

Esa Kotala

OSUUSKUNTA MAITOSUOMEN JA MEIJERIOSUUSKUNTA MILKAN
SULAUTUMINEN

Tutkimus maidonhankintaosuuskuntien rakennekehityksestä

OPINNÄYTETYÖ

Historian ja etnologian laitos

Jyväskylän yliopisto

07.02.2018

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta- Faculty Humanistinen tiedekunta	Laitos- Department Historian ja etnologian laitos
Tekijä- Author Kotala Esa Juhani	
Työn nimi- Title OSUUSKUNTA MAITOSUOMEN JA MEIJERIOSUUSKUNTA MILKAN SULAUTUMINEN Tutkimus maidonhankintaosuuskuntien rakennekehityksestä	
Oppiaine- Subjekt Taloushistoria	Työn laji- Level Pro gradu- tutkielma
Aika- month and year Huhtikuu 2017	Sivumäärä- Number of pages 75
Tiivistelmä- Abstarct Tutkielmassa tarkastellaan maidonhankintaosuuskuntien rakennekehitystä yhden esimerkin avulla. Taustoitulosiosissa kerrataan maatalouden rakennemuutosta viimeisten vuosikymmenten aikana ja sen heijastusvaikutuksia maito-osuuskuntien toimintaan. Myös osuustoiminnan peruseriaatteiden kuvaus antaa taustaa sulautumisprosessille. Tutkielmassa perehdytään Osuuskunta Maitosuomen ja Meijeriosuuskunta Milkan sulautumisprosessiin. Erityispiirteenä on kaksikielisyyys. Käydään läpi neuvotteluihin johtaneita tekijöitä ja neuvottelun kulkua sulautumisen toteutumiseen asti sekä palaute sulautumisen onnistumisesta.	
Asiasanat- Keywords Yritysten sulautuminen, meijeritoiminta, osuustoiminta, taloushistoria	
Säilytyspaikka- Depository	

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	6
1.1 Tutkimuksen aihepiiri ja tutkimustilanne	6
1.2 Tutkimuskysymys ja kohteen rajaus	8
1.3 Aikaisempi tutkimus	9
1.4 Päälähteet ja tutkimusmenetelmät	10
1.5 Tutkimuseettinen pohdinta	11
2. OSUUSTOIMINTA YRITYSMUOTONA	13
2.1 Osuustoiminnan historiaa Suomessa	14
2.2 Kohti nykypäivää	15
2.3 Osuustoiminnan peruseriaatteet ja – tyypit	16
2.4 Osuustoiminnan erot verrattuna osakeyhtiöihin	18
2.5 Osuustoiminnan taloudellinen ja sosiaalinen vastuu	19
3. MAATALOUDEN JA MAITOTILOJEN RAKENNUMUUTOS	20
3.1 1900- luvun alkupuoli	20

3.2 Maatalouden murros 1960-1990	21
3.3 Kohti EU- jäsenyyttä	23
3.4 Nykytila ja lähitulevaisuus	24
4. OSUUSMEIJERITOIMINNAN KEHITYS	25
4.1 Osuustoiminnan alku	25
4.2 Valiosta vahvin meijeriyritys	26
4.2 Valion rakennemuutos kiihtyy	29
4.3 Valio 2010- luvulla	30
5. KEHITYS NYKYISEN OSUUSKUNTA MAITOSUOMEN TOIMINTA-ALUEELLA	33
5.1 Keski- Suomi	33
5.2 Etelä- Pohjanmaa	33
5.3 Ruotsinkielinen Pohjanmaa eli noin Meijeriosuuskunta Milkan alue	35
6. MILKAN JA MAITOSUOMEN NEUVOTTELUIHIN JOHTANEITA TEKIJÖITÄ	38
6.1 Aikaisempaa yhteistyötä	38
6.2 Maantieteellinen sijainti	39
6.3 Tuottajamäärä ja tilityskyky	41
6.4 Toimintaympäristön muutos	43
7. NEUVOTTELUPROSESSI	45
7.1 Neuvottelut alkavat	45
7.2 Keskeisiä asiakysymyksiä	47
7.2.1 Sulautumisen hyötyodotukset	47

7.2.2 Sulautumisen toteuttamistapa	47
7.2.3 Kaksikielisyys	49
7.3.4 Henkilöstö ja hallinto	49
7.3.5 Osuuskunnan nimi	51
8. TAVOITEAIKATAULU MUUTTUU	51
9. PALAUTE SULAUTUMISESTA	55
10. LOPPUTULOS	61
JOHTOPÄÄTÖKSET	64
LÄHDELUETTELO	69

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen aihepiiri ja tutkimustilanne

Suomen elinkeinorakenne ja talous ovat kokeneet erittäin suuren muutoksen viimeisen vähän yli sadan vuoden aikana. Maatalousvaltaisesta alkutuotantokeskeisestä yhteiskunnasta on siirrytty nykyaikaiseen palvelusyhteiskuntaan, jossa kansainvälisyys on merkittävässä roolissa. Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran vuonna 2006 julkaisemassa The Road to Prosperity- tutkimusjulkaisussa kuvataan tätä kehitystä myös maatalouden ja elintarviketeollisuuden näkökulmista ja todetaan, ettei Suomen tilanne poikkea oleellisesti muiden länsimaiden kehityksestä, mutta Suomessa kehitys alkoi myöhemmin ja on ollut hitaampaa.¹ Elintarviketeollisuuden merkittävä ala meijeriteollisuus on ollut mukana tässä kehityksessä ja sen rakenne on täysin erilainen kuin vuosikymmeniä sitten. Maidon hankinta ja jalostus on kuitenkin pysynyt ja jopa enenevässä määrin siirtynyt pääosin tuottajaomisteisten osuuskuntien hallintaan.

Perinteistä tuottajaosuustoimintaa on tutkittu vähän. Osuustoiminnan Neuvottelukunta pyysi tammikuussa 2008 alan asiantuntijoilta raportin osuustoimintatutkimuksen tilasta niin Suomessa kuin muualla maailmassa. Raportti valmistui kesällä 2008, josta ilmenee, että vaikka Suomi on suhteellisesti laskien maailman osuustoiminnallisimaa maa, niin Suomessakin valtaosa tutkijoiden mielenkiinnosta kohdistuu osakeyhtiöihin ja suuriin pörssiyrityksiin. Yhteenvedossa todetaan, että lupaavia tutkimusaiheita

¹ Ojala, Nummela 2006, 65- 125

osuustoiminnassa on paljon ja perinteinen tuottajaosuustoiminta on edelleen saanut vain vähäistä huomiota osakseen.²

Suurimpien kotimaisten osuustoimintayritysten yrityshistoriikit antavat perspektiiviä ja taustatietoa osuustoiminnan kehityksestä viimeisen sadan vuoden ajalta. Valiosta laaditut kolme yrityshistoriateosta ovat tärkeimmät tälle tutkimukselle, mutta myös Metsäliiton, Hankkijan, Osuuspankin, SOK:n ja Osuusteurastamojen historiikit ovat merkityksellisiä, joista huomattavimmat ovat merkitty kirjallisuusluetteloon.³

Tutkimukseni aihepiirinä ja teeman ovat maidontuottajien osuustoiminnan tarkastelu toimintaympäristön muutosten paineessa. Tuottajamäärän väheneminen ja kustannustehokkuuden korostuneisuus ovat johtaneet osuuskuntien lukumäärän vähenemiseen. Vuosikymmenten aikana tapahtuneet kymmenet jopa sadan osuuskuntasulautumiset ovat luoneet kilpailukykyä, mutta yksittäisenä tapahtumana tällainen sulautuminen tai fuusio vaatii aina kahden tai useamman erilaisen yhtiön toimintatapojen ja kulttuurien yhteensovittamista. Neuvottelutilanne on aina ainutlaatuinen ja esille tuleville asiakokonaisuuksille on osapuolille erilainen painoarvo ja merkitys. Tämän problematiikkaan tutkimuksella on tarkoitus keskittyä. Yritysten organisaatioiden kasvu paikallistasolta ja aluetasolta suuremmiksi johtanee liiketoiminnan merkityksen kasvuun paikallisen työllisyystavoitteiden ja historiallisen perinnetun vaalimisen kustannuksella.

² Jussila, Kalmi, Troberg 2008, 4,35,61

³ Simonen 1955; Hokkanen 1980; Perko 2005; Kettunen 2002; Kuisma Markku ym. 2014; Häikiö Martti 1997; Kuusterä Antti 2002; Herranen Timo 2004; Perkiö 2014

1.2 Tutkimuskysymys ja kohteen rajaus

Yksittäisenä tutkimuskohteena on Valio-ryhmään kuuluvien Osuuskunta Maitosuomen ja Mejeriandelslaget/ Meijeriosuuskunta Milkan sulautumiseen keväällä 2014 johtaneet neuvottelut ja muutokset toiminnassa. Osuuskuntalain 20 luvun 1§- 29§ määrittelee raamit, jota sulautumisprosessin täytyy noudattaa.⁴ Kahden yrityksen väliset neuvottelut ovat ainutkertaisia, mutta osa tapahtumista voidaan todennäköisesti yleistää laajemmallekin. Milkan ja Maitosuomen sulautumisessa löytyy erityispiirteitä kaksikielisyys, jota ei ole muiden vastaavien maito-osuuskuntien säännöissä tai toimintatavoissa.

Tarkoituksena on käydä läpi ja tehdä johtopäätöksiä Valiolaisen maidonhankintaorganisaatioiden kehityksestä. Paneudutaan ja kiinnitetään huomiota osuustoiminnallisten periaatteiden mahdolliseen muutokseen liiketoiminnalliseen suuntaan organisaatioiden kasvaessa rakennemuutoksen myötä. Tutkimus käsittelee myös paikallisuuden ja alueellisuuden merkitystä maito-osuuskuntien liiketoiminnassa. Pureutumalla yksityiskohtaisesti esimerkkinä olevaan neuvotteluprosessiin voi täydentää kokonaiskuvaa maaseudun rakennemuutoksen aikaansaamasta maito-osuuskuntien keskittymisestä ja toimintatavoista.

Tutkimukseni rajoittuu kertaluonteiseen tapahtumaan, jonka taustoittamiseksi tarvitaan osuustoiminnan peruseriaatteisiin perehtymistä sekä maatalouden että elintarviketeollisuuden viime vuosikymmenten kehityskaarien tuntemusta. Sulautuvien yritysten yleispiirteinen kartoitus ja historiallisten juurien tuntemus parantaa ymmärrettävyyttä.

⁴ Osuuskuntalaki

1.3 Aikaisempi tutkimus

Samalla toimialalla toimivien yritysten väliset fuusiot ovat yleisiä ja tutkimuskirjallisuudesta löytyy paljon esimerkkejä yritysten yhdistymisjatkumosta. Metsäteollisuuden rakennekehitys noudattaa pääpiirtein elintarviketeollisuuden kehitystä. Metsäteollisuuden strategiset kehityspolut- tutkimusjulkaisu käsittelee viimeisen vuosisadan aikaista metsäteollisuuden rakennekehitystä. Pienet alun perin alueelliset metsätalousyritykset ovat kasvaneet sekä organisatorisesti että yritysostojen ja fuusioiden kautta kansainvälisiksi metsäkombinaateiksi.⁵

Viime aikoina on julkaistu useita osuusmeijerien rakennekehitystä kuvaavia opinnäytetöitä, jotka antavat tausta-aineistoa ja yksityiskohtia tälle tutkimukselle. Esimerkiksi osuusmeijerien kehitystä Etelä-Pohjanmaalla on tutkinut vuonna 2005 Kyösti Nyysölä lisensiaattityössään: Osuusmeijerien kato; Etelä-Pohjanmaan osuusmeijerien kehittyminen 1900-luvulla.⁶ Yrjö Louhi on tutkinut 2012 väitöskirjassaan yrityslainsäädäntöä ja meijerirakennetta. Tutkimuksessa seurataan osuusmeijerirakenteen kehitystä yksityiskohtaisesti viime vuosiin saakka.⁷

Pellervo-Seura on keskeinen yhteistyökumppani suomalaisessa osuustoimintatutkimuksessa ja sen jakamisessa yleiseen tietoisuuteen. Pellervo-Seura rahoittaa professuureja ja julkaisee säännöllisesti alan sekä kotimaista että ulkomaista tutkimuskirjallisuutta. Keskeisiä alan tutkijoita ovat mm. Tapani Köppä, Juhani Laurinkari, Pekka Pättiniemi, Iiro Jussila, Panu Kalmi sekä Eliisa Troberg.⁸ ICA eli Kansainvälinen osuustoimintaliitto toimii kansallisten osuustoimintajärjestöjen yhteistyöelimenä. Se järjestää

⁵ Näsi, Lamberg, Ojala, Sajasalo 2001

⁶ Nyysölä 2005

⁷ Louhi 2012

⁸ www.pellervo.fi

seminaareja ja koordinoi tieteellisiä julkaisuja ja aikakauskirjoja sekä toimii foorumina osuustoiminnan teoreettisille ja käytännön kysymyksille.⁹

1.4 Päälähteet ja Tutkimusmenetelmät

Päälähteenä ovat olleet Maitosuomen ja Milkan hallitusten kokouspöytäkirjat liitteineen, erilaiset muistiot ja asiakirjat sekä toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan keskinäiset sähköpostit. Kirjallista aineistoa on täydennetty hallinto- ja toimihenkilöhaastatteluilla ja henkilökohtaisilla tiedonannoilla. Tutkimuksen taustoittamiseksi on ollut käytettävissä meijeriosuuskunnista laadittuja yrityshistoriikkeja ja kirjoja. Maatalouden, meijeriteollisuuden ja maatalouspolitiikan muutosta kuvaamaan on käytetty tausta-aineistona alan kirjallisuutta ja hakuteoksia.

Maitosuomen ja Milkan sulautumisen ollessa lähes valmis huhtikuussa 2014 tehtiin palautekysely sulautumiseen keskeisesti vaikuttaneille luottamus- ja toimihenkilöille.¹⁰ Maitosuomessa on tehty vuosittain tuottajaomistajille tyytyväisyys ja palautekysely, joiden tuloksia on käytetty arvioitaessa sulautumisen vaikutusta yksittäiselle tuottajalle.

Tutkimusmenetelmänä on käytetty laadullista etnografista tutkimusta, joka kohdistuu kohtuullisen suppeaan asiakokonaisuuteen. Maitosuomen ja Milkan sulautumisprosessia seurataan tarkkaan yksityiskohtia myöten. Neuvotteluista ja käsiteltävistä ratkaisuista tehdään analyysseja, joilla voi olla yleisempään osuustoiminnan rakennekehityksen tutkintaan täydentävää merkitystä.

⁹ <https://ica.coop>

¹⁰ Kysely 15.04.2014

Laadullisen tutkimuksen teoriapohjana on käytetty Pertti Alasuutarin teosta Laadullinen tutkimus.¹¹ Historiallisen menetelmän käyttökelpoisuutta on verrattu Eero Vaaran ja Juha-Antti Lambergin laatimaan tieteelliseen artikkeliin, joka on hyväksytty ja julkaistu kansainvälisesti arvostetussa julkaisussa Academy of Management Review.¹²

1.5 Tutkimuseettinen pohdinta

Olen kiinnostunut osuustoiminnasta ja olen jäsenenä useassa kotimaisessa osuuskunnassa ja myös aktiivisesti käytän niiden tuottamia palveluja. Tässä tutkimuksessani pyrin puolueettomuuteen, mutta lienee paikallaan käydä läpi osuustoiminnallisia yrityksiä koskevia sidonnaisuuksiani.

S-ryhmään kuuluva Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa on tällä hetkellä yhteistyökumppanini hankkiessani kodin päivittäistavaroita, rakentamiseen tai investointeihin tarvittavia tuotteita ja maatalouden tuotantopanoksia. Pankki- ja vakuutusasiani ovat Etelä-Pohjanmaan Osuuspankissa (OP- Pohjola) sekä Lapuan Osuuspankissa (POP- ryhmä). Merkitystä minulle on myös Osuuskunta Metsäliiton jäsenyydestä, joka omistaa pääosan pörssinoteeratusta metsäteollisuusyrityksestä Metsä Group Oyj:sta. Osuuskunta Itikka omistaa ja hallinnoi merkittävää osaa elintarvikeyhtiö Atria Oyj:sta. Koen saavani etua myös karjanjalostusta harjoittavasta Faba osuuskunnasta. Edellä mainituissa yrityksissä olen mukana tavallisena rivijäsenenä, osuuksien omistajana ja palvelujen hyödyntäjänä.

¹¹ Alasuutari 2007

¹² Vaara, Lamberg 2015

Omistan yhdessä vaimoni kanssa maitotilan, ja erittäin tärkeä yhteistyökumppani on merkittävän osan Valiosta omistava ja sen maidonhankinnasta vastaava Osuuskunta Maitosuomi. Olen ollut Maitosuomen ja sen edeltäjän Osuuskunta Maitojalosteen hallinnossa vuodesta 1997 lähtien, ensin edustajiston jäsenenä ja noin kymmenen viime vuoden ajan hallituksen jäsenenä, josta vuodesta 2010 alkaen olen ollut puheenjohtajana. Maitosuomi on yksi viidestä suuresta Valion omistajaosuuskunnasta, ja minut on valittu myös Valion luottamustehtäviin, esimerkiksi olen Valio Oy:n hallintoneuvoston jäsen.

Olen valinnut tutkimusaiheekseni lähellä luottamustehtäviäni olevan kohteen. Olen ollut keskeisesti mukana osuuskuntien rakennekehityksessä viime vuosina, jolloin useita osuuskuntia on liittynyt toisiinsa. Viimeisin sulautuminen tapahtui toukokuun alussa 2014, kun Osuuskunta Maitosuomen ja Meijeriosuuskunta Milkan toiminnot yhdistettiin lopullisesti. Tarkoituksena on tarkastella sulautumisprosessia yksityiskohtaisesti ja tehdä prosessista johtopäätöksiä ja yleistyksiä.

Aihevalinta johtaa itsekritiikkiin. Pystynkö käsittelemään aihetta riittävän puolueettomasti, etteivät omat mielipiteet ja asenteet vaikuta tutkimukseen. Monelta osin tutkimus perustuu kyselyihin ja haastatteluihin; vaikuttaako vastauksiin tietämys siitä, että olen monen henkilökohtainen tuttava ja jopa esimiesasemassa? Toisaalta innostaa tietämys siitä, että minulla on mahdollisuus käyttää apuna sellaista materiaalia, aineistoa tai muistikuvia, joita ns. normaalitapauksessa olisi mahdoton saada. Olen tutustunut etnografisen tutkimusmetodin käyttöön kirjallisuuden kautta.¹³

¹³ Alasuutari 2007; Lappalainen ym. 2007; Gould ym. 2016

2 OSUUSTOIMINTA YRITYSMUOTONA

Osuuskunnan määritelmä Kansainvälisen Osuustoimintaliiton (ICA) kannanoton mukaan 100-vuotisjuhlakongressissa Manchesterissa 1995:

”Osuuskunta on itsenäinen henkilöyhteisö, johon jäsenet liittyvät vapaaehtoisesti toteuttaakseen yhteisesti omistamansa ja demokraattisesti hallitsemansa yrityksen avulla taloudellisia, sosiaalisia ja kulttuurisia tarpeitaan ja tavoitteitaan.”¹⁴

Vuoden 2014 alussa voimaanastunut uusi Osuuskuntalaki määrittelee osuuskunnan tarkoituksen Suomessa seuraavasti:

”Osuuskunnan toiminnan tarkoituksena on jäsenen taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi harjoittaa taloudellista toimintaa siten, että jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tarjoamia palveluita taikka palveluita, jotka osuuskunta järjestää tytäryhteisönsä avulla tai muulla tavalla. Toiminnan tarkoituksesta voi säännöissä määrätä toisin.”¹⁵

Osuuskuntia koskevat arvot ICA on määritellyt seuraavasti:

”Osuuskuntien perustana ovat omatoimisuuden, omavastuisuuden, demokratian, tasa-arvon, oikeudenmukaisuuden ja solidaarisuuden arvot. Kuten perustajansa osuustoimintaliikkeen jäsenet uskovat rehellisyyden, avoimuuden, yhteiskunnallisen vastuun ja muista ihmisistä välittämisen eettisiin arvoihin.”¹⁶

¹⁴ Osuustoiminnan neuvottelukunta 2011, 4

¹⁵ Osuuskuntalaki 2014

¹⁶ Osuustoiminnan neuvottelukunta 2011,4

2.1 Osuustoiminnan historiaa Suomessa

Muulla Euroopassa jo aiemmin yleistynyt yritysmuoto osuustoiminta levisi Suomeen (=Suomen Suuriruhtinaskunta) 1800- ja 1900 lukujen vaihteessa. Virallisen osuustoiminnan alku sijoittuu samaan ajanjaksoon, jolloin suomalaisten tietoisuus omasta identiteetistä alkoi voimistua. Osuustoiminnan kattojärjestönä myöhemmin toiminut Pellervo-Seura perustettiin 1899, perustaminen oli eräs vastareaktio Venäjän tiukentuneelle asenteelle Suomea kohtaan.¹⁷

Pellervon toiminta lähti käyntiin yksityisten ja valtiovallan rahoituksella. Toiminta ja valistustyö saivat aikaan osuustoimintayritysten perustamisaallon, varsinkin sen jälkeen kun osuustoimintalaki tuli voimaan 1901 ja osuuskunnat erotettiin osakeyhtiöstä omaksi yritysmuodokseen.¹⁸

Osuustoiminta antoi ratkaisuja moneen ongelmaan. Maatalouden elinkeinot olivat muuttumassa luontaistaloudesta rahatalouteen. Kaupankäynti maaseudulla oli järjestäytymätöntä ja ailahtelevaa. Maataloustuotteiden myyntihinnat ja menekki vaihtelivat suuresti. Elintaso oli matalalla, joka vaikeutti investointi- ja kulutustavaroiden hankintaa. Osuustoiminta alensi yrittämisen kynnyksiä, koska pienilläkin jäsenkohtaisilla pääomilla voitiin aloittaa yrityksiä, kunhan osakkaita oli tarpeeksi monta. Luototusta parantamaan perustettiin maaseudulle osuuskassoja ja tavaran välitystä varten osuuskauppoja. Osuusmeijerijärjestelmä alkoi tehostaa maidon jalostusta kiihtyvällä vauhdilla ja jo vuonna 1913 maassamme toimi 418 osuusmeijeriä.

¹⁷ Kuisma 2013, 142- 144

¹⁸ Vihola 2004,191

Myöhemmin toimialakirjo lisääntyi käsittämään esimerkiksi liha- ja kananmunaa ja puunhankintaa.¹⁹

2.2 Kohti nykypäivää

1900-luvun alun perustamisboomin jälkeen osuuskunnat ovat eläneet yhteiskunnan muutosten mukana. Osa osuuskunnista ei ole menestynyt vaan on joutunut lopettamaan taloudellisten syiden vuoksi. Osa taas on elänyt meidän päiviimme asti ja kasvanut suuryrityksiksi. Maailmansodat, talouslamat, maaseudun tyhjentyminen, elinkeinorakenteen muutos, parantuneet liikenne- ja tietoliikenneyhteydet ovat muuttaneet radikaalisti osuustoiminnan toimintaympäristöä, mutta osuustoiminta on pystynyt sopeutumaan muutoksiin.²⁰

Suomen talouselämä alkoi muuttua kansainvälisempään suuntaan 1980-luvun loppupuolella. Suojattuna ollut elintarvikesektori, jossa toimi useita osuustoimintayrityksiä, avattiin osin kansainväliselle kilpailulle. Neuvostoliiton romahtaminen ja siitä osin seurannut talouslama 1990-luvun alussa lisäsivät haasteita. Vanhat toimintatavat joutuivat kriittisen tarkastelun alle, esimerkiksi uudet kilpailulait rajoittivat toimintaa. Viimeistään Suomen liittyessä EU:n jäseneksi 1995 yritysten strategiat oli muutettava kansainvälisen kilpailun paineessa. Epäonnistumisia tapahtui, mutta pääosa selvisi ja osuustoiminnalliset yritykset ovat viime vuosina vakiinnuttaneet asemiaan ja osa on myös laajentanut toiminta-alueitaan Suomen lähialueille.²¹

¹⁹ Vihola 2004, 191- 198

²⁰ Karhu 1999, 244- 400

²¹ Karhu 1999, 378-422

2.3 Osuustoiminnan peruseriaatteet ja tyypit

Osuustoiminnan peruseriaatteet toimivat yhtiömuodon ohjenuorana ja ne ovat vivahteiltaan muuttuneet yhteiskunnan vaatimuksien ja olosuhteiden mukaisesti. Kansainvälinen osuustoimintaliitto (ICA) on määritellyt seitsemän periaatetta vuonna 1995 seuraavasti:²²

- I. Vapaaehtoinen ja avoin jäsenyys
- II. Demokraattinen jäsenhallinto
- III. Jäsenen taloudellinen osallistuminen
- IV. Itsenäisyys ja riippumattomuus
- V. Koulutus, oppiminen ja viestintä
- VI. Osuuskuntien keskinäinen yhteistyö
- VII. Vastuu toimintaympäristöstä

Osuuskunnista voidaan erottaa neljä erilaista päätyyppiä: tuottajaosuuskunta, kuluttajaosuuskunta, palveluosuuskunta sekä pienosuuskunta. Erottelu on kuitenkin usein hankalaa, koska osuuskuntien toiminta on moninaista ja ominaispiirteitä voi löytyä useammastakin tyyppistä.²³

Tuottajaosuuskunnat ovat perinteisesti liittyneet maa- ja metsätalouden harjoittamiseen. Osuuskunnan jäsenet tuottavat raaka-aineita, jotka osuuskunta hankkii ja markkinoi. Tuottajaosuuskunnat tarjoavat usein ainoan markkinointiväylän tietyille maataloustuotteille, joten niiden merkitys säilynyt vuosikymmeniä. Tuottaja on sitoutunut osuuskuntaansa, koska hänen

²² Troberg 2014, 36- 38

²³ Troberg 2014, 21

elinkeinonsa on täysin riippuvainen osuuskunnan maksamasta tilistä. Tuottajan panos osuusmaksun muodossa yritykseensä on selkeästi suurempi kuin muissa osuuskuntatyypeissä. Tuottajaosuuskuntien koko on kasvanut tehokkuusvaatimusten vuoksi niin paljon, että alkuvaiheessa etuna ollut paikallisuus on kärsinyt. Osuuskunnan koko voi olla jopa koko maata käsittävä tai jopa suurempi toimialue kuin yksittäinen valtio. Kova kilpailu, pääomantarve ja halu kansainvälistyä ovat tehneet monista tuottajaosuuskunnista hybridiorganisaatioita, joissa osuuskunnan roolina on lähinnä toimia omistajina. Varsinainen liiketoimintaa harjoittava yritys voi olla osakeyhtiö ja usein vielä pörssinoteerattu²⁴

Kuluttajaosuuskuntien tehtävänä on tarjota jäsenilleen etuja hyödykkeiden hankinnassa. Osuuskunnille on ominaista laaja omistajuusrakenne. Paikallisuus on usein korostunutta. Lähes jokainen suomalainen kuuluu jonkin kuluttajaosuustoiminnallisen yrityksen sidosryhmiin joko jäsenyyden tai asiakkuuden ominaisuudessa. Varsinainen osuustoiminta-aate on kuitenkin usein hautautunut markkinalähtöisen ajattelun alle. Yksittäisen kuluttajan on vaikea jokapäiväisiä ostoksia tehdessään sisäistää esimerkiksi osuuskauppaa omistamukseen kaupaksi, vaikka nauttisikin jäsenyyden tuomista eduista. Tavallinen kuluttaja ei suosi välttämättä omaa osuuskuntaansa, vaan tekee ostopäätökset markkinaehtoisesti hinta-laatu suhteen pohjalta. Osuustoiminnallisuus ja aatteellisuus tulevat ilmi oikeastaan vain kun jäsen ottaa kantaa äänestäessään osuuskunnan hallintoon jäsenehdokkaita. Osuuskunnan antamat ostohyvitykset eivät merkittävästi poikkea muiden kauppojen erilaisista bonus-järjestelmistä.²⁵

Palveluosuuskunta tarjoaa jäsenilleen merkittäviä palveluja esimerkiksi pankki- ja vakuutusasioissa. Jäsen hyötyy palvelujen paikallisuudesta ja henkilökohtaisesta räätälöinnistä. Palveluosuuskunnat pitävät useimmiten

²⁴ Troberg 2014, 22,51

²⁵ Troberg 2014,23,48

asiakkaistaan huolta niin hyvinä kuin pahoinakin päivinä. Liiketoiminta on varovaista ja suuria riskejä varotaan, koska palveluosuuskunnan pääomittaminen on huomattavasti vaikeampaa taloudellisten ongelmien ilmaantuessa kuin samoja palveluja tuottavien osakeyhtiömuotoisten yritysten. Palveluosuuskuntien liiketoiminnasta saatu voitto jaetaan joko jäsenistölle etuina tai myös usein yhteisön ja paikallisen alueen hyväksi.²⁶

Pienosuuskunnan tehtävänä on usein työllistää joko kokonaan tai osin pieni joukko ihmisiä ennalta päätetyllä toimialalla. Ammatillaiset perustavat osuuskunnan saadakseen yhteisöstä turvaa ja asiantuntemusta. Osuuskunnan avulla jäsen tai jäsenet voivat saada suurempia ja vaativampia työmahdollisuuksia kuin yksittäinen henkilö. Myytävänä voi olla esimerkiksi kulttuuripalveluja, konsultointia, urakointia yms. Yksinyrittäminen koetaan usein byrokraattiseksi ja epävarmaksi, ja yhteisöstä haetaan apua laskutuksiin ja muihin työelämään liittyvään byrokratiaan. Viime vuosina pienosuuskuntia on perustettu runsaasti.²⁷

²⁶ Troberg 2014, 23,52

²⁷ Troberg 2014, 23

2.4 Osuustoiminnan erot verrattuna osakeyhtiöihin

Sekä osuuskunta että osakeyhtiö perustetaan yleensä omistajiensa taloudellisen toiminnan tueksi. Osuuskunnat eroavat osakeyhtiöistä monin tavoin, vaikka viimeisin osuuskuntalaki²⁸ lähentää yritysmuotoja keskenään. Osuuskunta on jäsentensä omistama ja demokraattisesti toimiva yritys, jossa pääsääntöisesti jokaisella jäsenomistajalla on yksi ääni, mutta sen sijaan osakeyhtiössä valtaa käyttää suurimmat osakkeenomistajat. Osuuskunta omistaa periaatteessa yhtiön varallisuuden, ja jäsen saa erotessaan vain maksamansa osuuspääoman takaisin. Jos osuuskunta lopetetaan, jäsenillä on mahdollisuus saada osuus omaisuudesta ja osakeyhtiössä varallisuuden omistus on ensisijaisesti osakkeenomistajilla.²⁹

Yhtiön tulos jaetaan osuuskunnissa yleensä palvelujen käytön mukaisesti ja osakeyhtiössä osakeomistuksen suhteessa. Osakeyhtiön perustehtävä on tuottaa omistajilleen voittoa joko osinkona tai pääoman kasvuna, osuuskunnissa päätehtävänä on palvelujen tuottaminen ja jäsenten elinkeinon edistäminen, esimerkiksi tuottajaosuuskunnissa tavoitteena on markkinoitavan maataloustuotteen mahdollisimman korkea tuottajahinta. Osuuskuntien jäsenmäärä ja sijoitettu osuuspääomalla ei ole ennalta määrättyä kiinteää ylärajaa, toisaalta uuden jäsenyyden ratkaisee osuuskunta itse. Osakeyhtiöllä on kiinteä osakepääoma ja osakkeita voidaan pääsääntöisesti myydä myös ulkopuolisille oikeushenkilöille.³⁰

²⁸ Osuuskuntalaki 2014

²⁹ Juutinen 2002, 11

³⁰ Juutinen 2002, 11-12

2.5 Osuuskunnan taloudellinen ja sosiaalinen vastuu

Osuuskunnan taloudellisena tavoitteena on saada sellainen kilpailuasema muiden toimijoiden rinnalla, että se mahdollistaa yrityksen pitkäaikaisen toiminnan ja samalla luo edellytykset toiminnan kehittämiseen. Taloudellisen toiminnan on tuotettava mahdollisimman suuri hyöty osuuskunnan palveluja käyttävälle jäsenelle ja kasvattaa omistaja-arvoa pitkäjänteisesti.³¹

Vastuullisen osuustoimintayrityksen on pidettävä kiinni kilpailukyvystään ja kannattavuudestaan sekä lyhyellä että varsinkin pitkällä tähtäimellä. Kun yritys menestyy taloudellisesti, sillä on mahdollisuuksia edistää omistajiensa toimeentuloa odotetulla tavalla, huolehtia yhteiskunnan velvoitteista ja maksuista sekä maksaa palkatulle henkilöstölleen kilpailukykyinen palkka. Samalla yritys tuottaa muulle yhteiskunnalle taloudellisen hyvinvoinnin edellytyksiä. Jos yritys ei huolehdi kannattavuudestaan vaan sen talous ja toimintaedellytykset rappeutuvat, ei yritys pysty huolehtimaan myöskään sosiaalisesta tai ympäristövastuustaan.³²

Osuuskunnan toiminta vaikuttaa sen eri sidosryhmiin, joita voi olla esimerkiksi jäsenistö, palkattu henkilöstö, asiakkaat, liikekumppanit, viranomaiset tai ympärillä asuvat asukkaat. Osuuskunnan vuorovaikutusta näihin sidosryhmiin kutsutaan sosiaalisesti vastuullisuudeksi. Peruslähtökohtana on, että osuuskunta noudattaa voimassa olevaa lainsäädäntöä, mutta usein sosiaalinen vastuullisuus edellyttää enemmän. Hyvien toimintatapojen luonti yhteistyössä sidosryhmien kanssa luo myös merkittävää kilpailuetua. Epäonnistuminen vastuullisuuden rakentamisessa voi johtaa huonoon yrityskuvaan ja imagoon, jotka heikentävät osuuskunnan toimintaedellytyksiä ja vaativat pitkäaikaisia toimia luottamuksen palauttamiseksi. Osuustoimintayrityksiltä odotetaan jo

³¹ Juutinen 2002, 71-73

³² www.ek.fi, luettu 10.01.2016

rakenteensa ja toimintatapojensa vuoksi taloudellista ja sosiaalista vastuunkantoa sekä vastuuta oman toimintansa ympäristövaikutuksista, joten yritystoiminnassa on tähän kiinnitettävä erityishuomiota.³³

3 MAATALOUDEN JA MAITOTILOJEN RAKENNUMUUTOS

3.1 1900-luvun alkupuoli

Maatalous työllisti vielä vuonna 1900 68 % kokonaistyövoimasta ja maatalousväestön osuus kokonaisväestöstä oli jopa hiukan suurempi. Vielä vuonna 1950 oli maatalouden osuus työllisistä 46 %.³⁴ Vaikka uudet keksinnöt helpottivat viljelytoimenpiteitä, ei tehokkuuden nousu näkynyt oleellisesti peltopinta-alojen tilakohtaisena nousuna ennen 1960-lukua. Viljojen kokonaissadot kasvoivat lähes koko vuosisadan ajan, vasta 1990-luvulla satomäärät kääntyivät laskuun. Maidontuotanto nousi 1950-luvun lopulle asti, varsinkin keskituotoksen noustessa nopeasti. Vuosisadan alussa lehmä lypsi keskimäärin 1000 kg maitoa vuodessa, kun 1950 keskituotos oli jo 3300 kg.³⁵

Vielä 1950-luvun lopulle asti Suomen maatilojen lukumäärä kasvoi, mikä poikkesi yleisestä länsieurooppalaisesta suuntauksesta, jossa maatilojen lukumäärä oli laskenut ja koko kasvanut vuosisadan alkuvuosikymmenistä lähtien.³⁶ Valtiovalta ”osti” yhteiskuntarauhaa asuttamalla Karjalan siirtolaisia

³³ www.ek.fi, luettu 10.01.2016

³⁴ Ojala ja Nummela 2006, 68

³⁵ Ojala ja Nummela 2006, 83,86

³⁶ Markkola 2004, 256

ja rintamamiehiä uudistiloille. Uutta peltoa saatiin uudistiloille sekä raivaamalla että pakkolunastamalla suuremmilta maanviljelystiloilta.³⁷

3.2 Maatalouden murros vuosina 1960- 1990

Maatalous muuttui 1960-luvulta lähtien yhä nopeampaan tahtiin elämäntavasta elinkeinoksi. Maatalouden koneellistuminen ja kemiallisten aineiden hyötykäyttö sekä lannoituksessa että kasvinsuojelussa mahdollistivat tehokkuuden kasvun, joka näkyi ylituotantona lähes kaikilla maatalouden toimialoilla 1960- luvun alkuvuosista lähtien. Samalla maatalous tarjosi työtä ja toimeentuloa yhä harvemmalle. Maatalous siirtyi työvaltaisista menetelmistä pääomavaltaiseen tuotantotapaan. Erikoistuminen tiettyihin tuotantosuuntiin tehosti edelleen yksittäisten tilojen toimintaa, mutta se näkyi myös suurena lopettamisaaltona varsinkin maidontuotannossa eteläisessä ja läntisessä Suomessa³⁸

Maatalouden poliittinen ja yhteiskunnallinen asema muuttuu. Maatalouden ylituotannosta ja elintarvikkeiden hinnoista käytiin kiivasta poliittista keskustelua 1970- ja 1980- luvulla. Maaseudun muuttoliike jatkui eikä maatalouden äänestäjäkunnalla ollut niin suurta poliittista painoarvoa kuin aikaisemmin. Maatalouden ansiotaso jäi yhä enemmän muun yhteiskunnan tulotasosta, vaikka maataloustulolaki oli voimassa koko 1980-luvun ajan. Tuotannonrajoitukset ja vientimaksut rajasivat ylituotantoa ja tulokehitystä. GATT- neuvottelut ja valmistautuminen Euroopan yhdentymiskehitykseen

³⁷ Roiko-Jokela 2004, 56-64

³⁸ Markkola 2004, 255-258

vähensivät tuontielintarvikkeiden rajasuojaa, ja maatalous joutui jo ennen EU-aikaa nopeisiin sopeuttamistoimiin.³⁹

Vuonna 1970 Suomessa oli noin 263.000 maatilaa, joista 190.000 maitotilaa. Sen sijaan vuonna 1990 maatilojen määrä oli pudonnut 124.000 tilaan ja maitotilat 45.000 tilaan. Pudotus oli siis erittäin raju, sillä kahdessa vuosikymmenessä maidontuottajien lukumäärä oli pudonnut yli 150.000 tuottajalla. Jalostukseen toimitetut maitomäärät pysyttelivät sitä vastoin mainittuna ajanjaksona vakaina 2.6- 2.8 miljardia litraa vuosittain. Vasta 1980-luvun puolivälin jälkeen maidontuotannon kokonaismäärät kääntyivät laskuun.⁴⁰

Vaikka maidontuotanto vähentyi 1980-luvun lopulta lähtien, tuotanto ylitti kuitenkin kotimaisen kulutuksen, koska kuluttajat vähensivät maitotuotteiden, lähinnä maitonesteen käyttöä. Yhteiskunnallinen ravintokeskustelu suosi tällaista kehitystä.⁴¹

3.3 Kohti EU- jäsenyyttä

1990-luvun alun syvä talouslama ja mahdollisen EU- jäsenyyden uhka tiedostettiin maitotiloilla ja kaikkia rakenteita maitotalouden ympärillä alettiin tarkastella kriittisesti kustannussäästöjen saamiseksi ja tehokkuuden parantamiseksi. Maitotilojen investoinnit lähes pysähtyivät muutamaksi vuodeksi epävarman tulevaisuuden vuoksi. Maitotiloilla oli vain muutama vuosi aikaa valmistautua kovaan kansainväliseen kilpailuun.⁴²

³⁹ Markkola 2004, 350-355

⁴⁰ Markkola 2004, 290, 468-469

⁴¹ Perko 2005, 70

⁴² Perko 2005, 185-191

Suomi jätti jäsenhakemuksen Euroopan Yhteisölle maaliskuussa 1992 ja jäsenyys toteutui vuoden 1995 alusta lähtien. Suomi joutui sopeuttamaan maatalouden EU:n yhteiseen maatalouspolitiikkaan ilman siirtymäaikoja. Jäsenyysneuvotteluissa oli jo todettu, ettei EU:n yhteinen maatalouspolitiikka sovellu sellaisenaan Suomen pohjoisiin oloihin. EU:n maatalousartikloja soveltamalla ja Suomen saamalla erityisluvilla maksaa kansallista tukea, tehtiin kuitenkin kohtuullinen ratkaisu maatalouden säilyttämiseksi. Tuottajahintojen romahtamista korvattiin erilaisilla tukiratkaisuilla, jotka osin korvasivat tulonmenetyksiä.⁴³

EU- jäsenyys nopeutti maatalouden rakennekehitystä, kun aikaisemmat pieniä maatiloja suosivat maatalouspoliittiset toimet korvaantuivat EU:n yhteisellä tehokkuutta ja kasvua edistävällä politiikalla. Osa tiloista luopui tuotannosta, osa monipuolisti toimeentuloaan tai haki lisätuloja tilan ulkopuolelta. Osa laajensi voimakkaasti tilakokoaan jopa moninkertaistaen peltohehtaarinensa tai kotieläinmääränsä.⁴⁴

Maitotilojen lukumäärä putosi 42 % vuosien 1995 ja 2003 välillä. Maidontuotantoa harjoitettiin vuonna 1995 vielä 32 036 tilalla, mutta vuonna 2003 enää 18 561 tilaa ilmoitti toimittavansa maitoa meijeriin.⁴⁵ Toisaalta jäljelle jäävät maitotilat kasvoivat, vuoteen 2007 mennessä keskimääräinen lehmämäärä tilaa kohti oli kaksinkertaistunut EU- jäsenyyden alusta, ollen vuonna 2007 22 lehmää tilaa kohden.⁴⁶

⁴³ Laurila 355-377

⁴⁴ Laurila 395-396

⁴⁵ Laurila 381

⁴⁶ Elintarviketalous 2013

3.4 Nykytila ja lähitulevaisuus

Maitotilojen voimakas rakennekehitys on jatkunut nykypäiviin asti. Suomen Gallup Elintarviketieto Oy:n tekemän Maitomarkkinakatsauksen 1/2016 mukaan Suomessa oli vuoden 2015 lopussa noin 7900 maitotilaa, joilla oli keskimäärin 35.9 lypsylehmää. Suomen kokonaismaitomäärä oli vuonna 2015 2324 miljoonaa litraa, jossa oli lisäystä edellisestä vuodesta 1.6 %.⁴⁷

Keväällä 2015 Suomen Gallup Elintarviketieto Oy:n tekemän tutkimuksen Maitotilojen Näkymät 2020- mukaisesti luopumisvauhti tulee edelleen jatkumaan ja jopa kiihtymään. Vuonna 2020 ennakoidaan maidontuotantoa harjoitettavan enää 4500 maatilalla. Tutkimuksen mukaan on epävarmaa pystyykö laajennusinvestoinnit kattamaan luopuvien tilojen mukana vähenevän maitomäärän. Tilakohtainen keskilehmäluku kasvanee 57 lehmään. Suurimpia tilan kilpailukykyä ja kehittämisen esteitä on tutkimuksen mukaan maatalouspolitiikan epävarmuus, tuotannon heikko kannattavuus sekä oman työmäärän riittämättömyys, jaksaminen ja sitovuus.⁴⁸

Maidontuotanto keskittyy yhä suuremmille tiloille pienten tilojen lopettaessa ja suurten jatkaessa tuotantoaan. Vuonna 2015 olevista maitotiloista vajaa neljäsosa ennakoi investoivansa lähivuosina joko navetan peruskorjaukseen tai uuden navetan rakentamiseen. Samalla maitotilojen tuotantorakenne muuttuu, kun vuonna 2015 yli 70 lehmän karjat tuottivat 27 % tuotannosta, vuonna 2020 näiden osuus on jo yli puolet kokonaistuotannosta. Jatkavien tilojen tavoitteena on nostaa lehmäkohtaista keskituotosta vuoteen 2020 mennessä 10 % lähes 10000 litraan.⁴⁹

⁴⁷ <https://www.tns-gallup.fi> luettu 17.01.2016

⁴⁸ <https://www.tns-gallup.fi> , luettu 17.01.2016

⁴⁹ <https://www.tns-gallup.fi>, luettu 17.01.2016

4. OSUUSMEIJERITOIMINNAN KEHITYS

4.1 Osuustoiminnan alku

Osuustoiminta hyväksyttiin virallisesti elinkeinon harjoittamisen muodoksi Suomessa (=Suomen Suuriruhtinaskunnassa) vasta 1800-luvun lopulla ja 1900-luvun alussa. Osuustoiminnan edistämiseksi ja yhteistyöelimeksi perustettiin Pellervo-Seura 1899. Osuustoimintalaki astui voimaan syyskuussa 1901, vaikka jo aiemmin oli perustettu osakeyhtiöitä, jotka sääntöjensä perusteella muistuttivat osuuskuntia.⁵⁰

Virallisen osuustoiminnan alku sijoittuu samaan ajanjaksoon, jolloin suomalaisten tietoisuus omasta identiteetistään alkoi voimistua. Elinkeinot olivat muuttumassa luontaistaloudesta rahatalouteen. Kaupankäynti ja kauppajärjestelmät olivat varsinkin maaseudulla tuolloin vielä järjestäytymätöntä ja ailahtelevaa ja maataloustuotteiden myyntihinnat ja menekki vaihtelivat suuresti. Elintaso oli matalalla, mutta uudet aatteet saivat jalansijaa: maamiesseuroja, nuoriso- ja raittiusseuroja ja uusia kansakouluja perustettiin. Kansankerrosten koulutustaso ja sivistyksen lisääntyminen antoi toivoa paremmasta tulevaisuudesta. Samaan aikaan osuuskunta-aatetta levitettiin Pellervo-seuran toimesta maaseudulle, josta oli seurauksena, että muutamassa vuodessa osuuskuntia perustettiin satoja ympäri maata.⁵¹

1900-luvun alussa perustettujen tuottajaosuuskuntien tehtävänä oli ostaa, jalostaa ja myydä kuluttajille viljelijöiden tuottamat tuotteet. Osuuskuntia perustettiin yleensä paikallisesti, mutta varsin pian muodostui suurempia yhteenliittymiä, esimerkiksi maidonjalostuksessa Valio ja Enigheten.

⁵⁰ Hokkanen 24-28

⁵¹ Hokkanen 21-24

Tuottajaosuuskuntien lisäksi maataloustuottajat perustivat ostopanosten hankintakanavaksi osuuskuntia kuten Hankkija ja Labor, sekä rahaliikennettä varten osuuskassoja ja päivittäistavarahankintoja varten osuuskauppoja.⁵²

Osuuskuntien omistajilla oli erilaiset intressit liiketoiminnan tavoitteiksi kuin yksityisomisteisilla samoilla liiketoiminta-alueilla toimivilla yrityksillä. Maidontuottajaomistajalla on tärkeintä saada maidosta osuuskunnan maksamana mahdollisimman hyvä hinta, eikä niinkään tavoitteena ole osuuskunnan toiminnan hyvä taloudellinen tulos ja voitto-osuus. Yksityinen yritys taas pyrkii minimoimaan kustannukset ja maksimoimaan tuotot ja tavoitteena on yrityksen mahdollisimman hyvä kannattavuus.⁵³

4.1 Valiosta vahvin meijeriyritys

Valio (ensimmäinen nimi= Voinvienti-osuusliike Valio r.l.) perustettiin vuonna 1905 osuustoiminnalliseksi voinvienti-yritykseksi. Jo aiemmin käytiin Pellervo-seurassa ja pienissä osuusmeijereissä keskustelua yhteisen vointiyrityksen perustamiseksi, koska ulkomaanvienti oli yksityisten voinvienti-yritysten käsissä, eikä osuusmeijereissä luotettu saatavan sitä kautta parasta mahdollista hintaa. Valion alku oli heiveröinen, perustajina oli 17 pientä osuusmeijeriä, mutta jo toisena toimintavuonna 1906 jäsenmäärä oli noussut 80 osuusmeijeriin ja yritys vei ulkomaille 20.9 % voinviennistä. Englanti oli aluksi lähes ainoa vientimaa. Vuonna 1911 Valiolla oli 150 jäsentä ja vientiosuus oli jo noussut 47.8 % kokonaisviennistä sekä vuonna 1914 278 jäsenmeijerin vientiosuus ylitti 80 %. Yksityiset voikauppiat ja eivät tietenkään pitäneet elinkeinonsa kaventumisesta, vaan taistelivat markkinaosuuksistaan kiivaasti,

⁵² Ojala ja Nummela 2006, 80

⁵³ Ojala ja Nummela 2006, 81

mutta vähitellen luopuivat taistosta. Myös kilpailevien osuustoiminnallisten vientiyritysten elinkaari jäi lyhyeksi.⁵⁴

Ensimmäisinä toimintavuosina Valio keskittyi pelkästään voin ulkomaanvientiin, mutta vähitellen voita alettiin myydä myös kotimaassa samoin kuin juustoa ja kulutusmaitotuotteita. Pietariin vietiin lähinnä nestemäisiä maitotuotteita. Ensimmäisen maailmansodan syttyessä 1914 Valion Englannin vienti vaikeutui, ja Pietarista tuli merkittävämpi vientikohde. Sodan kuluessa ja varsinkin vapaussodan aikana Valiolle annettiin viranomaistehtäviä ruokahuollon järjestämiseksi. Venäjän vallankumous pysäytti Pietarin viennin, mutta toisaalta olot kotimaassakin oli sekasortoiset ja kärsittiin elintarvikepulasta eli ei ollut maitotuotteita mitä viedä.⁵⁵

1920-luvun alussa Valion maitotuotteiden vienti pääsi jälleen vauhtiin. Meijerituotteet oli nuoren tasavallan toiseksi tärkein vientituote metsäteollisuustuotteiden jälkeen ja merkitys ymmärrettiin myös valtionhallinnossa. Vientituloista oli hyötyä maidontuottajille ja kansantaloudelle, myöhemmin maidontuotannon ajautuessa ylituotantotilanteeseen vienti oli välttämätöntä. Vähitellen Valiosta tuli vallankäyttäjä valtion ulkomaankauppapolitiikassakin. 1920-luvun lopun kansainvälinen talouslama vaikeutti vientiä, samalla kun ostajamaat suojasivat omaa tuotantoaan tullein ja tuontirajoituksin. Vasta 1930-luvun puolivälissä talouslaman vaikutukset olivat takanapäin ja vienti jatkui tasaisempana toisen maailmansodan alkamiseen saakka.⁵⁶

Toinen maailmansota vaikutti radikaalisti Valion ja osuusmeijerien toimintaan. Maidontuotanto väheni ja maitotuotteiden säännöstely astui voimaan. Maidontuotanto lisääntyi hitaasti ja vasta 1948- 49 vuodenvaihteesta lähtien alettiin purkaa säännöstelyä. Muutaman vuoden kuluttua maitotuotteiden

⁵⁴ Simonen 1955, 78-95

⁵⁵ Hokkanen 1980, 51-57

⁵⁶ Simonen 1955, 251-281

tarjonta ylitti jo kotimaisen kysynnän ja maidosta tuli pitkäaikainen poliittinen kiistakysymys.⁵⁷

Valio sitoi jäsenmeijerinsä liiketoimintaansa kiinteämmin 1950- luvun puolivälistä lähtien. Pääosa osuuskuntien valmistamista tuotteista siirtyi Valion keskuslaskutusjärjestelmään ja vain vähäisen osan lähinnä nestemäisiä tuoretuotteita jäsenmeijeri sai myydä suoraan ilman keskuslaskutusta.⁵⁸ Aiempi nimi Voinvienti-osuusliike Valio r.l. muutettiin nimeksi Valio Meijerien Keskusosuusliike.⁵⁹

Varsinkin 1960-luvulta lähtien meijerien tuotantotekniikka kehittyi voimakkaasti, eikä pienillä mejereillä ollut aina taloudellisia mahdollisuuksia siirtyä uusiin tekniikoihin. Samalla yhteiskunta kaupunkilaistui ja kuluttajat vaativat yhä hygieenisempiä ja monimuotoisempia tuotteita, jotka olivat lisäksi pakattu ajanmukaisesti. Kylmäkuljetusketju mahdollisti pitemmät maatiekuljetukset ja tiedonvälityksen parantuminen auttoi logistiikkaa.⁶⁰

Valion ja jäsenmeijerien osuus maidon vastaanotosta kasvoi hiljalleen ja osuus oli vuonna 1955 78,9 % maidosta. OTK- laiset meijerit vastaanottivat 7,7 % sekä ruotsinkieliset osuusmeijerit 7.1 % ja muut yksityiset tai ei- valiolaiset meijerit 6.3 %. Kaksikymmentä vuotta myöhemmin vuonna 1975 Valiolla oli jo 90.5 % hankintaosuus. OTK- laisten meijerien osuus oli laskenut tuolloin jo alle prosentin.⁶¹

⁵⁷ Hokkanen 1980, 86-92

⁵⁸ Hokkanen 1980, 178

⁵⁹ Perko 2005, 14

⁶⁰ Hokkanen 1980, 465-469

⁶¹ Hokkanen 1980, 393

4.2 Valion rakennemuutos kiihtyy

Sekä hallintohenkilöt että toimiva johto huomasivat 1980-luvun puolivälissä, että toimintaympäristön muutokset kiihtyvät. Todettiin, ettei Valio eikä sen jäsenmeijerit voi jatkaa toimintaansa ilman rajuja kehittämistoimia. Vielä 1985 Valiolla oli yhteensä 134 jäsenosuuskuntaa, joilla oli 91 erilaista tuotantotoimintaa harjoittavaa yksikköä, sen lisäksi Valiolla oli yhdeksän omaa tuotantolaitosta. Vaikka kehittämistoimet ja saneeraukset olivat jatkuneet jo vuosikymmeniä, ymmärrettiin että tilanne vaatii nopeampia toimia.⁶²

Valion hallintoneuvosto ja hallitus asetti erilaisia rakennekehitystyöryhmiä pohtimaan tulevaisuuden toimintamallia. Suurimmat omistajaosuuskunnat halusivat muuttaa Valion osakeyhtiöksi vuonna 1992 ja osakeomistus jaettiin osuuskunnille huomioiden osuuskuntien maitomäärä, liikevaihto ja alueella oleva väestöpohja.⁶³

Uudistunut kilpailulaki asetti toimintaraamit, jonka puitteissa Valio ja osuuskunnat joutuivat järjestämään toimintansa. Kilpailuviranomaisen hyväksyntä saatiin mallille, jossa kaikki markkinointi siirrettiin osuuskunnilta Valiolle. Yksittäiset osuuskunnat joutuivat lopettamaan oman alueellisen myynnin tai irtautumaan kokonaan Valio- yhteistyöstä. Tuotannon koordinoimiseksi Valio pyrki ensisijaisesti ostamaan osuuskuntien omistamat tuotantolaitokset, toisena vaihtoehtona oli tuotantolaitosten vuokraus ja kolmantena sitovat markkinointisopimukset.⁶⁴

Valion pitkäaikainen toimitusjohtaja likka Haka jäi eläkkeelle 1992 ja tilalle valittiin Orion- yhtymän saneerauksesta tunnettu Matti Kavetvuori, jonka johdolla yhtiön kaikilta toimialoilta alettiin etsiä säästökohteita.

⁶² Perko 2005, 64

⁶³ Perko 2005, 121-124

⁶⁴ Perko 2005, 155-175

Tuotantolaitoksia suljettiin kymmenittäin ja tuotelinjoja keskitettiin muutamille laitoksille. Vuonna 1994 tuotantolaitoksia oli enää 33 kappaletta ja vuoden 1998 lopussa enää 23 laitosta 19 paikkakunnalla. Valio saavutti lyhyessä ajassa kansainvälisestikin kilpailukykyisen tuotantorakenteen, joka oli välttämätöntä pärjätäkseen Suomen EU-jäsenyyden aikaansaamassa kovassa kansainvälisten yritysten välisessä kilpailussa.⁶⁵

Valion saneeraustoimet aiheuttivat osassa osuusmeijerikenttää huolen jalostuksen loppumisesta paikkakunnalta ja osa toimijoista luotti kykyynsä pärjätä ilman Valiota markkinoilla. Noin kymmenen osuusmeijeriä irtautui Valio-yhteistyöstä ja perusti oman tuotteiston tai aloittivat yhteistyön jonkin Valion aikaisemman kilpailijan kanssa. Osa on onnistunut liiketoiminnassaan, mutta muutama osuuskunta on palannut myöhemmin takaisin Valio-ryhmään.⁶⁶

4.3 Valio 2010- luvulla

Valio konsernin liikevaihto ylsi kaikkien aikojen ennätykseen vuonna 2013, jolloin se ylitti 2 miljardin euron rajan (2.029 milj. €). Vuoden 2014 elokuussa tapahtui Valion liiketoiminnassa merkittävä käänne, kun Venäjä asetti tuontikiellon valtaosalle Valion tuotteista. Venäjä on ollut perinteisesti merkittävin vientikohde varsinkin voille ja juustolle. Liikevaihto vuodelta 2014 laski 1950 miljoonaan euroon, vaikka tuontikielto vaikutti vasta osan vuotta. Liikevaihdosta noin 2/3 tulee kotimaasta ja loput viennistä tai ulkomaisista

⁶⁵ Perko 2005, 220-223

⁶⁶ Perko 2005, 226-228

tytäryhtiöistä. Omistajaosuuskunnilta vastaanotettiin raakamaitoa yhteensä 1929 miljoonaa litraa, joka on noin 85 % Suomen maidontuotannosta.⁶⁷

Vuonna 2014 Valiolla oli 17 osakkeenomistajaa, joista suurimmat Osuuskunta Itämainen 27,0 %, Osk. Tuottajain Maito 25,5 %, Osk. Pohjolan Maito 17,4 %, Osk. Maitosuomi 15,4 % ja Osk. Länsi- Maito 13,0 % oheisen taulukon mukaisesti.⁶⁸

Osakkaan nimi	Kotipaikka	Osakkeita
		à 3 400 €/kpl
Evijärven Osuusmeijeri	Evijärvi	72
* Hirvijärven Osuusmeijeri	Jalasjärvi	78
* Hämeenlinnan Osuusmeijeri	Hämeenlinna	1
Härmän Seudun Osuusmeijeri	Alahärmä	140
* Kaustisen Osuusmeijeri	Kaustinen	1
* Kuusamon Osuusmeijeri	Kuusamo	1
* Laaksojen Maitokunta	Ylivieska	1
Osuuskunta ItäMaito	Lapinlahti	13 188
Osuuskunta Länsi-Maito	Tampere	6 336
* Osuuskunta Maitokolmio	Toholampi	245
* Osuuskunta Maitomaa	Suonenjoki	290
Osuuskunta Maitosuomi	Jyväskylä	7 521
Osuuskunta Normilk	Jyväskylä	7
Osuuskunta Pohjolan Maito	Haapavesi	8 489
* Osuuskunta Satamaito	Pori	1
Osuuskunta Tuottajain Maito	Riihimäki	12 437
* Paavolan Osuusmeijeri	Ruukki	53
Yhteensä		48 861
Osakkeita yhteensä 31.12.2014		17
Osakepääoma yhteensä		166 127 400 €

* Ei liikesuhteessa Valion kanssa

Lähde: Valion hallituksen toimintakertomus v 2014, 32

⁶⁷ Valion hallituksen toimintakertomus v 2014

⁶⁸ Valion hallituksen toimintakertomus v 2014

Venäjän tuontirajoitteet jatkuivat vuosina 2015 ja 2016, lisäksi EU:n päätös luopua maitokiintiöistä huhtikuun alussa 2015 johti hallitsemattomaan maidontuotannon kasvuun useissa EU:n jäsenvaltioissa. Valio oli entistä riippuvaisempi teollisuustuoteviennistä ja maitojauheiden ja teollisuusvoin maailmanmarkkinahinnat romahtivat tarjonnan nopeasti lisääntyttyä. Suomen heikko taloustilanne näkyi myös kotimaisen kysynnän rakenteessa, kuluttajien ostokäyttäytyminen kohdistui perustuotteisiin Valiolle tärkeiden lisäarvotuotteiden sijaan. Vaikeudet johtivat merkittävään tuottajahintojen laskuun sekä useisiin YT-neuvotteluihin, joiden perusteella esim. vuonna 2015 päädyttiin yhteensä 326,5 henkilötyövuoden kokonaisvähennyksiin. Osana saneerausta lopetettiin kaksi juustolaa Toholammella 31.03.2015 ja Kaitsorissa 30.04.2015.⁶⁹

Korkein hallinto-oikeus langetti 29.12.2016 Valiolle 70 miljoona euron seuraamusmaksun määräävän markkina-aseman väärinkäytöstä⁷⁰, lisäksi kilpailevat meijeriyritykset ovat jättäneet yli 100 miljoonan euron vahingonkorvauskanteen Valiota vastaan.⁷¹ Vaikka seuraamusmaksu on huomioitu varauksena vuoden 2014 tilinpäätöksessä ja vahingonkorvauskanteiden käsittely kestää useita vuosia oikeuselimissä, on prosessilla merkittävä vaikutus Valion toimintaedellytyksiin lähivuosina. Seuraamusmaksu ja mahdolliset korvaukset ovat poissa Valion liiketoiminnasta ja KHO:n linjaukset markkinoiden alueellisuudesta ja merkityksellisten tuotemarkkinoiden rajauksesta vaikeuttavat maitotuotteiden markkinointia ja kilpailutilanteeseen vastaamista mahdollisesti myös muissakin tuotesegmenteissä kuin nyt tutkinnan alla olleissa perusmaitoissa.

⁶⁹ Valion hallituksen toimintakertomukset 2015 ja 2016

⁷⁰ KHO:n päätös 29.12.2016 Dnro 2553/3/14

⁷¹ Valion hallituksen toimintakertomus 2015

5. KEHITYS NYKYISEN OSUUSKUNTA MAITOSUOMEN TOIMINTA- ALUEELLA

5.1 Keski-Suomi

Keski-Suomen meijerikehitys oli poikkeuksellinen. Kun monessa muussa maakunnassa oli tehokkaita ja suuria pitäjameijereitä, joiden ympärille meijeritoiminta kasautui, Valio otti johtavan roolin Keski-Suomessa jo varhain. Alueella toimi useita kilpailevia meijereitä, esimerkiksi OTK:lainen Mäki-Matti sekä jyvaskyläläinen Keskus Oy.⁷²

Valio hankki vuonna 1939 Äänekosken meijerin sekä rakensi Jyväskylään meijerin vuonna 1942. Maitoraaka-aine toimituksia varten Valio ja alueen maidontuottajat perustivat Keski-Suomen Maitokunnan, jonka ympärille vähitellen alueen pienet pitäjäosuusmeijerit yhdistyivät. 1970-luvun lopulla maidonhankinta oli yksin Valion hallussa, kun kilpailija Mäki-Matti lopetti toimintansa.⁷³ Viimeisimmät fuusiot Keski-Suomen Maitokuntaan olivat Ähtärin Osuusmeijeri vuonna 1998 sekä Kangasniemen Osuusmeijeri vuonna 2004.

5.2 Etelä-Pohjanmaa

Maidontuotanto on ollut pitkää keskeisessä roolissa Etelä-Pohjanmaan elinkeinotoiminnassa. 1900-luvun alussa pieniä meijereitä perustettiin lähes kyläkunnittain, johtuen lähinnä puutteellisesta liikenneverkosta. Vähitellen maidon kuljetus siirtyi traktorien ja maitoautojen tehtäväksi, ja se mahdollisti suurempien ja tehokkaampien meijerien perustamisen. Kylämeijereistä

⁷² Perko 2005, 61-62

⁷³ Perko 2005, 62

siirryttiin pitäjänmeijereihin ja vuonna 1962 Seinäjoelle perustettu toisen asteen osuuskunta Maitojaloste alkoi koota vähitellen jalostusta maakuntakeskukseen.⁷⁴

Osuuskunta Maitojaloste muutettiin ensimmäisen asteen osuuskunnaksi 1988, jolloin mahdollistui jäsenosuuskuntien sulautuminen ja yksittäisen maidontuottajan suorajäsenyys. Monesta jäsenmeijeristä oli maidon jalostaminen loppunut jo aiemmin ja ne toimivat ns. pyörämeijerinä. Vuosien 1989- 1991 aikana 21 alueen meijeriä fuusioitui Maitojalosteeseen ja lisää fuusioita toteutettiin lähes vuosittain koko 1990-luku.⁷⁵

Vähitellen Maitojalosteen oli luovuttava omasta maidon jalostustoiminnastaan ja markkinoinnistaan Valion hyväksi. Osaltaan tähän vaikuttivat kasvavat tehokkuusvaatimukset ja osaksi kilpailuviranomaisten tulkinnat. Lyhytaikaiseksi jäivät myös Pohjolan Maidon, Maitojalosteen, Valion, Keski-Pohjan Juustokunnan, Keski-Suomen Maitokunnan ja Nivalan Osuusmeijerin yhteenliittymä Normilk Oy, joka omisti tuotantolaitokset muutaman vuoden ennen lopullista liitosta Valioon 1994.⁷⁶

Viimeisimmät meijerifuusiot tapahtuivat vuonna 2006, kun Korttesjärven ja Kyrönmaan osuusmeijerit sulautuivat Maitojalosteen. Keski-Suomen Maitokunta ja Osuuskunta Maitojaloste neuvottelivat vuoden 2006 aikana kombinaatiofuusiosopimuksen ja uusi yhtiö Osuuskunta Maitosuomi aloitti toimintansa tammikuun alusta vuonna 2007.⁷⁷

⁷⁴ Kujala 1981, 40

⁷⁵ Pänkälä 2002, 19-22

⁷⁶ Pänkälä 2002, 57-58

⁷⁷ Fräntilä-Riihonen 2009; Maitojalosteen hallituksen pöytäkirjat 1-12/2006

5.3 Ruotsinkielinen Pohjanmaa eli noin Meijeriosuuskunta Milkan alue

Osuuskuntalaki oli mahdollistanut osuusmeijerien perustamisen vuodesta 1901, mutta jo aiemmin oli perustettu säännöiltään osuuskuntia muistuttavia osakeyhtiöitä. Ensimmäiset osuusmeijerit perustettiin vuoden 1891 alkupuolella Kruunupyhyn Broändan Osuusmeijeri ja Norrbyn Osuusmeijeri. Broändan Osuusmeijerin nimi muutettiin Kruunupyyn Osuusmeijeriksi vuonna 1906. 1800- ja 1900-luvun vaihteessa perustettiin ruotsinkieliselle useita kymmeniä muita pieniä osuusmeijereitä, joista joidenkin elinkaari jäi hyvinkin lyhyeksi,⁷⁸ mutta osa elää edelleen monen yhdistymisen kautta nykyisen Osuuskunta Maitosuomen historiallisina juurina.

Vuotta aiemmin perustetun Voinvienti- osuusliike Valion aloitteesta ruotsinkieliset osuusmeijerit perustivat vuonna 1906 Meijeriliitto Enighetenin. Valiolla oli toive, että Enighetenin jäsenet liittyisivät sen jäseniksi. Osapuolet ajautuivat erilleen ja ruotsinkieliset perustivat vuonna 1917 oman ulkomaankauppaa harjoittavan yhtiön Voinvientikunta Enighetenin, jonka nimi muutettiin joitakin vuosia myöhemmin Keskusosuuskunta Enigheteniksi. Sen toiminta lähti liikkeelle hitaasti ja vasta 1937 kaikki pohjalaiset osuusmeijerit olivat liittyneet jäseniksi.⁷⁹

Vuonna 1934 Keskusosuuskunta Enigheten osti konkurssiin ajautuneen Wallinin meijerin Vaasasta. Uudelle meijerille annettiin nimi Meijeriosakeyhtiö Milka.

⁷⁸ Karsson 1987, 78-80

⁷⁹ Karsson 1987,79

Uusi yhtiö hankki yksittäisiä maidontuottajia jäsenikseen sekä alueen muita osuuskuntia sopimuskumppaneiksi. Vaasa oli nestemaitotuotteiden ja voin päämarkkinointialue, jonka lisäksi maitoylijäämiä hallitakseen Milka alkoi juustonvalmistuksen.⁸⁰

Meijeriosakeyhtiö Milkan pohjalta perustettiin vuonna 1947 Meijeriosuuskunta Milka, jolloin siihen sulautui useita alueen pieniä osuuskuntia, myös Enigheten jäi edelleen osakkaaksi uuteen yritykseen. Kilpailuasema oli Vaasan seudulla toisen maailmansodan jälkeen kiristynyt ja varsinkin suomenkielisten yritysten tuloa alueelle pelättiin. Haluttiin vahvistaa omaa meijeritoimintaa ja parantaa mahdollisuuksia tarpeellisiin investointeihin.⁸¹

1970- luvun alussa maatalouden ja maidontuotannon rakennemuutos oli nopeaa ja se johti useisiin meijeriliitoksiin ruotsinkielisellä Pohjanmaalla. Milkaan liittyivät ainakin seuraavat alueen osuusmeijerit: Helsingbyn osuusmeijeri (1971), Suupohjan (1972), Närpiö (1972), Yttermark (1972), Jepua(1973), Oravainen (1974) ja Vöyri (1974). Myöhempinä liitoksia ovat Pietarsaaren maitokeskus (1989) sekä Pirttikylän ja Kokkolan osuusmeijerit (1993). Vielä jäljelle jääneet suomenruotsalaiset meijerit sulautuivat Milkaan 1994. Erikoinen rakennejärjestely oli, että keskusorganisaationa toiminut keskusosuuskunta Enigheten sulautui jäsenosuuskuntaansa vuonna 1993.⁸²

Vuonna 1948 eli vuosi osuuskunnaksi muuttamisen jälkeen Milka vastaanotti noin 9,0 miljoonaa litraa maitoa yhteensä 1912 tuottajalta.⁸³ Vaikka Milkaan liittyi uusia tuottajia jatkuvasti 1950 ja 1960- luvuilla, tuottajamäärä pysytteli noin 2000 tuottajassa, koska maidontuotannosta luopuminen oli voimakasta.

⁸⁰ Karsson 1987, 135-142

⁸¹ Karsson 1987, 175-178

⁸² VMA

⁸³ Karsson 1987, 181

Useat osuuskuntauusiot 1970- luvun alussa nostivat Milkan maitomäärän 42.5 miljoonan litraan ja tuottajamäärä nousi 2800 maidonlähettäjään.⁸⁴

Ruotsinkielisessä maitokentässä ennakoitiin Suomen EU- jäsenyyden ja kilpailulakien muutoksen tuomat paineet elinkeinolle ja osuuskuntien yhteistyölle. Enigheten ja sen jäljellä olevat jäsenmeijerit Pohjanmaalla ja Etelä-Suomessa sekä Vöyrin Meijerikeskus sulautuivat Milkaan vuoden 1994 alussa. Vastaanotettu maitomäärä nousi 110 miljoonaan litraan. Vielä vuonna 2002 Milkalla oli tuotantolaitokset Pedersödessä, Vaasassa, Vöyrissä, Konalassa ja Ahvenanmaan Jomalassa.⁸⁵

Kotimaiset maitotuotteet joutuivat yhä kovenevaan kilpailuun ulkomaantuonnin kanssa 2000- luvun alusta lähtien. Varsinkin edam-tyyppisten juustojen tuonti lisääntyi ja pudotti hintatason. Milkaan hintapaineet kohdistuivat erityisesti, koska sen omistama Vöyrin Kaitsorin tehtaalla päätuote oli edam- juusto. Lisäksi muutamat lyhytaikaiset laatuongelmat muissa kuluttajatuotteissa vähensivät myyntiä. Ongelmat johtivat tuottajahinnan jälkeen jäämiseen verrattaessa kilpailevia meijeriyrityksiä ja huomattava osa Milkan tuottajista vaihtoi osuuskuntaa.

Milka joutui voimakkaasti saneeraamaan toimintaansa, mutta varsin pian todettiin, että on haettava yhteistyökumppania. Milka aloitti Valion kanssa neuvottelut yhteistyön tiivistämiseksi. Valio lupasi ostaa Vöyrin Kaitsorin tehtaalla ja jatkaa sitä juustolana. Milkasta tulisi Valion hankintaosuuskunta. Kilpailuviranomainen hyväksyi järjestelyn ja sopimus astui voimaan toiminnallisesti vuoden 2005 aikana ja virallisesti 9.1.2006, jolloin Milkasta tuli Valion osakkeenomistaja. Kilpailuviranomainen korotti kaupan ehtona Valion velvoitetta myydä kilpailijoille raakamaitoa (KIVI-ehto) 35 miljoonaa litraa

⁸⁴ Karsson 1987, 276

⁸⁵ Perko 2005, 414

yhteensä 185 miljoonaan litraan. Korotus vastasi puolta Milkan vastaanottamasta maitomäärästä.⁸⁶

6. MILKAN JA MAITOSUOMEN NEUVOTTELUIHIN JOHTANEITA TEKIJÖITÄ

6.1 Aikaisempaa yhteistyötä

Milkalla ja Maitosuomen edeltäjällä Maitojalosteella oli jo ennen Valio aikaa tuotannollista yhteistyötä ja tuore- ja rasvatuotteiden vaihtoa markkinatilanteen mukaisesti. Maitojalosteen vuonna 1991 eläkkeelle jäänyt toimitusjohtaja Erkki Kriikku muisteli, ettei edes kirjallisia sopimuksia tarvinnut tehdä, koska kumpikin osapuoli luotti toisiinsa. Kriikku varoitti uusia Maitojalosteen hallintohenkilöitä asettamasta tätä saatua luottamusta koetukselle.⁸⁷ Luottamusta punnittiin toden teolla Milkan taloudellisten vaikeuksien vuosina 2000-luvun alussa. Toimitusjohtaja Antti Tukevan mukaan Maitojaloste ei haalinut oma-aloitteisesti Milkan tuottajia, vaan toimi yhteistyössä Milkan hallinnon ja toimihenkilöiden kanssa. Maitojalosteelle Milkan tuottajia siirtyi yli kymmenen vasta sen jälkeen kun Milkan toimitusjohtaja Sture Kackur oli puhelimitse Antti Tukevalle ilmoittanut parhaan ratkaisun olevan, että Maitojaloste ottaa nämä alueensa rajalla olevat tuottajat. Eniten tuottajia siirtyi jo hieman aiemmin Keski-Pohjan Juustokunnalle (myöh. Pohjolan Maito), joka johti vuosikausien epäluottamukseen Milkan ja Juustokunnan välille.⁸⁸

⁸⁶ Louhi 2002,253-255; Perko 2005, 414

⁸⁷ Kriikku, 17.07.2013

⁸⁸ Tukeva2014

Milkan aloittaessa Valion hankintaosuuskuntana Maitojalosteen toimihenkilöt ja toimitusjohtaja toimivat oppaina uuteen toimintajärjestelmään siirryttäessä. Milkan tuolloinen toimitusjohtaja Ann-Charlott Kjerp piti apua ensiarvoisen tärkeänä, koska Valion toimintaperiaatteet ja järjestelmät poikkesivat paljon Milkan järjestelmästä.⁸⁹ Valio yhteistyön alkaessa Milkan hallitus keskusteli myös omana hankintaosuuskuntana pysymisen vaihtoehdosta sulautua johonkin ympäröivään valiolaiseen osuuskuntaan, mutta ratkaisua pidettiin enneaikaisena ja liian radikaalina.⁹⁰

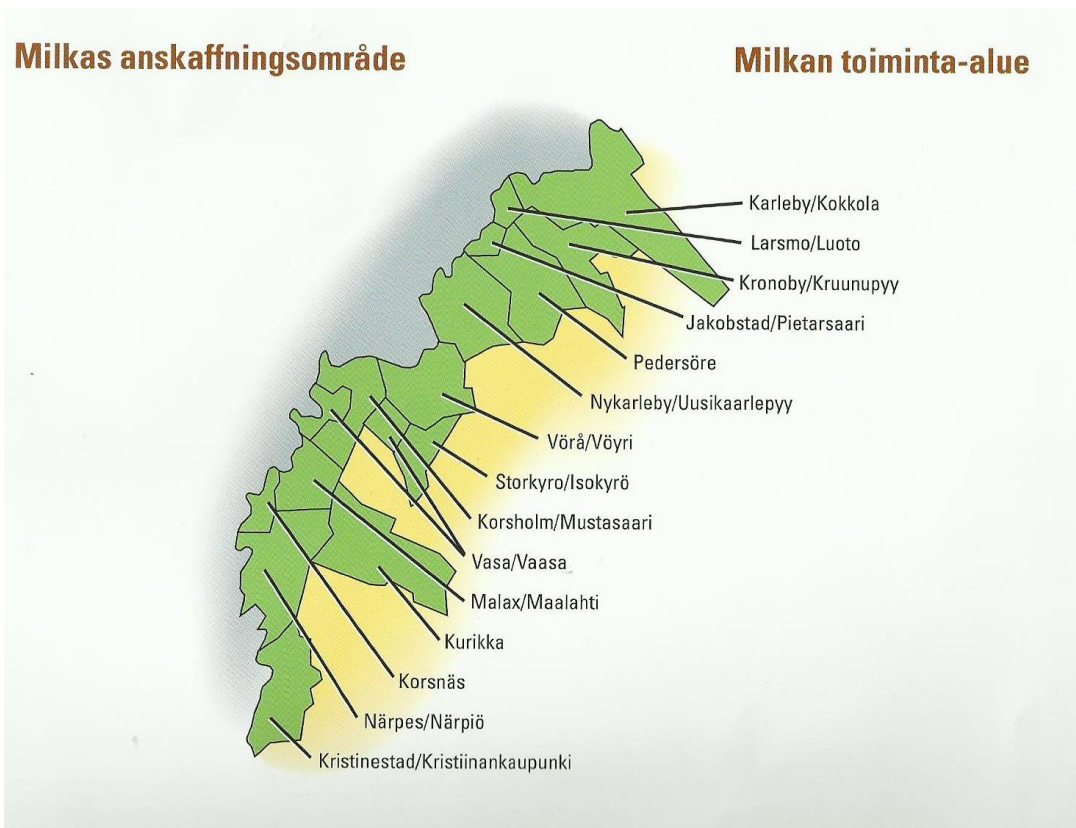
Maitosuomen ja Milkan hallintohenkilöiden toimiminen yhteistyössä maitotalouden edunvalvontaorganisaatiossa esimerkiksi MTK:n ja SLC:n yhteisessä maitovaltuuskunnassa sekä Osuuskunta Normilkissä loi hallintohenkilöiden välille henkilökohtaisia kontakteja, joilla oli myöhemmin merkitystä osuuskuntien sulautumisneuvotteluissa. Toimitusjohtajat Antti Tukeva ja Ann-Charlott Kjerp tunsivat toisensa pitkältä ajalta, ja toimivat yhteistyössä Valion maidonhankinnan johtoryhmässä.

6.2 Maantieteellinen sijainti

Maitosuomen ja Milkan hankinta-alueet rajoittuivat toisiinsa maantieteellisesti pitkällä matkalla. Pääosa Milkan tuottajista sijaitsee Uudenkaarlepyyn, Kruunupyyn sekä Pedersöden kuntien läheisyydessä, joka on kaukana Maitosuomen ydinalueesta, jatkuu Milkan hankinta-alue myös Vaasan eteläpuolelle aina Kristiinankaupunkiin saakka. Maitosuomen hankinta-alue ylettyy etelässä lähes samalle tasolle.

⁸⁹ Kjerp 2014

⁹⁰ Mård 2014



Viite: Milkan toimintakertomus 2013



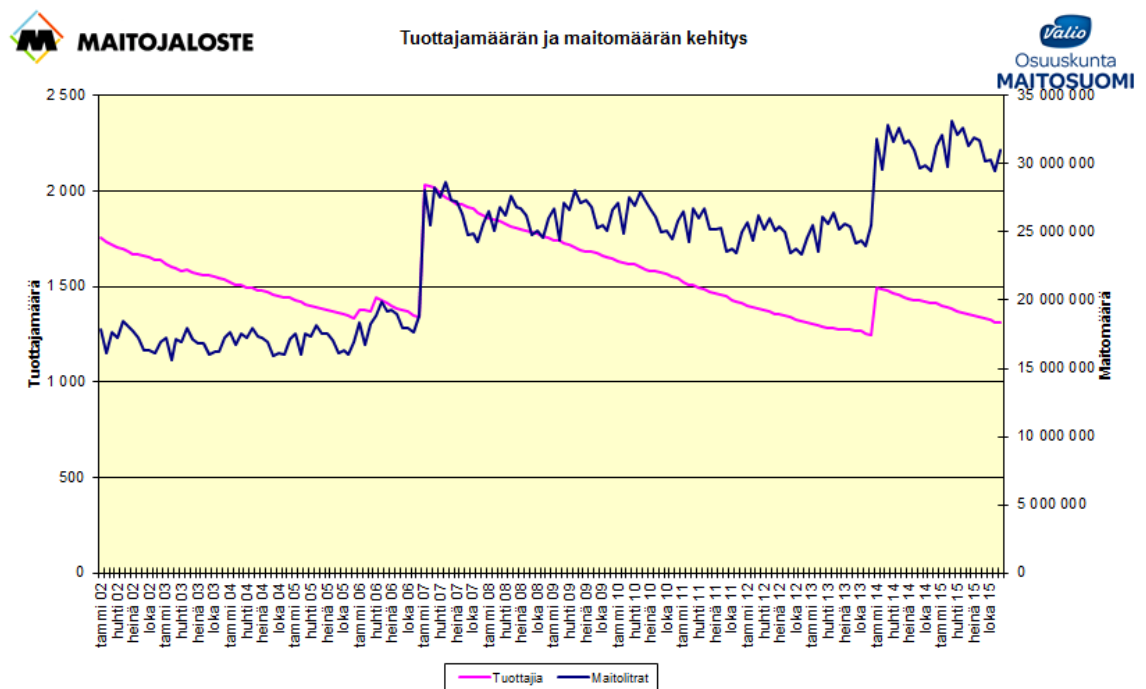
Maitosuomen toiminta-alue 31.12.2014

Viite: Maitosuomen toimintakertomus 2014

6.3 Tuottajamäärä ja tilityskyky

Osuuskunta Maitosuomen aloittaessa toimintansa tammikuussa 2007 oli osuuskunnalla maitoa toimittavia tiloja yhteensä 2036 kpl. Tuottajamäärä on vuosittain pudonnut ja vuoden 2013 lopussa tuottajia oli enää 1247 kpl. Sama

kehitys on todettavissa myös Milkalla, vuoden 2010 lopussa oli tuottajia 302 ja vuoden 2013 lopussa 256 tuottajaa. Tilakohtainen maitomäärä on ollut jatkuvassa kasvussa, eikä osuuskuntien kokonaismaitomäärät ole viime vuosina juurikaan laskeneet, aiheuttaa tuottajamäärän jatkuva lasku kustannuspaineita osuuskuntien toiminnalle. Esimerkiksi maidonkeräilyn tehokkuuden ylläpito vaatii jatkuvaa seuranta, eikä pienessä osuuskunnassa saavuteta ilman yhteistyötä samaa tehokkuutta kuin suuressa.⁹¹



- Kyrönmaan ja Korttesjärven osuusmeijereiden sulautuminen Maitojalosteeseen v 2006, Maitojalosteen ja Keski-Suomen maitokunnan yhdistyminen Maitosuomeksi v 2007, Milkan sulautuminen Maitosuomeen v 2014

Viite: Maitosuomen hallituksen pöytäkirjat 12/2015

⁹¹ Maitosuomen toimintakertomus 2007, 2013; Milkan toimintakertomus 2012, 2014

Valio maksaa yhteistyöosuuskunnilleen raakamaidosta samaa tilityshintaa. Osuuskunta vähentää kulunsa raakamaidosta ja maksaa tuottajille loput maidonhintaan, tuottajapalveluina sekä osuuspääoman korkona. Osuuskunnan varallisuuden tuotto ja toiminnan tehokkuus vaikuttavat kokonaistuottajahintaan eli valiolaisilla tuottajaosuuskunnilla on eri tilityskyky ja tuottajilleen maksama litra-kohtainen hinta. Vertailtaessa Milkan ja Maitosuomen vuosien 2010- 2013 tilitystä toimintakertomuksista Milkan tuottajahinta on ollut korkeampi suuremmasta luomumaidon osuudesta johtuen. Esimerkiksi vuonna 2013 Milkan alueella tuotettu luomumaitomäärä oli yli 4,6 miljoonaa litraa eli 7.0 % kokonaismaitomäärästä, josta maksetaan tuottajalle noin 20- 30 % lisähintaa tavanomaiseen maitoon verrattuna. Maitosuomella luomumaidon osuus oli vain 2.2 % kokonaismaitomäärästä. Jos vähentää luomumaitolisän merkityksen, Maitosuomen tilityskyky osuuspääoman korkoineen on ollut parempi kuin Milkan. Suurempi maitomäärä mahdollistaa kustannustehokkaamman toiminnan.⁹²

6.4 Toimintaympäristön muutos

Sekä Milkalla että Maitosuomella oli takanaan pitkään jatkunut sulautumiskehitys. Kumpikin osuuskunta on koostunut useiden pienten osuuskuntien yhteenliittymien lopputuloksena. Sulautumisten hyödyt oli todettavissa. Maitosuomen oli voimassa hallituksen elokuussa 2012 päivittämä

⁹² Maitosuomen/Milkan toimintakertomus 2011-2013

strategia, jossa yhtenä päämääränä oli toimia aktiivisesti valiolaisen osuuskuntarakenteen kehittämisessä.⁹³ Härmän Seudun osuusmeijeristä otettiin yhteyttä talvella 2012- 2013 Maitosuomeen sulautumisaikeissa, mutta neuvotteluissa ei saavutettu molempia osapuolia tyydyttävää ratkaisua.⁹⁴ Myös Valio-ryhmittymän ulkopuolella olevasta Ilmajoen osuusmeijeristä hallituksen puheenjohtaja oli useita kertoja yhteydessä Maitosuomeen kevään 2013 aikana kehitettävistä yhteistyömuodoista, mutta neuvotteluihin ei katsottu olevan edellytyksiä ko. meijerin heikon taloudellisen tilanteen vuoksi.⁹⁵

Vaikka Milka oli myynyt Valiolle tuotantolaitoksensa Kaitsorissa jo vuonna 2005, oli tehdas edelleen osuuskunnan toiminnan kannalta merkittävä. Siellä sijaitsi Milkan toimistotilat sekä tuottajamyymälä. Myymälä palveli Valion tehtaan työntekijöitä, osuuskunnan henkilöstöä, tuottajia sekä ulkopuolisia asiakkaita. Kaitsorin tehdas oli merkittävä raakamaidon käyttäjä ja pääosa Milkan alueen maidosta ohjattiin tehtaalle, samalla tuottajat saivat tilaamansa tavarat maitoautojakeluna suoraan kotiinsa. Monena vuonna myymälä tuloutti merkittävää tulonlisää osuuskunnan tilityshintaan.⁹⁶

Vuonna 2012 alkoi Valion suunnasta tulla Osuuskunta Milkalle informaatioita, että Kaitsorin tehtaan tulevaisuus on vaakalaudalla. Tilanne konkretisoitui syksyllä, kun Valion hallitus teki päätöksen, että edam-juuston tuotanto keskeytetään maaliskuussa 2013. Tehtaalle jäi edelleen juuston tuotantoa, mutta raaka-maidon vastaanotto käytännössä loppui. Maitoautojakelu oli oleellinen osa Milkan tuote- ja tarvikemyymälän toimintaa, eikä myymälän

⁹³ Maitosuomen hallituksen kokous 6/2012

⁹⁴ Maitosuomen hallituksen kokoukset 1-3/2013

⁹⁵ Sähköposti Kotala/Tukeva 24.03.2013

⁹⁶ Kjerp 20.05.2015

jatkamiselle ollut edellytyksiä. Hallitus kävi neuvotteluja uuden myymälän avaamiseksi muualle, mutta hanke kaatui taloudellisiin realiteetteihin. Vaihtoehdoksi jäi neuvottelujen aloittaminen Maitosuomen kanssa, jotta Milkan maitoautojakelu hoidetaan Maitosuomen Seinäjoen myymälästä, jota Milkan tuottajat saivat käyttää myös suorana ostopaikkana. Maitosuomi hyväksyi järjestelyn vuoden 2013 alusta alkaen.⁹⁷

Yhdistymisneuvottelujen alkua vauhdittivat myös tieto, että hallintohenkilöissä tulee muutoksia lähitulevaisuudessa. Milkan hallituksella oli keväällä 2013 tiedossa, että pitkäaikainen hallituksen puheenjohtaja Per-Ole Mård on luopumassa lähiaikoina tehtävästään. Edustajiston puheenjohtaja Mats Brandt oli myös ilmaissut luopuvansa paikastaan. Muutokset hallintohenkilöissä nopeuttivat Milkan hallituksen päätöstä aloittaa sulautumisneuvottelut, koska henkilökohtaisilla suhteilla tiedettiin olevan merkitystä tulevilla neuvotteluissa.⁹⁸

7. NEUVOTTELUPROSESSI

7.1 Neuvottelut alkavat

Milkan hallitus oli valtuuttanut puheenjohtajansa Per-Ole Mårdin ilmaisemaan Milkan halukkuuden aloittaa sulautumisneuvottelut Maitosuomen kanssa. Maitosuomella ei ollut ennakkotietoa asiasta. Ensimmäinen yhteydenotto tapahtui 21.3.2013 maitovaltuuskunnan kokousmatkalla, jossa oli paikalla

⁹⁷ Mård 15.3.2014; Maitosuomen hall. kokous 10/2012; Milkan hall. kokous 9-11/2012

⁹⁸ Mård 15.03.2015

pääosa sekä Maitosuomen että Milkan hallituksen jäsenistä. Samaan aikaan myös Milkan toimitusjohtaja oli tiedottanut asiasta Maitosuomen toimitusjohtajalle. Hallitusten välillä sovittiin, että asiasta järjestetään hallitusten välinen palaveri mahdollisimman pian, jossa päätetään jatkotoimenpiteistä.⁹⁹

Toimitusjohtajat valmistelivat ensimmäisen hallitusten välisen tapaamisen Seinäjoelle 25.04.2013. Kokous oli luonteeltaan valmisteleva, jossa oli läsnä molempien osuuskuntien hallituksen jäsenet, edustajiston puheenjohtajat, toimitusjohtajat sekä Maitosuomen kenttäpäällikkö. Todettiin, että hallitukset ovat periaatteessa myötämielisiä sulautumishankkeelle ja hallituksissa oli keskusteltu asiasta ennen tätä kokousta. Laadittiin tärkeimmistä asioista lista, joka siirtyi jatkovalmisteluun. Päätettiin, että sulautumisneuvottelut käydään syksyyn 2013 mennessä, jolloin hallinnolle jää syksy aikaa varsinaiselle päätöksenteolle. Prosessi yritetään saada loppuun vuoden loppuun mennessä ja toiminnot olisivat yhdistetty vuoden 2014 alusta lähtien.¹⁰⁰

Kesän 2013 aikana toimitusjohtajat, toimihenkilöt, luottamushenkilöt kävivät erilaisilla kokoonpanoilla neuvotteluja, joissa käsiteltiin keskeisiä asiakokonaisuuksia. Pyydettiin mukaan Pellervo-seuran lakimies Anne Kontkanen, jolla oli erityisasiantuntemusta osuuskuntalain tulkinnasta. Laadittiin tarkka aikataulutus, kuinka prosessi etenee hallitusti. Neuvottelut johtivat lopulta osuuskuntalain mukaisen sulautumissuunnitelman allekirjoittamiseen 17.10.2013, joka toimitettiin kaupparekisteriin rekisteröitäväksi.^{101 102}

⁹⁹ Sähköposti Kotala/Tukeva 24.03.2013

¹⁰⁰ Muistio Milka/maitosuomi 25.4.2013

¹⁰¹ Muistio Milka/Maitosuomi 7.6.2013

¹⁰² Sulautumissuunnitelma 17.10.2013

7.2 Keskeisiä asiakysymyksiä

7.2.1 Sulautumisen hyötyodotukset

Osuuskuntien hallitukset olivat yksimielisiä, että tulevalla sulautumisella saavutetaan liiketoimintaetuja ja kulujen säästöjä. Osuuskuntien toimiala on yhtenevä ja toiminta täydentää toisiaan.¹⁰³ Milkan hallituksen jäsenten ja edustajiston puheenjohtajan haastatteluista käy ilmi arvio, että Milkan olisi ollut vaikea säilyttää vertailukelpoinen tilityshinta tulevaisuudessa, kun myymälätoiminta oli ajettu alas ja Kaitsorin tehtaan sulkemisen jälkeen päätoimipaikka oli tuntematon.¹⁰⁴

7.2.2 Sulautumisen toteuttamistapa

Osuuskuntalaki tuntee kaksi tapaa osuuskuntien sulautumiseksi. Yksi tai useampi sulautuva osuuskunta voi sulautua vastaanottavaan osuuskuntaan, josta käytetään nimitystä absorptiosulautuminen. Jos kaksi tai useampi osuuskunta sulautuu perustamalla yhdessä vastaanottavan osuuskunnan, käytetään tässä tapauksessa nimitystä kombinaatiosulautuminen.¹⁰⁵

Koska Milkan ja Maitosuomen kokoero oli huomattavan suuri, hallitukset päättivät sulautumistavaksi absorptiosulautumisen, jossa Milkan

¹⁰³ Sulautumissuunnitelma 17.10.2013

¹⁰⁴ Milkan hallituksen haastattelu 2014

¹⁰⁵ Osuuskuntalaki 20 luku 2§

omistajajäsenet saavat sulautumisvastikkeena vastaanottavan eli Maitosuomen osuuksia.

Osuuskuntien tasevertailu, jonka pohjana oli vuoden 2012 tilinpäätös, osoitti taseiden olevan vertailukelpoisia ja osuuksien substanssiarvo lähellä toisiaan. Milkan suunnalta ei esitetty lisäkertoimien käyttöä muutettaessa osuudet Maitosuomen osuuksiksi kertoimella yksi. Osuuskuntien taseiden rakenne oli erilainen. Valtaosa Maitosuomen varallisuudesta koostuu Valion osakeomistuksesta ja Valiolle annetuista lainoista. Milkalla ei ollut historiallisista syistä johtuen merkittävästi Valion osakkeita (5 kpl), vaan varallisuus koostui pääosin Valiolle myönnettyistä lainoista sekä pörssinoteerattujen osakkeiden ja rahastojen arvosta. Koska Milkan ulkopuolisen sijoitusten kirjanpitoarvo ei vastannut reaaliarvoa, osuuskuntien tilitarkastusyhteisöt Ernst Young Oy (Milka) ja PricewaterhouseCoopers Oy (Maitosuomi) kävivät keskinäistä keskustelua, kuinka sijoitusten arvo kirjataan sulautumissuunnitelmaan, mutta tilintarkastajat päätyivät lopulta vanhaan kirjanpitoarvon käyttöön.¹⁰⁶

Kaikki sulautuvan osuuskunnan irtaimisto ja kiinteä omaisuus siirtyi vastaanottavan osuuskunnan omistukseen. Milka oli suurin omistaja kokkolalaisessa tukkuliiketoimintaa ja maahantuontia harjoittavassa Teollisuushankinta Oy:ssä (omistusosuus 43,5 %) ja omistus katsottiin strategisesti tärkeäksi myös jatkossa. Kuusamon Rukalla sijaitseva lomamökki Villa Ruka (omistusosuus 84,0 %) päätettiin pitää maidontuottajien vuokrattavissa. Muusta erityisomaisuudesta voi mainita 11 % omistusosuus Pedersöde Vatten Ab- yhtiöstä, joka vastaa vesi- ja jätevesiliiketoiminnasta

¹⁰⁶ Sähköposti Kotala/ Tukeyva 14.10.2013

Pedersöden kunnan alueella. Jäsenyydet eri yhteisöissä sekä sopimukset siirtyvät Milkalta Maitosuomelle.¹⁰⁷

7.2.3 Kaksikielisyys

Ruotsin kielellä oli vahva asema Milkan toiminta-alueella ja sääntöjen mukaisesti Milka oli kaksikielinen. Svenolof Karlsson mainitsee Milkasta tehdyssä historiikissa monesta eri tapauksesta kun kielikysymys on vaikuttanut taloudellisiin tai strategisiin päätöksiin.¹⁰⁸ Sulautumisneuvotteluissa oli etukäteen varauduttu, että kaksikielisyys on yksi tärkeimmistä kynnyskysymyksistä, jotka mahdollisesti kaataisivat sulautumisen. Ennalta oli kuitenkin hahmottamatta yksityiskohtaisesti kuinka ruotsinkielen asema jatkossa Maitosuomen toiminnassa huomioitaisiin. Neuvotteluissa sovittiin, että Maitosuomi uusii sääntöjään ja sääntöihin kirjataan merkintä kaksikielisyydestä, mutta säännöt rekisteröidään kaupparekisteriin ainoastaan suomeksi, jotta säännöt olisivat yksiselitteiset. Palvelujen saatavuus turvataan myös tulevaisuudessa sekä suomeksi että ruotsiksi. Keskeisemmät tiedotteet, tuottajakirjeet ja muu viestintä sekä tilinpäätökset laaditaan suomeksi ja ruotsiksi. Maitosuomen hallintokieli on suomi.¹⁰⁹

7.2.4 Henkilöstö ja hallinto

¹⁰⁷ Muistio 7.6.2013

¹⁰⁸ Karsson 1984, 159,235,258

¹⁰⁹ Sulautumissuunnitelma 17.10.2013

Milkan palkkalistoilla oli toimitusjohtaja ja neljä muuta toimihenkilöä. Milkan koko henkilöstölle tarjottiin mahdollisuutta siirtyä Maitosuomen palvelukseen entisinä työntekijöinä. Toimenkuviin tehtiin tarvittavia muutoksia. Valion toimitusjohtajan Pekka Laaksosen kanssa sovittiin, että Milkan toimitusjohtaja Ann-Charlott Kjerp siirtyy osin myös Valion palvelukseen yhteiseksi hankintapäälliköksi. Yleisesti todettiin, että lähivuosina henkilöstöä on eläköitymässä ja se mahdollistaa toimenkuvien ja työtehtävien tarkastelun uudelleen myös kustannussäästöjen kannalta.¹¹⁰

Milkan ja Maitosuomen hallintorakenne oli yhtenevä. Molemmilla oli hallitus sekä vaaleilla valittu edustajisto. Maitosuomen säännöt mahdollistivat uuden lisäjäsenen valinnan hallitukseen, joten Milka valitsi sulautumisesta päättävässä edustajisto kokouksessa seurantajäsenen Henrik Strandbergin Maitosuomen hallitukseen, jonka asema myöhemmin syksyllä virallistui Maitosuomen edustajiston kokouksessa.¹¹¹

Milkan tuottajamäärää suhteutettiin Maitosuomen tuottajamäärään, jonka seurauksena päätettiin, että Milkan edustajisto voi valita kuusi jäsentä Maitosuomen edustajistoon. Edustajiston jäsenten toimikausi alkaa, kun sulautuminen on lopullisesti merkitty kaupparekisteriin. Todettiin myös, että Maitosuomen edustajiston vaalit järjestetään syksyllä 2015, jolloin myös edellä mainittujen edustajiston jäsenien vaalikausi päättyy.¹¹²

¹¹⁰ Muistio 7.6.2013

¹¹¹ Sulautumissuunnitelma 17.10.2013

¹¹² Sulautumissuunnitelma 17.10.2013

7.2.5 Osuuskunnan nimi

Milkan hallituksen jäsenet ja toimitusjohtaja olivat huolissaan osuuskuntansa nimen käytöstä. Milkan nimi oli ollut jo käytössä 1930-luvulta saakka, ja nimelle oli haettu rekisteröintisuoja kaupparekisteristä. Rekisteröintiä oli edeltänyt tuomioistuinkäsittely, jossa oli asetettu tietyt edellytykset nimen käyttöön, koska oli ulkomaisia toimijoita, jotka käyttivät kotimaan markkinoinnissa myös Milka-nimeä.¹¹³

Osuuskunnan nimeksi jäi Osuuskunta Maitosuomi, mutta Milka rekisteröitiin sääntömuutoksen yhteydessä aputoiminimeksi. Lisäksi Milka-nimi otetaan käyttöön perustettaessa aluetoimikuntaa entiselle Milkan toiminta-alueelle.¹¹⁴

8. TAVOITEAIKATAULU MUUTTUU

Keväällä 2013 aloitettujen neuvotteluiden tavoitteena oli, että Maitosuomen ja Milkan sulautuminen ja toimintojen yhdistämien tapahtuisi lopullisesti alkaen 01.01.2014. Maitosuomen päätilintarkastajana toiminut KHT Markku Tynjälä PricewaterhouseCoopers Oy:n yhteisöstä varoitti mahdollisista yllättävistä veroseuraamuksista, jos toiminnot yhdistettäisiin ennen kuin sulautuminen olisi kirjattu lopullisesti kaupparekisteriin. Mikäli Milkan liiketoiminta luovutettaisiin vastikkeetta Maitosuomelle ennen kaupparekisteröintiä, olisi vaarana, että

¹¹³ Kjerp 20.05.2015

¹¹⁴ Muistio 7.6.2013

verottaja käsittelisi sen lahjana.¹¹⁵ Aikaisemmissa sulautumisissa tätä vaaratekijää ei ollut huomioitu, vaan toiminnot oli usein yhdistetty jo lopullista osuuskunnan päätöstä seuraavan kuukauden alussa, esimerkkinä Korttesjärven osuusmeijerin sulautuminen Maitojalosteeseen vuonna 2006.¹¹⁶

Absorptiosulautumisessa sulautuvan osuuskunnan sulautumispäätöksen tekee normaalisti osuuskuntakokous: Koska Milkalla oli valittuna edustajisto, joka käyttää juridisesti osuuskuntakokouksen valtaa, alistettiin sulautumispäätöksen käsiteltäväksi. Maitosuomi on vastaanottava osuuskunta ja periaatteessa päätöksen sulautumisesta pystyisi tekemään hallitus. Koska neuvottelun tuloksena tuli veloitteita osuuskunnan sääntömuutoksiin ja sulautuminen on mittakaavaltaan huomattava, päätti Maitosuomen hallitus, että sulautuminen vaatii myös Maitosuomen edustajiston hyväksynnän. Sekä Milkan että Maitosuomen säännöt edellyttävät edustajiston kokouskutsujen olevan edustajiston jäsenistöllä kuukautta ennen kokousta. Kokouksia ei voitu aikaistaa aikataulun puitteissa riittävästi, joten sulautumissuunnitelmaan muutettiin lopulliseksi sulautumisaikatauluksi 1.5.2014.¹¹⁷

Vuoden 2013 osalta Milka ja Maitosuomi tekivät tilinpäätöksen normaalisti. Sovittiin, että tilinpäätösperusteet ovat molemmissa osuuskunnissa samankaltaiset, ettei taseiden keskinäinen suhde muutu merkittävästi tilivuoden vaihtuessa.¹¹⁸

¹¹⁵ Sähköposti Tukeva/Kotala 14.10.2013

¹¹⁶ Tukeva 13.05.2015

¹¹⁷ Osuuskuntalaki ; Sulautumissuunnitelma 17.10.2013

¹¹⁸ Muistio 20.01.2014

Ensimmäiset hallitusten väliset neuvottelut 25.4.2013 sekä 7.6.2013 pidettiin salassa, mutta kesäkuun neuvottelujen jälkeen toimitusjohtajat tiedottivat henkilöstölle meneillään olevista neuvotteluista. Milka järjesti edustajistolle epävirallisen tiedotustilaisuuden 13.9.2013, jossa käsiteltiin menossa olevaa sulautumisneuvotteluja. 16.9.2013 lähetettiin tiedote Milkan maidontuottajille. Maitosuomen edustajistolle lähetettiin sähköposti 17.9.2013, jossa kerrottiin pääkohtia sulautumissuunnitelmasta.¹¹⁹ Valion johtoryhmälle ja alkutuotannon henkilöstölle sekä muille Valiolaisille osuuskunnille ilmoitettiin sähköpostilla sulautumisaikeista.¹²⁰

Maitosuomen ja Milkan hallitukset allekirjoittivat tilintarkastajiensa hyväksymän sulautumissuunnitelman Kaitsorissa 17.10.2013, jonka jälkeen se lähetettiin kaupparekisteriin rekisteröitäväksi. Rekisteröinnin hakeminen teki asiasta julkisen. Useissa sanomalehdissä ja paikallisradiossa uutisoitiin suunnitelmasta. Osuuskuntien toimitusjohtajat olivat tiedotusvastuussa.¹²¹

Milkan edustajisto hyväksyi yksimielisesti hallituksen esityksen absorptiosulautumisesta Maitosuomeen 27.11.2013 sekä valitsi hallintohenkilöt ehdolle Maitosuomen hallintoelimiin. Kokouksessa oli mukana myös Maitosuomen toimitusjohtaja Antti Tukeva ja hallituksen puheenjohtaja Esa Kotala. Sulautumisesta ei käytetty ainoatakaan kriittistä puheenvuoroa, puheenvuorot käsittelivät lähinnä sulautumisen teknistä toteuttamista.¹²²

¹¹⁹ Tiedotteet

¹²⁰ Sähköposti 17.9.2013

¹²¹ Tukeva 13.05.2015, Kjerp 20.05.2015

¹²² Milkan edustajiston kokous 27.11.2013

Maitosuomen edustajisto käsitteli sulautumista Jyväskylässä 3.12.2013. Edustajisto oli kokonaisuudessaan paikalla ja hyväksyi sulautumisen yksimielisesti. Myös hallituksen esittämä sääntömuutosesitys, jossa vahvistettiin osuuskunnan kaksikielisyys ja aputoiminimi Milka, hyväksyttiin. Milkan edustajiston esittämät hallintohenkilöt valittiin tehtäviinsä. Kokouksen sihteerinä toimi Pellervo-seuran lakimies Anne Kontkanen.¹²³

Osuuskuntalain mukaisesti osuuskunnan jäsenellä on oikeus, mikäli hän on vastustanut sulautumista 30 päivää aikaa sulautumispäätöksestä ilmoittaa eroavansa ja saada osuusmaksunsa osuuskunnasta nopeutetulla aikataululla.¹²⁴ Maitosuomen ja Milkan sulautumisessa tätä oikeutta ei käytetty.

Välittömästi edustajistojen päätösten jälkeen tehtiin kuulutushakemus kaupparekisteriin. Kaupparekisteri julkaisee kuulutuksen velkojille virallisessa lehdessä.¹²⁵ Kuulutusmenettelyyn varattiin aikaa 4 kuukautta ja rekisteröinti oli valmis suunnitelman mukaisesti, kun osuuskunnat lopullisesti yhdistivät toimintansa 1.5.2014.

Maitosuomen ja Milkan hallitusten välillä sovittiin, että kumpikin osuuskunta maksaa raakamaidosta tuottajille samaa hintaa ensimmäiset neljä kuukautta ja Maitosuomen mahdollinen jälkitili vuodelta 2014 maksetaan myös Milkalle alkuvuodesta toimitetulle maidolle. Milka teki tilinpäätöksen neljältä vuoden 2014 ensimmäiseltä kuukaudelta. Tulos oli ylijäämäinen, koska huomattava osa Milkan varallisuudesta koostui pörssiosakkeista, joiden osingonmaksu ajoittui pääosin vuoden alkuun. Sopimuksen mukaisesti tilityshinta oli alkuvuoden

¹²³ Maitosuomen edustajiston kokous 3.12.2013

¹²⁴ Osuuskuntalaki

¹²⁵ PHR

sama ja loppuselvityskaudelta kertynyt tulos siirrettiin lopputilityksen yhteydessä Maitosuomen tuloslaskelmaan ja taseeseen. Näin koko vuonna 2014 omistajien maidosta saama tilityshinta oli sama. Milkan edustajiston kokous hyväksyi lopputilityksen 23.6.2014, joka ilmoitettiin kaupparekisteriin ja samalla ilmoitettiin osuuskunta lakanneeksi.¹²⁶

Kevään 2014 aikana molempien osuuskuntien toimitusjohtajat ja henkilöstö kokoustivat monta kertaa eri kokoonpanoissa järjestellen sulautumisen tekniseen toteutukseen ja ruotsinkielisiin palveluihin liittyviä asioita. Ylitsepääsemättömiä ongelmia ei ollut vaan toiminnot saatiin sopeutettua toukokuun alkuun mennessä. Henkilöstö jatkoi uusissa toimenkuvissa. Uusikaarlepyystä vuokrattiin yhdessä Valion kanssa toimisto, jolla Kaitsorin tehtaan sulkeuduttua hankintapäällikön ja neuvojan toimistotilojen tarpeet tyydytettiin.¹²⁷

9. PALAUTE SULAUTUMISESTA

Huhtikuun puolivälissä 2014 tehtiin kysely molempien osuuskuntien hallitusten jäsenille, edustajiston puheenjohtajille ja toimitusjohtajille sekä kenttäpäällikölle osuuskuntien sulautumisen etenemisestä ja palautteesta.¹²⁸

Kyselyyn saatiin 14 vastausta 16 mahdollisesta eli vastausprosentti oli 88 %. Oheisena yhteenveto vastauksista:

¹²⁶ Milkan edustajiston kokous 23.6.2014

¹²⁷ Muistiot 20.1.2014- 15.5.2014

¹²⁸ Kysely 15.4.2014

Kysely Milkan/ Maitosuomen Fuusioneuvottelujen etenemisestä¹²⁹

Nimi ja asema:

- 1. Milloin Milkan/ Maitosuomen mahdollinen yhdistyminen tuli ensi kerran keskusteluaiheeksi? Miksi juuri M/M välillä?*

- 2. Koska hallinto teki päätöksen neuvottelujen avaamiseksi?*

- 3. Syyt?*

- 4. Omat neuvottelutavoitteet/ Osuuskunnan tavoitteet/ Neuvottelutulos?*

- 5. Kynnyskysymykset?*

- 6. Mikä oli neuvotteluissa hyvää?*

- 7. Mikä oli huonoa?*

¹²⁹ Kysely 15.4.2014

8. a) *Toimitusjohtajien, tilintarkastajien, Pellervon lakimiehen rooli neuvotteluissa?*

b) *Hallintohenkilöiden rooli?*

c) *Muun henkilökunnan rooli?*

d) *Rivituottajien rooli?*

9. *Jäikö jokin asia kaivelemaan?*

10. *Kuinka alku sujunut?*

11. *Tulevaisuudennäkymiä/ odotuksia*

12. *Muuta?*

Vastaukset kysymyksiin 1-3:

Jokaisessa vastauksessa ajoitetaan Maitosuomen ja Milkan neuvotteluyhteyden alku kevääseen 2013, mutta kaksi vastaajaa muistelee neuvotteluyhteyksiä olleen jo useita vuosia aiemminkin. Milkan hallituksen puheenjohtaja Per-Ole Mård vastasi, että yhdistymismahdollisuus Maitojalosteeseen oli Milkan hallituksen käsiteltävänä jo vuonna 2005, kun Milka siirtyi Valion hankintaosuuskunnaksi. Milkan hallitus oli tehnyt aiemmin keväällä 2013 päätöksen aloittaa keskustelut sulautumisesta Maitosuomen kanssa. Maitosuomen hallituksen jäsenille neuvotteluavaus tuli yllätyksenä.

Maitosuomi valikoitui Milkan neuvottelukumppaniksi pitkäaikainen yhteistyön ja maantieteellisen sijaintinsa vuoksi. Muutamassa vastauksissa korostetaan aiempaa luottamusmiesten hyvää kanssakäymistä ja luottamusta.

Lähes jokaisessa vastauksessa oltiin huolissaan tuottajamäärän jatkuvasta laskusta, joka johtaa osuuskuntien vähenemiseen ja toimintojen rationalisointiin. Valion päätös Kaitsorin tuotantolaitoksen vähittäisestä alasajosta ja Milkan hallituksen oma päätös tuottajamyymälän lakkauttamisesta oli milkalaisten mielestä se sytyke, joka sai avaamaan neuvottelut juuri keväällä 2013.

Vastaukset kysymyksiin 4- 5:

Vastauksissa korostuivat sulautumisen taloudelliset vaikutukset molemmille osuuskunnille. Sulautumisen tavoitteena oli luoda osuuskunta, jonka maidon tilityskyky olisi jatkossa parempi kuin vanhojen osuuskuntien toimiminen erillisinä mahdollistaisi. Sulautumisesta aiheutuvat kustannukset katsottiin olevan lyhytaikaisia ja pidemmällä aikajaksolla hyödyt tulevat näkyviin.

Ruotsinkielisten tuottajien palvelun turvaaminen omalla äidinkielellä oli kynnyskysymys, joka molempien osuuskuntien vastauksissa nousi esiin. Toisaalta parissa vastuksessa toivottiin, ettei kielikysymys nousisi tulevaisuudessa liian hallitsevaksi ja toimintoja hankaloittavaksi.

Vastaukset kysymyksiin 6-7:

Neuvottelujen ilmapiiriä pidettiin hyvänä ja kiiteltiin, että konkreettiset asiat tulivat keskusteluihin avoimesti ilman vedätyksiä. Neuvotteluilla oli selkeä päämäärä, johonka molemmat osuuskunnat heti aluksi sitoutuivat.

Muutamissa Maitosuomen hallintohenkilöiden vastauksissa todetaan, että kaksikielisyys sai ehkä liiankin suuren painoarvon.

Vastaukset kysymykseen 8:

Työnjako viranhaltijoiden ja hallintohenkilöiden välillä toimi. Hallintohenkilöt tekivät aloitteen sulautumisneuvotteluista ja veivät sitä eteenpäin määrätietoisesti. Viranhaltijat neuvottelivat keskenään yksityiskohdista ja veivät rutinoidusti sulautumisen maaliin. Muutamassa vastauksessa kritisoitiin lakimiesten pikkutarkkuutta.

Vastaukset kysymyksiin 9-12:

Osassa Milkan hallintohenkilöiden vastauksissa käy ilmi haikeus pitkäaikaisen osuuskunnan loppumisesta, mutta ymmärrettiin talouden realiteetit. Negatiivista tuottajapalautetta ei ole tullut, eikä sulautuminen aiheuttanut tuottajasiirtymiä kilpaileville yrityksille. Vastaajat odottivat tulevaisuudelta kilpailukykyistä tuottajahintaa ja palvelutason säilymistä tai jopa parantumista omalla äidinkielellään. Kahdessa vastauksessa korostettiin ruotsinkielisten etujärjestöjen (ÖSP ym.) jäsenyyksiä. Jäsenyydet ovat Maitosuomelle hyvä vaikuttamiskanava, vaikkakin jäsenmaksut ovat korkeammat kuin suomenkielisissä etujärjestöissä. Milkan tuotemerkin kohtalosta oltiin huolissaan ja se nähtiin käyttämättömänä tulevaisuuden voimavarana.

Maitosuomi on tehnyt vuosittain omistajatuottajilleen tyytyväisyyskyselyn osuuskunnan toiminnasta (Myymlätoiminta, maidon keräily, konttoripalvelut, neuvonta, koulutus- ja muut tapahtumat). Vuonna 2013 kysely tehtiin loppusyksyllä, eivätkä siihen vielä osallistuneet Milkan tuottajat. Vastaajien lukumäärä oli 111 vastausta. Kokonaisarvosanaksi osuuskunta sai kouluarvosanoin 8.92, joka oli suunnilleen sama kuin aiempina vuosina. Kirjallisessa vapaa sana osiossa ei ollut kriittisiä eikä myöskään positiivisia

kommentteja Milka/ Maitosuomi sulautumisesta. Näin ollen perustuottajat suhtautuivat sulautumiseen maltillisesti.¹³⁰

Tyytyväisyyskyselyjä järjestettiin myös vuosien 2014 sekä 2015 vuosien lopulla, nyt olivat mukana myös entiset Milkan tuottajat. Kyselyt olivat kaksikielisiä. Vastauksista ei ilmene tyytymättömyyttä sulautumiseen. Ainut negatiivinen kommentti huomautti, että ruotsinkielisellä alueella varsinkin Kokkolan ympäristössä sijaitsee myös vain suomea puhuvia tuottajia, ettei näitäkään saa unohtaa palvelutarjontaa rakennettaessa.¹³¹

Henkilöstöllä oli jonkin verran muutosvastarintaa toimenkuvia muutettaessa. Muutokset aiheuttavat ennakkoluuloja. Varsin pian tilanne normalisoitui, eikä muutaman kuukauden jälkeen kuulunut tyytymättömyyttä.¹³²

10.LOPPUTULOS

Ensimmäisenä ehjänä toimintavuotena Milkan sulautumisen jälkeen eli vuonna 2015 Maitosuomella oli 1309 maidontuottajaa, jotka toimittivat meijeriin yli 375 miljoonaa litraa maitoa. Keskimääräinen omistajatila toimitti maitoa 277 676 litraa maitoa. Tuottajamäärä laski vuoden aikana 7.2 %, mutta kokonaismaitomäärä nousi 0.78 %. Luomumaitomäärät lisääntyivät reippaasti, ja sitä vastaanotettiin yli 16 miljoonaa litraa, joka oli 29,6 % Valion luomumaidosta. Maidosta tilitettiin tiloille 38,78 senttiä litralta ja osuuspääomalle maksettiin korkoa 4,5 %. Tuottajahinta oli selvästi alempi kuin

¹³⁰ Maitosuomen hallituksen kokous 1/2014 29.01.2014

¹³¹ Maitosuomen hallituksen kokous 2/2015 18.2.2015, 2/2016 22.2.2016

¹³² Tukeva 13.05.2015

edellisinä vuosina johtuen Venäjän ja EU:n kauppapakotteista, joka pysäytti lähes kokonaan Valiolle erittäin tärkeän Venäjän viennin elokuussa 2014. Liikevaihto oli 163,5 miljoonaa euroa ja omavaraisuusaste 65,34 %.¹³³

Henkilökuntaa Maitosuomessa oli vuoden 2015 lopussa 26 henkilöä, joista 15 oli Jyväskylän ja Seinäjoen myymälöissä tuote ja tarvikemyynnissä. Hallinto ja maidontilitys sekä neuvonta työllistivät yhteensä 11 henkilöä. Jonkin verran ostettiin hallinnollisia palveluja Valiolta. Tuote- ja tarvikekaupan liikevaihto oli 13 miljoonaa euroa, josta osa myytiin suoraan myymälöistä ja osa maitoautojakelu toimituksena.¹³⁴

Maitosuomella oli sopimukset 16 kuljetusyrittäjän kanssa maidon keräyksestä. Kuljetusyrietykset työllistävät noin 70 henkilöä, ja vuodessa ajettiin yhteensä yli 3.5 miljoonaa ajokilometriä. Keskimääräinen kuljetuskustannus oli 1,78 senttiä maitolittraa kohti ja auto oli liikkeessä keskimäärin 20,6 tuntia vuorokaudessa.¹³⁵

Sulautumisen kustannussäästöt näkyvät vasta pitkällä viiveellä. Milkan ja Maitosuomen sulautuminen on toistaiseksi säästänyt eläköitymisen kautta noin kahden henkilötyövuoden vuosittaiset palkkakustannukset. Hallintohenkilöitä on noin kolmannes vähemmän ja tuonut myös pienen säästön.¹³⁶ Maidon keräily on tehostunut ja liikenneyrittäjiä on kaksi vähemmän kuin aiemmin, toisaalta sama vähennys olisi voinut tapahtua myös ilman sulautumista. Välttömät kustannussäästöt ovat muutamien kymmenien tuhansien eurojen

¹³³ Maitosuomen vuosikertomus 2015

¹³⁴ Maitosuomen vuosikertomus 2015

¹³⁵ Maitosuomen vuosikertomus 2015

¹³⁶ Maitosuomen vuosikertomus 2011- 15; Milkan vuosikertomus 2011-2014

luokkaa, joilla ei ole sentin kymmenyksenkään merkitystä maksettavaan tuottajahintaan. Toisaalta jos vertaa tilannetta siihen, ettei sulautumisia tai yhteenliittymiä oltaisi tehty viime vuosikymmenten aikana ollenkaan, on kustannusrakenne merkittävästi tehostunut osuuskuntien vähentyessä ja näkyy oleellisesti tuottajahinnassa.

Verrattaessa maidon tilityskykyä muihin Valion suuriin osuuskuntiin Maitosuomi on pysynyt kilpailukykyisellä tasolla ja jopa parantanut suhteellista asemaansa Valio-ryhmän parhaimpia tuottajahintoja maksavana osuuskuntana. Sulautumisen taloudellista merkitystä on vaikea mitata vertaamalla muihin osuuskuntiin, koska toiminnot ovat hiukan erilaiset ja vuosittaista vaihtelua on ollut aiemminkin. Jokainen osuuskunta pyrkii säästämään ja tehostamaan vuosittain toimintaansa tuottajamäärän jatkuvasti laskiessa.¹³⁷ Kaksikielisyys lisää vääjäämättä jonkin verran kustannuksia esimerkiksi tuottajapalvelujen järjestäminen kaksikielisesti maksaa. Monet Maitosuomen yhteistyökumppaneina toimivat organisaatiot ja järjestöt ovat kokonaan omansa suomen- ja ruotsinkielisinä, joka vaatii resursseja, mutta se mahdollistaa useamman vaikutuskanavan hyväksikäytön Maitosuomen ajamissa asioissa.

Pellervo-Seuran osuustoimintajohtajana sekä Finlands Svenska Andelsförbundet:n toimitusjohtajana toimiva Kari Huhtala kertoi seuranneensa Milkan taloudellista kehitystä vuosia ja todennut raakamaidon maksukyvyyn olevan haasteellinen verrattaessa muihin Valiolaisiin osuuskuntiin. Hän piti luonnollisena, että taloudelliset realiteetit ohittavat kielelliskulttuuriset vaikuttimet varsinkin jos palvelujen saatavuus omalla äidinkielellä turvataan.

¹³⁷ Osk. yhteenvedot v2015 tilinpäätöksistä, Maitosuomen hallituksen kokous 22.02.2016

Hän piti Milkan sulautumista Maitosuomeen johdonmukaisena tapahtumana osuuskuntarakenteen nykyisen kehityksen valossa.¹³⁸

JOHTOPÄÄTÖKSET

Edellä olevassa on tehty katsaus osuustoiminnan luonteeseen yritystoimintana sekä kerrottu pieniä väläyksiä osuustoiminnan historiasta. Tutkielmassa on seurattu maatalouden ja maitotalouden kehitystä viime vuosikymmenien aikana. Taustoitus on tarpeellista ja välttämätöntä itse varsinaisen tutkimustyön kannalta, jolloin voi ymmärtää paremmin myös meijeriosuuskunnissa viime aikoina tapahtuneita rakennemuutoksia. Valion¹³⁹ ja Milkan¹⁴⁰ toiminnasta kerrotuissa yrityshistoriikeissa on kuvattu vuosikymmenten aikana tapahtunutta, jonka jatkumona oli myös tämä tutkimusaiheena ollut mikrohistoriallinen tapahtuma. Maitotalouden kehityspolku ei poikkea merkittävästi muiden maaseutuelinkeinojen tuottamien raaka-aineiden jalostamisen ympärille muodostuneesta toiminnasta esimerkiksi lihantuotannon ja -teollisuuden¹⁴¹ kehitys sekä puunkorjuun ja metsäteollisuuden¹⁴² kehitys.

Milkan ja Maitosuomen fuusio oli historiallisessa perspektiivissä hyvin lyhytaikainen tapahtuma. Yksittäisen fuusioprosessin tutkimukselle oli eduksi, että tutkija oli itse mukana kiinteästi, jolloin hän pystyi tarkkailemaan tilanteen kehitystä monipuolisesti ja ehkä huomio sellaisiakin seikkoja jotka olisivat ehkä

¹³⁸ Huhtala 3.12.2015

¹³⁹ Simonen 1955; Hokkanen 1980; Perko 2005

¹⁴⁰ Karsson 1987

¹⁴¹ Perkkiö 2014

¹⁴² Näsi ym.2001

jääneet huomiotta ilman tutkijan omaa osallisuutta. Etnografisen tutkimusmenetelmän käyttö on tällöin perusteltua¹⁴³

Valiollaisen maidonhankintaosuuskunnan perustehtäviä ovat maidon hankinta Valion tarpeisiin, tuottajien palvelutarjonnan järjestäminen ja omistajana toimiminen. Valio Oy maksaa kaikille osuuskunnilleen samaa hintaa raaka-maidosta ja osuuskunta maksaa kulujensa jälkeen mahdollisimman hyvää hintaa omistajatuottajilleen. Osuuskunnan tehtävänä on toimia mahdollisimman tehokkaasti ja kustannustietoisesti, jolloin se pystyy maksamaan enemmän maidosta tuottajalle. Osuuskuntien sulautumiset ja yhteistyömuodot ovat olleet vastaus tähän problematiikkaan ja esimerkkinä olevassa tapauksessakin yksi tärkeimmistä syistä oli kustannusten säästäminen ja maidon hinnan maksimointi pitkällä aikavälillä.

Palvelutarjonta on osa osuuskuntien tilityshintaa ja toinen päätehtävä. Hallinto, tilitys ja kirjanpito ovat välttämättömiä järjestää, mutta kustannuksia voi minimoida osuuskuntien välisellä yhteistyöllä. Maitosuomi siirsi keväällä 2016 maidontilityksen Haapavedelle, josta käsin tilitetään Maitosuomen, Pohjolan Maidon ja Itä- Maidon maitotilit. Neuvonta- ja koulutuspalvelut tähtäävät joko tilakohtaisten maitomäärien tai laadun parantamiseen. Tuottajakaupan tarkoituksena on tarjota tuottajalle tuotantotoiminnassa tarvitsemiaan tarvikkeita ja oman yhtiön elintarvikkeita omakustannushintaan. Tuotantotarvikkeiden kaupan tehtävänä on pitää yleinen muidenkin kaupparyhmittymien tarvikkeiden hintataso kohtuullisella tasolla. Jos kauppatoiminta tuottaa voittoa, se jaetaan tuottajille korkeampana maidon tilityshintana.

¹⁴³ Lappalainen 2007; Alasuutari 2007

Palvelutarjonnan järjestämisellä oli suuri merkitys Milkan ja Maitosuomen sulautumisneuvotteluissa. Palvelutarjonnan haluttiin olevan kaksikielistä ja kattavaa, josta haluttiin merkintä osuuskunnan sääntöihin. Ruotsinkielisellä Pohjanmaalla kieli on osa kulttuuria ja identiteettiä, mutta kun on kysymys taloudellisista eduista ja elinkeinon tulevaisuudesta ollaan valmiita kompromisseihin. Milkan tuottajakaupan loppuminen ja vaikeutuminen oli lähtölaukaus Milkan päätökseen ottaa neuvotteluyhteys Maitosuomeen. Aikaisemmissa Maitojalosteen ja Maitosuomen tekemissä pitäjämeijereiden fuusioissa tuottajakaupan kohtalo on ollut usein kynnyksikysymys. Usein tuottajamyymälä on jäänyt muutamaksi vuodeksi toimimaan lieventämään paikallistason muutosvastarintaa.

Valion omistaminen ja hallinnointi on osuuskunnan kolmas päätehtävä. Maitosuomi omistaa 7521 Valio Oy:n osaketta, joka vastaa 15.4 % osakemäärästä. Omistajat huolehtivat tarvittaessa Valion pääomittamisesta osakepääomalla tai lainaamalla varojaan. Osuuskunnat valitsevat Valion hallintoneuvoston henkilöstöpaikkoja lukuun ottamatta ja hallintoneuvosto valitsee puheenjohtajiston ja nelihenken hallituksen, jotka vastaavat Valion liiketoiminnasta yhdessä toimitusjohtajan kanssa. Milkalla ei ollut käytännössä mahdollisuuksia saada merkittäviä hallintotehtäviä pienen osakemäärän (5 kpl) vuoksi. Tilanne, ettei osuuskunnalla ole suoraa yhteyttä Valion hallintoon, vaikeuttaa tiedonsaantia ja estää suoran vaikuttamisen. Sulautumisneuvotteluissa asia tuli montaa kertaa esille ja lienee yksi tekijä puoltamassa sulautumista.

Osuustoiminta soveltuu pitkäjänteiseen maatalouselinkeinojen kehittymiseen. Yhtenä keskeisenä eroavuutena osuuskunnan ja osakeyhtiön välillä on

tuloksenjako mekanismi. Osuuskunta jakaa ylijäämiään osuusmaksun korkona, kun osakeyhtiö jakaa osakekohtaista osinkoa. Tuottajaosuuskunnissa tulos jaetaan pääosin jäsenistön toimittamien tuotteiden hinnoissa, mutta osakeyhtiössä päätavoite on mahdollisimman hyvä osakekohtainen tulos. Luopuessaan jäsenyydestään osakas saa osuuskunnasta vain maksamansa osuuspääoman takaisin, vaikka vuosien mittaan osuuskunnalle olisi kertynyt liiketoiminnasta ylijäämää ja varallisuutta. Osakkeenomistaja voi myydä pääsääntöisesti osakkeensa vapaille markkinoille markkinahintaan tai vaatia yhtiötä lunastamaan osakkeet ja näin saada lisätuottoa yhtiön substanssiarvon noususta.

Osuustoiminnalliset arvot olivat Milkan ja Maitosuomen sulautumisessa tärkeitä, vaikka neuvotteluprosessissa asia ei erityisesti noussutkaan esiin. Yhteisöllisyys ja jäsenten tasapuolinen kohtelu, yhtäläiset toimintatavat ja -kulttuuri sekä vastuullisuus toimintaympäristöstä ja demokraattisesti valittu hallinto loivat yhteisen arvopohjan jolle sulautumisneuvottelut rakennettiin.

Maitosuomen strategia vuosiksi 2015- 2017 määrittää Maitosuomen perustehtäväksi omistajan elinkeinon jatkuvuuden turvaamisen.¹⁴⁴ Perustehtävä edellyttää, että Maitosuomi vaikuttaa Valion liiketoiminnan kehittymiseen myönteisesti ja samalla pitää oman kulurakenteensa kurissa.

Edustajiston vuoden 2016 kevätkokouksen ryhmätöiden aiheena oli Maitosuomen tulevaisuus. Edustajisto oli jakaantunut 8 eri ryhmään, joista jokaisen lopputuloksena oli, että fuusioiden aika ei vielä ole ohi. Ohjeeksi annettiin hallitukselle, että Maitosuomen tulee olla aktiivinen pelin avaaja ja

¹⁴⁴ Maitosuomen hallitus 18.3.2016

pyrkä toimenpiteillään, että kymmenen vuoden sisällä Valiolla olisi yksi hankintaosuuskunta tai Valio olisi osuuskunta.¹⁴⁵

¹⁴⁵ Maitosuomen edustajiston kokous 24.4.2016

LÄHDELUETTELO

I ALKUPERÄISLÄHTEET

A) ARKISTOLÄHTEET

Mejeriandelslaget Milkas arkiv, Vaasan maakunta-arkisto (VMA)

Osuuskunta Maitosuomen arkisto,

Maitojalosteen ja Maitosuomen hallituksen pöytäkirjat

Maitosuomen edustajiston pöytäkirjat

Milkan hallituksen pöytäkirjat

Milkan edustajiston pöytäkirjat

Maitosuomen ja Milkan toimintakertomukset

Sulautumissuunnitelma, muistiot, tiedotteet

B) JULKAISTUT LÄHTEET

Osuuskuntalaki 421/2013, www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20130421

II TUTKIMUSKIRJALLISUUS

A) KIRJALLISUUS

Alasuutari Pertti (2007) Laadullinen tutkimus (3.uudistettu painos), Gummerus kirjapaino Oy, Vaajakoski 2007

Elintarviketalous 2013, Suomen Gallup elintarviketieto Oy, Elintarviketalouden tuotanto-, kulutus-, markkinointi- ja hintatilastoja 2007-2012

Fräntilä-Riihonen Anu (2009) Miten keskisuomalainen ja eteläpohjalainen maito, HLJ- 13 ohjelman päättötyö

Gould, Jeremy (toim.) ja Uusihakala, Katja(toim.) (2016) Tutkija peilin edessä: Reflektiivisyys ja etnofrafinen tieto, Gaudeamus 2016

Herranen Timo (2004) Yhdessä eteenpäin: SOK 100 vuotta 1904- 2004, Edita

Hokkanen Kari (1980) Maidon tie- Valio ja osuusmeijerijärjestö 1905- 1980, Kirjayhtymä, Helsinki

Häikiö Martti (1997) Satoa ja katoa Hankkijan saralla, Hankkijan ja Noveran historia 1955-1992, Kirjayhtymä

Jussila Iiro, Kalmi Panu, Troberg Elisa (2008) Selvitys osuustoimintatutkimuksesta maailmalla ja Suomessa, Paino-Rauma Oy 2008

Juutinen Heikki ym. (2002) Tehokas omistajahallinto/ Osuuskunnan hallintohenkilön käsikirja, Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä

Karlsson Svenolof (1987) Historien om Vasa-mjölken ... och mejeriandelslaget Milka under femtio år, Kirjapaino Ab Fram, Vaasa 1987

Kettunen Jyrki (2002) Kuuseen kurkottajat: Teknologian kehitys Metsäliiton piirissä 1950- luvulta vuosituhannen vaihteeseen, Dmp Oy

Kuisma Markku (2013) Suomen poliittinen taloushistoria 1000- 2000, Kustannusosakeyhtiö Siltala, Helsinki

Kuisma Markku, Henttinen Annastiina, Karhu Sami, Pohls Maritta(1999) Kansan Talous, Tammer-Paino Oy, Tampere 1999

Kuisma Markku, Siltala Sakari, Keskisarja Teemu (2014) Paperin painajainen: Metsäliitto, metsät ja miljardit Suomen kohtalossa 1984- 2014, Siltala

Kujala Matti (toim.) (1981) 75 vuotta lakeuksien Meijeritaloutta, Vaasa Oy, Vaasa 1981

Kuusterä Antti (2002) Lähellä ihmistä - osuuspankkitoimintaa 110 vuotta, Otava

Lappalainen Sirpa, Hynninen Pirkko, Kankkunen Tarja, Lahelma Elina ja Tolonen Tarja (toim.) (2007), Etnografia Metodologiana: Lähtökohtana koulutuksen tutkimus, Vastapaino

Louhi Yrjö (2012) Suomalainen meijeri, Kauppaoikeudellinen tutkimus lainsäädännön kehityksestä osuuskunta- ja osakeyhtiömuotoisessa suomalaisessa meijeritoiminnassa, Turku 2012

Markkola Pirjo, Roiko-Jokela Heikki, Laurila Ilkka ym. (2004) Suomen maatalouden historia III, SKS, Gummerus kirjapaino Oy, Helsinki

Näsi Juha, Lamberg Juha-Antti, Ojala Jari, Pajasalo Pasi (2001) Metsäteollisuusyritysten strategiset kehityspolut, Metsäalan tutkimusohjelma Wood Wisdom, Yleisjäljennös- Painopörssi, Helsinki 2001

Ojala Jari, Nummela Ilkka (2006) Feeding Economical Growth: Agriculture; artikkeli julkaistu teoksessa (toim.) Ojala Jari, Eloranta Jari, Jukka Jalava; The Road to Prosperity, SKS, Gummerus Oy, Jyväskylä 2006

Osuuskuntalaki, sellaisena kuin se oli 01.01.2014, Pellervo-Seura ry, Kirjapaino Oy Fram Ab, Vaasa 2013

Osuustoiminnan neuvottelukunta (julkaisija), (2011) Osuustoiminnan arvot ja periaatteet 2000-luvulle, Kirjapaino Uusimaa, Porvoo 2011

Perkkiö Sirpa (2014) Itikka osuuskunta 100 vuotta: Maakunnan oma liike- meret rajoina, Grano Oy, Kuopio

Perko Touko (2005) Valio ja suuri murros, Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu

Pänkälä Martti (2002) Osuuskunta Maitojaloste 1962- 2002, I-Print Oy, Seinäjoki 2002

Simonen Seppo (1955) Valio, Meijerien keskusosuusliike 1905-1955, Yhteiskirjapaino osakeyhtiö, Helsinki

Tuominen Pasi (2005) Paikallisuus ja alueellisuus osuustoiminta-yrityksen liiketoiminnassa, Gradu-tutkimus, Lappeenranta 2005

Troberg Eliisa (2014) Osuustoiminnan idea, Helsinki Bofori Oy

Vihola Teppo ym.(2004) Suomen maatalouden historia II, SKS, Gummerus kirjapaino Oy, Helsinki

Vaara, Eero and Juha-Antti Lamberg. 2015. "Taking historical embeddedness seriously: Three historical approaches to advance strategy process and practice research" artikkeli julkaistu Academy of Management Review

<http://www.ek.fi/mita-teemme/energia-liikenne-ja-ymparisto/vastuullisuus/> ,
luettu 10.01.2016 (Elinkeinoelämän keskusliitto)

B) HAASTATTELUT

Haastattelu Kjerp Ann-Charlott, synt.1959, Milkan toimitusjohtaja 2005-2014,
haastateltu 20.05.2015 Kjerp/Kotala, Muistio tekijän hallussa

Haastattelu Tukeva Antti, synt.1953, Maitojalosteen toimitusjohtaja 1991-2007,
Maitosuomen toimitusjohtaja 2007-2015, haastateltu 13.05.2015
Tukeva/Kotala, Muistio tekijän hallussa

Haastattelu Mård Per-Ole, synt 1956, Milkan hallituksen puheenjohtaja – 2014,
haastateltu 15.3.2014 Mård/Kotala, Muistio tekijän hallussa

Kysely 15.4.2014 Milkan ja Maitosuomen hallituksen jäsenille, edustajiston puheenjohtajille, toimitusjohtajille ja hankintapäälliköille, vastaukset tekijän hallussa

C) HENKILÖKOHTAISET TIEDONANNOT

Kriikku Erkki, synt. 1931, Maitojalosteen toimitusjohtaja 1988-91,
Henkilökohtainen tiedonanto Kriikku/ Kotala 17.07.2013

Huhtala Kari, synt. 1963, Pellervo-Seura/ Finlands Svenska Andelsförbund,
Henkilökohtainen tiedonanto Huhtala/ Kotala 3.12.2015