulutukseen osallistui neljän vuoden aikana lähes 3000 ihmistä yli 1000 maitotilalta.

Koulutuksessa sovellettiin erittäin hyvällä menestyksellä toimintolaskentaa (Activity Based Costing) ensimmäisen kerran maailmassa mikrokoisille yrityksille eli mautiloille. Hankkeen aikana luotiin mautiloille toimintoperusteinen laskenta- ja kehittämisohjelma ABC-Farm, jota hyödynnettiin yrityskohdekohtaisessa talous- ja atk-koulutuksessa ja kaupallistettiin. Viiljelijöiltä ja meijereiden johdolta saadun palautteen mukaan koulutus lisäsi maitotilayrittäjien kustannustietoisuutta, yhteistoimintaa ja uskoa tulevaisuuteen sekä käytännölläinen toimintolaskenta madallasi heidän kynnystään käydä omatoimisesti käsiksi maatilatalouden ja liiketoiminnan kehittämiseen.

Meijereihin uutta bisneskulttuuria ja muutosvalmiuksia

Meijeritoiminnan kehittämis-kohteiksi valittiin nykytilakartoituksen perusteella tuotevalikoimien monipuolistaminen, markkinoinnin kehittäminen, kustannustehokkuuden parantaminen sekä yhteistyön tehostaminen jalostusketjun sisällä ja sen ulkopuolella. Hankkeessa vietiin läpi kaksi mittavaa tuotekehitys- ja lanseerausprojektiä, joissa luotiin Pyhäsalmen Meijerille ja Osuuskuunta Maitokolmiolle "villin luonnon" raaka-aineilla

erilaistettuja lähes lisääneettomia merkituotteita (esim. Nanna-maitoherkku, Maitokolmion marjarahkat ja tuorejuusto). Erikoistuotteet ovat löytäneetkin hyvin paikkansa Suomen markkinoilla, sillä niiden menneki on voittopuolisesti ollut odotettua suurempaa. Lisäksi Maitokolmiolle kehitettiin alihankintavalmistustuotteita, jotka sen yhteistyökumppani Ingman Foods lanseerasi viime keväänä onnistuneesti kokea valtakuntaan. Pyhäsalmen Meijerin tuotteet ovat sittemmin vaihtaneet omistajansa suuosuudeltaan pari vuotta siten.

Edellisten lisäksi meijereille tehtiin myös olemassa olevien tuotteiden tuotemuuteluja, synnyttiin uusia tuotemerkkejä sekä parannettiin volyymituotteiden tuotantotaloutta.

Tuotekehityshankkeet ovat monipuolistaneet aiemmin hyvin kapean sortimentin omaavien meijereiden tuotevalikoimaa ja synnyttäneet niihin uusia liiketoimintakehityksiä. Ne ovat lisäksi innoittaneet meijereitä huomattaviin tuotantoliikenneinvestointeihin (esim. Maitokolmio ja Kuusamon Osm./Juusto Kaira Oy), tuoneet niille uusia yhteistyökumppaneita, tehneet niistä valtakunnallisia tavaranvetoimittajia ja vauhdittaneet niiden markkinoinnin kehittämistä.

Tuotekehitystyön ohella mm. markkinointistrategioiden ja -viestinnän suunnittelu, markkinakartoitukset kotimaassa ja ulkomailla, vientitoimintoissa avustaminen, laatujohtajien päivittäminen sekä johdon ja henkilökunnan strategia- ja muutosjohtamiskoulutus antoivat tärkeitä eväitä meijereiden itsenäiseen eteenpäin menoon.

Kustannustehokkuutta prosessijohtamisen avulla

Kolmeen projektimeijeriin luotiin toimintopohjainen sisäinen kustannuslaskenta- ja johtamisjärjestelmä, joka kattaa meijereiden kaikki ydintuotantoprosessit tukitoimintoihin ja joka tuottaa johdolle ja työntekijöille oikeata ja riittävän täsmällistä tietoa yrityksen toiminnasta. Lisäksi Kuusamon Osuusmeijerin/Juusto Kaira Oy rakennettiin mittava reaaliaikainen tiedonkeruujärjestelmä.

Toimintolaskentajärjestelmän avulla pystyttiin perinteistä kustannuslaskentaa paremmin selvittämään yrityksen yleis-



Esko Huttu-Hiltunen (FM, ETM) toimi hankkeen johtajana. Aiemmin hän on toiminut Valiolla sekä pienten elintarvikeyritysten ja sairaalaelektroniikkayrityksen kehittämisohjelmassa. Nykyisin hän on Oulun seudulla toimivan AFN Oy Yrityksen ja lakipalvelut asiantuntijayrityksen johtaja. Yhtiössä toimii neljä asiantuntijaa.



Kehittämishankkeessa olivat alusta loppuun asti mukana Kuusamon Osm./Juusto Kaira Oy ja Osk. Maitokolmio. Loput seitsemästä olivat osan aikaa (osa meijereistä on fuusioitunutkin eri tahoihin). Hanke on hyvä esimerkki tuottajia ja meijereitä hyödyttävästä yhteistyöstä yli erilaisten rajalinjojen.

tuotekohtaiset kustannukset. Sen avulla nähdään, mitä tekeminen todella eri puolilla organisaatiota maksaa ja millaisia toimintoja ja resursseja tuotteet ja palvelut käyttävät. Laskentatapa tuo tekemisen ja talouden yhteyden aiempaa havainnollisemmin esille ja näin päästään entistä paremmin käsiksi yrityksen kustannustehokkuuden ja liiketoiminnan kehittämiseen.

Verkostoyhteistyö tiiviiksi ja monipuoliseksi

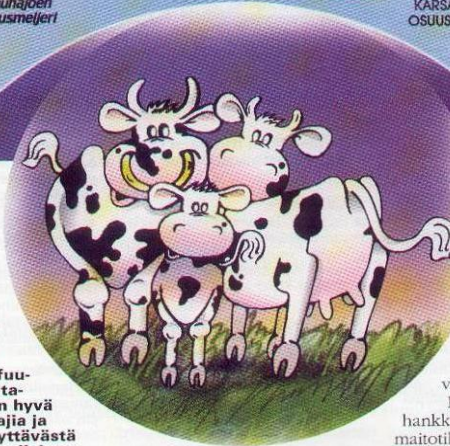
Projektin kehittämistoiminnon läpileikkasivat koko maitoketjun lypsyjakkaralta kuluttajalle, mikä vahvisti pitkässä liiketoimintakehityksessä olleiden riippuvuussuhteissa olleiden maitotilojen ja meijereiden strategisesti tärkeitä osaamisalueita sekä niiden henkistä ja fyysistä yhteenkuuluvuutta. Samalla ne

syvensivät ja monipuolistivat meijereiden ja maitotilojen yhteistyötä ja loivat uutta kehittämismiehkintää ja uskoa tulevaisuuteen.

Meijereiden maidonjalostusketjun ulkopuolisten partnereiden kanssa käynnistetyillä hankkeilla haettiin lisäresursseja yritysten ohuen organisaation tueksi sekä luotiin uutta verkostokulttuuria meijereiden, muiden yritysten ja yliopistojen välille. Pk-meijeriprojekti rakensi myös uusissa tuotteissa tarvittavien luonnonraaka-aineiden hankintaverkoston sekä järjesti maakunnallisia elintarviketalouden tulevaisuusseminareja alueen meijereiden, muiden elintarvikeyritysten ja oppilaitosten kanssa.

Jatkuvan kehitystyön siemeniä kylvetty - esimerkkiä muillekin pk-yrityksille

Pk-meijeriprojekti ajoittui alueosuusmeijereiden ja niiden



maidontuottajajomistajien sisäisten muutosarpeiden ja kilpailuympäristössä tapahtuneiden suurten myllerrysten valossa täsmälleen oikeaan aikaan, se oli niille elintärkeää ja sillä saatiin vaikuttaa tuloksia aikaiseksi.

Koko viisivuotisen ajan hankkeeseen osallistuneiden maitotilojen ja meijereiden liiketoiminta on konkreettisesti tehostunut ja monipuolistunut ja kehittämistoiminta on saatu hyvälle alulle, millä on merkittäviä heijastevaikutuksia myös ympäröivien maaseutualueiden kehitykselle. Meijereiden maitoketjun kehittämistä on kuitenkin jatkettava suunnitelmallisesti ja pitkäjänteisesti, sillä toimintaympäristö ja kuluttajien vaatimukset muuttuvat jatkuvasti. Maitotiloilla on paneuduttava talousosaamisen ja yhteistoiminnan syventämiseen ja meijereissä erilaistavaan tuotekehitykseen ja markkinointiin sekä osaamis- ja kehittämisresurssien lisäämiseen toimivan verkostoyhteistyön avulla. - Ja toivottavasti tämä tuloksekas verkostokehittämisprojekti toimii mallina myös laajemmin elintarviketaloutemme ja muiden toimialojen pk-yritystoiminnan kestäväälle kehittämiselle.

ESKO HUTTU-HILTUNEN