

Yhdessä kohti parempaa

TAAVI HEIKKILÄ

YHDESSÄ KOHTI PAREMPAA

TAAVI HEIKKILÄ

Julkaisija **SOK-yhtymä**

Uudet kuvaukset ja osa arkistokuvista

Timo Heikkala / Studio Timo Heikkala Oy

s. 23, 33–35, 40–41, 52, 56, 60, 70, 92, 99, 109,
114, 130, 133, 152, 160, 162, 165, 169, 170, 180–181,
197–198, 201, 204, 209, 219, 234, 237–239, 241, 250,

SOK:n arkisto

Nico Backström, s. 9, 13, 15, 19, 21, 28, 39, 127 (ylh.),
143 (ylh.), 249 (alh.), 253 (ylh.)
Oscar Keserci / Osuuskauppa Varuboden-Osla Handelslag,
s. 120 (alh.), s. 159 (ylh. vas.), s. 242 (ylh.), s. 174 (alh.)
Lotta Jaatinen, s. 136, s. 242 (alh.)
Nina Kaverinen, s. 90, s. 214 (oik.)
Lari Lappalainen s. 67, 89
Alejandro Lorenzo, s. 42
Katja Lösönen, s. 214 (vas.)
Tuukka Mielonen, s. 159 (alh.)
Miska Photography, s. 249 (ylh.)
Monkey Business Images, s. 120 (ylh.)
Akseli Muraja / Yhteishyvä s. 126 (oik.)
RF123 s. 143 (oik. alh.)
Anssi Vuohelainen, s. 191 (ylh.)
Yhteishyvä, s. 84 (alh.)

Ulkoasu ja taitto

Osmo Leppälä / Station MIR Oy

Paperi **G-print 130 g/m²**

Fontit **Whitman Roman LF ja Meta Pro**

Kirjapaino **Grano 2020**

ISBN 978-952-99854-5-6 (sid.)

ISBN 978-952-99854-6-3 (PDF)

SISÄLTÖ

6	ESIPUHE
9	ALKUSANAT: MIKÄ IHMEEN MISSIO?
15	MISSIO SANA SANALTA
22	TULOKSELLISUUS ON OSUUSTOIMINTAA VASTUULLISIMMILLAAN
44	MISSÄ KISASSA OLEMME MUKANA?
61	HALPUUTUKSEN TARINA
93	NÄE PIDEMMÄLLE – UUDEN AJAN VASTUULLISUUS
132	RIMA YLÖS – JA VIELÄ YLEMMÄS!
171	ASIAKAS KESKIÖÖN
200	HANGOSTA INARIIN
218	DIALOGI: S-RYHMÄ VOI YHTÄ HYVIN KUIN SUOMI
240	YHDESSÄ ENEMMÄN – OSUUSKAUPPA 2030

ESIPUHE

Hyvä lukija,

Päässäni on pyörinyt jo muutaman vuoden ajan ajatus, että haluaisin koota yhteen osuustoimintaan ja osuuskauppojen ainutlaatuisuuteen liittyviä asioita.

Vuodenvaihteessa 2020 saimme päivitettyä uuden S-ryhmän strategian ja siihen kiinteästi liittyvän mission eli toimintamme tarkoituksen. Mission päivitys ei ole S-ryhmässä aivan jokapäiväistä puuhaa, edellinen oli yli sadan vuoden takaa. Kävimme kaupparyhmässä mission ympärillä kiivastakin keskustelua siitä, mitä on moderni osuustoiminta ja kuinka saisimme sen kirkastettua myös ryhmämme ulkopuolisille. Keskustelut vahvistivat ajatustani kirjan tarpeellisuudesta. Toivon, että tämä kirja omalta osaltaan selventää hienoa yritysmuotoamme ja niitä lukuisia tekojamme, joilla erotaudumme muista.

Yli 80 prosenttia suomalaisista kotitalouksista on jäseniämme. Tätä suurta joukkoa varten me olemme olemassa ja tälle joukolle me myös rakennamme kaikki palvelumme. Suurena kaupparyhmänä emme ole kuitenkaan vain palveluiden rakentaja, vaan vaikutamme suomalaisten elämään paljon laajemmin. S-ryhmä on suurin yksityinen työllistäjä Suomessa, iso veronmaksaja, näkyvä toimija niin maakunnissa kuin kaupungeissa – ja vaikutamme aina myös siihen ympäristöön, jossa toimimme. Siksi uusi misiomme määriteltiin aktiiviseen me-muotoon: Teemme yhdessä paremman paikan elää.

Siis teemme sen yhdessä asiakasomistajiemme, osuuskauppojen, tavarantoimittajien ja kumppaneittemme kanssa. Me olemme todella suuri joukko.

Olen saanut työskennellä yli kolmekymmentä vuotta tässä upeassa yritysyhteisössä ja nyt uskallan todeta, että olen pikkuhiljaa alkanut ymmärtää toimintamme ydintä. Olen myös täysin vakuuttunut, että osuustoiminta ja osuuskaupat ovat mitä nykyaikaisin tapa tuottaa visiomme mukaista hyötyä ja helppoutta asiakkaillemme. Vastuullisesti toimien, kohtuuttomuutta vastaan.

Haluan kiittää tämän kirjan syntymiseen keskeisesti vaikuttaneita henkilöitä, johdon erityisasiantuntijaa ja esityksiäni useita vuosia laatinutta Arja Häyhää, kustannustoimittaja Irina Björkmania sekä lukuisia kirjaan haastateltuja henkilöitä niin S-ryhmästä kuin sen ulkopuoleltakin. Kiitokset kuuluvat myös pitkän urani erinomaisille esimiehille, Pertti Karhulle, Christian Lybeckille, Jukka Salmiselle, Olavi Kuuselalle, Jere Lahdelle, Kari Neilimolle, Maija-Liisa Lindqvistille ja Matti Pikkaraiselle, jotka kaikki ovat antaneet minulle vastuuta ja luottaneet tekemisiini. Läheisin tuki on kuitenkin tullut vaimoltani Pauliinilta, joka on paitsi mahdollistanut keskittymiseni työhöni, antanut arvokasta sparrausta ja rakkautta koko yhteisen 35-vuotisen taipaleemme ajan.

Kulosaareissa, 3.8.2020

Taavi Heikkilä



ALKUSANAT: MIKÄ IHMEEN MISSIO?

TEEMME YHDESSÄ PAREMMAN PAIKAN ELÄÄ

”Vieläkö sä Taavi olet siellä samassa paikassa töissä, etkö ole vielä-
kään päässyt sieltä mihinkään?” on kysymys, jonka olen kuullut
jossain muodossa usean entisen kurssikaverini suusta.

Kun valmistuin Helsingin kauppakorkeakoulusta 1988, oli Suomessa erinomainen työmarkkinatilanne, valinnanvaraa, mihin lähteä. Niin hain sekä Citibankin controlleriksi että S-ryhmän esimiesharjoitteluun eli kenttäkoulutukseen. Molemmista tärppäsi ja minun piti tehdä valintani vain yhden viikonlopun aikana. Citibank tarjosi tuplasti parempaa palkkaa kuin S-ryhmän kenttäkoulutus, mutta silti vaakani kallistui S-ryhmän puolelle, sillä uskoin saavani talossa ja esimieskoulutuksessa monipuolista kokemusta, sellaista, josta minulle olisi tulevaisuudessa hyötyä.

Niin taisin saada, sillä samalla tiellä olen edelleen.

Mutta mitä vastaan kyselijöille, näille entisille opiskelukavereilleni, joista suurin osa on vaihtanut työnantajaa jo useasti, osa yli kymmeneen kertaan? Vastaan, että olen 33 vuodessa yksinkertaisesti kasvanut kiinni osuus-

toimintaan. Ja että oikeastaan olen vasta vuosien ja kokemuksen karttuessa alkanut syvemmin ymmärtää, mistä tässä osuustoiminnassa pohjimmiltaan on oikein kyse. Tätä ymmärrystä toivon tämän kirjan ja uuden missiomme-kin avaavan. Olen aina ihaillut lääkäriksi hakeutuvia, heillä on voimakas kutsumus auttaa ja tehdä toisille hyvää. Osuustoiminnassa on jotain samaa.

MISSION JUURET OVAT SYVÄLLÄ

Missiomme, lupaus, että teemme yhdessä paremman paikan elää, ei ole syntynyt hetkessä. Se syntyi globalisoituneen talouden, digitalisoitumisen ja muuttuvan kuluttajan murrosvaiheessa, jossa S-ryhmänkin oli tarkasteltava strategiaansa – ja myös muutettava sitä.

Viime vuosikymmeninä kotimaisille markkinoille ovat tulleet äärimmäisen tehokkaat ja suuret globaalit toimijat, jotka ensin perustivat Suomeen fyysisiä kauppiaita ja myöhemmin vyöryivät markkinoille verkkokauppojen muodossa. On tietysti kuluttajien etu, että markkinoilla toimii erilaisilla strategioilla toimivia ja eri yritysmuotoa edustavia yrityksiä, sillä kilpailu kehittää markkinaa eteenpäin. Asiakkaat eivät kuitenkaan näe näitä yrityksiä kansainvälisinä jättiläisinä, sillä myös ne ovat halunneet viestiä hyvästä asiakaspalvelusta, olla vastuullisia, eettisiä ja ympäristötietoisia. Jotenkin tämä on kuulostanut omiin korviini kovin tutulta: juuri samat asiathan ovat jo pitkään olleet meidän periaatteitamme, tavalla tai toisella aivan osuustoiminnan alkumetreiltä saakka.

Osuustoiminnan juuret juontavat yli sadan vuoden taakse. Se syntyi muutaman ihmisen innostuksesta vastavoimaksi paikallisille yksityiskauppiaille, jotka myivät huonolaatuisia tuotteita kalliilla hinnoilla harvoilla paikkakunnilla. Osuustoiminnan ideana oli lähteä yhdessä ostoksille ja saada sitä kautta hankittua isommalla hankintamäärällä paremmat ehdot. Tehtävänämme on ollut siitä lähtien tuottaa aitoja etuja ja palveluita jäsenillemme, tavallisille suomalaisille, eikä tämä perusajatus ole vuosien saatossa vanhentunut sisällöltään lainkaan.

Unelma paremmasta, yhteisesti rakennetusta hyvästä, on vuosikymmenten aikana osoittanut sitkeytensä. Yhteisen hyvän tavoite on kannustanut meitä vastaamaan suomalaisten arjen muuttuviin tarpeisiin. Maailma on kuitenkin mullistunut viime vuosina niin rajusti, että heräsimme miettimään, onko tehtävämme enää kaikille niin selkeä ja kirkas? Entä ymmär-

simmekö, keitä oikeastaan olemme me, jotka yhteistä hyvää rakennamme? Ja kenelle? Teimme tutkimusmatkan mission juurille, sillä halusimme kirkastaa itsellemme ja myös muille, mikä voimavara yhteisöllisyydessä on. Sata vuotta sitten osuustoiminnassa oli kyse jokapäiväisen leivän hankkimisesta perheen pöytään. Se oli merkityksellistä siinä ajassa. Nykypäivän osuustoiminta kantaa vastuuta paitsi tuosta ruokapöydän leivästä, myös koko suomalaisesta yhteiskunnasta ja sen muuttuvista tarpeista.

KOHTI YDINTEHTÄVÄÄMME

”Rutiinihommat tai vain rahan tienäminen eivät enää innosta suomalaisia: Nyt halutaan parantaa maailmaa ja haetaan työtä, jolla on tarkoitus”, luin Talouselämä-lehdestä viime vuoden elokuussa. Samankaltaisia artikkeleita ja mielipiteitä oli silmiini osunut jo jonkin aikaa. Yhä useampaan kiteytyi ajatus, että aika menee hukkaan, jos sitä ei käytä johonkin arvokkaaseen. Ihmiset siis haluavat yhä kiivaammin tehdä merkityksellistä työtä, kuluttaa vastuullisesti ja yksinkertaisesti kokea, että tällä kaikella on jokin merkitys. Mutta näkyikö tämä alati kasvava merkityksellisyiden tarve missiossamme?

Kun aloitin SOK:n pääjohtajana vuonna 2014, toimintamme tarkoitus eli missio oli muodossa: Tuotamme kilpailukykyisiä palveluja ja etuja asiakasomistajille kannattavasti. Visiomme eli tulevaisuuden tahtotilamme oli muodossa: Ylivoimaista hyötyä ja helppoutta omasta kaupasta. Nämä kaksi olivat osin päällekkäiset, eikä tuo vanha missiomme enää parhaalla tavalla vastannut siihen muuttuneeseen työn merkityksen kaipuuseen. Miksi annan joka päivä kaikkeni työlleni ja mitä sitten, tuntuu kysyvän yhä useampi.

Uuden mission syntyjuuret ovat syvemmällä kuin tuossa vuoden takaisessa pohdiskelussa. Se on ollut monivaiheinen prosessi, joka laajemmin ajatellen on ollut koko toimintamme uudistamista.

Prosessin ensimmäinen työvaihe alkoi noin kuusi vuotta sitten, kun halusimme kirkastaa asiakasomistajille sitä tosiasiaa, että he ihan oikeasti omistavat meidät, ja että olemme heidän kauppansa. Ja mikä parasta, jokainen omistaa saman verran, oli hän tavallinen asiakas tai osuuskaupan toimitusjohtaja. Niinpä emme enää kassoilla tai maksutilanteissa kysyneet asiakkailta, onko heillä S-Etukorttia, vaan että ovatko he omistajia.

Seuraavassa vaiheessa teimme Bonuksesta puheenaiheen. Yksinkertaisesti tämä tarkoitti, että kerroimme asiakkaille tarinan keinoin, kuinka

omistajuus ja Bonus kannattavat. Että Bonus on oikeaa rahaa ja että mitä enemmän asiakas keskittää, sitä enemmän häntä myös palkitaan. Tässä vaiheessa tärkein konkreettinen muutos oli se, että 19 eri alueosuuskauppamme bonustaulukot yhtenäistettiin. Se selkeytti merkittävästi viestiämme.

Johtaminen on mielestäni mitä suurimmassa määrin visiointia ja suunnan näyttämistä, joten itselleni oli luontevaa pohdiskella hyvinkin aktiivisesti missiota ja sen eri näkökulmia, siksi kuuntelin ja keskustelin tämän prosessin aikana useiden eri ihmisten kanssa. Testasin ja sparrasin ajatuksia myös S-ryhmän ulkopuolisten tahojen kanssa. Tiedostin hyvin senkin, että mission sananmuodon olisi oltava itselleni kristallinkirkas ja merkityksellinen myös syvän henkilökohtaisella tasolla, jotta pystyisin yhdessä muiden kanssa panemaan sen toimeen. Missioon kuitenkin kiteytyy se syy, miksi oikeastaan olemme olemassa. Rautalangasta väännettynähän voisi sanoa, että missio määrittää, miksi olemme olemassa, visio näyttää, mihin me tähtäämme ja strategia puolestaan reitittää sen, miten me sinne pääsemme. Siksi missiolla on tässä ajatteluketjussa ydintehtävä: sen tulee olla innostava ja sellainen, johon henkilöstömme, asiakkaamme ja kumppanimme haluavat oikeasti sitoutua. Sellainen, joka sopii koko Suomeen, sen jokaiseen maakuntaan, alueosuuskauppaan, kylään ja kortteliin.

Vähitellen prosessin eri vaiheista, kaikista keskusteluista, palautteista sekä pohdinnoista muodostui synteesi, jossa eri palat tuntuivat lokahtavan täydellisesti paikoilleen. Joulun alla 2019 uuden missiomme sanat ja henki löytyivät. Se oli valmis.

Teemme yhdessä paremman paikan elää.

Prosessin viimeinen vaihe päättyi käytännössä tämän uuden missiomme julkistamiseen ja käyttöönottoon. Hetki oli historiallinen, sillä S-ryhmän toiminnan tarkoitusta, missiota, ei ole näin radikaalisti muutettu sen yli 110-vuotisen olemassaolon aikana. Täysin yllättäen iskenyt ja meistä jokaisesta koskettava koronapandemia on ollut uudelle missiollemme ensimmäinen todella kova happotesti. Mission henki osoitti voimansa. Selviämme koronasta niin yrityksenä kuin kansakuntana – ja selviämme nimenomaan yhdessä. Vasta seuraavat sukupolvet näkevät, onnistuimmeko muutoksessa niin hyvin, että missiomme kestää aikaa seuraavan satavuotiskauden. ■





MILJOONIEN VIHREIDEN KORTTIEN MAA

Mission jokaista viittä sanaa on mietitty tarkoin – ja jokainen puolustaa paikkaansa. Käytän paljon me-sanaa – ja missiommekin on me-muodossa. Mutta keitä oikein tarkoitan, kun puhun meistä? Lyhyesti sanottuna kyse on todella suuresta ihmisjoukosta, sillä 2,4 miljoonaa jäsentaloutta tekee S-ryhmästä maamme laajimmin omistetun yrityksen. Vihreä kortti löytyy vielä suuremmalta joukolta, peräti 3,8 miljoonan ihmisen lompakosta.

Meitä ovat myös S-ryhmän työntekijät. Ja meitäkin on paljon, yli 40 000 ympäri Suomen sekä lähialueillamme Virossa ja Pietarissa.

Meillä tarkoitan myös tuhansien tavarantoimittajien ja kumppanien verkostoa, jonka kanssa työskentelemme S-ryhmässä päivittäin.

Näillä luvuilla me olemme kaikkien suomalaisten oma kauppa. Olemme läsnä ihmisten jokapäiväisessä arjessa – ja ihan konkreettisesti rakennamme yhdessä parempaa elämää kauppareissu, ostos sekä palvelu kerrallaan.

Me olemme myös suurin yksityinen työllistäjä Suomessa, ja tänne me maksamme veromme. Itse asiassa moni osuuskaupпамme on alueensa suurin yhteisöveron maksaja. Verorahoilla vahvistetaan niin paikallista kuin kansallista infrastruktuuria ja ylläpidetään palveluita. Olemme pelkästään

2000-luvulla investoineet eri puolille Suomea yli 10 miljardia euroa. Näillä euroilla rakennamme elinvoimaa kautta maan ja tuemme paikallista yrittäjyyttä.

Suuruus tuo myös vastuuta ja olen huomannut vuosien saatossa, että me S-ryhmässä olemme hyviä, jopa erinomaisia juuri kriisitilanteissa. Siitä olemme saaneet jälleen todisteita nyt, kun olemme yrityksenä – ja koko yhteiskuntana yhdessä – kamppailleet koronaepidemian kanssa. Meillä kun on hyvin laajan suomalaisen omistajakunnan yrityksenä varmasti suurempi intressi turvata koko kaupan arvoketjun hyvinvointi – ja myös maamme huoltovarmuus ja omavaraisuus – kuin jollain kansainvälisellä toimijalla, jolle Suomi on vain yksi pienen pieni markkina-alue muiden joukossa. Koronakriisissä tämä on tullut hyvin konkreettisesti esille.

Missiomme alkaa sanaparilla: Teemme yhdessä, sillä aito merkityksellisyys syntyy mielestäni ennen kaikkea teoista, ei niinkään puheista. Me myös pysymme, sillä olemme sataprosenttisesti suomalaisten omistama osuustoiminnallinen yritys, eikä meitä voi ostaa ulkomaille tai vallata nurkka kerrallaan, niin kuin pörssiyhtiöitä. S-ryhmä heijastelee tietysti ennen kaikkea asiakkaidensa arvopohjaa – heidän, jotka yrityksemme myös omistavat. Meillä on tyynet ja myrskyt kestänyt, reilusti yli 110-vuotinen kutsumus ja aito halu kehittää tätä maata jatkuvasti yhä paremmaksi paikaksi elää. Se on selvää, sillä olemme täällä jäädäksemme.

Vaikka olemme suuri kuluttajaosuuskunta, emme ole silti vain hahmoton etäällä oleva suuryritys. Olemme ihmisten lähellä, mukana jokapäiväisessä arjessa ja pystymme vahvasti vaikuttamaan tavallisten suomalaisten elämään. Ja myös vaikutamme. Kaiken perustana ovat toimivat kauppapalvelumme ja siksi näiden palveluiden on oltava laadukkaita, hinnoiltaan kilpailukykyisiä ja asiakkaalleen tarkoituksenmukaisia. Yksinkertaistettuna: suksia ei myydä Hangossa vaan Inarissa. Tuotteiden ja palveluiden pitää olla kunnossa joka päivä, jokaiselle asiakkaalle ja saatavilla tavalla tai toisella myös niillä alueilla, joilla kulutus jatkuvasti vähenee. Tästä haluamme pitää tiukasti kiinni.

Jos palvelumme eivät pelaa tai niiden hinta ja laatu eivät tyydytä asiakkaitamme, meidän perustamme ja kivijalkamme pettävät. Emme hyödymitään siitä, että kehitämme yksittäisiä, sinänsä hyviäkin palveluita, jos perusasiat eivät ole kunnossa. Niihin asiakkaidemme pitää voida luottaa ja niistä emme voi tinkiä piiruakaan. Kauppapalveluita on siksi kehitet-

tävä jatkuvasti, emme voi vain jäädä lepäilemään laakereillemme. Parhailaan meillä on esimerkiksi käynnissä koko S-market-ketjumme uudistus. Se jatkuu vielä ensi vuoden ja sitä tehdään tiiviissä yhteistyössä asiakasomistajiemme kanssa. Uudistamme ketjua vaihteittain heitä kuunnellen ja kuulemastamme oppien. Lisäksi otamme asiakkaat tarpeineen ja toiveineen yhä tiiviimmin mukaan myös valikoimien kehittämiseen ja palvelujen uudistamiseen. Näin pystymme parhaiten turvaamaan palveluidemme osuvuuden.

YHDESSÄ PYSTYMME PAREMPAAN

Missiossamme korostuu siis yhdessä tekeminen. Se tarkoittaa meidän työntekijöittemme yhteistyötä, mutta myös yhteistyötä asiakkaittemme ja kumppaniemme kanssa. Vaikka olemme suuri toimija, emme pysty laajamittaiseen muutokseen yksin, yhdessä olemme huomattavasti vaikuttavampia ja saamme oikeasti näkyviä muutoksia aikaiseksi. Tämän eteen kehitämme ja teemme jatkuvasti konkreettisia toimia. Hyvä esimerkki on Iso juttu -ilmastokampanjamme, jossa tavoitteenamme on vähentää merkittävästi omasta toiminnastamme syntyviä päästöjä. Päästöjä, joista suuri osa syntyy myymiemme tuotteiden ja palveluiden kautta. Siksi olemme kutsuneet kampanjaan mukaan myös meille tärkeää tavarantoimittajaverkostoa ja saaneet yhteistyössä jo merkittäviä vähennyksiä aikaiseksi. Kerron tästä myöhemmin lisää.

Yhdessä tekeminen on myös kotimaisuuden vaalimista, se on niin meille kuin asiakkaillekin tärkeä arvo. Kuluttajat ovat yhä kiinnostuneempia ruoan alkuperästä ja läpinäkyvästä, vastuullisesta tuotantoketjusta. Korona on varmasti lisännyt omavaraisuuden ja kotimaisuuden arvostusta ihmisten mielissä entisestään ja uskomme, että kiinnostus eettisiin ruokavalintoihin seuraavina vuosina vain kasvaa. Jo nyt 80 prosenttia myymistämme elintarvikkeista on valmistettu Suomessa, ja me haemme jatkuvasti uusia, asiakkaiden arvostamia kotimaisia vaihtoehtoja valikoimiimme. Tuottaja voi kulkea kanssamme pitkän matkan, ensin niin, että hän saa tuotteensa oman lähikauppansa hyllylle ja sieltä porras portaalta aina valtakunnalliseen ketjuvalikoimaan asti. Tuottaja voi näin kasvattaa toimintaansa rauhassa, askel kerrallaan. Nostamme myös kotimaista ruokaa esille toimipisteissämme ja teemme sen ostamisesta asiakkaille helppoa muun muassa selkeiden hyllymerkintöjen avulla.

Myös jokaisen työntekijämme panos on tärkeä. Joskus jopa ratkaiseva. Uskon, että tämän sisäistäminen tuo meidän kaikkien työhön uudenlaista merkitystä. Luotan työntekijöidemme kykyyn arvioida ja ratkaista vaikkapa erilaisia asiakaspalvelutilanteissa syntyviä kysymyksiä ja ongelmia asiakkaiden hyväksi. Ihmisillä pitää jäädä työssä tarpeeksi liikkumavaraa ja tilaa käyttää omaa harkintaansa. Kun asiakastilanteessa asiakasta kuunnellaan herkillä korvalla, löytyy varmasti joka tilanteeseen aina toimivin ratkaisu. Hyvä asiakaspalvelija osaa myös asiakkaiden iloisen yllättämisen ja ilahduttamisen taidon. Tästä oiva esimerkki on Sokos Hotelliemme valtavasti kiitosta niittänyt onnellistamisen palvelukonsepti, joka läpäisee asiakaspalvelutyön kaikki vaiheet.

Hyvin tehty työ myös huomataan. Joskus se voi viedä hieman aikaa, mutta kyllä se aina huomataan. Tämän ajatuksen oivaltaminen on antanut itsellenikin motivaatiota tehdä kulloinenkin työ aina mahdollisimman hyvin – ja kannustaa ponnistelemaan tänäkin päivänä.

Sosiaalisen median aikoina työstä – niin hyvin kuin huonosti tehdystä – saadaan usein välitöntä palautetta. Julkinen kiitos voi toimia mahtavana markkinointiviestintänä, mutta toisaalta yhdestä huonosti hoidetusta asiakastilanteesta voi kehittyä ikäväkin mainekriisi. Siksi asiakaspalvelua ei voi liiaksi korostaa, ja se jos mikä syntyy yhdessä tekemällä. Työyhteisön hyvä fiilis ja yhteinen halu onnistua heijastuu myös ulospäin. Juuri yhdessä tekeminen korostui entisestään koronakriisin puhjettua keväällä 2020. Onkin ollut valtavan hienoa lukea ihmisten lähettämiä kiittäviä palautteita kovissa paineissa työskenteleville työntekijöillemme. Pystyimme myös nopeasti siirtämään koronan takia tilapäisesti kiinni menneistä hotelleistamme ja ravintoloistamme työntekijöitä marketkauppoihimme helpottamaan niiden kasvanutta työkuormaa. Yhtä hienoa on ollut lukea sisäisistä viestintäkanavistamme marketkaupan työntekijöiden ylistäviä kiitoksia heidän avukseen tulleeille motivoituneille ja napakasti toimeen tarttuville uusille työkavereille. Nostimme myös nopealla aikataululla – siis todellakin yhdessä – ruoan verkkokaupan kapasiteettia, kun kysyntä kolminkertaistui päivässä. Korona kouraisee syvältä monin tavoin, mutta upean porukkamme yhteishenkeä se on tuntunut jopa tiivistävän. Siitä huokuu ”tulkoon mitä vaan, täällä ollaan” -asenne – selviämme tästäkin yhdessä, toisiamme auttaen ja tukien.

Minusta uusi missiomme on todella oiva ohjenuora kaikkeen tekemiseemme. Voimme jokainen olla parempia omassa työssämme, mutta tar-



vitsemme mukaan myös muita. Olenkin kaupparyhmän sisällä moneen otteeseen todennut, että sellainen perinteisempi yksin yrittämisen ja puurtamisen aika on ohi niin SOK:ssa kuin alueosuuskaupoissamme. Tämän ja tulevien aikojen menestys kumpuaa yhdessä tekemisen voimasta. Muut kannustavat meitä parempaan, olemaan yhä parempia asiakaspalvelijoita, työkavereita ja yhteistyökumppaneita, joka päivä.

PAREMPI KUIN PARAS

Kun vähän yli vuosi sitten pohdimme missiollemme tarkkaa sanamuotoa, virkkeessä oli pitkään mukana muoto ”paras paikka elää.” Päädyimme lopulta kuitenkin komparatiiviin, parempaan. Miksi näin, kun tavoitteena on tietysti paras?

Minulle paremman paikan tekeminen merkitsee ennen kaikkea liikkeellepanevaa, eteenpäin vievää voimaa ja dynaamisuutta. Se antaa ymmärtää, että emme vielä ole perillä. Maailma ei ole valmis, aina voimme tehdä enemmän, ja aina vähän paremmin.

Yritys ei koskaan elä tyhjiössä, vaan on aina osa lähiyhteisöään ja ympäröivää yhteiskuntaa. Siksi meille on erittäin tärkeää, että paikka, jossa toimimme, kukoistaa sekä voi hyvin ja ihmisillä on tarvitsemansa palvelut saatavilla. Tähän haluamme omilla toimillamme ja yhdessä muiden kanssa vaikuttaa. Se on myös ollut toimintamme ydintä ihan historiamme alusta lähtien. Osuustoiminta on lähtenyt hienosta ja kestävästä ajatuksesta parantaa jäsenten elämää yhdistämällä kaikkien voimat. S-ryhmä kuljettaa osuustoiminnan viestikapulaa eteenpäin ja haluaa rakentaa parempaa joka-päiväistä arkea ja elämää tavalla, joka kestää ja kantaa myös tuleville sukupolville.

Me otamme vastuamme vakavasti ja siksi haluamme olla edelläkävijä vastuullisuudessa kaikilla toimialoillamme. Omalla kunnianhimoisella tavallamme pystymme ehkä kirittämään myös muita tekemään enemmän.

Meillä on myös uusia, toisenlaisia haasteita kuin osuuskauppojen perustajilla yli sata vuotta sitten. Ilmasto ei odota, joten on toimittava nyt, myös meidän. Suurena toimijana meillä on valtava vastuu siitä, millaisen nykyhetken luomme ja millaisen perinnön jätämme jälkeemme. On tehtävä vaikuttavia tekoja, kannettava konkreettisesti vastuuta yhteisen, kestävän tulevaisuuden rakentamisesta. Siksi nostimme rimaa: vuoden 2020 alusta

asetetut uudet ilmastotavoitteet laajentavat vaikuttamisemme mittakaavaa entisestään. Tavoitteenamme on nimittäin pienentää ilmastopäästöjämme peräti 90 prosenttia vuoden 2015 tasosta vuoteen 2030 mennessä, kun aiempi vähennystavoitteemme oli 60 prosenttia. Samalla haluamme olla hiilinegatiivinen yritys jo vuonna 2025. Tuo vuosi on jo lähes nurkan takana, joten urakka on kiistatta erittäin vaativa. Emme kuitenkaan ole päästäneet itseämme vähällä ennenkään. Meillä on ollut jo aikaisemmin kovat, vahvistetusti tieteeseen perustuvat ja Pariisin ilmastositimuksen kanssa linjassa olevat ilmastotavoitteet, joita kohti olemme systemaattisesti edenneet. Oli henkilökohtaisestikin valtavan hieno asia, että pystyimme saavuttamaan aiemman päästövähennystavoitteemme jo viime vuonna, huomattavasti suunniteltua aikataulua nopeammin. Energiatietoisuutemme on parantunut merkittävästi ja tuulivoimatuotantomme on lisääntynyt. Olemme nousseet lyhyessä ajassa myös Suomen suurimmaksi aurinkovoiman tuottajaksi. Isot edistysaskeleet antavat toivoa ja samalla lisäpotkua haastaa itsemme ja muut yritykset asettamaan entistä kovempia tavoitteita ilmastomuutoksen hillitsemiseksi.

Ilmastokriisin keskellä moni kuluttaja pyrkii kohti vähähiilisempää elämää, mutta luotettavaa tietoa esimerkiksi tuotteiden ilmastovaikutuksista ei välttämättä löydy helposti. Silti muutoksia etenkin kuluttamiseen tehdään, kun muutosta tukevaa faktaa on saatavilla. Tässä haluamme auttaa asiakkaitamme ja tarjota heille yhä enemmän luotettavaa tietoa ja välineitä vaikuttaa omaan ja lähiympäristönsä elämään. Erinomainen apu omien kestävien kulutusvalintojen tekemiseen on muun muassa S-mobiilin Omat ostot-palvelumme. Kun oikeasti tietää mitä ostaa, on helpompi tehdä haluaamia muutoksia. Tutkittuun tietoon ja dataan perustuva hiililaskuri kertoo selkeästi omien ruokaostosten hiilijalanjäljen. Palvelussa on paljon myös muuta hyödyllistä. Kasvien kulutusten seuranta auttaa tekemään hyvinvointia ja terveellisyttä edistäviä valintoja, muovikassilaskuri puolestaan kertoo, montako muovipussia on viime aikoina tullut hankittua. Kotimaisuuslaskurin avulla voi seurata tarkasti omien ostojensa raaka-aineiden ja valmistuksen kotimaisuusastetta. Muutosten tekeminen ei ole enää tiedosta kiinni. Ja on tärkeä muistaa, että jokaisen teoilla on vaikutusta ja jokainen yksittäinenkin teko lasketaan. Kun tekemiset summataan yhteen, pienestä tulee todella suurta ja vaikuttavaa. Siksi kannustamme ja autamme aktiivisesti myös asiakkaitamme toimimaan.

Eräs pieni mutta merkittävä arjen ekoteko on paperittomaan asiointiin siirtyminen. Totuushan on, että usein kuitti jää kassalta ottamatta tai se lentää suoraan roskiin. S-ryhmä julkaisi syksyllä 2016 ensimmäisenä vähittäiskaupan toimijana Suomessa asiakkailleen sähköisen kassakuittipalvelun. Se mahdollistaa myös paperittoman kassa-asioinnin. Kokonaan paperittomaan asiointiin on siirtynyt noin 350 000 asiakasta. Kuitteja jää tulostumatta näin jo yli neljä tuhatta kilometriä vuodessa eli enemmän kuin Helsingistä on matkaa pohjoisnavalle. Kun S-ryhmän kaupoissa käydään keskimäärin yli puolitoista miljoonaa kertaa päivässä, niin paljon paperia säästyisi, jos kaikki luopuisivat paperikuiteista.

S-ryhmällä on siis jo kokonsa puolesta valtaa vaikuttaa. Tätä valtaa haluamme myös käyttää paremman hyödyn ja helppouden mahdollistamiseksi. Tyytyväiset asiakkaat haluavat keskittää asiointiaan, mikä parantaa mahdollisuuksiamme kehittää uutta ja palkita asiakkaitamme runsaammin myös rahallisesti.

Tuloksellisuus antaa meille vakaan pohjan toteuttaa missiotamme. Siksi ajattelenkin, että juuri toiminnan tehokkuus ja kannattavuus rakentavat tukijalan, jonka päälle voi kestäväällä tavalla rakentaa parempaa tulevaisuutta. Kun me yrityksenä menestymme hyvin, voimme tukea koko yhteisöä pärjäämään paremmin. Tuloksellisuus on itselleni hyvin merkittävässä roolissa missiossamme sekä strategiassamme ja palaan tähän heti seuraavassa luvussa tarkemmin. Meillä on historiassa riittämiin esimerkkejä mielestäni vääränlaisesta ja liian hitaasti reagoivasta osuustoiminnasta, jossa väen vängällä pyritään pitämään pystyssä kuralla olevia liiketoimintoja ja myymälöitä ja suoritustaso on heikko. Pahimmillaan tappiot voivat viedä sellaiseen kurjistumisen kierteeseen, jossa vaarana on koko osuuskaupan kaatuminen. Uskon, että tuloksellisuuteen tähtäämällä teemme laajemmassa mittakaavassa tulevaisuuden turvaavia oikeita päätöksiä. Se vaatii uskallusta tehdä valintoja ja kykyä kantaa päätöksistä myös vastuu.

Vaikka koostumme pienistä ja vähän isommista itsenäisistä yksiköistä, yhdessä olemme paljon enemmän. Kun otamme mukaan myös asiakkaamme ja kumppanimme, pystymme yhteisvoimin saamaan aikaan todella vaikuttavia asioita. Niiden eteen kannattaa ponnistella. Tämä ajatus tuo aitoa merkitystä omalle ja toivon mukaan myös muiden työlle. Tehdään yhdessä Suomesta, maakunnista, kaupungeista, kylistä ja kortteleista parempia paikkoja elää meille kaikille nyt ja tulevaisuudessa! ■



TULOKSELLISUUS ON OSUUSTOIMINTAA VASTUULLISIMMILLAAN

ARTJÄRVEN OPETUKSET

Kun 1980-luvun lopulla aloitin esimieheksi valmentavan kenttäkoulutuksen S-ryhmässä, puolitoista vuotta kestäneissä opinnoissa painotettiin ennen kaikkea käytännön kokemusta. Siksi me olimme osan tuosta ajasta kenttäjaksoilla ja osan opiskelimme S-ryhmän omassa valmennusinstituutissa Helsingin Jollaksessa.

Ensimmäisellä kenttäjaksolla olin viikon taimitarhalla, jossa tein kaikenlaista. Muistan muun muassa myyneeni aika pitkään riippuleinikkejä, ennen kuin minulle selvisi, ettei sellaista kasvia ollut olemassakaan. Sen jälkeen työskentelin yhden jakson huoltoasemalla.

Kolmannelle kenttäjaksolle minut lähetettiin Artjärven Saleen, joka vielä tuolloin kuului Päijät-Hämeen Osuuskauppaan. Sen myymälänhoitaja oli ollut jo useita kuukausia sairauslomalla ja liikkeenhoito oli ollut siksi aika lailla retuperällä. Muistan hyvin, kuinka ajoin vanhalla Toyota Corollallani ensimmäisenä päivänä Artjärvelle. Ajoin päätietä useaan kertaan edestakaisin, taloja ei ollut monta, mutta yhdessäkään ei ollut mainoksia pihalla

Kenttäkoulutusjakso Artjärven
Saleessa vahvisti aikoinaan
Taavi Heikkilän käsitystä
tuloksellisuuden tärkeydestä.



tai ovi kutsuvasti auki. Taisin lopulta ohittaa kaupan kolmesti, ennen kuin ymmärsin rakennuksen vihdoinkin kaupaksi, niin hyvin se oli naamioitunut näkymättömäksi. Avasin oven varovasti. Paikka oli todella huonossa hapes-
sa. Hyllyissä oli vanhoja maitoja ja hiivoja. Lihatiskin kylmäkoneisto takkui-
li niin, että lihat olivat yön jäljiltä ihan itseksensä marinoituneita. Lisäksi
kaupassa myytiin melkein kaikkea rautanauiloista lähtien, sillä paikallisen
osuuskaupan hallinnossa uskottiin, että käsittämättömän sekava ja laaja
valikoima palveli maaseututaajaman asukkaita hyvin.

Alakuloisessa kunnossa oleva kauppa ei palvellut enää juuri ketään. Hei-
tin vanhentuneet tuotteet roskeen ja yritin saada kaupasta jotenkin siedet-
tävän. Alakerran ”mainososastolla” – siis kellarissa – tuhersin aina aamulla
huonolla käsialallani mainosjulisteet ikkunoihin. Jos töihin tullessa näin
läheisen K-kaupan julisteesta heidän lauantaimakkaratarjouksensa olevan
kolme markkaa, kirjoitin meidän julisteisiimme: LAUANTAIMAKKARA 2,70.

Hiljalleen kauppa kuitenkin alkoi kovan työn jälkeen näyttää kaupalta.
Osa osuuskaupan hallinnosta ajatteli sitkeästi, että mahdollisimman runsas
valikoima oli juuri hyvän palvelun mittari. Hyvä taloudenpito ei ollut osuus-
kaupassa – eikä tuolloin koko S-ryhmässä – 1980-luvulla tarpeeksi kunnias-
sa, markkinatalouden realiteeteista oli karattu aivan liian kauas.

Tuo suorastaan vähän tuskallinenkin Artjärven kenttäkokemukseni oli
todella opettavainen. Sisäistin sen, että asiakasomistajien hyvä palvelu ei
todellakaan ole sitä, että tarjotaan vähän kaikkea sekavassa paketissa, sillä
lopulta se ei palvele enää juuri ketään. Artjärvi myös viimeistään todisti mi-
nulle sen, ettei markkinatalouden lainalaisuuksia voi vain ohittaa, tulosta
ja kannattavuutta on oltava, oli yritysmuoto sitten mikä tahansa. Tämä on
mielestäni olennaista ymmärtää kaikkialla kaupparyhmässämme, myös kai-
kissa hallintoelimissämme.

Tuloksellisuuden merkitys iskostui mieleeni, jos mahdollista, vieläkin
syvemmin niinä yhdeksänä vuotena, jotka työskentelin SOK:n rahoitus-
yksikössä. Ajat olivat tuolloin todella kovia, erityisesti 1990-luvun alun
lamavuodet. Jouduin tuskan hiki otsalla useasti perustelemaan pankeille,
miksi SOK:ta ja osuuskauppoja kannatti edelleen lainoittaa, vaikka tu-
loskuntomme olikin surkea. Pelkän vahvankaan aatteen voimin ei mitään
kauppoja pitkään pyöritetä, se meidän on tärkeää tänäkin päivänä muistaa.
Kun kannattavuus on kunnossa, ovat lähtökohdat asiakaslähtöisyydelle,
vastuullisuudelle ja uudistumiselle aina vain paremmat. Hyvä palvelu on

mielestäni aina myös tuloksellista, sillä silloin siitä hyötyvät kaikki, ja yritys pystyy kasvamaan.

Artjärven-harjoitteluni aikaista Päijät-Hämeen Osuuskauppaa ei ole enää olemassa, vaan se yhdistyi Etelä-Hämeen Osuuskaupan kanssa Osuuskauppa Hämeenmaaksi vuoden 1993 alussa. Sitten, 2000-luvulla, avasimme Hämeenmaan toimitusjohtajakaudellani Artjärvelle komean ja ajanmukaisen, puusta rakennetun uuden Salen ja toimimme modernit kauppapalvelut kylälle takaisin. Se oli hieno ja nostalginen hetki.

Tunnen tietysti erityisen hyvin Osuuskauppa Hämeenmaan kehityspolun ihan jo siksi, että ehdin olla siellä toimitusjohtajana lähes kymmenen vuotta ennen vuonna 2014 alkanutta pääjohtajakauttani SOK:ssa. Kahden osuuskaupan fuusio ja uusi alku Hämeenmaana oli 1990-luvulla käynnistynyt raskaasti, taakkana oli tuolloin paljon kannattamatonta toimintaa ja keskeinen toimialamme, päivittäistavarakauppa, oli surullisessa jamassa. Fuusion jälkeen toimitusjohtajana oli aloittanut Erkki Niemi, joka otti ohjat tiukasti käsiinsä ja alkoi määrätietoisesti kehittää osuuskauppaa. Tuolloin palattiin perusasioiden ääreen ja alettiin karsia ja laittaa kannattamattomia myymälöitä pala palalta kuntoon hyvin käytännönläheisellä johtamisotteella.

Kun itse aloitin toimitusjohtajan hommat vuonna 2004, Hämeenmaa oli yrityksenä jo hyvää vauhtia menossa oikeaan suuntaan. Siihen kyytiin oli helppo hypätä. Mutta selvää oli, että vaikka tulokunto oli ollut pitkään vaatimaton ja omavaraisuus alhainen, kasvua piti nopeasti saada aikaiseksi. Yhtälö ei ollut helppo ja nopeasti ratkottavissa. Lahden kokoisessa kaupungissa oli toimitusjohtajakauteni alussa esimerkiksi vain kolme S-marketia. Olikin aika esittää kysymys, oliko se asiakkaiden mielestä hyvää ja helposti saavutettavaa palvelua. Ei ollut, mutta oli myös selvää, mikä oli marssi-järjestys. Ensin oli saatava tehokkuus ja kannattavuus riittävään kuntoon, jotta pystyimme taloudellisesti terveeltä pohjalta kehittämään ja investoimaan uuteen. Lähdimme johtoryhmäni kanssa vauhdikkaasti liikkeelle ja asetimme uudessa strategiassamme Hämeenmaalle todella kovat kasvu- ja myyntitavoitteet. Se oli huimaa kasvun aikaa ja yhdeksässä vuodessa saimme peräti kolminkertaistettua liikevaihtomme. Niitä S-markettejakin oli kauteni päättyessä Lahdessa kolmen sijasta kymmenen. Paria viimeistä vuottani Hämeenmaan ohjaksissa leimasi totaalinen kurssinmuutos. Finanssikriisi oli iskenyt jälkimaininkeineen, kuluttaminen oli muuttunut varovaiseksi ja talouden kasvunäkymät hiipuneet prosentin tuntumaan,

mikä merkitsi huomattavan paljon kireämpää kaupankäynnin aikaa. Kasvuhakuisuutemme vaihtui hyvin lyhyessä ajassa tiukkaan tehokkuuden tavoiteltuun. Tavoitteena oli muuttuneessakin tilanteessa, kulutuksen ja kasvun hyytyessä, kulusäästöjen ja muiden tehostamistoimien avulla turvata tuloksellisuutemme.

Mutta miten tämä tuloksellisuus sitten onnistui? Yrityksen menestyksen takaavat mielestäni sen osaavat ja sitoutuneet työntekijät. Henkilöstön työhyvinvoinnilla on siksi valtavan suuri merkitys niin hyvinä kuin huonoina aikoina, eikä näistä panostuksista pidä tinkiä missään olosuhteissa. Kun joudutaan tilanteeseen, jossa kustannussäästöohjelmat ovat yrityksen tulevaisuuden turvaamiseksi välttämättömiä, niiden läpivienti helpottuu kun työntekijät tietävät, että työnantaja tekee kaikkensa heidän työhyvinvointinsa eteen, myös vaikeissa olosuhteissa. Näin tapahtui Hämeenmaalla enkä usko, että olisimme tuolloin saaneet tehostamisohjelmaamme niin hyvin käyntiin, ellei sitä olisi tukenut pitkäjänteinen panostus henkilöstön tyytyväisyyteen. Yhdessä henkilöstön kanssa aikaansaatu tuloksellisuus on siis ollut arvossaan Hämeenmaalla jo pitkään. Arvostan kovasti myös oman kauteni jälkeen Hämeenmaan toimitusjohtajaksi valitun Olli Vormiston tapaa rakentaa tulokulttuuria yhdessä motivoituneen henkilöstön kanssa. Olli oli jo kaudellani osuuskaupan kaupallisena johtajana osoittanut poikkeuksellisen kykynsä kasvavaan ja kannattavaan liiketoimintaan. Haluan myös mainita erikseen Osuuskauppa Hämeenmaan pitkäaikaisen ja arvostetun puheenjohtajan Maija-Liisa Lindqvistin, joka oli erinomainen esimieheni koko toimitusjohtajakauteni ajan. Hän toi aina vahvasti esiin henkilöstön reilua kohtelua ja osuuskaupan tehtävää asiakasomistajiensa palvelijana. Siitä oli helppo olla samaa mieltä.

Hämeenmaa on nykyään kaupparyhmän toiseksi suurin osuuskauppa ja vuosi toisensa jälkeen parhaita tuloksentehtäjiä. Silti myös henkilöstön tyytyväisyys pysyy vuodesta toiseen korkealla tasolla. Henkilöstöä palkitaan monin tavoin, käytössä ovat muun muassa tulospalkkiojärjestelmä ja merkittävät henkilöstöedut. Kun yrityksellä menee pitkään hyvin, on mahdollista tehdä vielä tavallistakin enemmän. Tammikuussa 2020 Hämeenmaa ilmoittikin jakavansa koko henkilöstölleen ylimääräisen tulospalkkion kiitoksena hyvästä ja pitkäjänteisestä työstä. Kokonaisuudessaan kertaluonteisen lisäpalkitsemisen kustannus oli lähes 2,5 miljoonaa euroa, ja jokaisen noin 3 000 kokoaikaisen työntekijän saama palkkio yli tuhat euroa.

EI ASIAKASHYÖTYÄ ILMAN TULOKSELLISUUTTA

Tuloksellisuudesta huolehtiminen on mielestäni parasta sisäänrakennettua vastuullisuutta myös asiakkaillemme, se on ikään kuin meidän geeniperintöämme. Tehtävämmehän on tuottaa asiakkaalle, osuuskaupan jäsenelle, jatkuvasti parempaa arvoa jäsenyydelleen. Hän on osuuskaupan omistaja juuri siksi, että jäsenyys tarjoaa hänelle aitoja hyötyjä kehittyvien ja laadukkaiden palveluiden sekä etujen muodossa. Ja emme pysty turvaamaan niitä, ellemmme toimi tehokkaasti ja kannattavasti. Siksi tuloksellisuus on yksi kaupparyhmämme neljästä arvosta.

S-RYHMÄN ARVOT

Olemme asiakasta varten.
Kannamme vastuuta ihmisistä ja ympäristöstä.
Uudistamme jatkuvasti toimintaamme.
Toimimme tuloksellisesti.

Mutta miksi toiminnan tehokkuus ja kannattavuus ovat meille niin olennaisia, että ajattelen ne toimintamme kivijalaksi? Vastaus löytyy osuustoiminnallisesta yritysmuodostamme: kassamme ei tipu rahaa mitenkään muuten kuin oman menestymisemme kautta. Meillä ei ole S-ryhmässä mahdollisuutta kerätä pörssiyhtiöiden tapaan ulkopuolista pääomaa markkinoilta esimerkiksi osakeantien kautta. Kulujen kattamiseen ja toiminnan kehittämiseen yritys tarvitsee kuitenkin jatkuvasti pääomaa, edustipa se mitä yritysmuotoa tahansa. Siksi tulos on meille ainoa keino kerryttää muun muassa investointien, uudistusten, uusien palvelujen ja liikeideoiden kehittämiseen ja asiakkaan palvelun parantamiseen vaadittavaa pääomaa. Ilman tehokkuutta ei synny tulosta, eikä kannattavuudelle puolestaan ole mitään edellytyksiä ilman tarpeeksi kustannustehokkaita prosesseja, virtaviivaisia toimintamalleja ja hyvin toteutettuja, asiakkaiden arvostamia laadukkaita konsepteja. Siksi osuustoiminta jo itsessään velvoittaa meitä tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen, jotta saamme itseään ruokkivan hyrrän pyörimään oi-

keaan suuntaan. Asiakkaan, omistajamme, näkövinkkelistä katsottuna tätä voisi kuvata niin, että jos emme pysty kakkuamme omalla tehokkaammalla toiminnalla ja tuloksellisuudella nostattamaan suuremmaksi, emme pysty myöskään tarjoamaan asiakkaillemme siitä yhtään isompaa kakunpalaa.

Tuloksellisuutemme peruskallion muodostavat kustannustehokkuus sekä niin hyvät palvelut, että asiakas haluaa yhä uudelleen valita juuri meidän kauppamme ja palvelumme. Se on näin yksinkertaista. Ja siksi usein sanonkin, että parhaiten menestystä mittaa se, että meillä käydään, siten pystymme kannattavasti kasvamaan. Kasvua tarvitaan, sillä se on kaiken liiketoiminnan elinehto. Ilman kasvua emme kehity emmekä uudistu. Ja me voimme varmistaa sen ovipumpun käymisen oikeaan suuntaan vain siten, että palvelumme ovat aidosti hyviä – niin hyviä, että asiakkaamme niitä käyttävät, niistä tykkäävät ja mieluusti myös suosittelevat niitä muille.

MAKSIMOIMME TULOKSEN SIJAAN ASIAKKAAN HYÖTYÄ

Osuuskunnan omistajuus on luonteeltaan pitkäjänteistä, sellaista, jossa tärkeimpänä tavoitteena eivät ole sijoituksesta saatavat nopeat voitot. Ihmiset haluavat liittyä osuuskaupan jäseniksi, koska yhteenliittyminen muiden kanssa on järkevää ja tuottaa heille mittakaavaetua – vähempien mutta yhteisten ja tehokkaasti käytettyjen tasaomisteisten resurssien avulla jäsen saa itselleenkin parempaa hyötyä. Jäsenyyden motivaattorina on siis siitä saatava hyöty, joka on muutakin kuin suoraa rahallista palkitsemista



palvelujen käyttämisestä. Osuuskauppojemme jäsenet hyötyvät rahallisen palkitsemisen lisäksi muun muassa S-ryhmän kattavasta valtakunnallisesta verkostosta, laajasta palvelutarjonnasta ja pitkistä, jopa ympärivuorokautisista aukioloajoista. Myös digitaaliset hyötypalvelumme, kuten S-mobiilin Omat ostot -palvelu erilaisine laskureineen tai ABC-sovelluksen mobiilit tankkaus-, autonpesu- ja ruoan ennakkotilauspalvelut helpottavat ja sujuvoittavat arkea ja tuottavat näin asiakkaillemme aidosti arvoa.

Käytämme kaupparyhmässä tulostamme kahdella tavalla. Ohjaamme sitä suoraan jäsenten hyödyksi: tarjoamme parempia palveluita ja palkitsemme, jopa viiden prosentin Bonuksen muodossa. Muita euromääräisiä palkitsemistapojamme ovat maksutapaetu, osuuspääoman korko ja ylijäämänpalautus. Käytämme tulosta myös oman toimintamme asiakaslähtöiseen kehittämiseen eli varmistamme sen, että palvelumme pysyvät jatkuvasti – ja myös pitkälle tulevaisuuteen – kilpailukykyisinä ja asiakkaille relevantteina. Osuustoiminnallisessa yrityksessä tuloksesta ei siis napata mitään välistä. Asiakas hyötyy molemmista tuloksenkäyttötavoista, toisesta välittömästi ja henkilökohtaisesti, toisesta hieman pidemmällä viipeellä. Osuustoiminnassa ei maksimoida osakeyhtiön tapaan sijoittajien etua ja tulosta vaan asiakkaan kokemaa hyötyä, se on koko toimintamme päämäärä. Tulosta ei tarvita tuloksen itsensä tai sijoittajan edun vuoksi, vaan se on väline tuon päämäärämme saavuttamiseksi. Siten osuuskaupan tuloksen käytön ja asiakkaan välille ei synny mitään eturistiriitaa.

Olen usein käyttänyt tämän osuustoiminnallisen tuloksen erityislaadun kuvaamisessa metaforana vaakakuvaa, jossa toisessa punnuksessa on asiakkaan etu ja toisessa kannattavuus. Näiden kahden välillä tasapainottelemme, sillä ei ole toista ilman toista, ilman tulosta ei synny jaettavaakaan. Haemme siis koko ajan muuttuvassa kilpailutilanteessa jatkuvasti balanssia sen suhteen, minkä verran tulosta meidän täytyy pystyä tekemään, jotta kykenemme jatkuvasti tuottamaan yhä parempia etuja asiakkaillemme. Jos tulos viivan alla on liian niukka, kehityksemme pysähtyy emmekä pysty enää investoimaan pitkäjänteisesti mihinkään uuteen. Palvelut alkavat rapautua, ja asiakkaiden tyytymättömyys kasvaa. Voisi toki ajatella, että kehityssuunnan kääntämiseksi kannattaisi nostaa esimerkiksi hintoja, jotta saavutettaisiin parempi kate. Ja jos asiakkaat nämä hinnankorotukset sietäisivät eivätkä vähentäisi asiointiaan, tulostakin syntyisi näin enemmän. Tätä tietä emme kuitenkaan voi valita, sillä se on vastoin osuustoiminnan perimmäis-

tä tarkoitusta tuottaa jatkuvasti parempaa hyötyä jäsenilleen – ja se sisältää myös periaatteen hintojen jatkuvasta edullistamisesta. Jos tavoittelisimme parempaa kannattavuutta kovemman katteen kautta, fokuksemme siirtyisi pois asiakkaidemme edusta. Tulevaisuuden kilpailukyvyyn varmistava tulos voi osuustoiminnallisessa yrityksessä syntyä kestävästi vain yhdistelmästä, jossa asiakkaat kokevat saavansa hyötyä relevanttien uudistuvien palvelujen käytöstä ja myös oma toimintamme on riittävän tehokasta ja kannattavaa, jotta näitä palveluja voidaan kehittää ja myös turvata. Siksi toteutamme S-ryhmässä osuustoiminnallisuutta niin, että asiakkaiden ohella toimintamme keskiössä ovat kilpailukykyisyys, kustannustehokkuus ja jatkuva parantaminen.

Tehokkuuden osalta meidän velvollisuutemme on huolehtia tinkimättömästi siitä, että oma koneistomme toimii mahdollisimman hyvin ja sopivasti öljyttynä. Mutta öljyä ei sovi tuhlailla, ja jos osat alkavat ruostua tai niihin kertyy likaa ja karstaa, koko kone alkaa hyytyä. Osuustoiminnan sisäsyntyinen etiikka velvoittaa meitä toimimaan aina omistajiemme parhaaksi. Asiakkaalle kuuluva hyöty ei siis saa valua vaihdelaatikkoon, koneiston hoitoon, sillä silloin emme pysty tuottamaan tarpeeksi hyötyä.

Tehokkuus tarkoittaa tehokkuutta kaikilla organisaatiotasolla, kaikissa toiminnoissa ja kaikissa toimintatavoissa. Keinoja tehokkuuden saavuttamiseen ovat muun muassa uudet energiaratkaisut, hankintavolyymiemme kasvattaminen, kaupparyhmän tarvitsemien yhteisten palvelujen tehokas tuottaminen sekä konseptien tehokkaampi läpivienti ja toteutus. Paremman suorituskyvyn saavutamme muun muassa uutta aikakautta edustavan Sipoon logistiikkakeskuksemme avulla, joka on automaatioasteen ja robotiikan käytön osalta huippuluokkaa jo ihan kansainvälisestikin. Palvelujemme pitää puolestaan olla aina markkinassa kilpailukykyisiä laadun, valikoimien ja hintojen suhteen, ja tämän turvaamiseen tarvitsemme riittävää tuloksellisuutta.

Emme kasva, elleivät asiakkaamme ole tyytyväisiä ja käytä palvelujamme, yhä uudelleen. Ja asiakkaiden palaaminen kerta toisensa jälkeen ei todellakaan ole mikään itsestäänselvyys. On muistettava – tästä tapaan muistutella – että jokaisen vuoden alussa meidän markkinaosuutemme on pyöreä nolla. Edellisen vuoden numerot ja desimaalit eivät siirry automaattisesti seuraavalle vuodelle, vaan numeroiden suuruudesta päättävät aina asiakkaamme. Meidän pitää lunastaa joka vuosi – ja joka päivä – paikkamme uudelleen. Ja

asiakkaamme tulevat kauppoihiimme vain, jos he luottavat palveluihimme ja kokevat ne itselleen hyödyllisiksi. Kun kilpailu on yhä kovempaa, siinä pärjääminen vaatii jokaiselta toimijalta entistä enemmän. Emme saa mitään helpolla, millään toimialalla tai missään päin Suomea, globaali digimaailma kun on arkipäivää kaikkialla ja asiakkaamme ovat siksi aivan yhtä vaativia niin pohjoisessa kuin etelässä, niin kaupungeissa kuin maaseudulla. Asiakkaamme ovat valistuneita ja hintatietoisia, sillä digitaalisessa ja läpinäkyvässä maailmassa muun muassa hintatiedot ovat helposti kaikkien saatavilla. Siksi myös meidän on jaksettava kiristää tahtia, tehtävä oikeita asioita ja joka päivä vähän paremmin, jotta voimme varmistaa, että asiakkaat valitsevat meidät vuoden kaikkina päivinä. Menestymme kaupparyhmänä vain, jos pystymme kehittämään toimintaamme kansainvälisen mittapuun mukaan. Asiakkaamme eivät yksinkertaisesti tyydy yhtään vähempään. Siksi tarvitsemme niin kasvun ja uudistumisen tueksi ja turvaksi kuin kovenevassa hinta- ja laatukisassa pärjätäksemme jatkuvasti lisää tehokkuutta, parempaa kannattavuutta ja syvempää asiakasymmärrystä. Kuvaan tätä rajusti mullistunutta kilpailumaisemaa ja sen vaikutuksia kauppaan ja asiakkaisiin vielä syvemmin tämän kirjan seuraavassa luvussa.

MIKÄ MEITÄ KIRITTÄÄ, KUN PÖRSSIKURSSI EI MITTAA?

Kun minut valittiin pääjohtajaksi vuoden 2013 joulukuussa, totesin tiedotustilaisuudessa että en voi olla tyytyväinen ennen kuin kaupparyhmämme on paljon paremmassa kunnossa kuin mitä se tuolloin oli. Olin pohtinut todella paljon, oikeastaan koko pitkän kaupparyhmäurani ajan, mikä olisi osuustoiminnalliselle yritykselle paras tapa huolehtia siitä, että se pysyy jatkuvasti erinomaisessa tulokunnossa. Näin jälkiviisaana voin todeta, että luvun alussa kuvaamani kenttäkoulutusaika Artjärven Salessa toimi kuin polttorauta, se jätti lähtemättömän jäljen. Tuon kokemuksen jälkeen olin entistäkin vakuuttuneempi, että tulosta ja kannattavuutta on aina oltava, oli yritysmuoto mikä tahansa. Ja tulosta oli tehtävä sen verran, että tulevaisuus olisi tukevasti omissa käsissä. Kun olin tuolloin astumassa pääjohtajan saappaisiin koin, että harteilleni laskeutui valtavan suuri vastuu. Silti uskoin, että yhdessä pystyisimme kääntämään kaupparyhmän tuloskäyrät ylöspäin. Tulos ei ollut ainoa huolenaiheeni, puhuin sen lisäksi myös suhteestam-

me asiakkaaseen, joka on kaiken toimintamme alku- ja päätepiste, ja jossa siinäkin oli mielestäni paljon petrattavaa. Avaan tätä asiakasnäkökulmaa moniulotteisemmin omassa luvussaan hieman tuonnempana tässä kirjassa.

Mutta palataan tuloksellisuuteen. Miksi siis auditorion puhujakorokkeen takana vuonna 2013, tulevan pääjohtajan roolissa, olin niin huolissani tuloskulttuuristamme? Siksi, että emme olleet mielestäni lainkaan tarpeeksi tiedostaneet kaikkea sitä, mitä maailmanluokan kilpailu meiltä oikeastaan vaati. Siis vaati, jos halusimme edelleen menestyä uudenlaisen kilpailun pyörteissä. Yksinkertaisesti sen kai voisi muotoilla niin, että mielestäni se vaati meiltä enemmän lähes kaikkea: parempaa kannattavuutta, tehokkuutta, suorituskykyä, asiakastytyväisyyttä. Ja olimme oikeasti tilanteessa, jossa SOK:n tulos kynti syvästi tappiollisena, ja myös S-ryhmän tulostuloskäyrä luisui alamäkeä useampaa vuotta peräkkäin. Olin huolissani myös siksi, että ymmärsin meidän tarvitsevan, paitsi yhteisesti jaettua tilannekuvaa ja siitä johdettua uutta suuntaa, myös merkittävää sisäistä asennemuutosta, sillä osuuskuntana meiltä puuttuu se ulkoinen piiska, joka meitä parempaan jatkuvasti kirittäisi.

S-ryhmää ei siis pörssiyhtiön tapaan kannusta parempaan pörssikurssi, joka mittaa jatkuvasti pörssiyhtiön kannattavuutta ja kasvunäkymiä kuin tarkka kuumemittari. Yritysmuotomme ei aseta meille välttämätöntä vaatetta maalata asiakkaillemme jatkuvasti tulevaisuuden näkymiä niistä keinoista, joilla tuotamme heille parempaa arvoa, samalla tavalla kuin pörssiyhtiössä pyritään voittoa maksimoimalla kasvattamaan osakkeenomistajien saamaa tuottoa sijoittamalleen pääomalle. Myös hallinnollinen rakenteemme on hyvin erilainen kuin osakeyhtiöissä, joissa hallituksissa istuvat yritysten suurimmat osakkeenomistajat. Nämä yritykseen sijoittaneet tahot asettavat yrityksille kovat tulostavoitteet ja myös valvovat operatiivisen johdon toimintaa. Meilläkin on totta kai omistajamme, mutta pääomamme on luonteeltaan isännätöntä. Osuuskauppamme omistavat yhteensä 2,4 miljoonaa jäsentä, kukin tasaomisteisin osuuksin, eivätkä nämä omistajat istu isolla omistusosuudella osuuskauppojen hallituksissa. S-ryhmään kuuluvissa organisaatioissa hallintoneuvostojen ja hallitusten pitäisikin mielestäni ottaa nykyistä vahvemmin agendalleen osuuskaupan tavoitteiden ja riman asettaminen riittävän korkealle. Toimivan johdon tehtävä on sitten tehdä kaikkensa noiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Toinen näkökulma liittyy voiton maksimoimiseen, joka on pörssiyhtiöissä ensisijainen tavoite. Vaikka

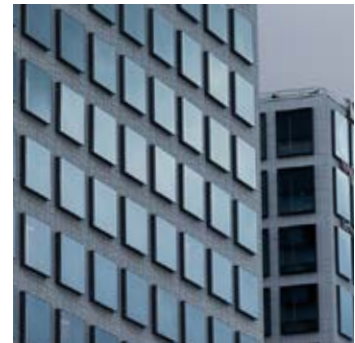
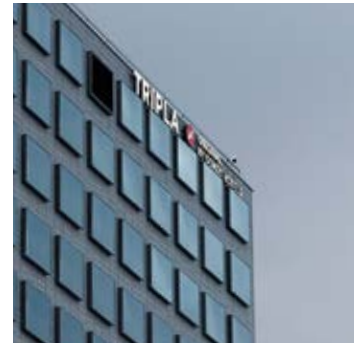
osuustoiminnassa emme pyrikään maksimoimaan voittoa vaan asiakkaan kokemaa hyötyä jäsenyydestään, se voi kestäväällä tavalla rakentua vain tehokkuuden ja tuloksellisuuden varaan.

Kun meiltä puuttuu pörssikurssimittarin ja sijoittajien asettamien kovien tuottovaatimusten piiska, niin mikä meitä osuustoiminnassa sitten oikein kirittää parhaaseemme? En ole pohdinnoissani löytänyt tähän muuta vastausta kuin osuustoiminnan sisäsyntyisen eettisen velvoitteen ja oman sisäisen kunnianhimomme huolehtia siitä, että emme jätä kiveäkään kääntämättä, vaan piiskaamme itse itseämme jatkuvasti parhaaseen mahdolliseen suoritukseen ja tuloksellisuuteen. Emme voi löysäillä ja päästää itseämme laiskistumaan vain siksi, että meiltä ei kukaan tule suoraan vaatimaan kovaa tuottoa sijoitetulle pääomalle. Meillä on jatkuva velvoite asiakkaitamme kohtaan, ja se on vähintään yhtä napakka kannustaja kuin pörssiyhtiön piiska. Kone on siksi pidettävä huippukunnossa, tulosta pitää syntyä, eikä huonoja suorituksia voida hyväksyä, muuten emme pysty tuottamaan arvoa asiakkaillemme. Haluaisinkin myös meidän omassa hallintomallissamme vahvistaa erityisesti hallinnon ja hallitusten roolia tämän toteutumisen valvomisessa. Mielestäni niiden olisi tärkeää vahtia selvästi nykyistä tiukemmin, että emme jätä yhtäkään tehokkuusnäkökulmaa käyttämättä ja että emme tyydy minkään verukkeen varjolla pyörittämään kannattamatonta liiketoimintaa tai harjoittamaan tehotonta toimintaa osuustoiminnan nimissä.

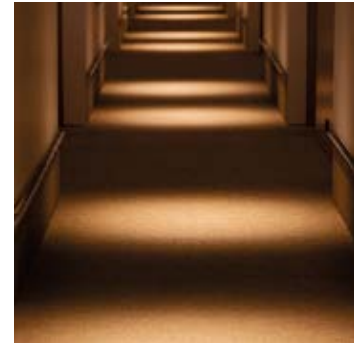
PALJONKO ON TARPEEKSI?

Kaikki yritykset, jotka aikovat pärjätä, tarvitsevat kasvua ja tulosta. Mutta jos emme osuustoiminnassa pyri pörssiyhtiön lailla voiton maksimoimiseen, niin mikä on meille riittävä tulos, jotta myös tulevaisuutemme olisi turvattu? Mille korkeudelle rimamme pitäisi oikein asettaa? Vai onko sitä tarpeen edes määritellä? Mielestäni on, vaikka meidän ei tarvitse tulostavoitteitamme kvartaaleittain kertoa kasvattaaksemme osakkeen arvoa.

Tulos antaa meille muun muassa reaktio- ja sietokykyä sekä tarvittavaa puskuria. Onhan myös niin, että toiminnan pyörittämisen vaatimilla kuluilla on taipumusta nousta eikä laskea. Näin käy muun muassa henkilöstökulujen, toimitilavuokrien, kiinteistökulujen ja erilaisten pakollisten verojen kanssa. Kasvu on välttämätöntä jo pelkästään nousevien kulujen







kompensoimiseksi, jotta yhtälö ei keikahda negatiiviseksi. Tulosvaadettamme lisää edelleen se, että meidän on turvattava kilpailukykyämme muuttuvassa markkinassa uudistamalla ja kehittämällä toimintaamme sekä lyhyellä että pidemmällä tähtäimellä, jottei asiakkaiden mielenkiinto palveluihimme lopahda ja kasvumme vaarannu. Se edellyttää kaupparyhmältämme jatkuvasti sellaista tulostasoa, että pystymme varmasti rahoittamaan meneillään olevien kehityshankkeiden lisäksi myös tulevaisuuden kilpailukyyn rakentamisen vaatimat investoinnit niin tehokkuuteen, digitaalisuuteen kuin ketteryyteen. Koska emme voi hakea kehityshankkeisiimme uutta pääomaa osuuskaupan omistajilta, on selkeä tosiasia, että emme pysty kehittämään mitään uutta, ellei meillä itsellämme ole siihen kerrytettyinä tarpeeksi varoja. Jos lisäksi haluamme – kuten haluamme – olla aktiivisia toimijoita ja reagoida ketterästi markkinassa avautuviin uusiin mahdollisuuksiin, kuten yrityskauppoihin, jäämme niissäkin nuolemaan näppejämme, ellei meillä ole taseessamme riittävästi varoja tarvittavien peliliikkeiden suorittamiseen.

Varojen kerryttämisessä keskeisiä rakennuspuita ovat tietysti kannattavat liiketoiminnot. Joskus kuulee – kuin huolestuttavina kaikuina Artjärven ajoiltani – että osuuskaupassa liiketoiminnan tulosta ja kannattavuutta tärkeämpää on tarjota asiakkaille mahdollisimman laaja palvelukirjo, jotta pystymme vastaamaan mahdollisimman kattavasti asiakkaiden tarpeisiin. Itse en näe tässä mitään järkeä. Jos pidetään toiminnassa palveluja, jotka eivät kata omia kustannuksiaan, se ei voi olla hyvää palvelua kenellekään. Mielestäni se on vain kallista harrastustoimintaa, joka syö myös edellytykset



muilta palveluilta kehittyä entistä paremmiksi. On siis aivan keskeistä hyväksyä kaikessa tekemisessä liiketoiminnan lainalaisuudet, jotka ovat samat yritysmuodosta riippumatta: tulosta ja kannattavuutta pitää syntyä. Meillä itsellämme pitää myös olla riittävästi osaamista pyörittää kaikkia niitä liiketoimintoja, joita asiakkaillemme tarjoamme – ja pyörittää niitä ennen kaikkea tuloksellisesti. Muuten emme pysty yhä kovenevassa kisassa tarjoamaan riittävän laadukkaita palveluita, ne eivät myöskään kehity eivätkä herätä asiakkaittemme kiinnostusta. Ja jokainen liiketoiminta-alue kantaa aina vastuun omasta tuloksellisuudestaan, mitään tukea esimerkiksi muilta paremmin kannattavilta toiminnoilta ei voida enää nykypäivänä hyväksyä.

Itse ajattelen siis niin, että kun ensin olemme ponnistelleet kaikin voimin, jotta saamme leivottua kakustamme mahdollisimman suuren, sen jakaminen on sitten helppoa ja siitä riittää useampaan tarkoitukseen. Kun on tarpeeksi mistä jakaa, voimme päättää, mikä osa jätetään tuloksen muodossa yrityksen taseeseen tulevien investointien ja kehittämisen pesämunaksi ja minkä verran pystymme jakamaan hyvää niin omistajillemme kuin henkilöstöllemme. Voimme jakaa omistajillemme ylijäämänpalautusta, pitää tuplabonus-, asiakasomistaja- ja verot veks -päiviä, tarjota ilmaisia pankkipalveluita sekä palkita henkilöstöämme hyvistä suorituksista. Tämän kaiken mahdollistamiseksi meidän on pyrittävä vähintään samaan tehokkuuteen kuin muut yritykset, löysäilyyn meillä ei ole yhtään varaa.

Jäsenen näkökulmasta erityisen hienoa osuustoiminnassa on se, että jos syntyy erittäin hyvä tulos, kaikki se, mitä ei perustellusti tarvita osuuskautta toiminnan pitkäjänteiseen uudistamiseen ja tulevaisuuden turvaavaan kehittämiseen, voidaan jakaa omistajille takaisin esimerkiksi ylijäämän palautuksena. Eikä tämä periaate ole mikään kuollut kirjain, vaan näin osuuskaupparamme myös toimivat. Tästä meillä on huikean hieno esimerkki viime vuodelta, kun PeeÄssä päätti maksaa asiakasomistajilleen neljä prosenttia ylijäämänpalautusta vuoden 2018 tilikauden tuloksesta. Euroiksi muutettuna omistajille palautettava summa oli yhteensä 18,9 miljoonaa euroa. Tämä ei olisi mahdollista ilman pitkäjänteistä ja määrätietoista työtä kustannustehokkuuden parantamiseksi. PeeÄssä investoi ylijäämänpalautuksen lisäksi palveluiden kehittämiseen yli 40 miljoonaa euroa. Kun näihin investointeihin oli pystytty systemaattisesti varaamaan riittävästi rahaa jo aiempien vuosien tuloksista, käytettiin mahdollisuus palauttaa osa tuloksesta ylijäämän muodossa takaisin omistajille.

Meillä on kaupparyhmässämme riittävän suuruisen tuloksen tasosta vaihtelevia näkemyksiä. Osassa osuuskauppojamme elää edelleen sangen syvällä ajatus, että osuuskaupassa tuloksen ei pidäkään olla liian suuri, koska se on vastoin yritysmuotomme henkeä, jossa tärkeintä ei ole tulos vaan asiakkaan hyöty. Osassa puolestaan on hyvin vahva pyrkimys tavoitella kasvua ja mahdollisimman hyvää tuloksellisuutta, jotta asiakkaan hyötyä voitaisiin jatkuvasti ja pitkällä tähtäimellä parantaa.

Myönnän auliisti, että edustan itse tiukasti jälkimmäistä koulukuntaa. Meidän on tehtävä kaikkemme, siis todellakin kaikkemme, ettemme menetä kykyämme luoda ja jakaa mahdollisimman paljon yhteistä hyvää eteenpäin. Ja siihen emme pysty, ellemmme pyri sekä kasvamaan että tuloksen ja tehokkuuden kautta investoimaan ja uudistumaan niin, että pärjäämme mahdollisimman hyvin missä tahansa markkinassa ja kilpailutilanteessa ja että omistajamme hyöty sitä kautta kasvaa. Siksi on mielestäni suorastaan vaarallista ajatella, että meidän ei osuuskauppana tarvitsisi pyrkiä mahdollisimman hyvään tulokseen, vaan että vähempikin riittäisi. Se on minusta tuhon tie, ja erityisen tuhoisaa se on tässä kaupan syvässä myllerryksessä, jossa parhaillaan elämme – ja jonka päälle meitä kurittaa vielä raskas koronavirüs.

Erityisen hyvin S-ryhmän historiikeista kannattaa mielestäni lukea ja palauttaa mieliin 1980-luvun karvaat kokemukset, kun olimme kaupparyhmänä tilanteessa, jossa emme olleet osanneet reagoida ajoissa toimintaympäristön muutoksiin ja ihan kaikki palvelumme – jopa koko olemassaolomme – jouduttiin kyseenalaistamaan. On vain raaka fakta, että jos tulos luisu nollan kieppeille, mahdollisuudet kehittää mitään uutta ovat olemattomat. Tämä alkaa nopeasti näkyä asiakkaiden tyytymättömyytenä, mikä puolestaan vauhdittaa huonoa kierrettä. Ja jos käännettä parempaan ei saada aikaiseksi, pian koko osuuskauppa joutuu jo kamppailemaan säilymisestään.

Vuonna 2013 olimme siis tuloksemme osalta siinä tilanteessa, että SOK teki vuosi toisensa jälkeen suuria tappioita ja myös S-ryhmän tulokskäyrä osoitti alaspäin. Teimme kaupparyhmänä vuositason tulosta alle 200 miljoonaa euroa, mikä ei riittänyt läheskään kaikkeen siihen, mitä meidän olisi pitänyt pystyä tekemään. Siksi pääjohtajanimitykseni infotilaisuudessa sanoin, etten voi olla tilanteeseen tyytyväinen. Kaikki pidemmän tähtäimen kehittäminen oli tuolloin paljon vaikeampaa ja hitaampaa. Oli tehtävä monenlaisia temppuja ja tehostamis- ja tervehdyttämistoimenpiteitä, jotta

saimme välttämättömät tulevaisuutta turvaavat investoinnit tehtyä. Kaikki vähemmän akuutti oli pakko jättää tekemättä, mikä hidasti myös kaiken uuden kehittämistä.

Olemme viimeiset kuusi vuotta tehneet valtavasti työtä ja niin onnistuimme tuplaamaan tuloksemme vuonna 2019 yli 400 miljoonaan euroon. Se on ennätystulos koko kaupparyhmämme historiassa. Sen saavuttaminen on vaatinut meiltä kovia tehostamistoimia ja kulusäästöohjelmia ja olen erittäin ylpeä yhteisistä ponnisteluistamme tuloksemme eteen. Olemme kuitenkin lähes 12 miljardin euron liikevaihtoa tekevä kaupparyhmä, eikä tuo 400 miljoonaakaan ole kuin noin kolme prosenttia liikevaihdostamme. Vuosi 2020 on koronaepidemian vuoksi tulostuloksessa menetetty. Emme vielä edes tiedä sen kaikkia negatiivisia vaikutuksia, mutta selvää on, että tuloksemme niiaa ja syvään. Teemme tietysti kaikkemme kielteisten vaikutusten minimoimiseksi. Olen ollut valtavan huojentunut siitä, että vuoden 2019 tuloksemme oli niin hyvä, meillä on nyt sietokykyä ja kunnon puskuria ottaa jopa tällaiset koronan kaltaiset äkilliset ja täysin ennakoimattomat, valtavan kokoluokan kriisin aiheuttamat iskut vastaan. Ilman tulospohjaa tilanne ja tunnelmat olisivat aivan toisenlaiset. S-ryhmä tai SOK eivät tähän kriisiin kaadu, vaikka etenkin hotellimme ja ravintolamme kärsivät siitä hyvin raskaasti.

Olen ollut tuloksellisuuden puolestapuhuja oikeastaan koko kaupparyhmäurani ajan. Ja käsitykseni sen tärkeydestä on – jos mahdollista – jopa entisestään vahvistunut näinä kuutena pääjohtajavuotena, kun mielessä pyörii jatkuvasti digitalisoituvan kilpailumaisemamme kiihtyvä muutos ja oma pärjäämisemme kisassa. Globaalissa, jatkuvasti kovenevassa kilpailussa meidän on keskityttävä yhä vahvemmin koko S-ryhmä-kokonaisuuden iskukykyyn. Emme voi jäädä millään osa-alueella liikaa jälkeen maailman parhaista ja meidän on myös turvattava kykymme nopeisiin reagointeihin, jotta voimme tarttua avautuviin tilaisuuksiin. Menestymme vain yhtenäisenä ryhmänä ja muistaen sen, että jokaisen osan ja osa-alueen menestys on kaikkien etu. Tarvitsemme kansainvälisiä huipputoimijoita vastaan kaiken mahdollisen kasvun ja kaikki mahdolliset resurssit, niitä meillä ei voi mielestäni olla koskaan liikaa. Kuten seuraavassa luvussa tarkemmin kuvaan, olemme sellaisessa maailmanluokan kisassa, jossa emme voi kilpailla enää piirikunnallisella tasolla. ■



Kaurahiutaleiden tehokaruselli



On olemassa asioita, joiden mittasuhteita on ihmisjärjellä vaikea käsittää. Vuosina 2016–2018 käyttöön otettu Inex Partnersin Sipoon päivittäistavaroiden logistiikkakeskus lähentelee sellaista. Suomen suurimpana rakennuksena sen laajuus on valtava: on muun muassa laskettu, että sen sisään mahtuisi yli 30 eduskuntataloa.

Mutta oikeastaan vielä vaikeampaa on hahmottaa u-kirjaimen mallisen jättirakennelman pyrittämää logistista kokonaisuutta, joka ulottuu huomattavasti laajemmalle kuin vain huikean kokoisen rakennuksen sisälle, satojen kilometrien päähän siitä, aina elintarviketeollisuudesta myymälöiden hyllyille. Siksi nostamme tämän jutun päärooliin arkisen tuttavamme, Elovena-kaurahiutalepakettin, joka matkaa tuhansien muiden tuotteiden tavoin kustannustehokkaasti koko tämän pitkälle automatisoidun koneiston läpi. Piskuinen kaurahiutalepaketti saa havainnollistaa, kuinka logistinen tehomyllly toimii. Elovena, ole hyvä!

ELOVENAN ODOTETTU VIERAILU

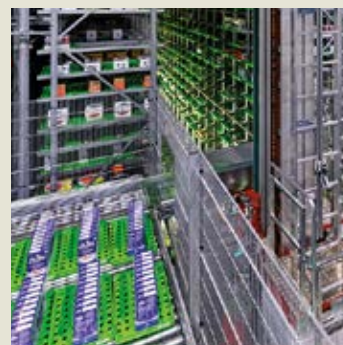
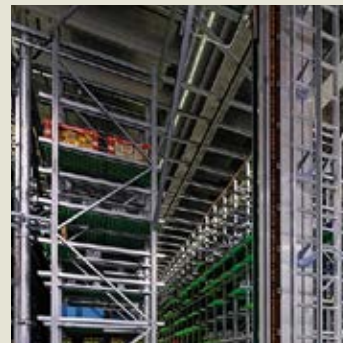
Kun hypistelemme pakkausta kädesämme, havaitsemme ensimmäisenä sen kivan muodon, houkuttelevat värit ja kuviot. Elovena-paketin

kyljessä hymyilevä vaaleahiuksinen tyttö on vaihtanut vuosien saatossa niin kasvojaan kuin asuaankin, viimeisenä vaihtui kansallispuku nykyaikaisempaan leninkiin. Mutta päivittäistavarapakkaus on muutakin kuin vain asiakkaan silmää houkutteleva tuote. Sipoon logistiikkakeskuksessa pakkaukselta toivotaan aivan erityisiä missinmittoja. Pakkauksen on hyvä olla lavalle tai rullakkoon sopiva ja hyödyntää näiden koot mahdollisimman tarkkaan ja vielä istua hyvin myymälähyillyjenkin mitoihin. Kolmion malliset pullot ovat automaatiolinjastolle melkein päikkamotus. Pakkauksen tulee myös Inex Partnersin toimitusjohtaja **Petteri Pelkosen** mielestä olla painoa ja käsittelyä kestävä, jotta sen päälle voidaan pakata tavaraa.

Sellainen Elovena-pakkaus onneksi on, niin kuin nykyään noin 80 prosenttia Sipoon keskuksen läpi kulkevista pakkauksista, jotka voidaan käsitellä täysin automaattisesti.

Elovenan logistinen tarina lähtee kuitenkin jo kauempaa, siitä kun se noudetaan Inexin toimesta tavarantoimittajan varastolta Sipooseen.

”Täysperäreikka, yhä useammin niin sanottu HCT-rekka, jonka kuormatila on normaalia rekkaa huomattavasti suurempi, on vinyt kuorman ensin Turun terminaaliin ja tuo sitten paluuna kaurahiutalekuorman sekä



muita tuotteita samalta toimijalta. Näin säästyy sekä kustannuksia että ympäristöä”, Pelkonen kertoo.

Elovena-pakkauksia osataan jo ennalta odottaa Sipoon päivittäistavaroiden logistiikkakeskuksessa, sillä keskuksen tietojärjestelmissä on valmiina ostotilaus sekä tavarantoimittajan lähettämä sähköinen ennakkotieto.

”Kun rekka saapuu portille, luetaan sen rekisteritunnus ja samalla näyttötauluun ilmestyy lastauslaiturin tunnus, jonne kuljettaja menee

purkamaan kuorman”, Pelkonen jatkaa.

Rekka ei siis etsiskele oikeaa laituria, sillä se olisi turhan työlästä. Laitureita kun on keskuksessa noin 200 ja rekkoja pyörähtää Inex Partner-sin tuotantojohtaja **Tuukka Turusen** mukaan niillä noin tuhat päivässä.

”Sen jälkeen kuljettaja purkaa kuorman ja syöttää kuormalavat suoraan meidän automaatiojärjestelmämme linjalle. Järjestelmä skannaa lavat sekä vertaa lavalapuista luettuja tietoja tavarantoimittajalta tulleeeseen ennakkotietoon. Kun kaikki täsmää, se tekee automaattisesti tuotteille vastaanoton. Tämän jälkeen automaatio kuljettaa lavat korkeavarastoon.”

Osa tuotteista vain piipahtaa varastossa, osa voidaan tarvita suoraan keräilyyn, silloin ne ohjautuvat suoraan lavapurkuun. Vaikka Elovena osataankin varastossa odottaa, tämän kummempia juhla-

lisuuksia sillä ei ole vastassa, sillä päivittäistavarakeskuksessa vastaanotetaan peräti 12 000 lavaa tuotteita päivässä. Eikä juuri ihmiskäsiä tähän tarvita, sillä kaikki tämä pyörytys toimii automaatiotekniikan varassa.

ARKTISISTA OLOISTA TROPIIKKIIN

Jos oletetaan, ettei Elovena-paketeilla ole välitöntä kiirettä kaupan hyllylle, ne varastoidaan kuljettimien ja hissien avulla juuri oikean lämpötilan automaattivarastoon. Elovemat viihtyvät niin sanotussa kuivatuotevarastossa, jossa on normaali huoneenlämpö.

”Järjestelmä pitää huolta siitä, että kaikilla noin 21 000 eri tuotteella on kapasiteetiltaan noin 90 000 lavapaikan varastossa oma tarkka paikkansa, niin Elovena-hiutaleilla-kin”, Turunen kertoo.

Paukkupakkasesta huoneenlämpöön, siinä suurin piirtein lämpötilat, joilla tuotteita voidaan Sipoossa varastoida. Lisäksi logistiikkakeskuksesta löytyy banaanikypsyttämö, jossa banaanit ja avokadot voidaan kypsyttää niin, että ne ovat juuri sopivan kypsiä kauppoihin lähtiessään.

Kun kaurahiutaleet lähtevät jälleen korkeavarastosta liikenteeseen, kohti myymälöitä, Elovena-lavat liikkuvat automaattisesti varastosta lavapurkuun. Ensin ne tosin pysähtyvät asemalle, jossa varastotyöntekijä poistaa lavan ympäriltä pakkausmuovit.

”Tämä on ainoa kerta, kun inexiläinen koskee lavaan automaatio-keräysprosessissa. Kalvojen poiston jälkeen lava jatkaa matkaa laitteelle, joka purkaa lavakerros kerrokselta kollit eli myyntierät hihnalle. Tämän jälkeen kollit siirretään automaattisesti yksitellen tarjottimille, joita





varastossa kiertää taukoamatta lähes 800 000 kappaletta”, Turunen jatkaa.

HUOLELLA MIETITTY KERÄILY

Elovena-paketin matka on siis tarkkaan ohjelmoitu. Sitä on tilattu logistiikkakeskukseen myyntiennusteen mukaisesti ja sen levähdysten pituuden logistiikkakeskuksen varastossa määrittävät lopulta myymälätilaukset.

”Tässä prosessissa järjestelmä huomioi myös myymälöiden hyllykartat eli pyrkii rakentamaan lavoja tai rullakoita siten, että tuotteet tulevat myymälään hyllytysjärjestyksessä”, Pelkonen toteaa.

Itse tuotteiden keräilyssä kollit otetaan tarjottimilta ja automaatti rakentaa niistä lavan tai rullakon yhdessä myymälään toimitettavien muiden tuotteiden kanssa. Kun lava on kerätty valmiiksi, automaatti

käärii sen kelmuun, jotta tavarat pysyvät lavalla kuljetuksessa. Viime silaukseksi lava saa vielä kelmuunsa lavalapun viivakoodineen.

TEHOKKUUS ON MYÖS YMPÄRISTÖYSTÄVÄLLISTÄ

Kun Elovena-pakkauksia sisältävät lavat on kerätty valmiiksi tilauksen mukaan, lavat lipuvat kuljetinverkostoa pitkin lähettämön automaattivarastoon. Siellä kaurahiutaleet viettävät aikaansa maksimissaan muutaman tunnin ennen runkoauton saapumista lastaukseen.

Sen jälkeen Elovenat matkaavat runkokuljetuksen mukana johonkin kymmenestä alueterminaalista. Terminaaleissa Elovena on taas uusien tuotteiden keskellä, sillä kymmenien rekkalastillisten joukossa tavaraa saapuu Sipoon lisäksi suoraan tavarantoimittajilta. Logistiikkaketjun viimeiselle taipaleelle, eli terminaalista myymälään, Elovenat matkaavat yleensä yön pimeimpinä tunteina. Näin siksi, että tuotteet olisivat myymälöissä aamukuuteen mennessä hyllytettävänä.

”Inexin loppujakelussa kulkee yli kaksi miljardia rahdituskiloa tavaraa vuodessa. Loppujakelu tehdään niin sanottuna yhdistettynä jakeluna, jolloin kuormissa kulkevat samalla kertaa myymälöihin niin pakasteet,

kylmähuonetuotteet kuin lämpimän tuotteet. Tämä mahdollistaa suuren päiväkohtaisen toimituseräkoon ja tiheän toimitusrytmin kaikkiin myymälöihimme joka puolelle Suomea.”

ELÄMÄÄ ELOVENAN JÄLKEEN

Kun Elovena-paketit on hyvästeltä ja jätetty myymälöihinsä, tehokas logistiikkaketju jatkaa työtään. Tyhjin rekoin ei palata takaisin.

”Tärkeä osa tätä meidän tehokasta logistiikkaputkeamme on myös toimiva paluulogistiikka. Jakelun yhteydessä kuljettavat keräävät myymälöistä palautuvat kuljetusyksiköt, niin kuin lavat, rullakot, liha- ja hevilaatikat mukaansa. Lisäksi mukaan otetaan palautuneet juomapakkaukset, jotka Sipoossa puristetaan ja paalataan ja laitetaan uudelleen kiertoon”, Petteri Pelkonen kertoo.

Pelkosen mielestä logistiikkakeskus kaikkine toimintoineen vastaa erinomaisesti S-ryhmän strategiaan, jonka ytimessä on hintajohtajuus.

”Tulevaisuudessa varastoprosessit tulevat entistäkin edullisimmiksi vuosi vuodelta poistojen pientyydessä toisin kuin kilpailijoiden manuaaliprosesseissa, joissa henkilöstökustannuksilla on tapana nousta vuosittain”, toteaa Pelkonen. ■



MISSÄ KISASSA OLEMME MUKANA?

UUSIA KILPAILIJOITA ASTUU KEHÄÄN

”Kauppa on historiansa suurimmassa murroksessa. Kansainvälinen kilpailu ulottuu kaikkialle. Kaikki mikä voi, digitalisoituu. Digi iskee pyörremyrskyn lailla ja vapauttaa asiakkaat ajan ja paikan rajoitteista. Olemme siirtymässä kohti globaalia alustataloutta ja ekosysteemien välistä kilpailua. Uudet liiketoimintamallit syrjäyttävät vanhat, ja kivijalat ovat pian historiaa.”

Tämäntapaisia ja villimpiäkin virkkeitä olen tottunut viime vuosina näkemään ja lukemaan – ja totta puhuen olen vastaavia eri yhteyksissä itsekkin käyttänyt.

Syynä näiden väittämien suosioon on tietysti se, että raflaavuudestaan huolimatta niissä on vinha perä. Erityisesti kilpailun kansainvälistyminen, digitaalisuus sekä kulutuksen pirstaloituminen mullistavat perusteellisesti kotimaista kauppaa.

Jos kuuntelee suomalaisesta kaupasta käytävää keskustelua niin alan sisällä kuin mediassa, voi jopa kuvitella, ettei kansainvälinen kilpailu olisi vielä edes rantautunut Suomeen. Niin ajastaan jäljessä käsitys siitä, missä kilpailussa me todellisuudessa olemme mukana, tuntuu joskus olevan. Tämä on toki kärjistys, mutta on valitettavan totta, että yhä tänäänkin korviini kantautuu puhetta, joka soveltuisi huomattavasti paremmin suljettuun kuin avoimeen talouteen.

Olen kuullut muun muassa väitteitä, että kaupan kilpailu Suomessa on hyvin pitkälti vain kotimaista – tai että kilpailijana on kapeimmillaan vain se lähin paikallinen naapurikauppias. Tämä varmaankin juontaa juurensa kauas YYA-aikaan, jota Suomessa elettiin aina 1990-luvulle asti. Kaupan toimijatkin olivat tuolloin pitkälti kotimaisia, sellaisia kuin Anttila, Seppälä, Pukeva tai Maxi-Market. Kauppa kasvoi ja kehittyi totta kai tuolloinkin, mutta varsin vakaissa ja hyvin ennakoitavissa olosuhteissa.

Tällaisessa maailmassa emme kuitenkaan ole oikeasti eläneet enää pariin vuosikymmeneen. Eikä tuossa edellä mainitsemistani yrityksistäkään yksikään enää ole edes pystyssä. Mihin nämä yritykset kaatuivat? Mikä muuttui?

PIIRIMESTARUUSKISOISTA KOHTI OLYMPIALAISIA

Rajat eivät enää suojele suomalaista kauppaa, joka ei missään mielessä ole aikoihin ollut kotimaista, vaan täysin kansainvälistä. Globaalin kilpailun hahmottaminen ja ymmärtäminen vaatii katseen kohdistamista samaan aikaan sekä lähelle että kauas – ja vielä kauemmas. On nähtävä ja ymmärrettävä, mitä on tulossa. Ja vielä sekin, mistä mitäkin on tulossa. Globalisointumisen vaikuttaa tänä päivänä kaikkiin toimialoihin. Toisiin se iski aiemmin, toisiin se on tuntunut osuvan – ja osuu – muita kovemmin. Suojassa siltä ei ole enää mikään tai kukaan. Sen kokivat karulla tavalla nahoissaan myös nuo edellä mainitsemani tutut, pitkään menestyneet, mutta toimintansa lopettamaan joutuneet suomalaisyritykset.

Olen usein sanonut, että mikään ei pelasta menestyvää yritystä. Tällä tarkoitan sitä, että pitkään jatkunut menestys voi tuoda yritykselle aika harhaisen käsityksen omasta asemasta. Menestyksen harjalla yrityksessä ajaututaan helposti ajattelemaan, että meillähän on homma niin kutsutusti

hallussa, tunnemme asiakkaat, kilpailijat ja markkinat, ja tuolloin odotetaan ja luotetaan, että tilanne jatkuu myös tästä eteenpäin samalla vakaalla pohjalla ja samoilla pelisäännöillä kuin aiemminkin. Suomessa lisärasitetta tuovat vielä erilaiset ajatusluutumat heijastumina noilta YYA-Suomen ajoilta.

Meillä on S-ryhmässä takanamme pitkä nousujohteinen ajanjakso. Sen tärkeä mahdollistaja on ollut kyvykkyytemme skaalata ketjukonseptimme SOK:n ja alueosuuskauppojen yhteistyönä tehokkaasti ja nopeasti valtakunnalliseksi. Tästä hyvä esimerkki on ABC-ketju, joka avasi ensimmäiset myymälänsä 1998. Vuonna 2002 ketjussa oli jo sata asemaa ja nykyään auton voi tankata 430 ABC-asemalla.

Itselleni on hyvin tärkeää, että emme hetkeksikään tuodittaudu ajattelemaan, että olemme hyviä ja osaamme tämän. Hereillä on oltava jatkuvasti ja tässä valtavan nopeassa muutosvauhdissa entistäkin skarpimmin. Olemme joutuneet matkan varrella muistuttamaan myös itseämme siitä, että markkinat, joilla nyt toimimme, ovat totaalisesti muuttuneet, kilpailijamme ovat erilaisia kuin ennen, ja siksi myös meidän on muututtava. Eilisen eväät eivät ole kuin murusia tämän päivän kilpailussa, eikä aiempi menestys lupaa mitään tulevasta.

Siksi on tärkeä tunnistaa ja ymmärtää meidän kilpailumaisemassamme tapahtunut valtava muutos. Olemme kaikki mukana maailmanluokan kilpailussa. Piirikunnallisia kisoja ei enää ole. Eikä kisakaan ole enää entisenlainen.

GLOBAALIA TORIKAUPPAA

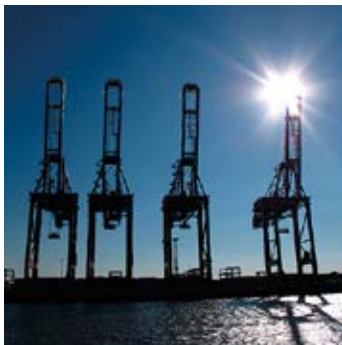
Markkinat ovat siis kertakaikkisessa murroksessa. Muutokset ovat ennen näkemättömän nopeita ja niiden mittakaava on valtava.

Markkinoille on noussut uusia globaaleja pelureita, jotka ovat vallanneet nopeasti alaa. Amazon kasvaa vauhdilla ja on noussut lyhyessä ajassa maailman arvokkaimmaksi brändiksi. Kymmenen vuotta sitten maailman arvokkaimman brändin piikkipaikkaa piti yhdysvaltalainen kauppajätti Walmart, eikä Amazon mahtunut tuolloin edes kymppilistalle. (*Lähde: BrandFinance, BrandDirectory*). Nykyään globaalit jätit voivat myös tulla lähes miltä markkina-alueelta tahansa, kuten kiinalainen Alibaba Group.



Nämä jätit ovat pistäneet kaupan perinteiset arvoketjut aika lailla uusiksi ja siksi tuotteita ja palveluita myydään uudennaisilla, teknologiaa hyödyntävillä, innovatiivisilla tavoilla. Markkinoita valtaavat nopeasti erilaiset kauppapaikat, jotka yhdistävät kuluttajat ja yritykset sekä hoitavat kauppatahtuman ottamalla siitä samalla siivun itselleen. Yritykset maksavat mukanaolosta ja näkyvyydestä näillä markkinapaikoilla. Tällaisella logiikalla toimivat esimerkiksi monelle tutut Trivago, Hotels.com tai Booking.com, jotka keräävät majoituskysyntää globaalisti yhteen. Perinteisistä toimijoista poikkeavalla, jakamiseen perustuvalla toimintamallilla palveluja taas välittävät muun muassa Airbnb ja Uber. Erilaiset liiketoimintamallit sekoittuvat, ja verkkokauppatoimijana aloittanut yritys voi hankkia myös fyysisiä myymälöitä. Näin on tehnyt niin Amazon kuin Alibaba. Pirstaloituviin tarpeisiin ei edes pyritä vastaamaan vain yhdenlaisella ratkaisulla.

Ja tämä globaali kisa on sellainen, että yksi ainoa toimija voi myydä yhden ainoan vuorokauden aikana tavaraa eri puolille maailmaa kymmenien miljardien dollarien edestä. Hurjaa mittakaavaa havainnollistaa mielestäni erinomaisesti Alibaba Groupin reilu kymmenen vuotta sitten kehittämä, sinkuille suunnattu yhden päivän Singles' Day -myyntitapahtuma. Vuonna 2019 Alibaba myi Singles' Day -kampanjansa aikana tuotteita verkossa noin 34 miljardin dollarin arvosta. Vertailukohtaa saa esimerkiksi Suomen valtion vuosibudjetista, joka oli samana vuonna 55,7 miljardia euroa tai S-ryhmän kaikkien toimialojen yhteenlasketusta vuosiliikevaihdosta, joka oli reilut 11 miljardia euroa. Alibaban mukaan ensimmäinen miljardi meni rikki 68 sekunnissa ja 10 miljardin rajapyykki ylittyi 30 minuutissa. Osta-



jien määrä nousi lopulta yli puoleen miljardiin. Singles' Day on lyhyessä ajassa noussut maailman suurimmaksi myyntitapahtumaksi ja ohittanut kirkkaasti seuraavaksi suurimman globaalin myyntikampanjan eli Suomesakin tutun Black Fridayn. Vaikka Alibaban Singles' Day on kirkkaasti tämän ajan ykkönen, jossain maailmankolkassa saattaa olla jo kehkeytymässä seuraava kaupallinen, kaikkialle leviävä ilmiö, joka lopulta keikauttaa sen valtaistuimeltaan.

Kaupallisten verkkopalvelujen lisäksi on muunlaisia digitaalisia alustoja, kuten Google tai Facebook, jotka toimivat alustoina myös muille ekosysteemeille. Verkottuminen lisää alustojen vetovoimaa ja vaikuttavuutta. Jos kuluttajat ottavat nämä palvelut omikseen, niiden arvo voi kasvaa lyhyessä ajassa lähes eksponentiaalisesti, sillä digitaalisina ne skaalautuvat ketterästi erittäin alhaisilla kustannuksilla, ja jokainen uusi käyttäjä lisää palvelun arvoa muille käyttäjille ja mukanaoleville yrityksille.

KANSAINVÄLISTYVÄ KIVIJALKA

Kun meillä Suomessa puhutaan kaupan kansainvälistymisestä, saatetaan faktana todeta, että kyllä, globaali kilpailu on totta, mutta sitä ajatellaan kapeasti vain verkkokaupan kautta tapahtuvaksi. Tällöin unohtuu kokonaan se, että kansainvälinen kilpailu on Suomessa yhtä lailla läsnä myös kivijalassa. Näin on ollut jo pitkään myös kaikilla S-ryhmän toimialoilla, ja uutta kansainvälistä tarjontaa tulee kivijalkaan kuluttajien ulottuville jatkuvasti lisää. Tämä osoittaa myös sen, ettei fyysinen kauppa suinkaan ole menneiden talvien lumia.

Suomen markkinat ovat pienet, mutta ne kiinnostavat silti monia kansainvälisiä brändejä. Siksi meilläkin on kotimaisten kilpailijoiden lisäksi kiittäjinä kansainvälisiä toimijoita niin kivijalassa kuin verkkokaupassa. Itse asiassa kanssamme kilpailee maailman suurimpia kaupan jättejä, joilla on takanaan valtava tehokoneisto. Hyvä esimerkki on ruokakauppaa Suomessa harjoittava saksalainen Lidl, joka on Euroopan suurin päivittäistavaratoimija. Sen hankintavolyymi on S-ryhmään verrattuna yli kymmenkertainen. Vaikka Lidl edustaa perinteisempää kaupan toimijaa, se on siitä huolimatta tällä hetkellä yksi maailman nopeimmin brändiarvoaan kasvattavista yrityksistä (Lähde: *BrandFinance*, *BrandDirectory*). Tämä on mielestäni hyvä osoitus siitä, että kilpailussa voi edelleen pärjätä hyvin monenlaisilla liike-

toimintamalleilla. Myös vahvaan kivijalkaläsnäöloon perustuva bisnesmalli voi olla erittäin menestyksenkäs.

Kilpailu koituu aina kuluttajan eduksi, on tuttu toteama. Tuo hieman kliseiseltäkin kuulostava lause on siksi totta, että kilpailu todella pakottaa meidät kaikki toimijat parantamaan jatkuvasti omaa juoksuamme. Ja tästä skarppauksesta hyöttyy loppukädessä aina asiakas. Kansainvälistymisen kiihtyminen on kiristänyt kisaa Suomessakin. Täällä on äärimmäisen tehokkaita toimijoita, joilla on monessa markkinassa happotestatut konseptit ja jotka ajattelevat, että niiden tärkeimpiä kilpailuvaltteja on palvella asiakaitaan mahdollisimman hyvin. Ne eivät tule pieneen Suomeen enää harjoittelemaan, ne ovat ennen näille markkinoille tuloa harjoitelleet jo vuosia paljon suuremmilla pelikentillä ja ovat siksi täydessä kisakunnossa. Jos siis tällaisessa kisassa mieli pärjätä, on itsekkin kirittävä entistä kovemmin, joka päivä.

Uudet tulokkaat muuttavat aluksi kilpailuasetelmaa. Ero hyvien ja huonojen yritysten välillä kasvaa. Kilpailun kiristyminen vie osan toimijoista niin hapoille, että ne joutuvat jossain vaiheessa luovuttamaan. Edessä on konkurssi tai yrityskauppa. Kun heikoimmat putoavat pois, markkinoille aukeaa hetkellisesti vähän enemmän tilaa, ja suurimmat toimijat pystyvät tällöin usein vahvistamaan asemiaan. Muutaman kierroksen jälkeen heikkoja toimijoita ei enää oikeastaan ole tai niiden osuus koko markkina-
nähden on enää hyvin marginaalinen.

Näin on Suomessakin tapahtunut ja toimijoiden joukko on monella toimialalla harventunut, niin erikois- kuin päivittäistavarakaupassa. Esimerkiksi ruokakaupassa pelikentältä on vuosien kuluessa joutunut katsomoon tai yrityskaupan kohteeksi useampikin toimija, muun muassa Suomen Spar, T-ryhmä ja Suomen Lähikauppa. Heikoille ei kiristyvässä kilpailussa ole yksinkertaisesti jäänyt elintilaa ja myös jäljelle jäävien kasvu on yhä tiukemmassa. Osuutta pitäisi pystyä saamaan jatkossa myös niiltä hyviltä tai jopa itseä paremmilta eikä vain kutistuvilta sinnittelijöiltä.

Vaikka Suomi on kansainvälisessä tarkastelussa kovin pieni markkina-alue, tulijoita on riittänyt tasaisena virtana etenkin erikoiskaupan alueelle. Tarjonnan parantuessa kysyntä pirstaloituu entisestään ja moni tulija pyrkii vastaamaan omalla tarjonnallaan varsin kapeasti kohdennettuihin asiakastarpeisiin. Valikoima voi valituissa tuotealueissa olla hyvinkin laaja

tai konsepti voi olla tiukasti fokusoitu puhuttelevaan juuri tietyn tyyppistä asiakaskuntaa.

Kun uusi kansainvälinen brändi, kuten Massimo Dutti, tulee Suomeen kivijalkakonseptilla, se ei välttämättä edes havittele levittäytyvänsä kovin laajalle maantieteelliselle alueelle. Sen verkostoksi voi hyvin riittää läsnäolo vain pääkaupunkiseudulla tai korkeintaan muutamissa suurimmissa kaupungeissa, joista löytyy riittävästi kannattavuutta omalle konseptille. Pienemmillä paikkakunnilla harvoin riittää tarpeeksi kysyntää kovin segmentoituneille erikoiskaupan tarpeille, joten niissä menestyvät pikemminkin hypermarket-vetoiset, paikalliset kauppakeskukset. Näiltä paikkakunnilta tehdään myös ostosreissuja isompiin kaupunkeihin tai lähdetään varta vasten asioimaan johonkin kauempana sijaitsevaan vetovoimaiseen konseptiin, kuten Ikeaan.

Kun tällaisia kansainväliset mittapuut täyttäviä toimijoita on markkinoilla yhä enemmän, ne alkavat nostaa asiakkaiden vaatimustasoa. Vaikka jokin yritys ei välttämättä itse kokisi kilpailevansa samassa sarjassa kansainvälisten brändien kanssa, niin tosiasiassa nämä brändit kuitenkin asettavat ne askelmerkit, joihin omatkin askeleet on pystyttävä sovittamaan. Kuluttajat eivät enää yksinkertaisesti tyydy vähempään.

Globaalissa kilpailussa pärjäävät ovat maailman huippuja, monella mittapuulla arvioituna. Ne hallitsevat datan, haluavat tarjota parhaan asiakaskokemuksen ja ovat kuluttajan silmiin myös vastuullisia.

Kuluttajien ulottuvilla on tarjontaa äärimmäisen laajasta valikoimasta aina pitkälle erikoistuneisiin niche-toimijoihin. Ja asiakkaat arvostavat sitä, mitä niiltä saavat: valikoimaa, laatua, palvelua, nopeutta, helppoutta ja edullisuutta.

Samalla rima nousee kaikilla alan toimijoilla koko ajan korkeammalle.

ASIAKAS ON VERKON VAPAUTTAMA VALTIAS

”Tuntuu, että asiakkaasta on tullut pomo, kun se ennen oli toisinpäin”, kiteytti jo vuonna 2009 autokauppias Timo Tuomi Keski-Uusimaa-lehdessä. Hänen mielestään koko internet olisi pitänyt räjäyttää, sillä se oli kaiken pahan alku ja juuri. Netti oli pilannut kaupat ja muun muassa romahduttanut katteet.

On totta, että digitalisoituminen on muuttanut täydellisesti kuluttajien käyttäytymisen. Aika ja paikka eivät enää aseta rajoituksia ja tieto on reaaliaikaisesti jokaisen saatavilla. Digin myllertäessä on ehditty jo moneen kertaan povata myös kivijalan kuolemaa. On jopa heitetty ilmoille kysymys, mihin koko perinteistä kauppaa tänä päivänä tarvitaan? Vai tarvitaanko ylipäänsä enää mihinkään?

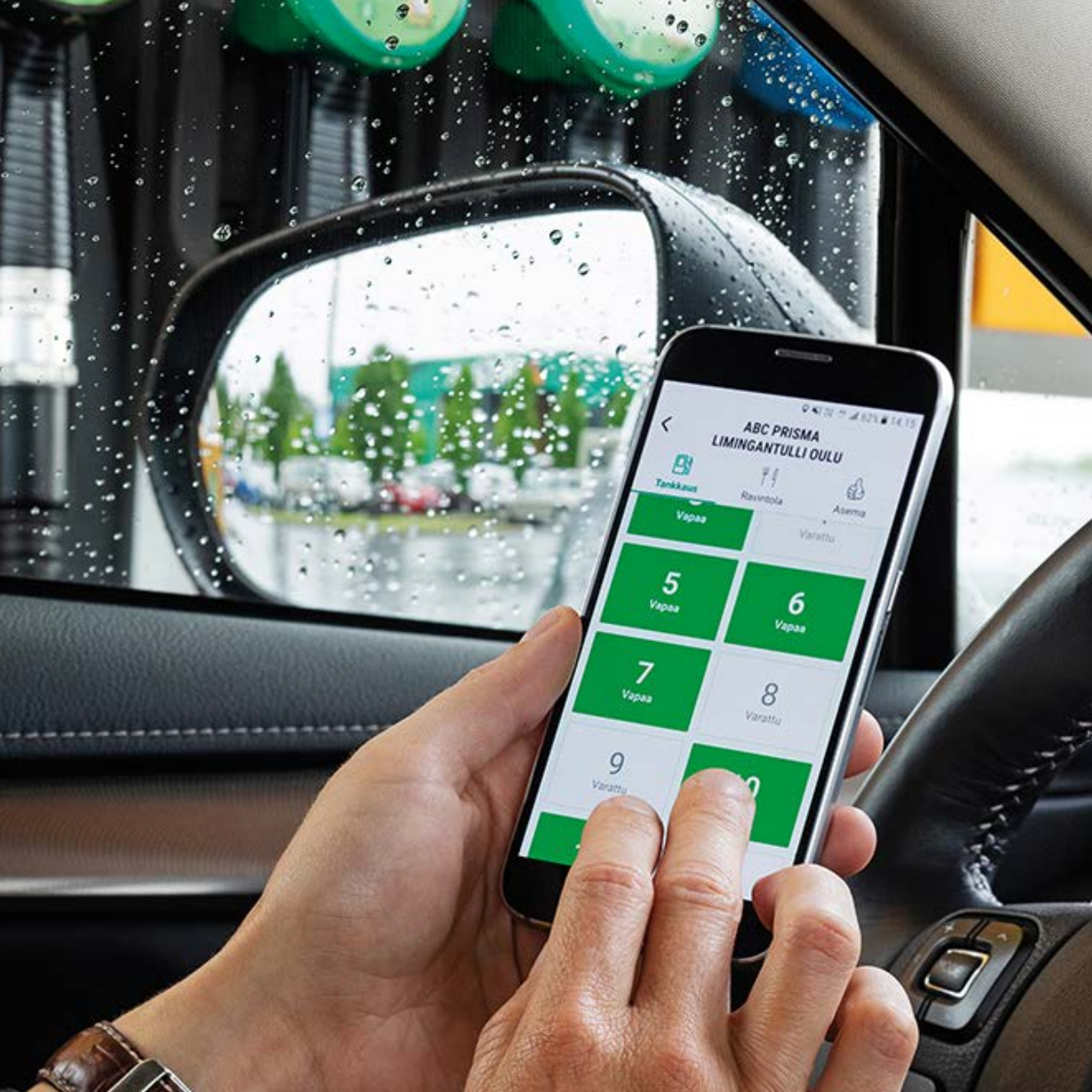
Kaupan perinteinen tärkeä rooli on ollut tiedon jakaminen asiakkaille. Kaupalla on ollut tieto tuotteista, asiakkaalla ei. Kauppa on hankkinut ja koonnut valikoiman asiakkaalle valmiiksi ja helpottanut siten hänen ostopäätöksiään. Kauppa on myös ollut ehdottomasti tehokkain tapa järjestää kysynnän ja tarjonnan kohtaaminen. Lisäksi se on hoitanut erittäin tehokkaasti tavarankuluttamisen vaatiman logistiikan sekä tuotteet valmistajalta tai tavarantoimittajilta asiakkaalle.

Digin muutosvoima on iskenyt rajusti näihin kaupan perinteisiin rooleihin. Se on murtanut kaupan aiemman monopoliaseman kysynnän ja tarjonnan tehokkaana niputtajana asiakkaan ja tuottajan välissä. Digin ansiosta ne voivat kommunikoida suoraan, ohittaen kaupan, eikä kivijalkamyymälää enää tarvita tarjonnan hahmottamiseksi ja tuotteen hankkimiseksi niin kuin aiemmin. Kuluttajan ei myöskään tarvitse enää luottaa kauppaan tiedon välittäjänä, eikä kauppaa välttämättä tarvita logistiikankaan hoitamiseen.

Digi siis todellakin muuttaa kysynnän ja tarjonnan välisen dynamiikan. Ja samalla valta on siirtynyt myyjältä asiakkaalle.

Asiakas aloittaa suunnittelun jo paljon ennen varsinaista ostotapahtumaa. Ennen hän kirjoitti ostoslistalle kaiken tarvitsemansa, nykyään hän hankkii tietoa, kartoittaa tarjontaa ja tarkentaa sen jälkeen mitä haluaa. Asiakas on siis kauppaan tullessaan jo etukäteen verkossa sovittanut omat tarpeensa ja kukkaronsa tarjolla olevien tuotteiden ominaisuuksiin ja hintatasoon. Näin toimin itsekin, kun hankin viimeksi oman auton.

Autokauppa – se sama, johon Timokin tämän luvun alussa viittasi – on hyvä esimerkki asiakkaiden uudesta tavasta toimia. Syy autokaupan oven avaamiseen on oikeastaan puhtaasti logistinen. Se on ainoa paikka, josta auton saa fyysisesti koeajettavaksi ja jonka kautta sen saa kätevimmin haettua. Mutta asiakas ei enää mene autokauppaan tutkailemaan myyjän avustuksella, millaisia autoja mahtaisi ylipäänsä tässä kaupassa olla tarjolla tai millainen auto itselle voisi sopia. Eihän asiakas edes luottaisi myyjän osaamiseen niin paljon, että jättäisi oman ostopäätöksensä pelkästään



häneltä saatujen tietojen ja koeajokokemuksen varaan. Riittävä informaatio ostopäätöksen tekemiseksi on hankittu etukäteen verkosta ja sosiaalisen median kanavista, testeistä sekä vertaisryhmistä saatavaa tietoa ja suosituksia vertailemalla. Näin asiakas on hyvin valmistautunut ja valistunut ja osaa käyttää hyödykseen tarjolla olevat moninaiset tiedonlähteet valintansa perusteeksi.

Digin mullistamassa maailmassa kivijalkakaupan valtavana haasteena on, että sen pitää olla aiempaa kaikin puolin parempi, jotta asiakas haluaa edelleen asioida juuri siellä. Kaupan itsensä pitää pystyä olemaan syy tulla kauppaan. Tällaisia syitä pitää mielellään olla useita: riittävän kattava ja osuva valikoima, hyvä palvelu, tuotteen kokeilu ja tuotteen saaminen heti mukaan.

Aiemmin asiakkaan toi kauppaan hyvä sijainti, siis saavutettavuus, sekä edullisen hinnan ja laajan valikoiman mahdollistavat, tehokkaasti käytetyt neliöt. Digimaailmassa nämä hyvin rationaaliset syyt menettävät kuitenkin merkitystään. Sijainti on yhä tärkeä, mutta asiakkaan ajattelumaailmassa kauppa ei välttämättä enää sijoitu vain johonkin paikkaan. Niin ratkaisevaksi tekijäksi on fyysisen sijainnin sijaan noussut brändi. Jokaisen toimijan on siksi kysyttävä itseltään, olenko vaivattomasti asiakkaan saavutettavissa myös verkossa? Ja jos olen, mikä on ”sijaintini” siellä? Eli löytääkö asiakas minut? Ja ennen kaikkea, olenko varmasti asiakkaan mielessä potentiaalisena ostopaikkana silloin, kun hän miettii kulloisellekin tarpeelleen ratkaisua?

Monessa tuotekategoriassa yksi kaupan perinteisistä rooleista, valikoiman laajuuden hahmotus ja kokoaminen asiakkaalle valmiiksi, on jo siirtynyt verkon hoidettavaksi. Asiakkaat eivät enää mene tarjontaa läpikäydäkseen kivijalkakauppaan vaan verkkoon, joko googlaamaan tai siirtyvät suoraan mielestään hyvälle verkkosivustolle. Siksi kaupalle on elintärkeää, että se on varmasti asiakkaan helposti saavutettavissa myös netissä.

Menestyvät kansainväliset toimijat, kuten Amazon, Zalando, Google, Facebook ja Instagram löytyvät verkosta hetkessä. Ne ovat pystyneet vakiinnuttamaan paikkansa alansa näkyvinä huippuina ja ovat siten jo valmiiksi asiakkaan mielessä, kun hänelle syntyy tietty asiointi-, tiedonhaku- tai inspiroitumisen tarve.

Digitaalisessa maailmassa lähes koko maailman tarjonta on jokaisen kuluttajan ulottuvilla vain muutaman klikkauksen päässä. Se kuulostaa



mahtavalta, mutta eihän kenelläkään ole mahdollisuuksia valita sellaisesta määrästä. Tarjonnan mieletöntä laajuutta täytyy jollain järkevällä tavalla kanavoida, jotta ostaminen olisi käytännössä mahdollista. Asiakkaat haluavat ostamisen helpottamiseksi siis jatkossakin jonkun toimijan valmiiksi ko koaman valikoiman, vaihtoehtojen rajaamista kymmenistä ja kymmenistä tuhansista käsitettävissä olevaan määrään.

Tässä kohtaa kuvaan astuvat brändi ja sen voima. Eri toimialoille syntyy johtavia brändejä, jotka alkavat vetää kysyntää puoleensa ja joihin asiakkaat ympäri maailman alkavat luottaa ja myös suositella toisilleen.

Jos mietimme esimerkiksi muodin ostamista, monen kuluttajan yksöskohde ja suosikkibrändi on verkkokauppatoimija Zalando. Asiakkaan näkökulmasta oma suosikkibrändi on siis juuri kysyntää yhteen paikkaan niputtava Zalando, eivät ne lukuisat merkit, joita se verkkokaupassaan myy. Zalandon hyvin toimiva verkkokauppa tekee muodin ostamisen asiakkaalle vaivattomaksi ja helpoksi. Asiakas voi luottaa valikoiman kattavuuteen ja tuotteiden toimitus- ja palautusehdot ovat asiakkaan näkökulmasta houkuttelevat. Asiakas kokee siten saavansa tästä verkkokaupasta kokonaisuudessaan huomattavasti parempaa palvelua kuin minkään kaupan kivijalassa saisi. Zalandon brändi on eräällä tavalla kaapannut kivijalalta sen perinteisen vahvuuden, sijainnin, joka tässä uudessa kaupankäyntimuodossa on vain muuntunut fyysisestä olomuodosta digitaaliseksi.

Tänä päivänä kaikki kaupan toimijat ovat osa edellä kuvaamani kaltaista maailmaa. Sitä ei pääse pakoon, toimipa millä alalla ja millä liiketoimintamallilla tahansa. Ainoa johtopäätös, jonka tästä voi tehdä on se, että olakseen kisassa mukana on nostettava myös omaa suoritus- ja palvelutasoa. Entinen hyväkään tekeminen ei enää riitä, kun vertailukohdan asettavat maailman parhaat. Siksi on opittava johtamaan omaa brändiä ja tehtävä siitä saavutettava kaikissa kanavissa. Tuotetietojen on oltava kunnossa, palvelun on oltava monikanavaista ja asiakkaan asiointi- ja ostopolkua tukevaa sekä helpottavaa.

Olennaista kaupan muutoksessa on ymmärtää, että emme voi toimia enää vain kivijalkojen ehdoilla, koska kilpailu ei ole nykyään vain niiden välistä. Riman korkeuden määrittävät nyt globaalit kansainväliset toimijat, joilta asiakkaat kokevat saavansa tiettyihin tarpeisiinsa yksinkertaisesti enemmän ja parempaa. Jopa maksutta kotiin kuljetettuna ja vain muutamassa päivässä tai jopa tunneissa. Lisäksi suurin osa näistä verkkotoimi-

joista on rakentanut omat liiketoimintamallinsa tyystin erilaiselle ja paljon kevyemmälle kulu- ja katerakenteelle kuin kivijalat.

Asiakkaista on siis kiinnostuksineen, tarpeineen ja vaatimuksineen tul-
lut aidosti kaupan kuninkaallisia. He ovat uteliaita, vaativia ja kärsimättö-
miä. He ovat valistuneita ja tietävät vaihtoehtoista usein enemmän kuin
yksittäinen kauppias. He etsivät jatkuvasti itselleen parhaita ratkaisuja ja
arvostavat helppoutta ja laadukasta, mieluusti odotukset ylittävää palvelua.
He eivät halua maksaa liikaa, vaan löytää aina parhaat diilit. Eivätkä he jak-
sa odottaa. Timon haave internetin räjäyttämistä ei siis tule toteutumaan.

OMAN KISAKUNNON VARMISTAMINEN

Miten tällaisessa globaalissa digitaalisessa kilpailumaisemassa kotimainen
toimija voi oikeastaan edes pärjätä? Tätä olemme pohtineet hyvin paljon ja
hakeneet osaltamme siihen vastausta. Käynnissä olevan muutoksen suuruu-
den ja sen vaikutusten syvä ymmärtäminen on vaatinut meiltä myös ajatte-
lutavan muutosta.

Kun kilpailu kansainvälistyy ja kiristyy, on tietysti selvää, ettemme voi
käpertyä minkäänlaiseen siilipuolustukseen. Siis emme voi jäädä paikoil-
lemme, unohtaa kasvua ja yrittää vain sinnitellä. Siihen myös loppuisi kai-
kenlainen kehitys, joka on aina terveen liiketoiminnan elinehto.

Kilpailun kansainvälistymistä ei ole myöskään järkevää nähdä jonkinlai-
sena uhkana kotimaisille toimijoille. Kuluttajan kannalta se on kuitenkin
hyvin positiivista. Se tuo heidän ulottuvilleen parempaa ja laadukkaampaa
tarjontaa ja edullisempia hintoja.

Emme pidä S-ryhmässä kansainvälistymistä minään mörkönä vaan kirit-
täjänä. Asiakkaatkaan tuskin pitävät kansainvälisiä kilpailijoita markkinoita
rohmuavina pahiksina. Tällaista olen kuitenkin välillä kuullut ja siinä on
minusta monella suomalaisella yrityksellä yhä peiliin katsomisen paikka.

Luotan vakaasti meidän kykyymme vastata kilpailuun. Olisi silti itse-
petos uskotella itselleen tai muille, että esimerkiksi osuustoiminnallinen
yritysmuotomme toisi meille automaattisesti jonkinlaista kilpailuetua kan-
sainvälisiin tai kotimaisiin kilpailijoihimme nähden. Uskotella, että
jäsenemme tuntisivat lukkarinrakkautta meitä kohtaan ja suosisivat meitä,
koska kotimaisena ja jäsentemme kokonaan omistamana yrityksenä edus-
tamme aitoa vastavoimaa suurille kansainvälisille toimijoille. Aivan kuten



yli sata vuotta sitten osuuskauppoja perustettaessa ahneiden yksityiskauppi-
aiden hallitsemassa silloisessa kilpailutilanteessa edustimme.

Yritysmuotomme voi olla – ja ehdottomasti on – meille kilpailuetu, mut-
ta se voi olla sitä tässä ajassa – tai missä muussa ajassa tahansa – vain, jos
me omalla toiminnallamme ja suoritustasollamme pystymme aidosti ansait-
semaan paikkamme asiakkaiden silmissä, ja he valitsevat meidät siksi.

Suomalaisten omistamana tunnemme kuitenkin omat asiakkaamme ja
uskomme, että suomalaiset antavat arvoa esimerkiksi sille, että toiminnasta
kertyneet voitot jäävät Suomeen ja osuuskauppojen alueille sekä palautuvat
asiakkaille parempina palveluina. Työllistämme kymmeniä tuhansia ihmisiä
ympäri maata ja maksamamme verot hyödyttävät ja parantavat koko Suo-
men elinvoimaa.

S-ryhmällä on etäisiin ja hahmottomiin kansainvälisiin jätteihin verrattu-
na myös kasvot. Olemme oikeasti lähellä asiakkaitamme ja mukana heidän
jokapäiväisessä arjessaan. Olemme luotettava ja vastuullinen kumppani.
Toimimme läpinäkyvästi, hoidamme mahdollisimman hyvin muun muassa
tuotevirheet ja palautukset ja panostamme tuotteiden laatuun, vastuullisuu-
teen ja turvallisuuteen.

Vastuullisuus ja luotettavuus kuitenkin maksavat. Kustannuksia kasvat-
taa myös jatkuvasti kiristynyt sääntely, joka ei kohtelee kaikkia Suomeen toi-
mittavia yrityksiä samalla tavalla. Kannamme mielellämme oman osamme,
mutta mielestäni kansainvälistynyt kauppa ei ole kaikilta osin tasapuolista.
Mikään laki ei esimerkiksi velvoita EU:n ulkopuolisia Suomeen toimittavia
verkkoalustoja selvittämään, noudattavatko heidän markkinapaikkansa

kautta tarjottavat tuotteet EU:n kuluttajansuoja-, tuote- tai kemikaalilainsäädännön vaatimuksia. Niiden noudattamista kuitenkin edellytetään jokaiselta suomalaiselta maahantuojalta ja jakelijalta. Kuluttajalla ei myöskään ole mitään takeita ulkomaisilta verkkoalustoilta ostettujen tuotteiden turvallisuudesta tai ainesisällöstä. Alustat voivat välttää sääntelystä aiheutuvia kustannuksia ja saada niin merkittävää kilpailuetua kotimaisiin toimijoihin nähden. Hyvä esimerkki ovat pakkausjätteet, joiden kierrätyksen suomalainen järjestelmä kustantaa. Samoin tuottajavastuu elektroniikan kierrätyksen osalta ei ulotu EU:n ulkopuolisiin yrityksiin, vaan me Suomessa otamme nämäkin tuotteet vastaan ja kannamme niistä aiheutuneet kulut. Olisi tärkeää saada myös verkkoalustoille velvoite vastata niillä tarjottavien tuotteiden ja palveluiden lainmukaisuudesta, mikäli tuotteen valmistaja, maahantuoja tai jakelija ei toimi EU:ssa. Haasteita on myös verkko-ostosten verokohtelussa. Myös sen pitäisi olla ehdottomasti tasapuolista kaikille toimijoille.

Olemme Suomen suurin kivijalkatoimija, joten on selvää, että emme voi muuttua verkkotoimijoiden kaltaisiksi. Emme pysty haastamaan Amazonin tai Zalandon kaltaisia kansainvälisiä jättejä niiden omilla aseilla. Emmekä sitä tavoittelekaan. Meidän mahdollisuutemme on monikanavaisuus: verkkokaupan ja digitaalisten palvelujen yhdistäminen kivijalkaan sitä tukevaksi ja hyvin yhteen toimivaksi kokonaisuudeksi. Uskon, että tämän yhdistelmän varaan voimme rakentaa jopa ylivoimaista hyötyä ja helppoutta asiakkaillemme.

Meidän on kuitenkin pystyttävä paljon parempaan, niin tehokkuudessa, suorituskyvyssä, tarjoomassa, hinnassa kuin laadussakin. Emme saa missään jäädä alan parhaista liika jälkeen ja etunojan ottaminen vaatii todella paljon. Uskon siihen, että meidän on Suomessakin mahdollista edelleen kasvaa ja parantaa jatkuvasti palvelua. Asiakkaiden paremmassa palvelussa kun vain taivas on rajana.

Osaamme kyllä valtakunnallisen skaalaamisen ja siitä meidän on pidettävä kiinni. Se, missä meillä on vielä paljon opittavaa, on ymmärrys pirstaloituvan kysynnän ja pirstaloituvien markkinoiden dynamiikasta. Meidän on siksi haettava ihan uudenlaista tasapainoa muun muassa toimintojen keskittämisen ja hallitun hajauttamisen välille.

Meidän on pidettävä meille mittakaavaetua tuottava tehokas koneemme jatkuvasti kovassa iskussa ja pystyttävä samanaikaisesti tarkempaan paikal-

liseen osuvuuteen valikoimissamme. Meidän pitää osata rakentaa kansainväliset mittapuut täyttävä tarjooma niillä tuotealueilla, joilla haluamme olla valtakunnallisesti vahvoja ja lisäksi meidän on ymmärrettävä paremmin paikallisia markkinoita ja niiden asiakaskuntien tarpeita. Yksinkertaistettuna voi sanoa, että emme siis tarjoa kaikkialle kaikkea, eikä paikkakunnan asukasmäärä ratkaise sitä, mikä valikoima on sinne osuvin. Jokaiselle kivi-jalkakaupalle paras ratkaisu syntyy aina SOK:n ja osuuskaupan yhteistyönä, dataa ja asiakasvuorovaikutusta hyödyntämällä. Esimerkiksi pienempienkin paikkakuntien S-marketeihin voidaan tuoda paikallisten asiakkaiden tarpeisiin tuotteita vaikkapa Food Market Herkun valikoimista. Olemme tässä työssä mahdollisuuksiin nähden vasta alkumetreillä ja näen tässä valtavasti hyödyntämätöntä potentiaalia.

Valikoiman osumatarkkuus edellyttää meiltä yhä syvällisempää asiakkaan tarpeiden ymmärtämistä. Datan hyödyntämiseen, asiakkaan kuunteeluun ja palveluun on panostettava merkittävästi lisää ja saatava asiakas yhä kiinteämmin mukaan palvelujemme ketterään kehittämiseen.

Meidän on rakennettava kaupparyhmään entistä tiiviimpää yhdessä tekemisen ja aikaansaamisen kulttuuria. Yhteisesti sovitut asiat pitää panna läpi kaupparyhmän toimeen nopeasti, laadusta tinkimättä. Toiminnan pyörittämisen ja kehittämisen prosesseja pitää saada virtaviivaisemmiksi ja nopeammiksi. Modernit työvälineet ja kommunikointitavat tuovat työhön lisää nopeutta ja tehokkuutta. Etäisyydet kutistuvat, kun sama tieto saadaan yhtä aikaa niin Hankoon kuin Inariin ja rajan yli lähialueillemme Viroon ja Pietariin. Koronan vuoksi muun muassa SOK:ssa siirryttiin keväällä 2020 käytännössä yhdessä yössä etätyöskentelyyn. Supernopea suuren mittakaavan digiloikka onnistui modernien työvälineiden ansiosta erinomaisesti ja viimeistään osoitti niiden laaja-alaiset mahdollisuudet työelämän tehostajina ja helpottajina.

Meidän pitää kaikin tavoin vahvistaa kilpailukykyämme, jotta voimme perustehtävämme mukaisesti turvata asiakkaillemme edulliset hinnat ja laadukkaat palvelut. Kaupan kilpailukyky perustuu pitkälti hankintavoimaan. Mekin pyrimme jatkuvasti kasvattamaan hankintojemme volyymia muun muassa hankintaliittoumien avulla.

Haemme aktiivisesti kasvua myös Suomen rajojen ulkopuolelta, Viron ja Pietarin päivittäistavarakaupasta ja hotellitoiminnasta. Olen melko usein saanut vastata kysymykseen, miksi suomalainen osuuskauppa harjoittaa

liiketoimintaa Suomen ulkopuolella. Tärkein tavoitteemme on näiltä markkinoilta saatava kannattava kasvu. Mutta on myös muita läsnäoloa puoltavia syitä. Lähialueiden liiketoiminta kasvattaa koko S-ryhmän hankintavolyymia ja laskee siten hankintahintojamme. Lähialueiden toiminnan tuomasta hankintavolyymin kasvusta suurin osa kohdistuu päivittäistavarakauppaan. Siten lähialueiden lisävolyyymi hyödyttää niin S-ryhmän päivittäistavara-kauppaa kuin asiakkaan kukkaroa. Lähialueliiketoimintaa voi oikeastaan ajatella 20. osuuskauppanamme 19 alueosuuskaupan rinnalla. Se on mukana jakamassa kaupparyhmän yhteisiä kustannuksia, tukee hintakilpailukykyä myös Suomessa ja sen tuotoilla kehitetään koko S-ryhmän toimintaa ja palveluita entistä paremmiksi. Kun toimimme yhä kansainvälisemmässä ja kovemmassa kilpailuympäristössä, on myös tärkeää pystyä testaamaan omien konseptien kilpailukykyisyyttä Suomen ulkopuolella. Saamme Pietarin ja Viron markkinoilta korvaamattoman arvokasta kokemusta ja oppia hyödynnettäväksi toimintamme kehittämisessä myös Suomessa.

Olen edellä pyrkinyt tiivistetysti kuvaamaan sitä, millaiseksi kaupan globaaliksi laajentunut digitalisoitunut kilpailu on markkinaamme ja myös asiakkaitamme muuttanut. Olemme kaupparyhmässä tehneet lujasti töitä ymmärtääksemme, mitä tämä kaikki meille tarkoittaa ja mitä meidän on tehtävä.

Ehkä tärkein oivalluksemme on ollut, että meidän on pystyttävä joka päivä suoriutumaan edellistä päivää paremmin. Ja olemme ymmärtäneet, että meidän on oltava asiakkaillemme merkityksellisiä, jotta he tässäkin ajassa haluavat valita meidät yhä uudelleen.

Oivallus johti tarkastelemaan myös missiomme toimivuutta tässä ajassa – ja lopulta sen totaaliseen uudistamiseen. Jotta voimme jatkuvasti olla asiakkaillemme relevantteja, meidän pitää koko ajan kovenevassa kilpailussa olla tarpeeksi kunnianhimoisia ja pystyä jopa edelläkävijyyteen. Vain siten kykenemme tuottamaan heille paremman toiminnan ja palvelun kautta aitoa merkitystä.

Haluaisinkin juurruttaa ihan kaikkiin ässäläisiin asenteen, että palvelemme jokaista työkaveria, yhteistyökumppania ja asiakasta joka päivä paremmin kuin eilen. Tyytyväiset asiakkaat tulevat uudestaan ja tämä mahdollistaa palvelujen jatkuvan kehittämisen. Syntyy eräänlainen itseään ruokkiva hyvän hyrrä, johon oikeastaan koko toimintamme tähtää. Voimme onnistua tässä vain yhdessä, jokaisen panos on tärkeä. ■



HALPUUTIMME
HINTOJA.

HALPUUTUKSEN TARINA

SUNNUNTAINEN MEDIAPYÖRITYS

Oli sunnuntaiaamupäivä tammikuussa 2015. Istuin kotini työhuoneessa Kulosaareissa. Ympärilleni olin levittänyt nipuittain pape-riarkkeja. Niissä jokaisessa oli yksittäisiä toimintaohjeita tulevan päivän varalle, koska olimme päättäneet, että tässä meille poikkeuksellisen tärkeässä asiassa olen S-ryhmän puhemies.

Olimme päättäneet kertoa julkisuuteen halpuutuksestamme juuri tuona talvisena sunnuntaina, sillä pyhäpäivät ovat osoittautuneet usein melko verkkaisiksi uutispäiviksi ja niin me mitä luultavimmin saisimme mahdollisimman paljon medianäkyvyyttä. Jännitimme, vuotaisiko uutinen etukäteen kilpailijoille tai mediaan ja tulisiko tuohon päivään muita isoja uutisia. Ei tullut.

Halpuutus oli tarkoitus uutisoida vasta iltapäivällä kolmen kieppeillä, jolloin julkaisisimme ensimmäiset paljastukset heti seuraavana päivänä voimaan astuvista halpuutetuista hinnoistamme. Lupasimme joidenkin tuotteiden hintoihin jopa 40 prosentin pudotuksia. Puolilta päivin tuli tieto, että uutisemme oli lähtenyt vuotamaan verkkoon. Sen jälkeen istuin koko loppupäivän vastaamassa median kysymyksiin, ennen kuin illalla menin Kymmenen uutisten suoraan lähetykseen ja vielä seuraavana päivä-

nä aamu-TV:n lähetykseen kertomaan halpuutuksestamme. Halpuutus oli sunnuntaipäivän ehdoton valtakunnallinen ykkösuutinen ja maanantaina iltapäivälehdet kirkuivat kilpaa lööpeissään: ruokasota, hintasota! Halpuutuksemme pysyi uutisotsikoissa paljon pidempään kuin uskalsimme tuolloin edes unelmoida.

LIDL JA HALPUUDEN VIEHÄTYS

Me S-ryhmässä olimme työskennelleet ruoan hinnan alentamisen parissa sunnuntaista uutispäivää jo huomattavan paljon kauemmin. Siihen oli painavat syynsä. Kyseessä oli lopulta niin suuri ponnistus ja muutos koko kaupparyhmälle, että se vaikuttaa toimintaamme vielä tänäkin päivänä. Siksi haluan kertoa halpuutuksen koko tarinan.

Ajatus hintojen laskemisesta alkoi itää kaupparyhmässämme vuoden 2014 alkupuolella. Niihin aikoihin aloimme SOK:n ketjuohjauksen ja alueosuuskauppojen johdon kanssa keskustella aivan uudella intensiteetillä ruokakaupan muuttuneesta markkinatilanteesta ja oikeastaan koko kaupan kansainvälistymisen yhä näkyvämmistä vaikutuksista myös Suomeen, siis kaikesta siitä, josta kerroin edellisessä luvussa. Globalisoituneet sekä yhä monimutkaisemmat markkinat olivat haastamassa meidät ihan uudenlaiseen kilpailutilanteeseen. Ja täytyy myöntää, että kilpailumaiseman muutos oli jopa hieman päässyt yllättämään suomalaisen kaupan, myös meidät, emmekä olleet millään lailla tyytyväisiä vallitsevaan tilanteeseen.

Omassa toiminnassammekin oli parantamisen varaa. Päivittäistavara-kauppamme operatiivinen tulos oli jo kääntynyt laskuun, toiminnan kulut puolestaan nousuun. Myynnin kehityksemmekään ei ollut kehuttava. Yhtälö oli mielestäni hälyttävän huono, ja nostin sen painokkaasti esiin monissa sisäisissä keskusteluissamme. Kaikki kaupparyhmässämme ymmärsivät varsin nopeasti, että ilman suunnan reipasta muutosta suurimman ja tärkeimmän toimialamme, päivittäistavara-kaupan, markkinaosuus ja tulos olivat vaarassa heikentyä merkittävästi. Jokin peliliike oli siis pakko tehdä, niin huolestuttavilta kehityskäyrät skenaarioissamme näyttivät.

Kiristyneen kansainvälisen kaupan ja taloudellisen taantuman lisäksi erityistä päänvaivaa meille alkoi tuottaa myös saksalaisen päivittäistavara-kauppa Lidl:n nousu. Lidl ei enää tuolloin ollut mikään tuore tuttavuus Suomen markkinoilla, sillä se oli rantautunut tänne yli kymmenen vuotta aiemmin,

vuonna 2002. Jo ennen Lidlin tuloa olimme analysoineet ja ennakoineetkin muun muassa Lidlin ja Aldin kaltaisten, hyvin suppeaa valikoimaa edullisesti myyvien halpahintalaatikkomyymälöiden – siis niin kutsuttujen hard discountereiden – mahdollisen tulon Suomeen. Tiesimme, että ne olivat vahvoja erityisesti kotimaassaan Saksassa ja hakivat nyt aggressiivisesti kasvua uusilta markkina-alueilta. Muun muassa Isossa-Britanniassa ne olivat vallanneet varsin nopeastikin jalansijaa. Pohjoismaihin ne eivät kuitenkaan olleet saapuneet, ainoastaan Aldi oli löytänyt jo vuonna 1977 tiensä Tanskaan. Tilanne muuttui vasta 2000-luvun alussa, kun Lidl päätti aloittaa laajentumisensa Pohjoismaihin juuri Suomesta.

Kun Lidl avasi ensimmäiset, kooltaan melko pienet Suomen-myymälänsä, olimme vielä ihan hyvin hereillä ja tehneet itsekin sopivasti hintaskarppausta. Lidlhän ei ollut ensimmäinen kansainvälinen yrittäjä markkinoillamme. Ruotsalainen Axfood pyrki kauan saamaan Suomen markkinoilla toiminutta Suomen Sparia nousuun, heikoin tuloksin, ja lopulta vuonna 2005 se myytiin pääosin kaupparyhmällemme. Suomihan on eurooppalaisessa katsannossa harvaan asuttu, vähäväkinen ja pitkä maa, jonka markkinat ovat pienet, säännellyt ja haasteelliset. Siksi täällä esimerkiksi valtakunnallinen operointi vaati hyvää logistista tehokkuutta, jonka me kotimaiset toimijat hallitsemme edelleen parhaiten. Kansainväliset päivittäistavaratoimijat eivät siis ole olleet kovin hanakoita laajentumaan tähän maailmankolkkaan. Niinpä tämäkään julkisuudessa tekemisistään hyvin vaitonainen uusi kaupan kentän kilpailija ei alkuun tuntunut kovin suurelta uhalta, ei siis siitäkään huolimatta, että kyseessä oli kuitenkin maailmanluokan jättipeluri massiivisine hankintamuskeleineen ja uudenlaisine konsepteineen.

Lidlin myymälät olivat pieniä, niitä oli vähän, eikä Lidl ollut aluksi lainkaan mukana omissa hintakorivertailuissamme tai asiakastytyväisyystutkimuksissamme. Näin jälkikäteen on myönnettävä, että meillä oli tuolloin kyllä omissa asenteissamme havaittavissa pientä ylimielisyyttä uutta tulokasta kohtaan. Muistan jopa kuulleen erään kaupparyhmämme sen aikaisen johtohahmon lausuneen, ettei Lidlin tulo vaikuta meihin juuri mitenkään, ellei se nyt aivan oman kauppamme viereen myymäläänsä avaisi. Silloin, lähes parikymmentä vuotta sitten, tilanne saattoi aluksi tietysti siltä tuntuakin. Suomalaiset kuluttajathan eivät olleet lainkaan tottuneet niin sanottuihin halpahintamyymälöihin. Ainoa hieman vastaava konsepti markkinoillamme oli oikeastaan vain 1970–1980-luvuilla itsenäisenä ketju-

na pääkaupunkiseudulla toiminut Alennushalli Pajusen eli Alepan laatikko-myymläketju, joka 1987 myytiin Oy Ässä-Market Ab:lle, SOK:n ja Helsingin Osuuskaupan, nykyisen HOK-Elannon, yhteisyritykselle, joka tuolloin pyöritti päivittäistavarakauppaa HOK:n toimialueella. Myöhemmin Alepa-ketju siirtyi kokonaan HOK:n omistukseen ja ketju voi mainiosti tänäkin päivänä, liikeidea vain on vaihtunut karusta laatikkomyymlästä nopean ja helpon asioinnin lähikaupaksi. Suomessa menestyivät tuolloin – ja menestyvät yhä edelleen – erityisesti laajan valikoiman hypermarket-konseptit, sellaiset kuin oman kaupparyhmämme Prisma ja kilpailevan K-ryhmän Citymarket. Vielä 2000-luvun alussa kuluttajat siis hieman empivät Lidlin ja sen markkinoille tuoman uudenlaisen liikeidean suhteen, heidän myymälänsäkin taidettiin kokea tyyliltään suomalaiseen makuun turhan pelkistetyiksi ja karuiksi. Meillä oli omaakin kokemusta kuluttajien varovaisuudesta tällaisen kauppatyyppin suhteen, sillä 2000-luvun vaihteen tienoilla teimme vähän samantapaisten halpahintamyymläkokeilun Helsingin Hakaniemessä. Se ei onnistunut lainkaan, asiakkaat eivät ottaneet myymälää omakseen. Myös Kesko reagoi Lidliin ja perusti vuonna 2004 oman halpahintakonseptinsa Cassan, jonka vetämisestä vastasi Ruokakeskon oma tytäryhtiö Cassa Oy. Toimintaa ei kuitenkaan saatu kannattavaksi, ja jo vuonna 2007 kaikki reilut parikymmentä Cassa-myymlää yhdistettiin osaksi K-market-ketjua.

Lidlin alku Suomessa oli siis verrattain hidas, se ei tehnyt yrityskauppoja vaan kasvoi orgaanisesti omia myymälöitä avaamalla. Suomen kauppaverkosto oli jo valmiiksi tiheä ja tonttien kaavoitus tiukasti säänneltyä, hyviä liikepaikkoja ei siten ollut tarjolla jonoksi asti. Valikoimakin muodostui aluksi hyvin pitkälti Lidlin omista, Suomessa tuntemattomista merkeistä, samoista, joita se myi kaikkialla maailmassa. Suomalaisille kuluttajille tuttuja merkkejä löytyi vähän, nekin lähinnä tuoretuotteista. Vaikka alkuvuosina Lidlin markkinaosuus oli pieni, niin vuonna 2006, kun se avasi jo sadannen myymälänsä, tilanne alkoi olla toinen. Suomalaiset olivat tuolloin jo huomattavasti tottuneempia sen myymälöihin, sillä myymäläverkoston laajeneminen toi kaupan yhä useamman kuluttajan ulottuville, ja aika usein uusi myymälä ilmestyi juuri Prisman viereen. Kun alkuvaiheen mittavampi laajennusvaihe oli ohi, Lidl alkoi keskittyä kauppojensa ja valikoimiensa kehittämiseen. Kaupat suomalaistuivat, myymälöiden sisustusta muokattiin asiakkaille mieleisempään suuntaan ja paljon kritiikkiä saaneet eurooppalaistyylliset kassapöydät vaihtuivat suomalaisiin malleihin. Valikoimiin

otettiin myös yhä enemmän tuttuja kotimaisia brändituotteita. Suomalaiset kuluttajat puolestaan alkoivat tottua Lidl:n omiin tuotteisiin, ne eivät olleet laadultaan lainkaan huonoja. Se huomattiin. Muistan, kuinka yksi kaupan alan konsultti eräessä tilaisuudessa kertoi, kuinka hienoimmat Mersut löytää Saksassa aina Aldin tai Lidl:n pihasta, ja että maan laadukkain lohi löytyi juuri halpaketjun valikoimista. Lidl osasi myös lukea hyvin Suomen markkinatilannetta ja sitä, miten muut toimijat olivat siinä asemoituneet. Se alkoi mainostaa ja kohentaa tunnettuuttaan korostamalla oivaltavalla markkinoinnillaan erityisesti edullisuuttaan. Viesti upposi suomalaisiin, sillä juuri tuolloin maassamme oli taloudellisesti tiukempaa kuin yli vuosikymmeneen. Hinta kiinnosti taas kuluttajia, ja edullisuuden tavoittelusta muodostui taantuman kurimuksessa koko kansan yhteinen hyve. Ja niin, kuin varkain, Lidl oli kasvanut hiljaisesta pikkupelurista tasaisesti markkinaosuutta napsivaksi, omilla pelisäännöillään operoivaksi toimijaksi.

Miten tämä muutos oli voinut jäädä meiltä huomaamatta? En löydä sille muuta selitystä kuin että Lidl:n hidas alku oli saanut meidät sittenkin vähän nukahtamaan, emmekä siksi reagoineet riittävän nopeasti nähtävissä oleviin muutoksiin. Olimme ajautuneet tilanteeseen, jossa markkinahaastaja hersytteli edullisuudellaan. Siis juuri sillä edullisuudella, joka meillä piti olla ikään kuin geeniperimässämme, olihan osuuskaupan perimmäinen ideaikin lähtenyt taistelusta ruoan liian korkeita hintoja vastaan. Asetelma tuntui vähintäänkin erikoiselta, sillä olimme ihan yhtä edullisia kuin ennenkin, mutta meistä oli tullut ikään kuin ”salaa edullisia”. Vaikka osuustoiminnan tarkoitus onkin tuottaa jatkuvasti etuja asiakkailleen, tämä uudenlainen kilpailutilanne oli nyt hämärtänyt kokonais kuvaa myös kuluttajien silmissä.

EI ENÄÄ SALAA HALPOJA

Kun Lidl:n suosio vain jatkoi kasvamistaan, mekin lopulta heräsimme. Keskon asema ja paikka kilpailutilanteessa vaikutti selkeältä: se pyrki panostamaan laatuun ja jätti suosiolla hintakilpailun muille toimijoille. Lidl puolestaan päätti profiloitua julkisuudessa juuri halvoilla hinnoillaan – ja samaan aikaan se hivuttautui kohti yhä parempaa laatumielikuvaa. Mikä rooli meillä tässä kisassa oli oikein jäämässä? Me olimme kaupan termein edlp- eli every day low prices -toimija, jolla oli siis aina tasaisesti edulliset hinnat joka päivä, emmekä siksi harrastaneet tarjoushinnoittelua, jossa

kaupan kate otetaan muista kuin tarjoustuotteista. Emme vain olleet onnistuneet viestimään riittävän vahvasti tästä toimintaperiaatteestamme asiakkaillemme. Joten salaa halpa – sekö me nyt siis lopulta olisimme? Tästä asemasta oli päästävä nopeasti eroon, sillä edullisuutemme ei vallinneessa markkinatilanteessa olisi kuitenkaan kuluttajien käsitys meistä. Tämän tapaisia ajatuskulkuja kävimme kaupparyhmämme sisällä läpi ja etsimme kuumeisesti ratkaisua tilanteen korjaamiseksi.

Keskustelimme SOK:n ketjujohdon ja osuuskauppojen johdon kanssa vuoden 2014 aikana hintamielikuvamme lisäksi myös markkinaosuudestamme ja tavoitteistamme sen suhteen. Keskustelimme katteesta ja kannattavuudesta, kustannussäästöpotentiaalista, ketjujemme liikeideoista – ja palasimme aina myös osuustoiminnan periaatteisiin. Niihin tietysti josiksikin, että jäsentemme omistamana perustehtävämme oli yhä sama kuin yli 115 vuotta sitten: tuottaa palveluita ja etuja asiakasomistajillemme. Ja se tarkoittaa tavallisen kuluttajan auttamista arjessa – myös muuttuvassa arjessa. Taloudellisen taantuman pitkittyminen näkyi ja tuntui tukalasti kuluttajien kukkarossa, kun ostovoima oli heikentynyt. Yhä useampi joutui hyvin vakavasti miettimään, mitä saattoi ostaa ja mihin oikein oli varaa. Moni kuluttaja alkoi suosia halvempia päivittäistavaroiden tuotemerkkejä. Toisaalta kilpailun kiristymisen uusine aktiivisine pelureineen oli korostanut hinnan merkitystä entisestään. Ja moni näki Lidlin edullisempänä ja muutenkin kiinnostavana vaihtoehtona. Yleiseksi mielipiteeksi alkoi muovautua se, että ruoan hintataso oli Suomessa kerta kaikkiaan liian korkealla. Myös asiakaskunnaltamme kantautui samansuuntaista palautetta. Omissa kyselytutkimuksissamme 81 prosenttia vastaajista koki, että ruoan hinta on Suomessa liian korkea ja meiltä odotettiin konkreettisia tekoja. Samoihin aikoihin muun muassa Yleisradio ja Helsingin Sanomat uutisoivat ruoan korkeista hinnoista Suomessa ja arvelivat niiden syyksi kilpailun puutetta. Keskustelusta tosin usein unohtui verotuksen merkitys hinnanmuodostuksessa. Suomessahan ruoan kuluttajahinnasta yli 40 prosenttia muodostuu erilaisista veroista. Elintarvikkeiden kokonaisverotuksen osalta olemmekin kireimmin verotettuja maita Euroopan unionissa. Myös ruoan 14 prosentin arvonnäisävero on lähes kolminkertainen EU15-maiden keskiarvoon eli 5,3 prosenttiin nähden.

Pohdintojen jälkeen päätimme yksituumaisesti, että emme voisi jättää hintaposiitiota kansainvälisen haastajan käsiin, vaan meidän pitäisi pistää

HALPUUTIMME
HINTOJA.

S MARKET

HALPUUTIMME
HINTOJA.

S MARKET

S MARKET

tiukasti hanttiin, puolustaa kaikin voimin sitä, mihin osuuskauppana uskomme. Hintatasomme oli vain saatava uudelleen kirkastettua asiakkaidemme mieliin. Tämä osa päätöksestä oli periaatemielessä kohtuullisen helppo saada aikaan. Oli vain keksittävä, miten sen toteuttaisimme.

Kokonaan toinen kysymys oli, miten lujasti pystyisimme käytännössä haastamaan hintakilpailuun kansainvälistä jättiä, jolla on meihin verrattuna kymmenkertainen hankintavoima? Varsinkin kun pelkkä edullisuus ei tärkeystään huolimatta enää kuluttajillekaan riittänyt, sillä odotukset olivat yhä kovemmat myös valikoiman, laadun, tuoreuden ja palvelun suhteen. Kuluttaja halusi nyt saada entistä pienemmällä rahasummalla entistä paljon enemmän. Näytti siis siltä, että pelkkä hintojen lasku ei vaikeudestaan huolimatta olisi edes tarpeeksi, samaan aikaan meidän pitäisi myös pystyä parantamaan omaa tarjoottaamme. Enää yhtälö ei ollutkaan kovin yksinkertainen, eikä meille elintärkeän yhteisen näkemyksen aikaansaaminen läpihuutojuttu, kaikkea muuta.

Tarvitsimme lisää ja tarkempaa faktaa päätösten tekemiseen. Keskityimme aluksi hahmottelemaan ensisijaisesti hintaiskuamme, selvittämään tarkemmin, miten se oikein käytännössä tehtäisiin, minkä kokoinen sen pitäisi vähintään olla, jotta tavoiteltu vaikutus saataisiin aikaan – ja ennen kaikkea: miten se rahoitettaisiin? Kyseessä oli päätoimialamme menestys ja tulevaisuus, joten emme todellakaan olleet suunnittelemassa lyhytaikaista pikkukampanjaa. Tavoitteena oli synnyttää kaupparyhmään yhteinen ymmärrys keinoista, joilla pystyisimme tekemään hintojen edullistamisesta pysyvän, nopeassa tahdissa läpivietävän strategisen muutoksen ja siten varmistamaan päätoimialamme kilpailukyvyyn myös pitkälle tulevaisuuteen.

Tämän avainpäätöksen, yhteisen näkemyksen synnyttäminen, vei aikaa. Tutkimme ja kävimme läpi liudan kansainvälisiä esimerkkejä siitä, kuinka muissa Euroopan maissa oli pystytty haastamaan Lidlin ja Aldin kaltaisia päivittäistavaratoimijoita. Toisissa, kuten esimerkiksi Isossa-Britanniassa, halpahintamyymäläketjut etenivät nopeasti, sillä Tescon kaltaiset perinteiset toimijat eivät tuntuneet ensin pitävän uusia ketjuja kovin potentiaalisina kilpailijoina. Myöhemmin näillä perinteisillä toimijoilla olikin vaikeuksia löytää purevia keinoja halpaketjujen etenemisen ja kasvun hidastamiseen. Löysimme myös toisenlaisia esimerkkejä. Ranskassa ja Norjassa perinteiset toimijat olivat käyneet vahvaan hintasotaan uutta tulokasta, Lidlää, vastaan. Tämä oli tehnyt Lidlin etenemisestä takkuista, eikä se päässyt näissä maissa

valtaamaan niin merkittävää markkinaosuutta kuin monissa muissa Euroopan maissa. Norjassa Lidl päätyi jopa myymään kaikki 50 myymäläänsä paikalliselle REMA 100 -ketjulle ja vetäytyi kokonaan markkinoilta vuonna 2008, vain neljä vuotta valloitusyrityksen aloituksesta.

Pohdimme edelleen myös muita mahdollisuuksia kuin hinnanalennusta. Toisena vaihtoehtona olisi ollut lähteä kamppailemaan laatumielikuvasta, jolloin hintapositio ei olisi voinut olla meille enää niin merkityksellinen. Tämä tuntui kuitenkin sotivan liikaa meidän osuuskauppaperiaatteitamme vastaan, joihin ehdottomasti kuuluu asiakkaiden ostokorin edullistaminen. Tästä emme voineet, emmekä halunneetkaan luopua. Tutkimme paljon myös hinta- ja laatumielikuvien melko monimutkaista kytkeytymistä toisiinsa. Ja itse asiassa tutkimukset osoittivat, että kun hintoja alennetaan ja luodaan kuluttajalle säästöjä, samalla kuluttajien laatumielikuva vahvistuu. Rahalla saa enemmän, ja kokemus paremmasta hyödystä heijastuu positiivisella tavalla myös muihin asiakkaalle tärkeisiin valintakriteereihin kuin vain hintaan. Valinta oli nyt lopullisesti tehty, päätimme laskea ruoan hintaa.

HINNANALENNUS OMASTA SELKÄNAHASTA

Kun siis valitsimme kilpailukeinoksi hinnanlaskun, jonka tavoitteena oli parantaa päivittäistavarakauppanne hintakilpailukykyä, oli selvää, että mitään vippaskonstia sen toteuttamiseksi ei ollut. Ymmärsimme, että meidän oli leikattava reippaasti omaa katettamme, mutta myös löydettävä tepsivät lääkkeet siitä seuraavan negatiivisen tulosvaikutuksen kompensoimiseksi. Teimme yhä tarkempia laskelmia hinnoittelumallista ja jatkoimme hintaiskumme valmistelua, vaikka lopullista päätöstä toteutustavasta tai iskun mittakaavasta emme vielä olleetkaan tehneet. Laskelmat näyttivät, että kun hintaisku saataisiin valmisteluvaiheen jälkeen pantua toimeen, saisimme noin kolmasosan alennettujen hintojen myötä menetetyistä katteista takaisin kasvaneen volyymin kautta. Kaksi kolmasosaa olisi rahoitettava muilla toimenpiteillä. Tarvittiin siis pitkän tähtäimen rahoitussuunnitelma, joka sisältäisi useita keinoja. Tarvitsimme rakenteellisia muutoksia toimintaamme, ennen kuin olisimme valmiita hintaiskuumme. Näin jälleenkäin voikin sanoa, että halpuutuksen mahdollisti lopulta kaksi asiaa: kustannustehokkuus ja digitalisaatio. Päätimme kattaa hinnanalennusten kustannuk-

RUOKATOR



set pääosin säästämällä ja tehostamalla jatkuvasti omaa toimintaamme. Aloitimme suunnitelmallisen, monivuotisen säästöohjelman, joka koski muun muassa energia-, kiinteistö-, markkinointi-, it- ja hallintokulujamme. Kulusäästöjen lisäksi tehostimme edelleen pitkäjänteisesti myös hankintaa ja logistiikkaa ja nostimme kaupparyhmän tarvitsemien yhteisten palveluiden keskittämisen ja käyttöastetta. Vähensimme uusinwestointejamme. Virtaviivaistimme prosessejamme, organisoiduimme tehokkaammin ja tiivistimme toiminta- ja johtamismallejamme. Tämä oli suuri urakka.

Laskelmien myötä käsitys hintaiskun vaativuudesta alkoi kirkastua. Ymmärsimme, että meillä olisi oltava rutkasti kestävyyttä ja sietokykyä, sillä hintamuutokset vaikuttavat yleensä hitaasti volyymiin. Laskukaavahan on loppujen lopuksi yksinkertainen: jos laskemme tuotteen hintaa kymmenen prosenttia, seuraavana päivänä saamme tuotteesta kymmenen prosenttia vähemmän myyntituloja. Hinnan laskun tavoitteena on kuitenkin, että se innostaa asiakkaita keskittämään yhä enemmän asiointiaan meille ja toisaalta saamme houkuteltua asiakkaita siirtymään edullisempien hintojen perässä meille myös kilpailijoilta. Lisääntynyt asiointi ja ostaminen johtavat myynnin ja volyymin kasvuun, jonka seurauksena myös hintojen laskun takia pienentyneiden katteiden negatiivinen vaikutus kutistuu. Kasvava myynti vähentää hävikkiä, lisää tuotteiden kiertoa ja parantaa tuoreutta. Tutkimuksista kävi ilmi sekin, että yleensä kestää noin puoli vuotta, ennen kuin asiakas huomaa hintojen todellisen laskun. Tämä huomio alkaa lopulta muovata kuluttajan käsitystä positiiviseen suuntaan koko kaupan hintamielikuvasta. Ja kuluttajan tunne siitä, että hän saa parempaa vastinetta rahalle, nostaa samalla hänen mielikuvaansa myös tuotteiden laadusta. Laskelmien mukaan tämänkaltaisen myönteinen vaikutus sekä volyymiin että hintamielikuvaan saavutettaisiin täydellisesti kuitenkin vasta kolmen vuoden kuluttua. Volyymin kasvu toisi myös muita suotuisia vaikutuksia, kun logistiikan ja myymälätoimintojen suhteellinen tehokkuus paranisi, ja se lisäisi osaltaan mahdollisuuksiamme jatkaa hintojen laskemista. Hyrrä pyörisi juuri oikeaan suuntaan.

Kuva tulevasta toimintatavasta alkoi siis selkeytyä. Kävimme suunniteltua kuviota läpi perin pohjin läpi osuuskauppojen kanssa. Osa niistä empi edelleen, sillä hintojen lasku kutistaisi välittömästi omaa katetta ja kuitenkin mitä todennäköisimmin kuluisi useampi kuukausi, ennen kuin positiivisia vaikutuksia myynnin ja volyymin kasvun kautta olisi odotettavissa.

Kuilun syvyys ja leveys vaikuttivat monesta huolestuttavan suurilta. Eikä mitään takeita onnistumisestakaan voitu luvata. Entä jos asiakkaat eivät reagoisikaan toivotulla tavalla? Jotkut osuuskaupat olivat alkaneet kallistua enemmän siihen suuntaan, että suurimmat paukut kannattaisi sittenkin laittaa ensisijaisesti tarjoomamme parantamiseen.

Lopullisen päätöksen aika lähestyi. Sen huipennus oli kaupparyhmämme ylimmän johdon eli SOK:n konsernijohdon ja osuuskauppojen toimitusjohtajien kanssa tehty opintomatka Sveitsin Geneveen marraskuussa 2014. Mukana matkalla oli myös päivittäistavarakaupan ketjujohtomme ja asiantuntijoita. Genevessä jumppasimme yhteistä kantaamme, kävimme uudelleen ja uudelleen läpi laskelmia, suunniteltuja toimenpiteitä ja niiden todennäköisiä vaikutuksia. Keskustelimme, haimme yhteistä näkemystä. Mutta edelleenkin aivan kaikki osuuskauppojemme toimitusjohtajat eivät olleet täysin vakuuttuneita. Oliko suunnitelmamme vedenpitävä? Olimmeko tehneet edeltävinä kuukausina varmasti tarpeeksi tehostamis- ja säästötoimia? Kestääkö osuuskauppojen lompakko? Entä jos emme olekaan vielä tarpeeksi tehokkaita, miten sitten käy, kun hintojen lasku pitää kuitenkin tehdä nopeasti ja kate putoaa saman tien? Ja huomaavatko asiakkaamme varmasti hintojen laskun, innostuvatko he, entä kuinka kauan positiivista vaikutusta pitäisi odottaa, puoli vuotta, kenties kauemminkin?

Olihan siinä aikamoinen määrä kysymyksiä sekä jännittämisen aiheita – ja niiden ratkomiseen tarvittiin myös toimintakulttuurin nopeaa muutosta. Näin suurta ja pitkäkestoista peliliikettä ei voi tehdä ilman, että kaikki ovat siinä täysillä mukana. Totta kai pohdin itsekin, kestäisikö kaupparyhmämme talous varmasti hintaiskun väistämättömät vaikutukset. Uskoin silti, että päätöksemme oli oikea, nyt oli vain uskallettava.

GENEVEN SOPIMUS

Vaadittava sisäinen muutos oli valtavan suuri. Kyse oli ensisijaisesti päivittäistavarakaupпамme hintakilpailukyvyistä kiristyneessä kilpailutilanteessa, mutta todellisuudessa muutos lävisti kaikki toimintomme. Meidän piti rakentaa varsin lyhyessä ajassa velvoittava toimintasuunnitelma niin ravintola-alalle, huoltoasemille kuin käyttötavarakauppaan, joissa tulokset olivat tuolloin huonoja ja kannattavuus heikkoa. On myös muistettava, että emme olleet tekemässä yksittäistä hintakampanjaa. Olimme tekemässä

monivuotista pitkäjänteistä strategista linjausta, merkittävintä vuosikymmeneen, ja sen läpivienti vaatisi kaikilta toimialoilta paljon parempaa suorituskykyä kuin mihin ne tuolloin pystyivät. Meillä oli jo käynnissä strategiset muutosohjelmat niiden kehittämiseksi, mutta nyt vaadittiin vielä terävämpää otetta, ja myös luopumista tappiollisimmista yksiköistä. Pitkäkestoisen ruoan hintojen laskemisen mahdollistamiseksi kaikkien liiketoimintayksiköidemme piti siis parantaa omilla keinoillaan kannattavuuttaan, muuten hintataistelumme kuivuisi kasaan ennen kuin se pääsisi kunnolla alkamaankaan.

Genevessä pelasimme keskustelujen lomassa muun muassa koripalloa, olin raahannut Suomesta mukani koripallot. Tiesin, että matkasta ei ole tulossa helppo ja olin valmistautunut siihen omalla tavallani. Halusin vanhana koripalloilijana ihan konkreettisesti näyttää, mitä Suomen miesten koripallomaajoukkueen valmentajana mainetta niittänyt Henrik Dettmann tarkoitti aggressiivisella puolustuksella. Sillä juuri sitä mielestäni mekin silloin tarvitsimme. Meidän olisi aggressiivisesti puolustettava asemaamme markkinoilla ja löydettävä keinot asemamme vahvistamiseksi, koko kaupparyhmä yhdessä – ja nimenomaan pelaamalla yhtenäisenä joukkueena.

Geneven-reissu ei ollut helppo, mutta näin jälkeenpäin olen erityisen tyytyväinen tapaan, jolla me siellä keskusteluja kävimme ja mielipiteitä vaihdoimme, sillä juuri niin saimme myös hiottua yhteistä ajatustamme halpuudesta – senhetkisessä kilpailutilanteessa – ja sen toteuttamisesta pala palalta. Niin me lopulta teimme yhteisen päätöksen: Kyllä, alentaissimme hintoja. Ratkaisevassa kokouksessa, moninaisten keskustelujen jälkeen, pyysin vielä kerran niitä, jotka eivät olisi valmiita sitoutumaan, nostamaan kätensä ylös. Kukaan ei nostanut.

Tunnistin tilanteessa varsin kouriintuntuvasti myös sen, miten tässä kaikessa onnistuminen tai epäonnistuminen voisi vaikuttaa omaankin asemaani. Jos emme onnistuisi, epäilevät tuomaat voisivat jälkeenpäin todeta, että mitäs me sanoimme. Ja minusta voisi näin tulla kaupparyhmämme lyhytaikaisin pääjohtaja.

Tuolloin Genevessä me kuitenkin olimme mielestäni reippaasti yli satavuotisen osuuskauppa-aatteen syvimessä ytimessä. Meidän tehtävämme hän on pyrkiä kaikin voimin tuottamaan asiakkaillemme hyötyjä, myös ja erityisesti hintahyötyjä. Se on konkreettinen ja laskettavissa oleva etu, joka osuuskaupan pitää tuottaa, ja syy miksi osuuskauppoja ruvettiin aikoinaan

perustamaan. Yksityiset kaupat olivat silloinkin kalliita ja niissä vielä laatuakin heikkoa. Siksi tavallisten vähävaraisten kansalaisten oli hyvin järkevää liittyä yhteen, yhdistetyillä resursseilla kun sai paljon enemmän aikaan. Yhdessä ostaminen oli tehokkaampaa, edullisempaa ja lisäksi niin saatiin hankittua myös laadukkaampia tuotteita. Siitä lähtien me olemme osuuskaupassa käyttäneet hyödyksi juuri tuota tehokasta, suurta yhteistä ostovoimaa, mittakaavaetua, joka meillä yhdessä on. Niin päätimme tehdä jälleen kerran, Genevessä vuoden 2014 lopussa. Saimme siis aikaiseksi S-ryhmän oman Geneven sopimuksen.

Ymmärsimme myös, että emme voineet hintaiskun vaativuudesta huolimatta sivuuttaa tarjoomamme kehittämistä. Sen parantamisesta muodostui päivittäistavarakaupпамme kilpailustrategian toinen tavoite. Halpuuttamisen rinnalla panostaisimme jatkuvasti myös palveluun, valikoimiin, laatuun ja kotimaisuuteen. Tämän myös teimme. Toimme aika pian muun muassa satokausiajattelun ruokakauppoihimme ja lisäsimme jatkuvasti uusia tuotteita keväällä 2014 lanseeraamaamme Kotimaista-omamerkkisarjaan, jonka kaikki tuotteet on valmistettu Suomessa, suomalaisista raaka-aineista. Ja tarvitsimme, totta kai, rahoitusta myös kaiken tämän kehitystyön toteuttamiseen. Erityisen mittavan ja monivuotisen tarjooman, palvelun ja laadun kehitysohjelmamme käynnistimme vuoden 2017 alusta – ja se jatkuu täydellä teholla edelleen.

HALPENEVIEN HINTOJEN LUMO

Oli aika panna Geneven sopimus näkyvästi täytäntöön. Käynnistimme hintaiskumme juuri tuona talvisena sunnuntaiaamupäivänä 2015, jolloin vastailin työhuoneestani toimittajien kysymyksiin. Ensimmäisellä halpuutuskierroksella alensimme Prismoissa noin 400 tuotteen hintoja. Sen lisäksi alensimme noin sadan tuotteen hintoja S-marketeissa. Valitsimme ensisijaiseksi ketjuksi Prisman ihan siksi, että se oli asiakasmääriltään suuri ja tehokkuudeltaan ylivoimaisesti paras ketjumme. Valitsimme alennuksen kohteiksi suomalaisten eniten ostamia suosikkituotteita, kuten leivän, maidon ja juuston. Julkaisimme julkistuksen jälkeisenä maanantaina verkkosivuillamme tarkemmat halpuutettujen tuotteiden hintalistat, jotka olivat voimassa pysyvästi. Laskimme hintoja huomattavan paljon, joissain tuotteissa jopa kymmeniä prosentteja, ja kerroimme konkreetti-

sin tuote-esimerkein, että kilon Oltermannin saa nyt alle viiden euron ja Reissumies-paketin alle 40 sentillä. Rasvatonta Kotimaista-maitoa myimme litran 65 sentillä. Kerroin edeltävänä sunnuntaina toimittajille valittujen tuote-esimerkkien lisäksi myös laskelmistamme, joiden mukaan nelihenkkinen perhe saattoi tehdä uusilla, huomattavasti halvemmilla hinnoilla lähes 2 000 euron vuosittaisen säästön ruokamenoihinsa. Se viesti upposi kuin kuuma veitsi suihin. Halpuutuksesta nousi ihan mieletön mediasirkus ja valtava haloo, mikä oli tietysti tarkoituskin. Kun kerran olimme jo analyysivaiheessa todenneet, että olimme olleet aiemminkin edullisia – tosin salaa – piti tästä edullisuudesta nyt tehdä mahdollisimman julkista.

Kun halpuutuskierrokset sitten seurasivat toisiaan, oli suorastaan hämentävää, kuinka kiinnostuneen vastaanoton kierrokset kerta toisensa jälkeen mediassa saivat. Hintataulukoitamme julkaistiin ja jaettiin ihan sellaisinaan, sillä ihmisiä kiinnosti vertailla taulukoista tuotteiden hintoja sekä tutkia, oliko oma suosikkituote mahdollisesti päässyt listoille. Ihmisiä ei tuntunut lainkaan haittaavan, että nuo listat olivat tylsähkön näköisiä. Ruoan hinta pysyi kauan kuumana puheenaiheena. Paljon tärkeämpää oli kuitenkin, että olimme selkeästi tunnistanee oikein ajassa liikkuneen huolen. Osuuskauppa saattoi auttaa nyt asiakkaitaan myös sellaisessa arjessa, jossa monella teki taloudellisesti hyvin tiukkaa ja kaikesta, myös ruoasta, jouduttiin tinkimään. Ruoan hinnan alentaminen helpotti valtavan monen taloudellisessa kurimuksessa kärvistelevän perheen elämää. Rahalla sai enemmän, vähän parempaa. Se, että pystyimme kaupparyhmässämme mahdollistamaan moneen perheeseen tuhdin ostoskassin, on asia, josta tunnen edelleen aitoa ylpeyttä.

HUISPAUKSEN HENGESSÄ

Kun ryhdyimme suunnittelemaan ruoan hintojen alentamista, tiesimme jo varhaisessa vaiheessa, että siitä olisi tärkeää kertoa mahdollisimman mieleenpainuvasti. Aika oli kriittinen tekijä, sillä hinnan lasku vaikuttaisi tosiaan katteeseemme täydellä voimallaan hinnanalennusten ensimmäisestä päivästä alkaen – ja se hermostutti. Markkinointimme olisi siis saatava aivan uudenvuodenlaisella ja entistä kustannustehokkaammalla tavalla tukemaan valitsemamme strategiaa. Tavoitteenamme oli madaltaa kuopan syvyyttä ja jopa lyhentää tuota tutkimusten mukaan useita kuukausia kestävästä ajasta,



joka kuluisi ennen kuin ihmiset huomaisivat hintojen laskun. Pelkästään ostamalla mainostilaa ja kertomalla, että nyt laskimme hintoja, emme millään saisi hintaiskuamme iskostettua nopeasti ja tehokkaasti kaikkien tietoisuuteen. Siksi oli keksittävä jotain muuta, osattava rakentaa iskusta puheenaihe, jopa ilmiö.

Niin aloimme jo syksyllä 2014 miettiä ruoan hintojen alennuksen markkinointia erilaisissa kokoonpanoissa ja työryhmissä ympäri maata. Ryhmissä pohdittiin parhaita kärkeä, erottuvuutta, kustannustehokkaita keinoja saada mahdollisimman paljon näkyvyyttä heti hintaiskun alkuun. Edellisten työryhmien työstämiä parhaita ideoita jalostettiin eteenpäin seuraavissa. Joissakin näistä työryhmistä koko hintakilpailun perimmäinen idea kiteytyi lopulta yhteen sanaan: halpuutus. Olen kuullut, että eräässä ryhmässä, taisi olla Porissa, oli mietitty, miten uudissanojen mestari ja keksijä Harry Potter – tai oikeammin kai kirjailija J.K. Rowlingin mielikuvituksellisen tarinan ja uudissanat nerokkaasti suomentanut Jaana Kapari-Jatta – kutsuisi hintojen reipasta edullistamista. Ryhmässä oli pohdiskeltu ääneen, että jos Potter kerran harrasti huiSPAUSTA, hän varmasti myös halpuuttaisi. Sanaa alettiin pyöritellä ja se herätti tunteita niin puolesta kuin vastaan, vähän samalla tavoin kuin itse hintojen alentaminenkin ennen lopullista päätöstä. Jos ei halua tehdä hajutonta ja mautonta, on yleensä hyvä merkki, että idea kohtaa myös kovaa vastustusta.

Vaikka halpuuttaminen herätti ennen sen lanseeraamista sanana vahvoja mielipiteitä myös kaupparyhmämme sisällä, meille oli varmasti kaikille melkoinen yllätys, kuinka suuren julkisen huomion uudissana lopulta sai osakseen. Ensinnäkin suomen kielen asiantuntijoilta tuli aluksi jyrkkää palautetta. He olivat sitä mieltä, ettei sana ollut oikeaa suomea. Tämänkaltainen keskustelu ja närkästyskin oli tietysti ollut markkinointi-ihmistemme perimmäisenä tavoitteena. Oli tarkoituskin hakea eri tavoin kiperää vastakkainasettelua. Sanan oikeakielisyydestä käyty vilkas keskustelu johti kuitenkin lopulta siihen, että noin kuukauden kuluttua kampanjan aloituksesta Kotimaisten kielten keskus valitsi sen tammikuun kuukauden sanaksi. Sana nousi myös vuoden 2015 uusien sanojen kymppilistalle, ja halpuutus ja halpuuttaa-sanat jäivät pysyvästi suomalaisten sanavarastoon. S-ryhmässä nämä termit eivät kuitenkaan ole yleiskäytössä, vaan käytämme niitä vain silloin kun puhumme tästä nimenomaisesta ruokakauppojemme hintojen laskusta.

Halpuutus-sanana ja itse halpuuttamisen monivaiheisten kierrosten ohkeen rakennettiin markkinointistrategia, joka oli tarkoituksella raflaava, halusimmehan tehdä asiasta huomiota herättävän puheenaiheen. Päätimme, että emme alkuun sano keksimäämme uudissanaa ääneen ja että puhuisimme tiedotteessamme ja illan TV-haastattelussa vain hintojen laskemisesta. Olimme tehneet valmiiksi Prisman ja S-marketin brändiväreillä toteutetut myymälämateriaalit, muun muassa ikkuna- ja oviteippejä sekä julisteita, joissa luki: Halpuutimme hintoja. Pystyimme julisteet ja teippasimme myymälöiden ovet ja ikkunat käytännössä yhdessä yössä. Kaikki valtakunnalliset mediat uutisoivat hintojen laskumme näyttävästi. Sanana halpuutus tuli siis ensimmäisen kerran julkisuudessa esiin vain visuaalisesti, ei meidän sanomanamme. Teipit ja julisteet näkyivät taustalla, kun TV-uutiset kertoivat hintaistamme ja näyttivät Prismassa kuvattua materiaalia. Halpuutimme hintoja -teksti iskostui ihmisten mieliin ensimmäiseksi myymälän julisteissa näkyvänä kuvana – ja samalla halpuutus yhdistyi juuri Prismoihimme.

Pysyvästi halpuutetut hinnat aiheuttivat ryntäyksen kauppoihimme. Ensimmäisenä päivänä Prismoissa ja S-marketeissa kävi 100 000 asiakasta enemmän kuin vastaavana maanantaina vuotta aiemmin. Prismojen päivämyynti kasvoi 20 prosenttia ja Oltermannin ja Reissumiehen myynnit kuusinkertaistuivat edellisvuoden vastaavasta maanantaista. Jo muutaman päivän päästä halpuutimme 33 tuotetta lisää, niiden mukana muun muassa klassikkolenkkimakkara Sinisen Lenkin. Saamamme asiakaspalaute oli erinomaisen positiivista, ja myynti- ja asiakasmäärät jatkoivat edelleen nousuaan. Olimme onnistuneet yli kaikkien odotusten ja tiesimme, että vaikka edessämme olisikin maraton ja olimme vasta pitkän juoksumme alussa, olimme täsmälleen oikealla ja parhaalla reitillä.

Omia TV-mainoksia aloimme esittää vasta kahden viikon päästä hintaistuksen aloituksesta. Räväkkänä kärkenä niissä oli tietysti ruoan kalleus, se hän oli koko hintaistuksen ajatus, ruoan edullistaminen kuluttajille. Mainoksissa muun muassa päiviteltiin sitä, kuinka kallista ruoka täällä Suomessa on. Ensimmäisenä esimerkkinä käytimme maitoa, jonka kalleutta mainoksessa verrattiin muutaman väärinkuulemisen jälkeen lopulta etelänmakkaraan. Huumori on kuitenkin vaikea laji, ja meidän mainostemme tarkoituksella ylivietyä huumoria eivät kaikki sulattaneet. Virisi vilkas ja vellova keskustelu, osa tykkäsi mainoksista, osa pöyristyi. Saimme taas valtavasti

Hinta ei ole vakio

On hyvä muistaa, etteivät ruoan kuluttajahinnat ole koskaan vakioita, vaan niissä on jatkuvasti vaihtelua. Tuotteiden hintojen nousut ja laskut ovat osa elintarvikemarkkinoiden normaalia dynamiikkaa, joihin vaikuttavat muun muassa raaka-aineiden maailmanmarkkinoilla määräytyvät hinnat, erilaiset kustannustekijät, luonnonolosuhteet, satotilanne, sesongit, kysyntä ja hankintavoima. Erityisen paljon elävät muun muassa vahvasti luonnonolosuhteista ja sadon onnistumisesta riippuvaisten hedelmien ja vihannesten hinnat. Myös S-ryhmän ruokakauppojen valikoimissa olevien kymmenien tuhansien tuotteiden hintatasoissa tapahtuu koko ajan muutoksia, osana normaalia markkinakehitystä.

mediahuomiota – ja samalla lisää ilmaista näkyvyyttä. Kaupallinen mainoksemme näytettiin sellaisenaan jopa valtakunnallisissa TV-uutisissa. Olimme todella onnistuneet synnyttämään laajaa yleisöä kiinnostaneen puheenaiheen, ja sitä olimme tavoitelleetkin. Ja mikä tärkeintä, näytimme suuren yleisön silmissä siltä, miltä pitikin ja mitä oikeasti olimme: hintasodan julistajilta. Ja asiakkaina juuri he olivat tämän sodan todelliset voittajat. Sillä totta kai myös kaikki kilpailijamme reagoivat ja tekivät melko piankin omia toimenpiteitään vastatakseen nopeasti muuttuneeseen markkinatilanteeseen. Kaikki skarppasivat.

KIIHTYVÄ RUOKAKESKUSTELU

Oli kuitenkin yksi näkökulma, jota emme ilmiöittämisessä olleet osanneet ottaa riittävän tarkasti huomioon. Se oli halpuutuksesta noussut jyrkkä vastakkainasettelu Maatalouden Keskusliiton MTK:n ja meidän välillemme. S-ryhmään oli jo tuolloin – ja on edelleen – Suomen suurin kotimaisen ruoan myyjä, sillä jopa 80 prosenttia ruokakaupoissamme myydyistä elintarvikkeista on valmistettu Suomessa. Kotimainen ruoka ja koko ruokaketjun elinvoimaisuus on siten meille elintärkeää, emmekä missään nimessä halunneet räväkän oloisilla mainoksillamme sitä millään lailla aliarvioida. Näin jällenpäin voi kuitenkin todeta, että löimme ehkä vähän liikaakin huumoriksi, aavistuksen vähempikin olisi voinut riittää. Mainokset kun kärjistikivät yhä terävämmiin keskustelua, joka alkoi ikävästi poteroitua. Ei mainosten – eikä koko hintaiskumme – tarkoituksena ollut loukata ketään tai halventaa suomalaisen ruoan arvoa. Päinvastoin, meidän arvostimme ja myimme sitä valtavat määrät ja tiesimme myös asiakkaidemme sitä arvostavan. Meidän päättelyketjumme kulki niin, että kun kohdistimme halpuutuksen ensisijaisesti suomalaisten suosikkituotteisiin, joista valtaosa oli kotimaisia, edistimme samalla koko kotimaisen elintarviketuotannon menestystä, koska tuotteita myytiin halpuutuksen ansiosta aiempaa huomattavasti enemmän. Mielestämme vahvistimme halpuuttamalla koko suomalaisen ruoan kilpailukykyä.

Julkisuudessa alettiin väentää yhä voimakkaammin kättä siitä, millä hintojen lasku oikein rahoitettiin. Me kerroimme, kerta toisensa jälkeen, että halpuutus on nimenomaan oma panoksemme ruoan kuluttajahintojen laskemiseen, eikä sitä rahoiteta ruokaketjun minkään muun osan kustannuk-

sella. Kertasimme erilaiset keinomme, jotka mahdollistivat oman katteen laskun, kustannustehokkuuden noston, kulusäästötoimet, logistiikan ja prosessien tehostamisen, kaiken sen, mitä jo edellä tässä luvussa tarkemmin kuvasin ja mitä olimme jo pitkään ennen hintaiskun aloittamista tehneet – ja itse asiassa jatkamme vielä tänäkin päivänä. MTK puolestaan nosti keskusteluissa ja kannanotoissaan esiin tuottajien vaikeaa markkinatilannetta, ja haki meistä syntipukkia ahdinkoon. Tuottajien vaikeudet olivat kyllä ihan totta, ja erittäin syvä huolenaihe myös meille. Tuottajahintoihin vaikuttavat kuitenkin aivan muut syyt kuin kaupan hinnoittelu, sillä kauppa ei määrittele hintaa, jonka tuottaja saa raaka-aineestaan. Kauppa neuvottelee hintansa lähes kokonaan elintarviketeollisuuden, ei alkutuottajien kanssa, ja kilpailee kuluttajahinnoilla muiden päivittäistavaratoimijoiden kanssa.

Perussyyt tuottajien heikentyneeseen tilanteeseen olivat osin samat kuin mitkä löytyvät kaupankin murroksesta, vauhdilla kansainvälistyneet markkinat vaikuttivat ruokaketjun alkupäähänkin. Alkutuotannon markkinat olivat avautuneet, ja raaka-aineiden hinnat määräytyivät nyt pitkälti globaaleilla maailmanmarkkinoilla. Hinnat vaihtelivat globaalisti kysynnän ja tarjonnan mukaan, eivätkä kotimaan rajat antaneet enää samalla tavalla suojaa kuin kiintiöiden aikakaudella. Tehokkuusvaatimukset kasvoivat, mikä merkitsi pienille suomalaistiloille lisääntyvää painetta erilaisiin rakenneuudistuksiin ja tilakoon kasvattamiseen. EU oli luopumassa maitokiintiöistä ja markkinoilla alkoi olla maidosta suorastaan yltärintaa. Tämän odotettavissa olevan maidon hinnanlaskun, markkinoiden yleisen epävarmuuden kasvun ja rakenteellisten uudistusten välttämättömyyden tuottajapuolen edustajat itsekkin vuoden 2015 tammikuussa – siis juuri hintaiskumme alla – kertoivat julkisuuteen. Heti hintaiskumme julkistuksen jälkeen samat edustajat liittivät kuitenkin maidon hinnanlaskun suoraan kauppojen hinta-aleen. Myös Euroopan unionin Ukrainan sodan vuoksi Venäjälle asettamat pakotteet aiheuttivat ongelmia. Venäjä määräsi omana vastatoimenaan tuontikiellot EU-maista tuleville tuotteille, mikä tukki suomalaiselta elintarviketeollisuudelta hyvin merkittävän vientikanavan. Hetken hämmennyksen jälkeen viranomaiset antoivat luvan myydä osan Venäjän markkinoille tarkoitetuista tuotteista poikkeusluvalla Suomessa, ilman suomenkielisiä tuotetarroja. Myös S-ryhmä myi näitä pakotetuotteita ja niin vuoden 2014 elokuussa Prismoihin tuli ensimmäinen pakotejuustoerä Oltermannia, siis Putin-juustoa, kuten sitä kansan suussa aika nopeasti alettiin kutsua.

Tämä oli siis se tuottajien ja MTK:n huoli- ja mielenmaisema, jolle ruoan hinnan kalleutta Suomessa humoristisesti päivittelevä markkinointikampanjamme oli lopulta kuin ylimääräinen isku pallean. Tästä katsantokannasta tarkasteltuna kampanja oli hyvin ymmärrettävästi monelle liikaa. MTK puolestaan käytti tuottajien vahvaa tunnereaktiota oman agendansa vauhdittamiseen. Se päätti, että halpuutus ei ollut hyvä juttu ja sitä piti siksi kaikin voimin julkisesti vastustaa. Meille säilytettiin raskas rosvon rooli suomalaisten tuottajien kurittajana. MTK jatkoi monin eri tavoin veden heittämistä kiukaalle. Se järjesti muun muassa traktorimarssin vuoden 2015 maaliskuussa ja tuolloin letka traktoreita pyörähti myös SOK:n pääkonttorin, Ässäkeskuksen, pihassa. Pääoven eteen nakattiin heinäpaali, jossa toisella puolella luki Halpuutus ja toisella puolella Taavi. Keskustelu vain yltyi. Ja halpuutuksesta – tai oikeastaan tästä vastakkainasettelusta – kasvoi eräänlainen median lempilapsi. Ruoan hinta kiinnosti ihmisiä, joten se kiinnosti myös mediaa. Ja MTK:n vahva julkinen poteroituminen tarjosi kannistereittain polttoainetta, sillä heidän kärjekkäistä mielipiteistään saattoi mennä varmaan takuuseen. Ja samaan aikaan halpuutimme kevään edetessä lisää tuotteita, pienempiä ja kohdennetumpia tuote-eriä: gluteenittomia, laktoosittomia, luomumaitoa, grillituotteita. Ja samalla pystyimme kertomaan asiakkaillemme valikoimistamme ja niiden laajuudesta. Esimerkiksi gluteenittomien ja laktoosittomien tuotteiden halpuutuksen yhteydessä kerroimme, että meillä on ruokakaupoissamme laajat valikoimat muun muassa luomu- ja lähituotteita sekä hyvä valikoima erikoisruokavaliota noudattaville. Perusajatuksenamme oli viestiä, että kun asioi meillä, ei ollut mitään tarvetta mennä vielä toisen kaupan kautta kotiin. Ja rahaakin säästy halpuutettujen hintojen ansiosta.

Median loppumattomalta tuntuvasta kiinnostuksesta kertoo jotain sekin, että halpuutus oli muutaman vuoden myös tiedotustilaisuuksiemme tärkeimpiä pääteemoja ja jatkuvien kysymysten kohde. Pääsimme siis hyvin avaamaan omaa näkökulmaamme sekä kertomaan siitä, että asiakkaiden palaute ja tulokset olivat kaikin puolin hyviä. Paras kiitos oli tietysti asiakasmäärien ja sitä kautta volyymin kasvu. Siinä tosin kävi lähes tarkalleen niin kuin olimme etukäteen laskelmissamme arvioineet. Ensimmäiset kuukaudet olivat katteen välittömän pienentymisen takia kylmääviä, joten siinä vaiheessa totta kai meidän uskoa ja sietokykyä koeteltiin. Vahdimme laskevaa käyrää ja jännitimme, lähtisikö myynti nousuun vai ei. Luotimme

kuitenkin siihen, että halpuutus alkaisi hiljalleen purra. Saimme niin paljon kiittävää palautetta asiakkailta sekä suullisesti että myös koko ajan kasvavan asioinnin muodossa, että uskoimme positiiviseen käänteeseen. Merkittävä kasvun vauhdittaja oli toinen suuri halpuutusaaltomme, jonka aloitimme vuoden 2015 kesäkuussa. Kun ensimmäisessä hintaiskussamme keskityimme suurten asiakasvirtojen Prismoihin, kohdensimme nyt hintaiskumme erityisesti valtakunnallisesti laajimpaan ja tavoitavimpaan ketjuumme eli S-marketeihin, joissa laskimme noin 400 tuotteen hintaa. S-marketeja oli tuolloin kaikkiaan 435 ja ne levittäytyivät Hangosta Ivaloon, joten tuossa vaiheessa halpuutus kattoi käytännössä koko Suomen. Halpuutettuja tuotteita oli myös pienemmissä ketjuissa, Saleissa ja pääkaupunkiseudun Alepoissa. Mutta S-market-halpuutus oli se merkittävin juttu, myyntikäyrä lähti siitä samasta kesäkuusta nousuun. Kehitys oli vahvan nousujohteista koko seuraavan vuoden ja vielä pitkään siitä eteenpäinkin. Asiakkaamme äänestivät lompakoillaan halpuutettujen hintojen puolesta, ja päivittäistavarakaupan markkinaosuutemme alkoi kasvaa. Vuonna 2015 ruokakauppojemme asiakaskäynnit kasvoivat kokonaisuudessaan kahdeksalla miljoonalla ja myyntivolyymimme 19 miljoonalla kilolla. Ja kun tästä volyymin kasvusta suurin osa kohdistui suomalaisiin tuotteisiin, tuimme halpuutuksellamme konkreettisesti suomalaista ruoantuotantoa. Halpuutus todentui myös eri medioiden hintavertailuissa. Kun Prisma nousi näissä vertailuissa vuonna 2016 ykköseksi ohi Lidl:n, lehdissä alkoi näkyä sen tapaisia otsikoita kuin: ”Prisma dominoi hinnoilla”. Olimme päässeet tavoitteeseemme, olimme markkinassa nyt hintajohtaja, ja se taas heijastui positiivisena kehityksenä ruokaketjujemme hintamielikuvaan. Lisäksi asiakasomistajamme saivat tämän päälle myös Bonusta, jonka ansiosta olimme vähänkään asiointiaan kaupparyhmäämme keskittävälle ylivoimaisesti edullisin paikka tehdä ruokaostokset. Olen ymmärrettävästi osuuskauppamies henkeen ja vereen, mutta minulle ei kyllä ole koskaan avautunut se, miksi kukaan ostaisi prikulleen saman tuotteen selvästi kalliimmalla toisesta kaupasta.

Kaikki tuo mediapyörytys, jossa olimme mukana, muistutti jatkuvasti kuluttajia siitä, että me tosiaan olimme halvempia ja edullisempia. Asiakkaat puolestaan tykkäsivät, kun hinnat laskivat. Halpuuttaminen myös konkreettisesti lisäsi suomalaisen ruoan kysyntää. Sen myötä olemme myyneet viime vuosien aikana useita miljoonia kiloja enemmän muun muassa kotimaista juustoa, lihaa, leipomotuotteita ja kasviksia. Pelkästään vuonna



2015, ensimmäisenä täytenä halpuutusvuonna, myimme kotimaista juustoa 3,2 miljoonaa kiloa, kotimaista lihaa 2,8 miljoonaa kiloa ja kotimaisia leipomotuotteita 1,1 miljoonaa kiloa edellisvuotta enemmän. Ensimmäisiä halpuuttamiamme tuotteita oli yksi suomalaisten suosikki, Oltermanni-juusto. Sen menekki oli niin kova, että se siivitti kotimaisten juustojen myynnin kaupparyhmässämme kovaan kasvuun. S-ryhmän kokoisella kaupparyhmällä prosentinkin lisämyynti merkitsee todella isoja lukuja. Käytimmekin juuri juustoa esimerkkinä kuvaamaan tätä mittakaavaa. Myimme sitä tuohon aikaan vuodessa noin 50 miljoonaa kiloa ja juuston valmistamiseen tarvittiin noin 500 miljoonaa litraa maitoa. Jos juuston kotimaisuusaste saadaan nousemaan kymmenen prosenttiyksikköä, se merkitsee käytännössä viittä miljoonaa kotimaista lisäjuustokiloa ja 50 miljoonaa litraa enemmän Suomessa tuotettua maitoa. 50 miljoonaa maitolitraa puolestaan vastaa keskimäärin 160 suomalaisen maitotilan vuosituotantoa. Kun vuoden 2017 tammikuussa aloitimme asiakkaiden toiveista terveellisiin ja kevyempiin tuotteisiin kohdistuvan niin kutsutun massiivisen kasvishalpuutuksen, kasvoi kotimaisten kasvien myynti ruokakaupoissamme neljällä miljoonalla kilolla yhdessä vuodessa. Tuolloin esimerkiksi Kauppapuutarhuriliitto antoi S-ryhmälle tunnustusta ja totesi julkisesti, että kasvishalpuutuksesta huolimatta kurkun viljelijähinnat elivät vuonna 2017 täysin markkinatilanteen mukaisesti. S-ryhmän lupaus piti: kurkun kuluttajahinnan laskeminen ei tuntunut kurkunviljelijän kukkarossa.

Ruoan hinta on ihmisille aina merkityksellistä. Joka päivä pitää kuitenkin syödä. Ja taloudellisesti haastavampina aikoina ruoan hinta korostuu tietysti vieläkin enemmän. Toisaalta, Suomessa muun muassa asuminen haukkaa leijonanosan ihmisten kulutusmenoista, ja ruokamenojen suhteellinen osuus puolestaan on vuosien kuluessa laskenut ja on Tilastokeskuksen kulutustutkimuksen mukaan keskimäärin enää noin 10–12 prosenttia, riippuen siitä mitä niihin lasketaan mukaan. Tämä heijastuu siihen, että ruoan hinnan merkitystä voidaan helposti jopa vähätellä. Ruoan myynnin volyymit ovat kuitenkin niin valtavia, että pienetkin muutokset hintatasoon merkitsevät suuria rahasummia. Ja nuo suuret rahasummat tarkoittavat puolestaan sitä, että olemme lisänneet hintojen monivuotisella halpuutuksellamme aika lailla kuluttajien ostovoimaa. Se oli siis kansantaloudellisestikin ihan kelpo ponnistus.

Hyvä S-ryhmäläinen

”Aloitamme S-ryhmän marketkaupassa suurimman linjanmuutoksen kymmeneen vuoteen. Aika moni asiakkaamme sanoo yhä useammin, että ruoka on liian kallista ja pitää juosta monen kaupan kautta. Asiakkaamme ja henkilökuntamme ovat vahvistaneet käsitystämme siitä, että meidän tehtävämme osuuskauppana on auttaa tavallisia suomalaisia arjessa. S-ryhmä on iso laiva. Kun isot laivat kääntyvät uuteen suuntaan, alkaa tapahtua. Meidän pitää puolustaa sitä, mihin osuuskaupassa uskomme. Ainoa tarkoituksemme on tavallisten suomalaisten arjen helpottaminen eli tarjota hyvää mutta halpaa ja niin, että kaupasta pääsee kerralla kotiin. Osuuskaupan tehtävä on aina ollut hintojen edullistaminen.

Suomen talous on jähmettynyt, uusi kansainvälinen kirittäjä on haastanut meidät, verkkokaupat muuttavat kauppaa joka päivä. Nyt pitää tehdä oikeita asioita.

Oikeita asioita on kolme:

1. Laskemme heti hintoja. Pudotamme asiakkaillemme tärkeiden ruokien hinnat. Aloitamme Prismasta, nyt heti. Tästä tulee pitkä matka, mutta emme anna periksi.
2. Parannamme valikoimaa. Meiltä ei tarvitse mennä vielä toisenkin kaupan kautta kotiin. Meillä on 42 000 pätevää työntekijää auttamassa asiakkaitamme.

3. Olemme aina asiakkaamme oma kauppa. Tämä on meillä geneeissä. Omistajamme ovat tavalliset suomalaiset ihmiset, eli kaikki, joilla on vihreä kortti. Tuotamme heille suoraa hyötyä.

Kertaan. Yksi asia vahvistuu: Olemme aina asiakkaan oma kauppa. Kaksi asiaa muuttuu: Parannamme valikoimaa, laskemme hintoja Prismoissa, heti. Olen täysin vakuuttunut, että nyt tehtävä linjanmuutos on oikeasuuntainen, ja että S-ryhmä tulee pärjäämään myös jatkossa.”

Taavi Heikkilän videopuhe
S-ryhmäläisille
tammikuussa 2015



Myös kuluttajien käsitys ruoan hintatasosta muuttui halpuutuskierrosten aikana. Suomalaisten kokemus ruoan hintojen kalleudesta Suomessa oli vuonna 2018 tehdyssä asiakaskyselytutkimuksissamme pudonnut vuoden 2015 lukemista, 81 prosentista 74 prosenttiin. Halpuutuksen aktiivivuosina ruoan reaalihintaa myös ihan todella laski. Päivittäistavarakauppa ry tilasi Ilkka Lehtiseltä selvityksen ruoan hintakehityksestä eräissä EU-maissa, ja se julkistettiin syksyllä 2019. Vuosina 2013–2019 ruoan reaalihintaa laski Suomessa viisi prosenttia. Ruotsissa hinnat nousivat vastaavalla ajanjaksolla lähes viisi prosenttia, ja EU-maissa ruoan reaalihintaa pysyi keskimäärin samalla tasolla koko tarkasteluajanjakson. Ja ruoan hintojen lasku Suomessa vain kiihtyi vuodesta 2015 alkaen, joten me uskomme, että omalla merkittävällä hintojen alentamisellamme on ollut laskutrendiin selkeä vaikutus. Kun vielä otamme huomioon sen, että pienituloisemmilla kotitalouksilla ruokaan kuluu aina suhteellisesti huomattavasti enemmän rahaa kuin suurempituloisilla, niin halpuuttamisen ansiosta olemme parantaneet etenkin pienituloisten mahdollisuuksia syödä vähän paremmin. Kun paremmin syöminen on yhä useammalle mahdollista, sillä on jo kansanterveydellistäkin vaikutusta. Ei siis mikään pieni tai merkityksetön juttu.

KENEN JUUSTO ON HALVIN?

Muistan hyvin, kuinka jonkin yhteisen tilaisuuden jälkeen juttelin SOK:sta eläkkeelle jääneen entisen esimieheni Christian Lybeckin kanssa. Hän otti puheeksi halpuutuksen ja sanoi minulle, että saan tehdä aikamoisia jumppaliikkeitä, jotta pääjohtajakaudellani saataisiin toinen yhtä iso juttu aikaiseksi. Suuri ja merkittävä se olikin. Näin jälkeenpäin sen kehityskaarta pohtiessa ymmärrän vielä kirkkaammin, että halpuutus todella oli meidän tärkein strateginen linjauksemme vuosikymmeneen, kuten vuoden 2015 tammikuussa hintaiskun aloittaessamme julkisuuteenkin kerroin. Ja siitä tosiaan muodostui pysyvä toimintatapa, niin kuin lupasimme. Ennen sitä me olimme vähän hukkaamassa 1980-luvulta alkanutta pitkää nousujohteista markkinaosuuskasvuamme, ja olimme jääneet ikään kuin junnaamaan paikoillemme. Vasta Lidlin kasvu ja hintakisan aktivoituminen havahduttivat meidät kunnolla hereille. Olimme myös päästäneet otteemme löystymään perustehtävästämme, asiakkaan ostoskorin jatkuvasta edullistamisesta. Teimme siis ennen hintaiskumme aloittamista eräänlaisen henkisen paluun

juurillemme ja päätimme jo syksyllä 2014, ettei kyseessä olisi kertarysäys, vaan hyvin pitkäkestoinen muutos, jota veisimme vuosien ajan eteenpäin. Päätöksemme piti.

Suurempia halpuutusaaltoja teimme alkuun noin puolen vuoden välein niin, että kolmas aalto julkaistiin tasan vuosi ensimmäisen jälkeen, 19.1.2016. Teimme näiden suurten aaltojen välissä useita pienempiä täsmähalpuutuskiirroksia. Kyselimme aina kierrosten välissä asiakkailtamme, mitä he haluaisivat meidän halpuuttavan ja toteutimme toiveita sitä mukaa, kun saimme lisää tehokkuutta ja säästöjä aikaan. Sipoon päivittäistavara-kaupan huipputehokkaan logistiikkakeskuksen, suurimman digitaalisen hankkeemme ja niin kutsutun halpuutuskoneemme vaiheittainen käyttöönotto alkoi vuonna 2016 ja päättyi vuoden 2018 lopussa. Sipoon voima alkoi näkyä logistisen tehokkuutemme parantumisena. Kyse ei ollut mistään pienistä summista. Suurimpien aaltojen kaltaiset, satojen tuotteiden hintojen laskut vaativat meiltä joka kerta useiden kymmenien miljoonien eurojen panostukset. Kokonaisuudessaan sijoitimme hintojemme laskemiseen reilusti yli 200 miljoonan euron verran. Lopulta toteutimme viiden vuoden aikana noin viitisentoista halpuutuskierron, jotka läpäisivät kaikki päivittäistavaraketjumme. Ne koskivat hyvin laajaa kirjoa suomalaisten suosikkituotteita. Halpuutimme yli 3 000 tuotetta. Media kertoi näistä kierroksista hämmästyttävän tarkasti vielä myöhemmilläkin kerroilla ehkä juuri siksi, että aihe kiinnosti ja kosketi niin monia.

Syksyllä 2019 arvioimme jälleen syvällisesti markkinatilannetta ja toteusimme, että viiden vuoden jälkeen on enää vaikea puristaa halpuutuksesta markkinoinnillisesti enempää irti. Kerroin julkisuuteen, että emme enää käytä halpuutusta markkinointimme aktiivisena kärkeä. Totesin myös painokkaasti, että halpuutus ei ole meiltä toimintana häviämässä, vaan jatkamme tarkoituksemme mukaisesti työtämme hintojen laskemiseksi asiakkaillemme vähintään yhtä raivokkaasti kuin aiemminkin. Meidän on vain löydettävä uusi, raikas tapa kertoa siitä asiakkaillemme.

Olemme aina kannustaneet asiakkaita aktiivisesti vertailemaan hintoja, kauppojemme hinnat ovat jo vuosikausia olleet läpinäkyvästi saatavilla verkossa. Meistä hintojen vertailu on erinomaisen hyvä ja puolueeton tapa todeta eri toimijoiden väliset hintaerot. Uskomme, että jokapäiväinen edullisuutemme erottuu kaikissa vertailuissa positiivisesti edukseen. Eri palveluissa pomppiminen on kuitenkin hankalaa, eikä vertailun tekeminen

ole kuluttajalle helppoa. Useat lehdet tekevät omia hintatutkimuksiaan ja huolellisesti tehtyinä ne ovatkin hyviä ja informatiivisia, mutta kertovat kuitenkin vain lyhyen aikavälin poikkileikkauksen hintatasosta juuri hintavertailuun mukaan valikoituneissa kaupoissa ja valitulla ostoskorilla. Sattumalla on näissä sijansa, ja jo seuraavana päivänä tilanne voi olla toisenlainen. Jokapäiväisen, todellisen hintatason arvioimisen välineinä ne eivät sen vuoksi toimi erityisen hyvin. Siksi olemme pohtineet uusia keinoja tällaisen vertailun yksinkertaiseen toteuttamiseen ja viestimiseen. Uskon, että löydämme tähän jo lähitulevaisuudessa hyvän ja kätevän, asiakkaitamme palvelevan ratkaisun.

VASTAKKAINASETTELUSTA YHTEISTYÖHÖN

Halpuutuksen vuosina meidän ja MTK:n väliset laineet löivät välillä korkealle niin mediassa kuin sosiaalisessa mediassakin. Meillä oli kovien arvostelijoiden lisäksi kuitenkin puolestapuhujia myös tuottajien parissa, sillä osa heistä näki, että tuotteiden parempi menekki jätti enemmän omankin viivan alle. Kun tuote on kunnossa ja hinta kohdallaan, kuluttajat kyllä ostavat. Myös Kilpailu- ja kuluttajaviraston tutkimusjohtaja kirjoitti jo vuonna 2015 omana mielipiteenään, että halpuuttaminen on koko suomalaisen ruokaketjun etu ja se parantaa suomalaisen ruoan kilpailukykyä suhteessa tuontiruokaan. Kuluttajat äänestävät aina myös lompakollaan. Pelkkä kotimaisen ruoan arvostus ei yksin ratkaise ostopäätöstä, myös sen hinnalla on merkitystä.

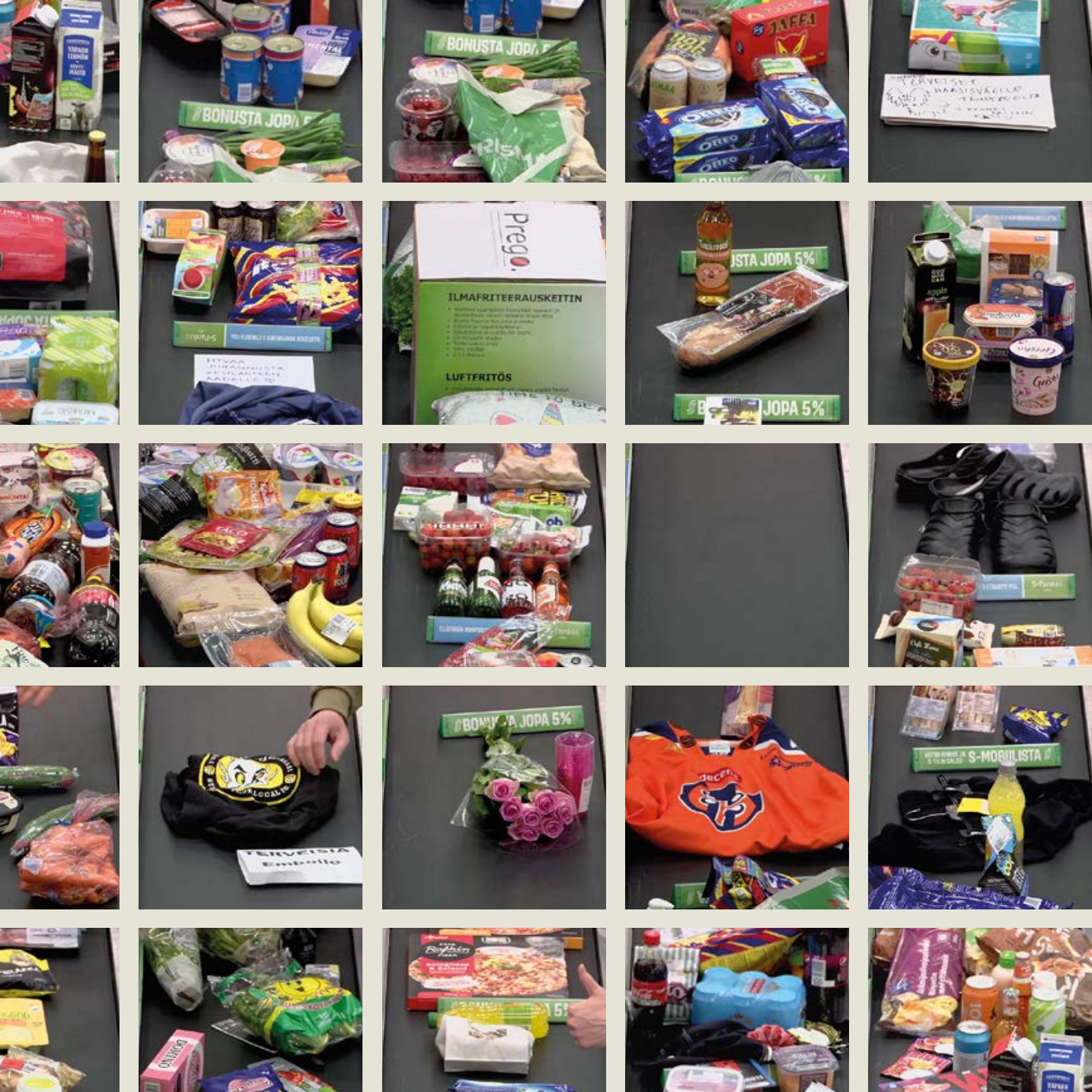
Luonnonvarakeskus ja Pellervon Taloudellinen Tutkimuslaitos julkistivat vuoden 2018 joulukuussa tutkimuksen ruoan kate-eurojen jakautumisesta ruokaketjun eri toimijoiden välillä. Se osoitti, että kaupan osuus tutkittujen elintarvikkeiden hinnasta oli selkeästi laskenut vertailuvuoteen verrattuna. Näin tutkitustikin todettiin, että halpuutus tehtiin oman hintapanoksemme turvin, katettamme laskemalla, eikä sitä rahoitettu minkään muun ruokaketjun osan kustannuksella. Ja kun myimme halpuutuksen seurauksena useita miljoonia kiloja enemmän suomalaisia tuotteita, siitä hyötyi niin tuottaja kuin koko kotimainen elintarvikeketju.

Halpuutuksen aikaansaaman valtavan mediamylläköksen ja julkisen nokittelun tiimellyksessä tapasimme MTK:n edustajia myös julkisuuden ulkopuolella. Näissä hyvähenkisissä keskusteluissa heiltä tuntui löytyvän jo

huomattavasti enemmän ymmärrystä meidän näkökulmillemme. Ja samalla myös me saimme lisäymmärrystä siihen, minkälaisia haasteita ruokaketjun yhdessä keskeisessä osassa on ja miten niitä voisi ratkaista. Pohdimme voisimmeko kaupparyhmänä tehdä vielä enemmän suomalaisen ruoan valoisan tulevaisuuden turvaamiseksi, sillä se on ruokaketjun kaikille osille, myös kaupalle, erittäin tärkeää. Ja erityisen tärkeää se on suomalaisten omistamana kaupparyhmänä meille.

Me haluamme edistää pitkäjänteisesti kotimaisen ruoan menestystä ja kilpailukykyä ja rakentaa yhteistyössä koko suomalaisen ruokaketjun kanssa uusia kaupallisia menestystarinoita, jopa vientiin asti. Käymme jatkuvaa, aktiivista vuoropuhelua ruoka-alan eri toimijoiden ja vaikuttajien kanssa. Julkistimme esimerkiksi vuoden 2016 toukokuussa Aula Researchin toimeksiannostamme tekemän selvityksen suomalaisen ruokaketjun haasteista ja mahdollisuuksista, ja kutsuimme yli tuhat ruoka-alan aktiivista toimijaa sekä vaikuttajaa Finlandia-talolle yhteiseen ruokakeskusteluun, saman pöydän ääreen. Etsimme tuolloin konkreettisia keinoja viedä koko alaa eteenpäin. Niitä on iloksemme myös löytynyt. Heinäkuussa 2017 julkistimme muun muassa Ruokamanifestimme, teesit suomalaisen ruoan tulevaisuudesta, ja S-ryhmän konkreettiset teot, joita olemme panneet ruokakaupoissamme toimeen siitä lähtien. Manifestimme satoa on esimerkiksi televisiostakin tuttu Suomalainen menestysresepti -kilpailu, joka toteutettiin ensimmäisen kerran vuonna 2019. Kilpailun voittajatuotteesta, Leivon Leipomon Boltsi-pyörykästä kasvoi ohjelman jälkeen jättihitti.

Vaikka julkisuudessa voidaankin joskus nokitella – puolin ja toisin – on hyvin tärkeää, ettei poteroiduta, vaan että kaikilla osapuolilla säilyy aito halu ja pyrkimys vuorovaikutukseen. Se parantaa aina ymmärrystä toisten motiiveihin ja avaa ihan uudenlaisia mahdollisuuksia yhdistää voimavarat. Tämänkaltaisen keskustelu ja yhteistyö vie koko suomalaista ruokajärjestelmää eteenpäin. Sen paremman tulevaisuuden eteen mekin ponnistelemme joka päivä itse ja yhdessä koko ruoka-alan kanssa. ■



Halpuutusta ja suoraa lähetystä liukuhihnalta – ilmiöittämisen uudet keinot

Torittaminen. Se voisi olla SOK:n mediajohtaja **Veli-Pekka Ääri**n mielestä osuva nykysuomenos markkinoinnille.

”Jos *marketing* olisi käännetty englannista suomeen sanatarkasti, se olisi pikemminkin jotakin torittamisen kaltaista. Torittaminen on hyvä pitää markkinoinnissa mielessä, sillä eihän siinä ole kyse ilmoittelusta, vaan torin kaltaisesta paikasta, jossa tavataan, kohdataan ja puhutaan. Ja markkinoilla pärjää sellainen, joka osaa kohuttaa ja pölyttää vakiintuneita tai luutuneita ajatuskuvioita, joskus vähän häiritsevästikin.”

Ja siksi markkinoinnissa puhutaan nykyään mainostamisen sijaan mielellään ilmiöittämisestä. Tai ainakin S-ryhmässä puhutaan.

”Me emme ajattele tekevämme juurikaan kampanjoita, vaan puheenaihteita. Pelkkä sanomalehdessä ilmoittelu ei ole enää nykypäivää, se voi tukea puheenaihetta, mutta ei toisinpäin.”

BAGELEISTA PUTIN-JUUSTOON

Ja puheenaihe voi Ääri

n mielestä olla hyvinkin monenlainen. Se voi olla oma, ansaittu, ostettu, omittu tai jopa torjuttu.

”Puheenaiheen luominen ja varsinkin sen hallinta on todellinen taitolaji, jota pikkuhiljaa alamme yhä syvemmin ymmärtää. Joskus puheenaihe tehdään, niin kuin halpuutuksen kanssa teimme, joskus se napataan, niin kuin graafikko Kasper Strömmä

nin niin sanottu bagel-gate, kun hän keväällä 2020 kävi julkista keskustelua Lidlin kanssa humoristisesta logosta, jonka hän oli tehnyt liikkeen väreihin kauppaan takaisin kaipaamistaan bageleista. Alepa nappasi tähän keskusteluun kiinni ja rakensi oman mainoskampanjansa, Kasperin Korttelitoiveen, jossa kerrottiin, että nyt Kasperin toivomia bageleita saa Alepoista. Tarkoituksena oli siis ennen kaikkea kertoa ajankohtaisella tavalla Alepan Korttelitoiveesta.”

Ihmisten ostokset kiehtoivat ja herättivät keskustelua Hihna 24/7:n katsojien keskuudessa.

Keskeisessä roolissa puheen-aiheiden luomisessa ja erityisesti kohuttamisessa ovat Äärin mielestä niin tilannetaju, tarkkuus kuin myös sammutustyöt.

”Välillä nuotio vähän kituu ja siihen on kannettava bensaa, välillä sitä on vaihdettava vaahtosammutin kourassa.”

Sammutustöitä tarvittiin muun muassa silloin, kun S-ryhmä osti Stockmann Herkun.

”Oli tärkeää tunnistaa tunnelmat ja pohtia, miten torjutaan negaatio-keskustelu ja vääränlaisen ilmiön syntyminen. Me teimme silloin paljon taustatyötä ja esivalmisteluja. Ennako-oletuksiin nähden voisi sanoa, että onnistuimme, sillä emme törmänneet kovin jyrkkään mielikuva-keskusteluun.”

Ilmiöittäminen ei ole ollut markkinoinnissa vierasta aiemminkaan, mutta sen laajuus ja strateginen painotus ovat sangen tuoreita ilmiöitä.

”Kun Taavi lanseerasi pääjohtajana aloittaessaan 11 muutosohjelmaa, niistä kolmas käsitteli viestinnän ja markkinoinnin uudistamista. Siitä piti saada kustannustehokkaampaa ja vaikuttavampaa. Sen jälkeen markkinoinnin ja viestinnän kuluja on saatu pudotettua merkittävästikin alas – ja samalla vaikuttavuutemme on selvästi kasvanut. Markkinoinnilla ei ole omaa strategiaa, vaan sitä

ohjaa kunkin ketjun liiketoimintastrategia.”

Kun perinteinen lehti-ilmoittelu on muuttunut yhä enemmän ilmiöittämiseksi, vaatii markkinointi nopeaa reagointikykyä ilmassa leijuviin uutisiin ja tapahtumiin.

”Kun Venäjän rajat menivät vuonna 2014 kiinni tuontikieltojen takia, Valiolta jäi Suomeen valtava määrä Venäjälle myyntiin tarkoitettua, vähän suomalaista vastaavaa mutta rasvaisempaa Oltermanni-juustoa. Joku kaupparyhmissämme keksi silloin nopeasti, että nämähän ovat Putin-juustoja. Prismoihin myyntiin tulleet juustot menivät kuin kuumille kiville. Muistan nähneeni kuvan, jossa yksi henkilö oli ostanut juustoja parin ostoskärryllisen verran. Ehkä jotain ostoryntäyksestä kertoo se, että tuollaisen 100 000 kappaleen erikoiserä tarkoittaa tavallisesti noin kuukauden myyntiä.”

Äärin mielestä markkinointiteoissa on oleellista nimenomaan tekeminen, ei väittäminen.

”Ja tässä juuri ryhmadynamiikalla sekä hienolla porukalla on tärkeä roolinsa. Voit olla disruptiivinen, siis ”rohkea toisintekijä” vain, jos porukassa vallitsee turvallisuuden tunne. Riskin ottaminen ja rohkeus eivät toteudu omien ja ulkoisten kumppaneiden rytmiryhmässä, jos yhteisöstä puuttuu keskinäinen luottamus.”



Joskus ilmiöittämistä ehditään miettiä oikein huolellisesti, niin ettei tarvitse heti reagoida ja toimia. Niin kävi halpuutuksen kanssa.

”Halpuutusta tuettiin mainonnalla, mutta vasta kun hintojen edullistaminen oli julkaistu ja halpuutus oli käynnistynyt kunnolla. Meillä oli niin vahva sanoma, että halusimme käydä hintataistoon ja alentaa suomalaisten ruokalakun hintaa niin, ettei koko halpuutus-sanaa markkinointikampanjassa sanottu ääneen, vaan ajoimme sen ikään kuin kuvana läpi, niin että se oli vain meidän julisteisamme, joissa luki yksinkertaisesti: *Halpuutimme hintoja.*”

Halpuutuksen markkinointikampanja onnistui, myös mainosalan ammattilaisten mielestä.

”Olimme halpuutuksella tuon vuoden markkinointigaalassa sekä vuoden tulokas että vuoden mainostaja. Sen lisäksi halpuuttaminen

valittiin tammikuun 2015 kuukauden uudissanaksi ja halpuutus vuoden markkinointiteoksi. Se voitti myös arvostetun ja Suomen suurimman markkinoinnin tehokkuutta mittavaan Effie Awards -kilpailun Grand Effie -palkinnon vuonna 2015.”

VASTUUTA JA YLLÄTYSVOITTOJA

Sosiaalinen media on ilmiöittämisessä yhä keskeisemmällä sijalla. Niin se oli myös kolmisen vuotta sitten, kun S-ryhmän ensimmäiset päivittäistavarakaupat siirtyivät ympärivuorokautiseen aukioloon.

”Silloin mietimme, miten tukisimme tätä markkinoinnillisesti. Joku keksi, että olisi hauska nähdä, mitä ihmiset ostavat kaupasta eri vuorokaudenaikoina. Tämän keskustelun myötä päätimme juhannuksena 2017 kokeilla kaupan kassahihnasta liveurantaa, joka julkaistiin somekanavillamme.”

Hihna 247 -ajatusta palloiteltiin sitä ennen talon sisällä.

”Muistan hyvin, kun menin kertomaan ajatuksesta Taaville. Hän oli ihan myönteinen, mutta osasi myös kysyä, että miksi. *Mitä liiketoiminnallista ongelmaa olemme korjaamassa* on tällaisissa tempauksissa aina erinomainen kysymys. Halusimme tehdä juhannusyön

Hihna 247:n siksi, että livelähetyksellä pystyimme konkreettisesti osoittamaan Prismojen olevan myös yöllä auki – ilman että sanomme että meillä on laajat aukioloajat.

Vaikka perusteet oli mietitty, Hihna 247 yllätti suunnittelijansa. Budjetti sen toteutukseen oli ollut minimaalinen.

”Emme osanneet mitenkään varautua siihen, kuinka suosittu lähetyksestä tuli. Siis että jo ensimmäisen juhannuksen lähetystä oli katsottu satoja tuhansia kertoja. Hihna-lähetyksiä on uusittu sen jälkeen useita kertoja, eri kaupoissa. Hihna-ilmiö palkittiin jopa Cannesissa leijonalla. Yksi huippuhetkestä oli se, kun ulkoministeriö toivoi meiltä Suomen 100-vuotisitsenäisyyspäivään Hihnan juhla-lähetystä ja tietysti me sen myös teimme.”

Hihna-lähetyksiä näytettiin myös televisiokanavalla, mikä entisestään lisäsi suosiota. TV-ohjelmien teko omien brändien ja hankkeiden vahvistajana on Ääriin mukaan yksi ilmiöittämisen uusista keinoista. S-ryhmällä on takana onnistuneita tv-kokeiluja, ABC-tosi-tv-sarja sekä menestysresepti-kilpailu, jota on tehty jo kaksi tuotantokautta.

”Menestysreseptin ensimmäisen tuotantokauden kilpailun voittaja, Leivon Leipomon Boltsi-pyörökät, oli huikea menestys. Myös leipomon

kilpailuedustaja, värikäs leipomopäällikkö, oli valmis tv-persoonaksi ja pyörököiden tarina epäonnistuneesta sämpyläkokeilusta menestystuotteeksi aivan loistava.”

Ilmiöittämisessä on kyse siis usein onnekaasta sattumasta tai täydellisestä ajoituksesta, sen Veli-Pekka Ääri myöntää. Keskustelu ja ilmiö vaativat kuitenkin aina otollisen maaperän, johon upota. Eikä kaikilla ilmiöittämisillä ole vain kaupallisia päämääriä, vaan joskus niiden tehtävä on ottaa yhteiskunnallisesti kantaa, jos siihen on tarve. On esimerkiksi näytettävä, että kaupparyhmä välittää ja kantaa vastuunsa yhteiskunnallisen eriarvoisuuden vähentämiseksi. Siksi Prisma halusi osallistua Pride-tapahtumaankin näyttävästi, ensimmäisenä kauppa-ketjuna Suomessa. Ja siksi otettiin kantaa myös maahanmuuttoon.

”HOK-Elannon Joulurauhaa-lyhytelokuva vuodelta 2015 on tästä hyvä esimerkki. Se tehtiin, kun pakolaiskeskustelu velloi Suomessa kiivaammillaan. Kappaleeksi saatiin Eppu Normaalin Murheellisten laulujen maa ja elokuvalla haluttiin ottaa kantaa monikulttuurisen Suomen puolesta. Olen edelleen sitä mieltä, että siinä onnistuttiin.” ■



NÄE PIDEMMÄLLE

UUDEN AJAN VASTUULLISUUS

VASTUU ON TEKOJA

Kun pari vuotta sitten olimme rekrytoimassa viestintäpäällikköä SOK:n Viestintäyksikköön, saimme ilahduttavan paljon hyviä hakijoita. Haastatteluun valikoitui viisi. Kun heiltä kysyttiin, miksi he olivat hakeneet paikkaa, jokainen nosti esiin S-ryhmän hyvän maineen ja konkreettiset vastuullisuusteot sekä oman halunsa olla mukana kertomassa niistä. Tämä kuvastaa mielestäni erinomaisesti sitä, kuinka vastuullisuuteen profiloituminen voi olla yritykselle nykyään aito vetovoimatekijä ja erittäin merkittävä työnantajamielikuvan rakentaja. Etenkin nuoremmat sukupolvet haluavat työskennellä sellaisissa yrityksissä, jotka he kokevat vastuullisiksi ja joiden arvomaailma vastaa heidän omaansa. Johdonmukainen vastuullinen toiminta luo yritykselle juuri sellaista merkityksellisyyttä, jota yhä useampi työltään tässä ajassa kaipaa. Kun kilpailu osaavista työntekijöistä kovenee, yrityksen korkean profiilin vastuullisuustyö voi olla työntekijälle jopa tärkein syy hakeutua yrityksen palvelukseen.

Hakijoiden vastaukset kertovat myös siitä, että aito ja merkityksellinen vastuullisuus ei oikeastaan voi olla mitään muuta kuin konkreettisia, vai-

kuttavia tekoi. Perustelut olivat minulle kovasti mieleen myös toisestakin syystä. Ne nimittäin viestivät selkeästi siitä, ettei S-ryhmän vastuullisuus ole kaupparyhmämme ulkopuolella enää sellainen varjeltu salaisuus kuin se oman analyysimme mukaan vielä muutama vuosi sitten tuntui olevan. Syy ei ollut se, ettemmekö olisi tehneet valtavasti työtä vastuullisuutemme eteen, päinvastoin. Se, että olimme olleet ikään kuin salaa vastuullisia, oli kuitenkin meille kipeä muistutus siitä, että olimme kaiken tekemisen tohinassa unohtaneet kertoa tekemisistämme tarpeeksi aktiivisesti myös ulospäin. Vastuullisuudesta tulee aidosti merkityksellistä ja vaikuttavaa vasta kun siitä osataan myös kommunikoida, joka suuntaan.

Tämä ”unohdus” saattaa juontaa juurensa ihan jo siitä, että vastuullisuus on niin sisäänrakennettua osuustoiminnalliseen arvopohjaamme. Se tarkoittaa meille vastuunkantoa ihmisistä ja ympäristöstä, huolehtimista tuloksellisuudesta ja jatkuvasta uudistumisesta ja siitä, että olemme ennen kaikkea asiakkaitamme varten. Vastuullisuus on siis luontevasti mukana kaikissa valinnoissa ja päätöksissä, jokaisella toimialallamme. Vastuullisuuden tietynlaisesta arkipäiväisyydestä huolimatta – tai ehkä juuri siksi – uskomme, että se voi olla meille myös selkeä kilpailuetu. Mehän ajattelemme, etteivät palvelut ja edut voi olla pitkäjänteisesti ja kestävästi kilpailukykyisiä, elleivät ne ole vastuullisesti tuotettuja. Ja uskomme, että samalla tavalla ajattelevat myös vihreän korttimme omistajat.

Yrityksillä on vastuu kestävästä tulevaisuudesta, ja se vaatii ennen kaikkea läpinäkyvää vastuullisuutta. Yritys on vain juuri niin hyvä – tai huono – kuin se todellisuudessa on. Minkäänlainen viherpesu, kuluttajien harhauttaminen tai asioiden peittely ei voi tässä ajassa enää toimia. Toiminnassa ei siis voi olla mitään, mikä ei kestä päivänvaloa, sillä epäselvyydet tulevat joka tapauksessa ilmi. Myös yrityksen koolla on merkitystä, suurelle yritykselle lankeaa aina suurempi vastuu. S-ryhmän kaltaiselta suurelta toimijalta odotetaan jo lähtökohtaisesti kokonaisvaltaisempaa vastuullisuutta ja vaikuttavuutta. Sitä odottavat työntekijät, asiakkaat, yhteistyökumppanit, koko ympäröivä yhteiskunta.

Korostin jo tämän kirjan alussa vastuullisuuden merkitystä missiossamme, siis juuri sitä, että teemme yhdessä maailmasta paremman paikan. Osuustoiminnassa vastuullisuus on mielestäni aina läsnä, ihan jo siinäkin mielessä, että osuustoiminnan lähtökohdat ovat demokraattiset. Se on yhdessä tekemistä, yhteistä vastuuta henkilö ja ääni -periaatteella. Toimin-

nalla ei pyritä tavoittelemaan vain jonkun tietyn tahon etua, vaan kaikkien jäsenten ja koko ympäröivän yhteisön parempaa elämää. Tätä ohjenuoraa seuraamme kaikissa liiketoiminnoissamme ja siksi toimintamme täytyy olla vastuullista, jopa niin, että pystymme edelläkävijyyteen kaikilla toimialoilamme.

Osuustoiminta on aina tarttunut aktiivisesti markkinassa tai ympäristössä piileviin epäkohtiin ja haasteisiin. Tänä päivänä vakavimpia haasteitamme on meitä kaikkia koskettava ilmastonmuutos. Sen kielteisiltä vaikutuksilta ei kukaan meistä pysty välttymään. Isänä tunnen äärimmäisen syvää huolta lastemme ja heidän lastensa tulevaisuudesta. Yritysjohdajana ajattelen, että on toimittava ja tehtävä vielä enemmän eikä jäädä odottelemaan esimerkiksi valtioiden tai kansainvälisten järjestöjen toimia. Myös asiakkaamme odottavat meiltä konkreettisia, tehokkaita toimenpiteitä ilmaston hyväksi. Oman selvityksemme mukaan lähes neljännes asiakkaistamme on sitä mieltä, että merkittävin rooli ilmastonmuutoksen torjunnassa on juuri yrityksillä ja vain 11 prosenttia oli sitä mieltä, että keskeisin toimija olisi Suomen valtio. Meillä asiakkaamme ovat myös omistajiamme, joten otamme erittäin vakavasti heidän palautteensa ja toiveensa osallistumisesta ilmastonmuutoksen torjuntaan. Se on meille ikään kuin kannustin haastaa itseämme entistä kunnianhimoisempiin suoriin.

Meillä on S-ryhmässä jo aikaisemminkin ollut tieteellisesti todennetut tiukat ilmastotavoitteet, jotka iloksemme pystyimme saavuttamaan jopa etuajassa. Tavoittelimme 60 prosentin vähennystä ilmastopäästöihimme vuoteen 2030 mennessä vuoden 2015 tasosta. Ylsimme parempaan eli 63 prosentin vähennykseen jo vuonna 2019. Viime vuoden aikana pystyimme pudottamaan päästöjämme peräti 39 prosenttia edellisvuoden tasosta. Olenaisia elementtejä ilmastotyössämme ovat olleet massiiviset panostukset omaan tuuli- ja aurinkovoimaan. Käyttämämme sähkö onkin jo nyt täysin päästötöntä ja siitä 60 prosenttia tuotamme omalla uusiutuvalla energialla. Muutos on ollut huima, sillä vain muutama vuosi sitten vielä uskoimme, että pystyisimme tähän vasta vuonna 2030. Kehitystä on vauhdittanut ennen kaikkea se, että olemme pystyneet parantamaan merkittävästi energiatehokkuuttamme. Suhteellinen energiankulutuksemme vähentyi vuoden 2019 loppuun mennessä 36 prosenttia vuoden 2010 tasosta. Energiatehokkuuden parantamisessa tärkeitä keinoja ovat myymälöiden kylmälaitteiden uusimi-

nen ja kansitukset, valaistuksen optimointi, hukkalämmön hyödyntäminen ja lisääntyvät investoinnit tuulivoiman ohella myös aurinkovoimaan.

Me olemmekin nousseet hyvin lyhyessä ajassa Suomen suurimmaksi aurinkovoiman tuottajaksi ja vuoden 2020 loppuun mennessä toimipaikkojemme katoilta pitäisi löytyä jo yli 70 000 aurinkopaneelia, joiden tuotama sähkö hyödynnetään suoraan toimipaikassa. Kehitys ei pysähdy, vaan jatkamme investointejamme uusiutuvaan energiaan ja uusiin ratkaisuihin. Olemme ottaneet käyttöön esimerkiksi kuuden kontin ja kuuden megawatin suuruisen jättiakun, joka parantaa mahdollisuuksiamme tasapainottaa sähkön tuotantoa ja kulutusta.

Mutta koska ilmastonmuutoksen vauhti yhä kiihtyy, on omaakin askelusta nopeutettava. Siksi asetimme vuoden 2020 alussa entisiä tiukemmat ilmastotavoitteet. Hiilineutraalius ei ole enää tarpeeksi kunnianhimoinen tavoite, vaan aiomme olla hiilinegatiivinen yritys vuonna 2025, siis jo muutamana vuoden kuluttua. Teemme kaikkemme, jotta saamme omat päästömme kuriin. Pyrimme pudottamaan päästöjen määrää peräti 90 prosenttia vuosien 2015 ja 2030 välillä. Jotta pääsemme hiilinegatiivisuuteen, aiomme vuodesta 2025 alkaen sitoa hiilidioksidia enemmän kuin vapautamme sitä ilmakehään. Koska onnistuimme ylittämään aiemman 60 prosentin päästötavoitteemme reippaasti etuajassa jo viime vuonna, se antaa uskoa, että pystymme kyllä saavuttamaan uuden, huomattavasti tiukemmankin tavoitteen.

Tavoitteisiimme pääseminen edellyttää investointeja energiatehokkuuteen sekä tuuli- ja aurinkovoimaan. Toimenpiteet tuottavat aikanaan myös kustannussäästöjä, joten investoinnit ovat järkeviä sekä ilmaston että yrityksen talouden kannalta. Esimerkiksi viimeisen viiden vuoden aikana tekemämme investoinnit myymälöidemme energiatehokkuuteen toivat kaupparyhmälle noin 30 miljoonan euron säästöt. Jatkamme toimenpiteitä energiankäyttöämme merkittäväksi tehostamiseksi, kokeilemme jatkuvasti erilaisia malleja, opimme niistä ja skaalaamme parhaat käytännöt valtakunnallisiksi. Työtä helpottaa muun muassa joulukuussa 2019 koko kaupparyhmässämme käyttöön otettu energiatehokkuusjärjestelmä. Tämä jatkuvan parantamisen mahdollistava systemaattinen toimintamalli auttaa energiatehokkuustavoitteiden asettamisessa ja todentamisessa sekä toimenpiteiden suunnittelussa, toteutuksessa, seurannassa ja raportoinnissa. Jokainen energiatehokkaaksi remontoitu toimipaikka on aito ilmastoteko ja askel kohti päästöttömämpää huomista.

S-RYHMÄN ILMASTOTAVOITTEET PÄHKINÄNKUORESSA

S-ryhmä on hiilinegatiivinen yritys vuonna 2025.
Vähennämme 90 prosenttia ilmastopäästöjäme vuoden 2015 tasosta vuoteen 2030 mennessä.
Kaikki käyttämämme sähkö tuotetaan omalla uusiutuvalla energialla vuonna 2030.
Tehostamme energiankäyttöämme 30 prosenttia vuosien 2015 ja 2030 välillä.
Vähennämme logistiikkayhtiömme Inex Partnersin jakelukuljetuksen päästöjä 20 prosenttia vuosien 2018 ja 2025 välillä.

Samalla kun ponnistellaan päästöjen vähentämiseksi, pitää pystyä kasvattamaan myös maapallon hiilinieluja, kuten metsiä. Hiilensidontaan tarvitaan myös kaupallisia markkinapaikkoja tehostamaan ja vauhdittamaan ilmastomuutoksen hillintätoimia. Olemme jo kokeilleet kolmen myymälämme ilmastopäästöjen kompensointia Purossa, maailman ensimmäisessä huutokauppapohjaisessa hiilensidonnan kauppapaikassa. Kokeiluun valitsimme melko uusia myymälöitämme, joissa on jo suunnitteluvaiheessa pyritty vähentämään merkittävästi päästöjä erilaisilla tehokkailla ratkaisuilla. Eli ideana on pyrkiä ensisijaisesti minimoimaan myymälän päästöt ja kompensoimaan vain ne päästöt, joita ei nykyratkaisulla pystytä vielä eliminoimaan. Nämä ovat olleet mielenkiintoisia kokeiluja kaupallisen markkinapaikan suuntaan, vaikka päästöjen kompensatio ei koskaan ole ensisijainen toimenpide. Teemme aktiivista vaikuttamistyötä edistääksemme hiilen sidonnan kaupallisten markkinapaikkojen syntymistä. Rahoitamme muun muassa Baltic Sea Action Groupin koordinoimaa Carbon Action -hanketta, jossa tutkitaan maakerrosten hiilivarastoja ja eri menetelmien vaikutusta hiilen varastoitumiseen suomalaisissa pelloissa. Tavoitteenamme on saada maaperän hiilivarastot mukaan hiilen mittaus- ja todentamisjärjestelmään niin, että peltoviljely voisi tulevaisuudessa olla mukana mahdollisessa hiilen markkinapaikassa. Jos tämä mahdollistuu, suomalainen viljelijä voisi saada esimerkiksi ilmastoyrittäjyydestä uudenlaista tulovirtaa.

YHDESSÄ SAAMME AIKAAN VAIKUTTAVAMPAA

Yrityksellä pitää olla vastuullisuusasioissa aina oma pesänsä kunnossa. Mutta kun puhutaan laajamittaisesta, kauaskantoisesta vaikuttavuudesta, yhdessä muiden kanssa saamme aikaan paljon enemmän. Ei siis riitä, että kohdistamme toimenpiteitä vain omiin toimipaikkoihimme ja kuljetuksiimme, tulevaisuuden haasteiden ratkaisemiseen tarvitaan yhteisiä ponnisteluja. Uskon vahvasti myös siihen, että kun olemme itse yhä kunnianhimoisempia omissa vastuullistoimissamme, pystymme samalla kirittämään muita.

Tämä yhteisen voiman hyödyntäminen on mielestäni tärkeää jo siksi-kin, että valtiot eivät tunnu pääsevän yksimielisyyteen ilmastomuutoksen torjumisesta. Globaalit tavoitteet jäävät vaisuiksi eikä niihin sitouduta kunnolla. Onkin todella hienoa, että yhä useampi yritys niin Suomessa kuin maailmalla on tarttunut toimeen. Yritykset ovat myös löytämässä yhteisen sävelen kaikkia koskevassa hiilidioksiditaistossa. S-ryhmä ei siis ole yksinkovien tavoitteidensa kanssa, vaan valtava joukko yrityksiä on yhtä lailla aktiivisia ja toimii jo monin tavoin ilmastomuutoksen hillitsemiseksi. Yhdessä toimimalla tekojen vaikuttavuuden mittakaava suurenee merkittävästi.

Olemme kutsuneet jo vuodesta 2018 lähtien yhteistyökumppaneitamme mukaan Iso juttu -ilmastokampanjaamme. Tavoitteenamme on vähentää yhdessä miljoona tonnia päästöjä vuosien 2015 ja 2030 välillä. Miljoona tonnia ei ole ihan vähän, sillä määrä vastaa jopa kahdeksaa miljoonaa automatkaa Rovaniemeltä Helsinkiin tai yli 100 000 suomalaisen vuosittaisia päästöjä. Kaupan arvoketjussa suuri osa päästöistä syntyy myymiemme tuotteiden ja palveluiden kautta, niiden elinkaaren aikaisista päästöistä, kuten raaka-aineiden alkutuotannosta, tuotteiden valmistuksesta, pakkauksista ja kuljetuksista. Siksi yhteinen ponnistelu päästöjen vähentämiseksi laajan tavarantoimittajaverkostomme kanssa on tärkeää. Iso juttu -kampanjassa on mukana jo reilusti yli sata kumppaniamme ja arvostamme suuresti heidän sitoutumistaan yhteiseen ilmastotavoitteeseen. Kumppaniyrityksemme ovat esimerkiksi tehostaneet omaa energiankäyttöään, siirtyneet käyttämään yhä useammin uusiutuvaa energiaa, vähentäneet jätettä ja hävikkiä sekä optimoineet pakkauksia ja niiden materiaaleja. Miljoonan tonnin tavoitteesta olemme saavuttaneet jo 63 prosenttia. Sekä aiemmat että uudet, entistä kunnianhimoisemmat ilmastotavoitteemme ovat tietee-



lisesti todennetut ja hyväksytyt Science Based Targets -aloitteessa. Kansainvälisen SBT-aloitteen tarkoituksena on auttaa yrityksiä asettamaan päästövähennystavoitteet, jotka ovat linjassa niin Pariisin ilmastopimuksen tavoitteiden kuin viimeisimmän ilmastotieteellisen tutkimuksen kanssa. Tavoitteenamme on, että myös tavarantoimittajistamme kaksi kolmasosaa asettaisi omalle toiminnalleen vastaavat tieteeseen perustuvat päästövähennystavoitteet vuoteen 2023 mennessä. Olemme päässeet tässäkin erittäin hyvään vauhtiin, sillä tavoittelemastamme yritysmäärästä lähes puolet on niin jo tehnyt. Lisäksi pidämme jatkuvasti yhteyttä kumppaniverkostoomme ja järjestämme muun muassa ilmastoteemaisia tilaisuuksia, joissa nostamme esiin verkoston aikaansaannoksia ja otamme oppia toisiltamme.

Asiakkaamme odottavat meiltä paitsi vaikuttavia ilmastotekoja myös konkreettista apua oman kulutuksensa ilmastovaikutusten hahmottamiseen ja pienentämiseen. Kuluttajilla onkin kaupan arvoketjussa erittäin merkittävä rooli, sillä he vaikuttavat omilla valinnoillaan lähes 70 prosenttiin kulutusperäisistä päästöistä. Kuluttajien kannalta suurimmat ilmastovaikutukset syntyvät asumisesta, liikkumisesta ja ruoan kulutuksesta. Tarjoamme kuluttajille luotettavaa tietoa tuotteiden ilmastovaikutuksista, vähähiilisiä vaihtoehtoja sekä välineitä oman kulutuksen tarkkailuun. Siksi Iso juttu on myös kaikkien asiakkaidemme juttu. Pyrimme edistämään ilmaston lisäksi terveyden ja hyvinvoinnin kannalta suotuisien vaihtoehtojen, kuten satokausituotteiden, kasvisten ja kotimaisen kalan tarjontaa ja kulutusta. Autoilijoille tarjoamme kattavan sähköautojen latausverkoston ja Eko

E85-bioetanolipolttoaineen. Kuluttajille tehokas keino seurata ja vaikuttaa omaan hiilijalanjälkeen on hyödyntää aktiivisesti S-mobiilin Omat ostot-palvelun hiililaskuria. Se perustuu tutkittuun tietoon ja asiakkaan omaan reaaliaikaiseen kulutusdataan ja kertoo lahjomattomasti omien ruokaostosten hiilijalanjäljen. Kun käyttöön ottaa vielä perhejako-ominaisuuden, laskuri kertoo koko kotitalouden ruokaostojen ilmastovaikutukset. Muutoksen tekeminen, esimerkiksi ilmastoystävällisemmän ruoan valinta, ei jää enää oikeasta tiedosta kiinni. Ihmisillä on myös tarve kokea, että omat teot ovat osa jotain suurempaa muutosvoimaa. Kannustamme siksi kaikkia asiakkaitamme toimimaan ja tässä juuri hiililaskuri sekä Iso juttu laajoine tietopaketteineen ovat hyvänä apuna. Jokainen teko on meistä arvokas, ja yhteen liitettynä teot voivat saada aikaan jotain todella suurta.

Olen ylpeä työstämme ilmaston hyväksi ja uskallan väittää, että toimemme ovat edelläkävijätasoa myös kansainvälisessä tarkastelussa. S-ryhmän ilmastotyö ylsi vuonna 2019 ainoana kaupan alan yrityksenä Suomessa arvostamaan A- kansainvälisen arviointiohjelman CDP:n arvioissa. Tämän edelläkävijätason saavutti kaikkiaan 11 suomalaisyritystä. Saavutimme saman tason myös vuonna 2018. S-ryhmä on lisäksi Suomen ainoana vähittäiskaupan toimijana mukana arvoketjua koskevan ilmastotyön CDP Supply Chain -arviointiohjelmassa. Se tarjoaa tuotteita tai palveluita toimittaville yrityksille yhdenmukaisen tavan raportoida päästövähennyksistä. Saavutimme myös tässä edelläkävijän arvostaman A-. CDP on kansalaisjärjestöjen vuonna 2000 perustama riippumaton maailmanlaajuinen järjestö, joka arvioi vuosittain tuhansien yritysten ympäristötyötä, pääosin yrityksiin rahoittavien tai niihin sijoittavien investoijien toivomuksesta.

Olen iloinen myös siitä, että kuluttajat arvostavat vastuullisuustyötämme. Brändimme menestyivätkin erinomaisesti Euroopan laajimmassa Sustainable Brand Index -vastuullisuustutkimuksessa vuonna 2020. S-ryhmä oli suomalaisten kuluttajien antamissa arvioissa kulutustavaroita myyvien yritysten ykkönen, S-market-ketjumme oli ruokakauppojen ykkönen ja Prisma toinen. S-Pankki oli jo kahdeksannen kerran peräkkäin vastuullisin pankki ja Sokos Hotels -ketju hotellisarjan paras, sekin kahdeksannen kerran. Ketjumme pärjäsivät mainiosti myös brändien kokonaisvertailussa: S-market oli listan toinen, Prisma neljäs ja S-ryhmän oma Kotimaistamerkki viides. Suomalaisten kuluttajien osoittama vahva luottamus brändiemme vastuullisuuteen antaa meille vankan pohjan kehittää toimintaa

”Vastuullisuus vaatii useiden näkökulmien ottamista huomioon”

S-ryhmä luopuu virikehäkikananmunien myynnistä vaiheittain vuoden 2026 loppuun mennessä. Näin tiedotettiin toukokuussa 2019.

Päätöstä ei tehty yhdessä yössä. Eikä se ollut helppo eikä yksinkertainen. SOK:n kenttäjohtaja **Arttu Laineen** mukaan virikehäkikananmunista käyty pohdinta on tyypillinen ajassa nouseva vastuullisuuskysymys, jonka ratkaisemiseen ei löydy vain yhtä oikeaa vastausta. Eivätkä vastuullisuusratkaisut yleensä synny nappia painamalla – eivät myöskään ilman ulkoisia ja sisäisiä paineita. Vastuullisuuden eri näkökulmista olisi Laineesta hyvä puhua laajemminkin, sillä niitä ratkottaessa kokonaisuuteen vaikuttavat lukuisat seikat. Virikehäkikunien tapauksessa ennen kaikkea eläinten olot, tuote- ja elintarviketurvallisuus ja myös tuottajien hyvinvointi, joka liittyy oleellisesti itse eläimen hyvinvointiin.

Ja myös yleinen mielipide, kuluttajien toiveet, on otettava huomioon.

”Olemme toki tunnistanee eläinten hyvinvointiin liittyvät teemat pitkään ja toimineet linjaustemme mukaisesti. Olimme pohtineet häkki-

kanala-asiaa jo hyvän tovin ennen omaa päätöstämme. Lidl oli muun muassa ehtinyt kieltää virikehäkikunien myynnin myymälöissään kokonaan ja Keskokin oli tehnyt omia linjauksiaan. Me saatoimme vaikuttaa mediassa jähmeämmiltä, mutta tosiasia on, että suurena toimijana Suomen päivittäistavarakaupassa ymmärsimme päätöksen vaikuttavan myös merkittävästi tuottajakenttään emmekä siksi halunneet paineesta huolimatta sännätä päätökseen ennen keskustelua tuottajakentän kanssa”, Laine toteaa.

Myös eläinsuojelujärjestöt nostattivat aiheesta keskustelua. Sekä kotimainen Oikeutta eläimille -että virolainen Näkymättömät eläimet -järjestö olivat aloittaneet samaisena keväänä näkyvät kampanjoinnit, joissa ne kehottivat S-ryhmää lopettamaan virikehäkikunien myymisen.

”Paine tehdä muita peesaava ratkaisu oli tietysti suuri tällaisessa tilanteessa, mutta emme nähneet sitä mitenkään omaan linjaamme ja arvomaailmaamme sopivaksi”, Laine kertoo.

VASTUULLISUUDEN MONET NÄKÖKULMAT

Oli siis mietittävä ja laskettava myös sitä, mitä virikehäkikunista luopuminen tarkoittaisi taloudellisesti tavarantoimittajille, tuottajille ja asiakkaille.

”Olen käsittänyt tuottajilta saamistani viesteistä, etteivät muut päivittäistavaraketjut keskustelleet tuottajien kanssa ennen päätöksiään. Ja pienempien toimijoiden onkin helpompi tehdä nopeita ratkaisuja ja suunnanmuutoksia. Me olemme kuitenkin sitoutuneet juuri tällaiseen keskusteluun ja se oli käytävä ennen kaikkea koko S-ryhmän tasolla. Meidän pitää viedä tuottajajärjestöille painokkaasti viestiä, että maailma muuttuu ja toisaalta pyrkiä ratkaisuun, joka on heidän kannaltaan kohtuullinen.”

Joskus siis vastuullinen ratkaisu vie aikaa, niin tässäkin tapauksessa.

”Meidän kannaltamme neuvotte-lut kestivät jopa liian pitkään, sillä tuottajakenttä on hyvin hajanainen. Osa oli investoinut vastikään uusiin kanaloihin ja oli sillä tavalla kestävämmässä tilanteessa. Niinpä keskustelimme muutoksesta ja sen

ajoituksesta yhdessä kananmunapakkaamojen ja Siipikarjaliiton kanssa, koska halusimme turvata sekä munien saatavuuden että alan tuottajien toimintamahdollisuudet. Olen tähän toimintatapaan jälkikäteen hyvin tyytyväinen, vaikka aikaa vievä prosessi johti siihen, että jouduimme vuosi sitten aika epäkiitolliseen asemaan: toisella puolella meitä hiesti tuottajakenttä, toisella eläinsuojelujärjestöt.”

Suomen kanaloista valtaosa on edelleen virikehäkkikanaloita. Niihin on myös investoitu viime vuosina voimakkaasti, sillä vanhanaikaiset häkkikanalat kiellettiin vuonna 2012.

Vuosi sitten tehty linjaus edistää munivien kanojen liikkumisen vapautta, mikä on ollut myös eläinsuojelullisesti kanojen kohtelussa suurin huolenaihe. Hotelleissa ja ravintoloissa virikehäkkimunien käyttö lakkaa S-ryhmässä vuoteen 2021 mennessä. Ruokakaupoissa muutos tapahtuu puolestaan kahdes- ja kolmevuotessa. Ensimmäiset myynnit poistuvat Kotimaista-virikehäkkimunat vuoden 2023 loppuun mennessä ja muut virikehäkkimunat asteittain vuoden 2026 loppuun mennessä. Linjaus koskee myös Viron Prismoja ja hotelleja. Venäjän liiketoiminnan osalta keskustelut jatkuvat vielä.

”Myymme päivittäistavara-kaupoissa kananmunia suurella

volyymillä. S-ryhmän kaupoissa ostetaan lähes kolmannes kaikista Suomessa myytävistä munista, joista yli puolet tuotetaan vielä nykyään virikehäkkikanaloissa. Siksi se on valtava muutos. Hotelli- ja ravintola-puolella munia käytetään noin puoli miljoonaa kiloa vuodessa, joka on noin kaksi prosenttia siitä määrästä, minkä me kaupoissamme myymme. Lisäksi nämä asiakkaat eivät voi itse päättää, minkälaisia munia syövät, joten pidimme tärkeänä, että mara-puolella linjaukset astuvat nopeammin voimaan.”

S-ryhmässä on tällä hetkellä kaikissa myymälöissä myynnissä niin luomu-, lattiakanaloiden kuin virikehäkkimuniakin. Virikehäkkimunien myynti on viimeiset vuodet ollut selvässä laskussa, kun taas vapaan kananmunan myynti kasvaa, joten eläinten hyvinvointi kiinnostaa ja muuttaa asiakkaiden ostokäyttäytymistä.

UUSI LINJAUS KUNNIOITTA LAJITYYPILLISIÄ TARPEITA

Kesäkuussa 2020 S-ryhmässä tehtiin vielä laajempi eläinten hyvinvointi-linjaus.

Hyväksytty linjaus kokoaa yhteen S-ryhmän valikoimissa olevien eläinperäisten tuotteiden tuotantoon liittyvät odotukset ja niissä edellyte-

tään, että tuotantoeläinten alkutuotanto, kuljetus, käsittely ja teurastus toteutetaan ilman turhaa kärsimystä. Eläinperäisten tuotteiden toimitusketjussa tulee puolestaan noudattaa kulloinkin voimassa olevia eläinsuojelumääräyksiä sekä kunnioittaa eläinten luonnollisia ja lajityypillisiä tarpeita. Elintarvikkeiden lisäksi linjaus koskee myös kosmetiikka-tuotteita sekä eläinperäisiä kuituja sisältäviä tekstiilituotteita, kuten villaa ja nahkaa.

”Pyrimme jatkuvasti käymään kiihкотonta keskustelua tuottajien ja heitä edustavien tahojen kanssa, ja tästä muun muassa Valion kanssa käytävät keskustelut ovat hyvä esimerkki. Maidontuotannosta olemme käyneet heidän kanssaan erittäin fiksua dialogia, jossa pyrimme molemmat hahmottamaan markkinan muutosta ja valmistautumaan tulevaan hyvissä ajoin. Käymme myös puhumassa eri teollisuusyrityksissä ja tuottajatilaisuuksissa, sillä koemme tärkeäksi viedä meidän ja kuluttajien näkemyksiä myös heille, jotta nopeita suunnanmuutoksia ei tarvitsisi tehdä kovin usein. Kurssin kääntäminen vaatii suunnittelua ja aikaa, jotta se on kaikkien kannalta vastuullista ja eri näkökulmat huomioidaan.” ■

yhä paremmaksi. Kuluttajien arvostuksella on merkitystä siksikin, että yrityksen ja sen brändien nauttima luottamus vastuullisena toimijana antaa uskottavuutta ja suojaa mahdollisissa ongelma- ja kriisitilanteissa.

S-RYHMÄN VASTUULLISUUS EI OLE UUSI ILMIÖ

Nykyajan vastuullisuustyö on hyvin moninaista ja kattaa ympäristön lisäksi myös taloudellisen, sosiaalisen ja yhteiskunnallisen vastuun. Tämän tyyppistä työtä yritykset ovat toki tehneet jo paljon ennen kuin vastuullisuudesta oli alettu edes puhua. Esimerkiksi henkilöstön hyvinvointiin on satsattu aina, vaikka sitä ei vastuullisuudeksi kutsuttukaan. Kun mietin omaa työuraani taaksepäin, huomaa hyvin, miten kasvava tietoisuus ympäristön ja ihmisten hyvinvoinnista on noussut hiljalleen yhä merkittävämpään rooliin yritysten ja niiden johdon agendalla. Vielä 1980-luvulla ne eivät paljoa kokousten asialistoilla näkyneet, mutta 1990-luvulla tilanne alkoi muuttua. Myös S-ryhmän vastuullisuudeksi kutsutulla työllä on hyvin vastaava kehityskaari. Olemme tehneet jo kohta 30 vuoden ajan systemaattista ja pitkäjänteistä kehittämistyötä, laittaneet asioita tehokkaasti pala palalta kuntoon. Olen keskustellut paljon eri tahojen ja vastuullisuusammattilaistemme kanssa ja rohkenen sanoa, että olemme olleet jossain mielessä aina edelläkävijöitä. Ja osuustoiminnallisena, suurena yrityksenä meidän pitää sitä mielestäni ehdottomasti ollakin.

Palkkasimme ensimmäisen ympäristöpäällikkömme SOK:lle vuonna 1996 ja ensimmäisen ympäristöpolitiikkamme julkaisimme 1990-luvun lopulla. 2000-luvulla palkkasimme resursseja myös hankintayhtiöihimme, joissa alettiin kehittää hankinnan vastuullisuuskriteeristöä ja valvontaa. Lisäksi julkaisimme S-ryhmän ensimmäiset vastuullisuusperiaatteet ja aloitimme toiminnan raportoinnin. 2010-luvun alussa oli aika perustaa SOK:hon vastuullisuudelle oma yksikkö ja sen työtä alkoi ohjata vastuullisuusasioiden ohjausryhmä. Tässä vaiheessa toiminta laajeni kattamaan ympäristöasioiden lisäksi myös muita vastuullisuuden osa-alueita, raportointia kehitettiin, ja kaupparyhmässä asetettiin myös ensimmäiset S-ryhmä-tasoiset vastuullisuustavoitteet.

Meillä vastuullisuus ja liiketoiminnat ovat olleet aina kytköksissä toisiinsa. Liiketoimintaintegraatio vain syveni, kun vastuullisuus siirtyi vuonna



2014 muun muassa liiketoimintojemme ketjuohjauksista sekä hankinnasta ja logistiikasta vastaavan SOK:n kenttäjohtajan alaisuuteen. Tämäntapainen organisoituminen ei ole kovin tavallista vielääkään, ei Suomessa eikä globaalisti. Vastuullisuus on monessa yrityksessä yhdistetty sangen usein esimerkiksi viestintään, sillä niillä toki on hyvin luonteva yhteys. Monialaisessa S-ryhmässä vastuullisuuden tehokkaan toimeenpanon kannalta on kuitenkin hyvin tärkeää, että yhteys liiketoimintoihimme on mahdollisimman suora ja sitä kautta tehty työ heijastuu myös asiakkaillemme. Yhteistyö myös muiden organisaation osien, kuten hallinnon, ylimmän johdon, viestinnän ja muiden yksiköiden kanssa on tiivistä. Muun muassa itselleni vastuullisuusjohtaja on todella tärkeä keskustelu- ja sparrauskumppani. Kannustankin omien alojensa syväosaajia aina tuomaan omia näkemyksiään rohkeasti esille, sillä luotan siihen, että heillä on asiantuntijoina paras käsitys siitä, mihin maailma on menossa. Organisaatio ei ole aina kypsä ottamaan etunojaa kaikissa asioissa, mutta valmiudet paranevat sitä mukaa, kun rohkeampiakin kehitysideoita nostetaan perustellusti esiin ja niistä keskustellaan. Samalla opitaan vähitellen asettamaan entistä tiukempia tavoitteita, vaikka ei saadakaan täyttä varmuutta siitä, voidaanko näihin tavoitteisiin aina päästä. On vain uskallettava luottaa siihen, että oikeansuuntaista kehitystä kyllä tapahtuu ja matkan varrella löytyy myös uusia, eteenpäin vieviä ratkaisuja. Tämä on ollut myös vastuullisuusasioissa erittäin hyvin toimiva käytäntö. Meidän kaikkien on oltava rohkeita ja tuotava keskustelupöytiin radikaalejakin ideoita, sillä liian pitkälle ja liian nopeasti emme loppujen lo-

puksi voi edes edetä, siitä pitävät huolen kestävän taloudenpidon realiteetit, jotka asettavat kaikelle kehittämisellemme väistämättömät reunaehdot.

Kun mietin vastuullisuustyömme käännekohtia, mielestäni kauaskantoisimpia toimintaamme linjaavia päätöksiä ovat olleet kestävän kehityksen yhteiskuntasitoumukset, joista ensimmäiset teimme jo vuonna 2014. Sitoumukset liittyvät kansalliseen julkishallinnon ja muiden toimijoiden yhteishankkeeseen *Suomi, jonka haluamme 2050*, joka on Suomessa keskeisin tapa toteuttaa YK:n kestävän kehityksen toimintaohjelmaa. Omat sitouksemme liittyivät hiilineutraaliin yhteiskuntaan, jossa päätimme keskittyä toimipaikkojen energiankulutuksen pienentämiseen sekä oman tuulivoiman merkittävään kasvattamiseen. Toisen pitkäjänteisen sitoumuksen kohdistimme kestävään työhön, jonka puitteissa olemme sitoutuneet nuorten kouluttamiseen kaupan ammattilaisiksi sekä kaupan vetovoiman kasvattamiseen työpaikkana. Nämä sitoumukset toivat aivan uutta puhtia muun muassa tuulivoiman investointiohjelmaamme. Olemme nuorten suuri työllistäjä Suomessa ja tarjoamme joka vuosi noin 14 000 nuorelle kesätyö- tai harjoittelupaikan. Pystyimme myös poikkeuksellisissa koronakesän 2020 olosuhteissa tarjoamaan työtä yli 7 600 nuorelle. Kesätyö on monelle ensikosketus työelämään, mikä korostaa työnantajan vastuuta nuorten työelämätaitojen opettajana. Vuorovaikutteinen esimiestyö ja hyvä perehdytys ovat olennaisen tärkeitä. Siksi olemme kehittäneet esimerkiksi Kesäduunipassin, joka tukee ja auttaa nuorta perehdyttämisessä. Passi on kehitetty yhdessä nuorten kanssa, osana Nuori Mieli Työssä -kehitysohjelmaamme.

Vuosi 2015 oli kaupparyhmässämme uuden, entistä merkittävästi kunnianhimoisemman vastuullisuusohjelmamme rakentamisen vuosi. Muun muassa sitä sparraamaan perustimme kaupparyhmän ulkopuolisista huippuasiantuntijoista koostuvan vastuullisuuden Advisory Groupin, joka kirittää meitä jatkuvasti yhä rohkeampiin linjauksiin ja edelläkävijyyteen. Viimeiset neljä vuotta ovat olleet vastuullisuusohjelmamme tiivistä toimeenpanoa. Sen kaikki sata tekoa ovat keskittyneet neljän eri pääteeman ympärille: yhteiskunnan eteen tehtäviin, ilmastonmuutosta ehkäiseviin ja kiertotaloutta edistäviin, eettiseen toimintakulttuuriin sekä ihmisoikeuksia, hyvinvointia ja terveyttä edistäviin toimenpiteisiin.

Parhaillaan olemme päivittämässä vastuullisuusohjelmaamme seuraavalle vuosikymmenelle. Ohjelman kivijalkana toimii tietysti uusi missiomme eli tavoitteemme on tehdä yhdessä parempaa paikkaa elää – myös tuleville

sukupolville. Vastuullisuudella on kaupparyhmässämme sekä strategista että liiketoiminnallista merkitystä ja integroimme sen yhä syvemmin S-ryhmän kaikkeen tekemiseen. Ohjelman linjaukset rakentuvat S-ryhmän strategian, kansainvälisten ja kansallisten vastuullisuus- ja kestävä kehityksen toimintaperiaatteiden sekä olemassa olevan vastuullisuusohjelman ja -työn pohjalle. Suuntamme pysyy siis vakaana, mutta askelluksemme tihennee. Uudella ohjelmalla pyrimme toteuttamaan strategiaamme kirjausta olla toimialojemme edelläkävijä vastuullisuudessa. On kuitenkin selvää, että emme voi olla kunnianhimoinen edelläkävijä aivan kaikessa. Siksi on tehtävä valintoja ja löydettävä juuri ne oikeat ja merkittävät asiat, joissa haluamme ja pystymme olemaan kehityksen kärjessä. Jo julkistamamme uudet ja aiempaa huomattavasti tiukemmat ilmastotavoitteemme ovat juuri tällaisia. Vastuullisuudessa ei voi olla koskaan valmis, yhteiskunnallinen ympäristö muuttuu ja aina löytyy kehitettävää ja parannettavaa. Kaupan alalla toimivalle kaikki arvoketjun osat ovat tärkeitä. Huomiota pitää siis kiinnittää yhtä lailla asiakkaisiin, henkilöstöön kuin hankinta- ja tuotantoketjuihin. On myös uusia, nousevia ympäristöteemoja, jotka meidän on tarpeen ottaa tarkemmin huomioon. Tällaisia ovat muun muassa biodiversiteetin turvaaminen sekä veden käyttöön ja kulutukseen liittyvät asiat.

Teoista eri tavoin ja eri tahoille viestiminen on mielestäni erittäin olennainen osa vastuullisuustyötä. Vain näkyväksi tehty työ voi olla aidosti vaikuttavaa. Siksi meidän on kommunikoitava muun muassa asiakkaillemme entistä näkyvämmiin ja puhuttelevampiin. Pidän äärettömän tärkeänä, että asiakkaamme tietävät, mitä oikein teemme vastuullisuuden monilla eri saroilla ja että he huomaavat nämä teot myös omassa arjessaan. Kuinka esimerkiksi toimimme ja kannamme vastuuta ilmastonmuutoksen kaltaisista, koko ihmiskuntaa kohtaavista suurhaasteista samalla, kun työllistämme ja rakennamme paikallista hyvinvointia. Asiakkaidemme arjessa vastuullisuustyömme voi näkyä oman lähikaupan aurinkopaneelirivistönä tai että kaupasta voi ostaa ilta-alennettuja tuotteita 60 prosentin alennuksella, koska se pienentää samalla ruokahävikkiä. Sen eteen olemme tehneet merkittäviä ponnistuksia. Vuodesta 2014 vuoteen 2019 ruokahävikkimme on laskenut jopa 15 prosenttia ja saavutimme reilusti etuajassa vuodelle 2020 asettamamme vähimmäistavoitteen. Jo yli miljoona asiakasta on hyödyntänyt päiväykseltään vanhenemassa olevien tuotteiden halpaa hintaa ja samalla auttanut vähentämään ruokahävikkiä. Vuonna 2019 ilta-ale keräsi paljon

huomiota myös kansainvälisessä mediassa, kun muun muassa The New York Times -lehti kuvasi ”happy hourimme” hyvänä esimerkkinä kaupan alan hävikin vähentämisestä. Myös ravintolaruoan pelastuspalvelua, ResQ Clubia, käytettiin vuonna 2019 kolmentoista S-ryhmän alueosuuskaupan alueella ja yhteensä 65 toimipaikassa. Näin palvelun käyttäjät pelastivat S-ryhmän ravintoloiden ja ABC:n kautta yli 7 000 ruoka-annosta. Kaupparyhmällä on lisäksi Suomessa jo yli 400 hyväntekeväisyyskumppania, joille lähes 700 ruokakauppaamme lahjoittaa hävikkiuhan alla olevaa ruokaa.

Vastuullisuustyö näkyy myös siinä, että asiakas voi ostaa esimerkiksi vastuullisesti tuotetusta puuvillasta valmistetun vaatteiden ja palauttaa sen myöhemmin toimipaikkamme vaatekeräyspisteeseen. Ostoskoriin voi valita mikromuovittomia tuotteita, jotka on pakattu kierrätettäviin, biohajoaviin, kompostoitaviin tai mahdollisimman vähän muovia sisältäviin pakkauksiin. Vastuullisuustyömme voi ilmetä myös niin, että perheen nuori saa S-ryhmästä kesätyö- tai harjoittelupaikan ja voi vapaa-ajalla käydä urheilussa maksuttomalla Ässäkentällä, joita on jo sata ympäri maata. Meidän täytyy näyttää arvopohjainen vastuullinen toimintamme entistä selkeämmin viestein myös ulospäin ja osoittaa olevamme asiakkaillemme luotettava ja vastuullinen arjen kumppani, joka päivä.

VASTUULLINEN JOKA PÄIVÄ

Vastuullisuus on arkipäiväistynyt. Esimerkiksi ilmastonmuutoksen hillitseminen alkaa olla yritykselle jopa elinehto, osoitus siitä, että on tehty myös pitkän aikavälin kestävä visio. Myös rahoitusmaailmassa vastuullisen sijoittamisen merkitys kasvaa kohisten. Sijoittajat ovat tärkeässä asemassa, sillä he voivat toiminnallaan vaikuttaa merkittävästi pääomien kohdentumiseen. Toisin sanoen rahalla voi ohjata toimintaa. Kun mietitään esimerkiksi koronan jälkeistä maailmaa, on aivan olennaisen tärkeää, että investoinnit kohdistetaan niin, että niillä edistetään siirtymistä kohti vähähiilisempää maailmaa. Esimerkiksi tammikuussa 2020 maailman suurin varainhoitaja Blackrock ilmoitti sitoutuvansa tulevissa sijoituspäätöksissään ilmastonmuutoksen ehkäisyyn. Myös oman arkikokemukseni mukaan vastuullisuusasiat ovat rahoituspäätöksissä yhä tärkeämpiä, ja esimerkiksi talous- ja rahoitusjohtajamme rahoittajatapaamisissa vastuullisuus- ja ilmastotyömme on aina yksi keskustelun teemoista. Kaupparyhmäämme

kuuluva S-Pankki ja sen tytäryhtiö FIM kiihdyttävät omaa ilmastotyötään linjassa koko S-ryhmän tiukentuneiden tavoitteiden kanssa. Niiden uuden varallisuudenhoidon ilmastostrategian mukaan kaikkien sähköntuottajien täytyy läpäistä entistä tiukemmat kriteerit, jotta S-Pankin ja FIM:n hallinnoimat rahastot voivat suoraan sijoittaa niihin. S-Pankki ja FIM toivat keväällä 2020 Suomen markkinoille myös täysin uudenlaisen, fossiilisista polttoaineista vapaan osakerahaston. Rahaston sijoitukset painottuvat sel-laisiin yhtiöihin, joilla on uskottavia näyttöjä kyvystä siirtyä kohti vähähi-lisempää yhteiskuntaa. Tämä uusi rahasto on mielestäni erittäin hieno uusi sijoittamisen ilmastoavaus kaupparyhmässämme ja se kirkastaa entisestään S-Pankin vahvaa mainetta vastuullisena toimijana. Uskon, että S-Pankki ja FIM tuovat markkinoille myös lisää innovatiivisia tuotteita, joiden sijoitus-linjauksissa ilmastomuutoksen hillintä on keskeisessä asemassa.

Yrityksen johdon tuella on mielestäni ratkaiseva rooli edelläkävijyy-den mahdollistajana. On selvää, että myös vastuullisuudessa niin kutsutut hygieniatasonkin vaatimukset nousevat koko ajan. Virheiden välttely -tyyp-pisellä ajattelulla ei saavuteta mitään, aitoa erottuvaa kilpailuetua voi syntyä vain rohkeista, kunnianhimoisista linjauksista ja tavoitteista sekä niiden eteen ponnistelusta. Tarvitaan proaktiivisuutta, kansainvälistä benchmarkia ja oppimista parhaista ratkaisuista, mittatikku tulee vastuullisuudessakin maailmalta. Edelläkävijyys vaatii lisäksi avoimuutta ja läpinäkyvyyttä sekä kykyä ja uskallusta ottaa riskejä. Varman päälle pelaaminen ei riitä. Riman nostamiseksi ja tehokkaan toimeenpanon varmistamiseksi vastuullisuuteen on satsattava sekä rahaa että henkilöresursseja. Pitää jaksaa olla myös kär-sivällinen, sillä vastuullisuustyö on pitkäjänteistä eikä tavoitteisiin päästä hetkessä. Siksi on oltava selkeä toimintaa ohjaava viitekehys, tavoitteet ja niille mittarit sekä kehityspolku hahmoteltuna tavoitteiden saavuttami-seksi. Mittarit kertovat, edetäänkö oikeaan suuntaan ja riittävää vauhtia vai tarvitaanko korjausliikkeitä. Toiminnan jatkuva arviointi ja läpivalaisu auttavat löytämään niitä asioita, joissa on edelleen parannettavaa. Kun seu-rataan ja raportoidaan kehityksen isoa kuvaa, pienet poikkeamat eivät pääse hämärtämään johdon käsitystä siitä, mihin kokonaisuuden osalta ollaan etenemässä.

Niin tärkeä asia kuin vastuullisuus osuustoiminnalliselle kaupparyhmällemme, asiakkaillemme ja muille sidosryhmillemme on, se ei voi olla ainoa toimintaamme ohjaava tekijä. Yrityksen – myös osuustoimin-

Vasemmalla Arinan kiinteistöpäällikkö
Asko Lehto ja oikealla S-Market Tuiran
marketpäällikkö Heikki Salmela.



nallisen yrityksen – on aina huolehdittava omasta hintakilpailukyvyystään ja tuloksellisuudestaan. Tämän unohtamisesta on varoittavia esimerkkejä maailmalta. Muun muassa englantilainen osuustoimintayritys Coop otti taannoin ainoaksi strategiakseen vastuullisuuden, mutta unohti kehittää samalla intensiteetillä tehokkuuttaan, kilpailukykyään ja tuloksellisuuttaan. Strategia ei ollut menestykseks. Johdolla on aina vastuu siitä, että yritys menestyy riittävän hyvin myös taloudellisesti, pystyy työllistämään, uudistumaan ja kasvamaan. Ilman tehokkuutta ja tuloksellisuutta yritys ei pysty tuottamaan hyötyä asiakkailleen. Myös vastuullisuudessa pätee tuttu lainalaisuus: mitä tehokkaampi yritys on, sitä vastuullisemmin se voi toimia. Investoinnit uusiutuvaan energiaan ovat tästä hyvä esimerkki. Ne tuovat yritykselle kustannussäästöjä, niiden avulla otetaan vastuuta ympäristöstä ja saadaan parantuneen tehokkuuden ansiosta suurempi tulos aikaan viivan alle. Jos siis yritys menettää kykynsä luoda kestäväällä tavalla hyvää, se ei pysty investoimaan pitkäjänteisesti ja uskottavasti myöskään vastuullisuuteen.

AKTIIVISTA VASTUULLISUUTTA JA PAREMPAA HYVINVOINTIA

Vastuullisuus kiinnostaa ihmisiä, se on läsnä heidän arjessaan ja siitä keskustellaan omilla lähiyhteisöissä ja sosiaalisen median kanavissa. Vastuullisuus vaikuttaa monen ostopäätöksiin ja osa kuluttajista on halukas maksamaan tuotteesta hieman enemmänkin, jos voi olla varma, että se on vastuullisesti tuotettu. Tutkimuksemme mukaan 66 prosenttia asiakasomistajistamme on valmiita suosimaan yrityksiä, jotka kantavat vastuuta eettisestä toiminnasta ja reilusti yli 50 prosenttia asiakasomistajistamme haluaa itse kuluttaa vastuullisesti. Tässä haluamme heitä auttaa ja meillä on siihen myös mainio mahdollisuus, S-ryhmällä kun on reilun 46 prosentin päivittäistavarakaupan markkinaosuudella paikka lähes joka toisen suomalaisen ruokapöydässä.

Mielestäni terveys on ihmisen elämässä hyvin tärkeä, kenties kaikkien tärkein asia. Ja kuluttamallamme ravinnolla on terveyden ja hyvinvoinnin ylläpitämisessä erittäin merkittävä rooli. Suomen suurimpana ruoka-kauppana meillä on aito mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten Suomi syö. Terveellinen ruoka ja omaan hyvinvointiin satsaaminen ovat yhä useam-

malle myös elämäntapa, jota haluamme tukea. Siksi tuomme jatkuvasti lisää terveellisiä vaihtoehtoja valikoimiimme. Uskomme siihen, että fiksua valintoja kyllä tehdään, kun se on tarpeeksi helppoa ja tuotteiden hinta on kohdallaan. Valintoihin tarjoaa oivaa tukea muun muassa asiakkaan omiin ja talouden ostotietoihin sekä tutkittuun tietoon perustuvat hyötylaskurimme.

S-ryhmä otti vuonna 2017 ensimmäisenä yrityksenä Suomessa käyttöön ravitsemussitoumuksen. Sitoumuksemme päätavoitteena on parantaa suomalaisten ruokavalion ravitsemuksellista laatua ja edistää siten kansanterveyttä. Edistämme sitoumuksin muun muassa kasvien käytön lisäämistä ruokavalioon, lasten terveellistä syömistä, vähennämme suolan ja sokerin määrää omamerkki-tuotteissamme sekä lisäämme vähäsokeristen ja vähäsuolaisten tuotteiden määrää valikoimissamme. Olemme ylittäneet osin moninkertaisesti tavoitteemme, sillä olemme tuoneet valikoimiimme vuosien 2017 ja 2020 välillä jopa 140 uutta vähäsokerisempaa tuotetta sekä 90 lapsille ravitsemuksellisesti terveellisempää vaihtoehtoa yhteistyössä elintarviketeollisuuden kanssa. Suomalainen sananlasku *minkä nuorena oppii, sen vanhana taitaa* sopii mielestäni mainiosti myös alakouluikäisille suunnattuun ruokakasvatustyöhön, terveellisen syömistä tukemiseen ja fiksun kuluttamisen opettamiseen. Siksi olen erityisen iloinen, että olemme onnistuneet kehittämään yhteistyökumppaniemme kanssa tähän valistustyöhömmä uudenlaisia tapoja, joihin myös kaikki osuuskauppamme ovat sitoutuneet. Olemme järjestäneet jo vuodesta 2017 alkaen koululaisille ilmaisia Ässäkokki-kursseja, joissa opetetaan satokausien mukaista kokkaamista ja arjen ruokataitoja. Kurssit on järjestetty yhteistyössä Marttaliiton kanssa jo lähes 300 ympäri Suomea. Korona-aikana rakensimme kurssista myös sopivat etäopetuskokonaisuudet hyödynnettäviksi koulujen kotitaloustunneilla. Yhdessä Ruokatiedon kanssa kehitimme vuonna 2018 valtakunnallisen Retki kauppaan -opetuskokonaisuuden, jossa kerrotaan lapsille ruokaketjusta ja avataan konkreettisesti sitä, mistä ruoka tulee. Luokat myös käyvät opettajan kanssa tutkimusretkillä lähikaupassa. Tieto ruoan reitistä kauppaan ja ruokahävikistä opettavat lapsia ymmärtämään ruoan elinkaarta ja tuotantoa sekä arvostamaan ruokaa. Samalla kauppa tulee konkreettisesti tutuksi. Vuonna 2019 toteutimme yli sata kaupparetkeä eri osuuskauppojemme toimialueilla. Olemme tehneet vuoden 2017 jälkeen myös uusia ravitsemussitoumuksia, joista tuoreimpia ovat kotimai-

sen kalan kulutuksen lisääminen ja päivittäisen kasvisvaihtoehdon tuominen ABC-ravintoloidemme noutopöytiin. Ravitsemussitoumukset ja niihin liittyvät toimenpiteet ovat osa vuonna 2017 julkistamamme Ruokamanifestin toimeenpanoa. Valtion ravitsemusneuvottelukunta on palkinnut tämän toimintamallimme Ravitsemusteko 2019 -tunnuksella.

Hyviä esimerkkejä konkreettisista teoistamme olisi valtavan paljon. Avaan seuraavaksi hieman tarkemmin kuitenkin vain kaksi, kasvis- ja kala-vallankumouksen, jo siksikin, että ne ovat vaikuttavuutensa lisäksi merkityksellisiä myös henkilökohtaisesti, oman ja perheen hyvinvoinnin näkökulmasta. Uskon vilpittömästi, että kaupparyhmässä tehty systemaattinen ja pitkäjänteinen työ sekä oman tiedon ja ymmärryksen lisääntyminen ovat vaikuttaneet positiivisesti omiin ja perheen ruokatottumuksiin. Etenkin terveys ja jaksaminen ovat asioita, joiden tärkeyden ymmärtää ikävuosien karttuessa yhä kirkkaammin. Ja niihin voi fiksulla syömisellä hyvin paljon itse vaikuttaa. Ei ole lainkaan haitaksi sekään, että terveellinen ruoka on myös ilmaston kannalta suotuisaa.

S-ryhmä pyrkii toimillaan edistämään sitä, että ihmiset söisivät ravitsemussuositusten mukaisesti puoli kiloa kasviksia, hedelmiä ja marjoja joka päivä. Niiden syönti vaikuttaa ravitsemustutkijoiden mukaan hyvin kokonaisvaltaisesti kehon hyvinvointiin. Olen itsekkin ottanut tästä suosituksesta vaarin ja tavakseni syödä päivittäin enemmän kasviksia ja salaattia. Monella muulla suomalaisella riittää vielä kirittävää, sillä THL:n vuonna 2019 julkistaman FinRavinto 2017 -tutkimuksen mukaan tuohon puolen kilon päivävauhtiin yltää keskimäärin vähän alle 15 prosenttia miehistä ja reilu 20 prosenttia naisista. Vaikuttavan muutoksen aikaansaaminen on mahdollista. Satokausiajattelun tuominen kauppoihimme ja ravintoloihimme sekä kasvien hintojen edullistaminen ovat kiihdyttäneet kasvien myyntimme viime vuosina komeaan kiitoon. Vuonna 2019 myimme kasviksia 20 miljoonaa kiloa enemmän kuin vuonna 2015. Suuri osa tuotealueen volyymin kasvusta on kohdistunut kotimaisiin tuotteisiin ja on siten vahvistanut suomalaista ruokatuotantoa. Panostamme jatkuvasti tuoreuteen ja esillepanoihin, kerromme tuotteista ja niiden käyttötavoista ja tuemme ostamista ruokaresepteillä. Oma ja perheen hedelmien ja vihannesten kulutusta on myös kätevä seurata S-mobiilin Omat ostot -palvelun laskurin avulla. Teen näin itsekkin, ja laskurin mukaan hyvää kehitystä omassa ja perheen kulutuksessa onkin ilahduttavasti tapahtunut. Monipuolistimme myös

kaikkien ABC-asemiemme salaattipöydät ja paransimme noutopöydän kasvisruokavalikoimaa. Tässäkin kokomme heijastuu suoraan vaikuttavuuteen. Kun ABC-asemilla käy päivittäin syömässä noin 30 000 asiakasta, monipuolisella kasvistarjonnalla voidaan vaikuttaa todella monen suomalaisen ruokavalioon.

Vuoden 2019 toukokuussa aloitimme pitkäjänteisen työn, jotta kotimaista kalaa olisi helpommin saatavilla ja että sen hinta olisi edullisempi. Kalahan on ravitsemussuositusten mukaan muun muassa kasvien, hedelmien, hyvin rasvojen ja täysjyväviljatuotteiden ohella keskeisin tuoteryhmä, jonka runsas käyttö ennustaa hyvää terveyttä. Kotimainen kala on myös ilmasto- ja ympäristövalinta. Ruokavalintoihin vaikuttaa aina myös se, mitä on tarjolla, miten helppoa raaka-aineen valmistaminen on ja mitä ruoka maksaa. Kun valmistelimme muutama vuosi sitten Ruokamanifestiamme, selvitimme suomalaisten käsityksiä kalan syönnistä. Valtaosa suomalaisista sanoi haluavansa syödä enemmän kotimaista kalaa, jos sitä olisi kohtuulliseen hintaan ja sopivan helppossa muodossa tarjolla. Tartuimme haasteeseen. Lanseerasimme toukokuussa 2019 satokausiajattelua mukaillen uuden Sesonkikalakonseptin, monipuolistimme kalatarjontaa ja teimme kalapöytävalikkomme asiakkaille näkyväksi Suomi nousuun -kampanjamme avulla. Tuoreen kalan myynti kasvoi käytännössä yhdessä yössä 20 prosenttia ja se on pysynyt samalla korkealla tasolla koko lanseerausta seuraavan vuoden. Nämä huimat kasvuluvut tarkoittavat käytännössä noin miljoonaa lisäkiloa kalaa suomalaisten lautasilla. On myönnettävä, että kalaa löytyy myös omalta lautaseltani aiempaa useammin. Tuoreen kalan lisäksi kaupaksi käyvät myös jalostetut kalatuotteet. Kalassa on edelleen valtavan paljon käyttämättömää potentiaalia, esimerkiksi kotimaisen järvikalan hyödyntäminen on vasta alkutekijöissään. Kotimaisen kalan mahdollisuudet on kyllä tunnistettu laajemminkin ja työtä kalan hyväksi tehdään paljon. Maa- ja metsätalousministeriössä on aloitettu hallitusohjelman mukaisesti kotimaisen kalan edistämishankkeen valmistelu. Me puolestamme kutsuimme alkuvuodesta 2020 kala-alan toimijat koolle ideoimaan yhdessä uusia keinoja kalan syönnin edistämiseksi.

Ihmisten terveydellä ja hyvinvoinnilla on yksilöiden itsensä lisäksi myös mittava yhteiskunnallinen merkitys. Terveellisemmät ruokatottumukset vaikuttavat positiivisesti suomalaisten kansanterveyteen, sillä ne muun muassa vähentävät sydän- ja verisuonitauteihin sekä tyypin 2 diabetekseen



sairastumista. Tämän seurauksena myös yhteiskunnan terveydenhoitokustannukset pienentyvät. Erityisen kirkkaana mieleeni on jäänyt S-ryhmän vastuullisuuden Advisory Groupin jäsenen, Helsingin yliopiston ravitsemustieteen professori Mikael Fogelholmin toteamus siitä, että jos S-ryhmän kokoinen kaupparyhmä saa suomalaiset syömään kymmenen prosenttia enemmän kalaa, se laskee kasvussa olevan, niin sanotun aikuistyyppin diabeteksen sairastuvuuslukuja jopa seitsemän prosenttia. Se viimeistään havahdutti minutkin ymmärtämään, miten paljon Suomen suurimpana ruokakauppana todella voimme tehdä suomalaisten terveyden hyväksi. Terveellisempään suuntaan tapahtuvilla kulutusmuutoksilla voi olla hyvin merkittävä positiivinen kustannusvaikutus kansantalouteen, puhumattakaan siitä, mikä merkitys paremmalla hyvinvoinnilla on ihmisten oman elämänlaadun kohenemiseen ja vireyteen. Me olemme jo pystyneet tuomaan toimenpiteillämme ruokapöytiin miljoonia kiloja enemmän kasviksia ja vain yhdessä vuodessa myös miljoona kiloa lisää kalaa. Olemme mielestäni onnistuneet löytämään juuri oikeat panostuskohteet ja on lähes etuoikeus olla mukana tekemässä tämänkaltaista muutosta.

Jos kaupparyhmäämme ajatellaan jonkinlaisena suomalaisten kotitalouksien vastuullisena portinvartijana, niin kuinka tiukkoja meidän pitäisi oikein olla? Joskushan olen kuullut lausuttavan sellaisia vaatimuksia, että kaupan pitäisi kokonaan kieltäytyä myymästä esimerkiksi epäterveellisiksi tiedettyjä tuotteita ja olla siten vielä tiukemmin vastuussa ihmisten terveydestä. En kuitenkaan näe kieltoihin perustuvaa roolia kaupalle ja etenkin näin suurelle toimijalle millään lailla luontevana. Me toimimme mahdollisimman vastuullisesti ja pidämme huolen valikoiman monipuolisuudesta, jotta fiksut valinnat ovat kuluttajille mahdollisia sekä saatavuuden että hinnan puolesta. Mutta meidän tehtävämme ei ole olla mikään poliisi, joka valvoo, kieltää tai estää ihmisiä ostamasta haluamiaan tuotteita. Kunnioitamme yksilön vapautta valita, mitä hän esimerkiksi suuhunsa laittaa. Me toki valistamme ihmisiä vaikkapa tutkitusti terveellisistä tai ilmastoystävällisistä valinnoista. Pidämme jatkuvasti huolta siitä, että kuluttajilla on käytössään oikeaa tietoa, tarpeeksi erilaisia vaihtoehtoja valittavanaan sekä apuna lasturiemme kaltaisia välineitä, jotka helpottavat tekemään heille parhaiten sopivat ostopäätökset. Selkeä tuoteinformaatio ja myymäläesillepano auttavat asiakkaita löytämään haluamansa tuotteet helpommin, olivatpa ne sitten kotimaista, luomua, lähiruokaa, sertifioitua, reilua kauppaa tai vaikka

sydänystävällisiä tuotteita. Koska tehtävämme on pyrkiä jatkuvasti edullistamaan suomalaisten ruokakoria, pystymme hintatasoa kohtuullistamalla mahdollistamaan yhä useammalle esimerkiksi aiempaa terveellisemmät tai ilmastoystävällisemmät valinnat. Ruoan alkuperä, tuotantotavat ja jäljitettävyyks ovat monelle tärkeitä valintatekijöitä. Suomen suurimpana kotimaisen ruoan myyjänä ja sitä arvostavana emme koskaan tingi siitä, että kaupossamme on aina laaja valikoima turvallisesti tuotettuja, laadukkaita kotimaisia elintarvikkeita. Hyllynreunamerkinnot helpottavat kotimaisen vaihtoehdon valintaa ja S-mobiilin Omat ostot -palvelun kotimaisuuslaskuri auttaa seuraamaan omien ja perheen ostojen kotimaisuusastetta. Valikoimissamme on runsaasti myös monen asiakkaan toivomaa luomu- ja lähiruokaa.

Jos vielä mietimme pitkäjänteisempiä linjauksia esimerkiksi valikoimamme vastuullisuuden kehittämiseksi, teemme ne marketaukan kilpailustrategian ja vastuullisuusohjelmamme raamittamissa puitteissa. Ruokajärjestelmässä asiat ovat niin monella eri tavalla kytköksissä toisiinsa, että on erittäin tärkeää pitää yllä jatkuvaa ja hyvää keskusteluyhteyttä eri toimijoiden kanssa. Paineita voi joskus tulla monestakin suunnasta, mutta suuren toimijan vastuullisuutta on myös osata välttää nopeita liikkeitä suuntaan tai toiseen ja säilyttää toiminnassa tietty vakaus ja ennakoitavuus.

TIETOA, TAITOA JA YHTEISTYÖTÄ

S-ryhmään kertyvän asiointi- ja muun datan ohella analysoimme jatkuvasti myös kuluttajatietoa sekä seuraamme kulutustrendejä, asenne- ja muita tutkimuksia. Kaupparyhmässämme on dataan ja kokemukseen perustuvaa vahvaa näkemystä siitä, mihin suuntaan ruoan kulutus Suomessa kehittyä. Näin tunnistamme nopeasti nousevat trendit ja kehitämme tämän ymmärryksen valossa jatkuvasti valikoimiamme. Jaamme tätä samaa ymmärrystä myös aktiivisesti eteenpäin tuottajien ja elintarviketeollisuuden kanssa käymässämme vuoropuhelussa.

Hyödynnämme tietoa muun muassa ProAgrian kanssa yhteistyössä järjestämissämme alkutuottajille suunnatuissa Tulevaisuusvalmennuksissa, joissa tarjoamme viljelijöille ja yrittäjille tietoa kulutustrendeistä, tukea strategiatyöhön sekä eväitä ilmastoystävällisyyteen. Tavoitteena on auttaa tuottajia etsimään uusia keinoja kehittää omaa liiketoimintaansa vastaamaan tulevaisuuden tarpeita sekä löytämään kokonaan uusia tulolähteitä. Käyn-

nistystilaisuus pidettiin vuoden 2019 lopulla ja varsinaiset valmennukset käynnistyivät vuoden 2020 alkupuolella. Ruoka-osaamisemme on oivassa yhteiskäytössä myös pienille ja keskisuurille kotimaisille ruoka-alan yrityksille kohdennetussa Suomalainen menestysresepti -kilpailussamme, jossa kiihdytämme kasvua ja etsimme ruokakauppojemme hyllyille uusia kaupallisia kotimaisia menestystuotteita. Ensimmäisen kauden satona valikoimiimme saatiin tukku uusia hienoja ruokatuotteita. Kilpailun toinen kausi käynnistyi kesäkuussa 2020. Parhaassa tapauksessa saamme yhteistyössä aikaan jopa menestyksekkäitä vientituotteita.

Voimme myös pyytää elintarviketeollisuutta kehittämään terveellisempiä tuotteita, kuten olemme tehneetkin esimerkiksi lapsille tarkoitetuissa tuotteissa, ja saaneet siten valikoimiimme uusia vaihtoehtoja. Syön mielelläni jugurttia ja olen havainnut, että vähärasvaisissa tuotteissa on usein paljon sokeria ja päinvastoin. Toivoisin ihan kuluttajanakin lisää tuotteita, joissa olisi näitä molempia vain vähän. Tunnustankin, että olen joskus elintarviketeollisuuden johtoa henkilökohtaisesti tavatessani esittänyt, että yritykset kehittäisivät lisää vähäsokerisia jogurttituotteita ilman, että rasvan määrä samalla kovin paljoa kasvaisi. Uskon, että suomalaisella kovan luokan elintarvikeosaamisella saisi yhteen ja samaan tuotteeseen yhdistettyä terveellisuuden, hyvän maun ja miellyttävän koostumuksen. Olen varma, että tällaista tuotetta arvostaisi moni kaltaiseni jogurtin ystävä.

Teemme aktiivista yhteistyötä myös tutkimusyhteisöjen kanssa. Käynnistimme esimerkiksi vuonna 2016 Tampereen ja Helsingin yliopistojen kanssa yhteistyön, joka pilottivaiheen jälkeen heti seuraavana vuonna laajentui valtakunnalliseksi. Monivuotisessa ja kansainvälisestikin ainutlaatuisessa hankkeessa tutkitaan aitoon ruokaostostietoon pohjautuen suomalaisten ostokäyttäytymistä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Ruoankäyttöä ja todellisia ostoksia analysoimalla pyritään tuottamaan uutta väestötason tietoa ruokakäyttäytymisestä. Ruoankäyttötiedot ovat kohonneet ravintoainetietojen ohella yhä tärkeämmiksi muun muassa ravitsemussuosituksia laadittaessa. Tutkimustuloksia hyödynnetään myös ruokaostosten ravintosisältöön, terveellisyteen ja ympäristövaikutuksiin liittyvien hyötypalvelujemme kehittämisessä. Tutkimusta varten olemme luovuttaneet asiakkaiden luvalla asiantuntijoiden käyttöön aitoa ostodataa analysoitavaksi. Kun tietoa käytetään vastuullisesti ja tietosuoja- ja muiden sopimusten mukaisesti, laajojen tietomassojen anonyymi hyödyntäminen yhteiskunnallisesti merkittävässä





kaan toimija ei voi koskaan saada yksin aikaiseksi sellaista muutosvoimaa, joka riittäisi laajamittaisesti nostamaan kotimaisen ruoan jopa vientiveturiiksi. Yhdessä toimien meillä on kuitenkin moninkertaiset mahdollisuudet onnistua ja turvata ruoan valoisa tulevaisuus.

S NIIN KUIN IHMISET

Nykypäivänä yrityksen on tunnettava toimintansa ihmisoikeusvaikutukset sekä lähellä että vähän kauempanakin. On tunnistettava se tosiseikka, että me S-ryhmässäkin vaikutamme toiminnallamme niin asiakkaiden, henkilökuntamme kuin koko hankintaketjussa työskentelevien ihmisoikeuksiin. Siksi ihmisoikeudet ovat yksi vastuullisuustyömme neljästä pääteemasta.

Omassa työssäni vastuullisuus- ja ihmisoikeusasiat tulivat toden teolla työpöydälleni kun työskentelin käyttötavaroiden hankintayhtiömme Intrade Partnersin toimitusjohtajana 1990-luvun loppupuolella. Jo silloin kansainvälisten hankintaketjujen läpinäkyvyys ja varmistaminen puhututtivat. Kiersimme ja auditoimme silloisen saksalaisen yhteistyökumppanimme kanssa hankintalähteitä muun muassa Kauko-Idässä ja Portugalissa. Näillä matkoilla tuli hyvin toisenlainen ja myös omia silmiäni aika karustikin avaava todellisuus vastaan. Matkat vain vahvistivat ymmärrystäni siitä, että kaupparyhmän pitää kaikin voimin pyrkiä turvaamaan työntekijöiden olosuhteet ja varmistaa, ettei esimerkiksi lapsityövoimaa käytetä. Haasteet olivat valtavat, koska alihankintaketjut olivat jo tuolloin erittäin pitkiä. Ketjujen läpinäkyvyys oli välillä huono ja tuotteen todellisen alkuperän varmistaminen erittäin vaikeaa. Pyrimme kuitenkin jo tuolloin olemaan niin tarkkoja kuin suinkin vain pystyimme. Laadimme muun muassa tiukat periaatteet, joita vaadimme hankintapartnerimme noudattavan. Noista ajoista hankintaketjut ja hankintalähteet ovat monipuolistuneet. Niiden läpinäkyvyys ja valvonta on mennyt harppauksin parempaan suuntaan, vaikka haasteita, uudenlaisiakin, on edelleen paljon, eikä pitkistä alihankintaketjuista ole päästy täysin eroon. Ketjuja auditoidaan ja valvotaan kuitenkin yhä tarkemmin, yritykset ja järjestöt tekevät tiiviimmin yhteistyötä ja ilmitulleita väärinkäytöksiä pyritään korjaamaan ja siten parantamaan olosuhteita. Vetäytymällä pois asiat eivät kuitenkaan muutu. Globalisaation luonteeseen kuuluu hakeutuminen halvempien valmistuskustannusten maihin. Tämä ei merkitse kehittyville maille vain huonoa, vaan tarjoaa myös enemmän työtä

ja luo siten mahdollisuuksia parempaan tulevaisuuteen. Monessa kehityvässä maassa elinolosuhteet ovat kohentuneet, ja muun muassa naisten ja lasten asema ja koulutusmahdollisuudet parantuneet. Selvää tietysti on, että ongelmia muun muassa ihmisoikeuksien toteutumisessa on edelleen valtavasti paljon. Vastuullisuusasiat saattavat joskus merkitä vain kirjaimia paperilla, ja todellisuus paljastuu joksikin ihan muuksi. Pelkkä tiedostaminen ja tunnistaminen eivät kuitenkaan riitä, ongelmiin on uskallettava myös puuttua.

Vuonna 2016 SOK:n hankintajohtaja Jari Simolin oli tavallisesta hyvin paljon poikkeavalla työmatkalla Thaimaan Bangkokissa. Hän todisti oikeudessa ostajan roolissa tutkija ja ihmisoikeusaktivisti Andy Hallin puolesta. Käsittelyssä oli tuolloin thaimaalaisen Natural Fruit -tehtaan nostama oikeusjuttu Hallia vastaan. Hall oli aiemmin selvittänyt tehtaan työoloja suomalaisten yritysten vastuullisuutta valvovan Finnwatchin toimeksiannosta jo vuonna 2013 julkaistuun selvitykseen ja tehdasta epäiltiin vakavista työelämän oikeuksien loukkauksista. Oikeusjuttua pidettiin yleisesti Hallin ja laillisen ihmisoikeuksia puolustavan työn häirintänä. Oikeudenkäynti ja erityisesti S-ryhmän todistaminen Hallin puolesta herättivät laajaa kansainvälistä huomiota, sillä kyseisen tehtaan valmistamaa mehutiivistettä oli käytetty myös S-ryhmän myymässä Rainbow-ananasmehussa. S-ryhmä lopetti ostot tehtaalta, koska tehdas ei suostunut ongelmien julkistuksen jälkeen riippumattomaan kansainväliseen auditointiin. Ensisijaisesti esille tulevat ongelmat pyritään aina korjaamaan yhdessä yrityksen kanssa. Jos yritys ei kuitenkaan suostu yhteistyöhön, ei jäljelle jää muuta keinoa kuin lopettaa ostot. Oikeusjuttu oli itse asiassa ensimmäinen tämänkaltaisen tapaus, johon ihmisoikeusloukkauksista epäillyltä tehtaalta itsekin aiemmin ostanut ja tuolloin mainekohun keskelle joutunut vähittäiskauppa otti näin voimakkaasti kantaa rikkomukset paljastaneen tahon puolesta. S-ryhmä halusi osoittaa ihmisoikeuksia puolustavalle kansalaisjärjestölle ja sen edustajalle aktiivisen tukensa sekä osaltaan edesauttaa toimintaa, jossa esiin tulevia ongelmia ratkaistaan parhaiten avoimuudella ja vuoropuhelulla, ei oikeusprosesseilla. S-ryhmä osallistui myös Hallin takuiden maksuun. Hall kiitteli saamaansa tukea ja antoi julkisuudessa S-ryhmälle paljon tunnustusta siitä, että kaupparyhmämme on aidosti kiinnostunut yhteiskuntavastuusta sekä tuotanto-oloista ja on ongelmien ilmetessä valmis myös vaatimaan ja tekemään toimenpiteitä niiden parantamiseksi. Hall piti ainutlaatuisena

S-ryhmän lähtemistä mukaan oikeudenkäyntiin. Se oli hänestä osoitus siitä, että kansainvälisesti pieni toimija voi hyvin olla edelläkävijä. Myös Euroopan parlamentti antoi tukensa S-ryhmän ponnisteluille Hallin auttamiseksi. S-ryhmä sai myös vuonna 2017 Foreign Trade Associationin myöntämän Vuoden jäsen -palkinnon ihmisoikeuksien hyväksi yhdessä sidosryhmiensä kanssa tekemästään työstä. FTA on yli kahden tuhannen yrityksen kansainvälinen yhteistyöjärjestö, jonka tavoitteena on muun muassa edistää vastuullisuutta globaaleissa arvoketjuissa. Myöhemmin ihmisoikeuksien aktiivinen puolustus on noussut yhä useamman vähittäiskauppayrityksen vastuullisuusohjelmaan.

S-ryhmän toimintaa raamittavat ihmisoikeusperiaatteet kuvaavat meidän etiikkaamme ja avointa lähestymistapaamme ihmisoikeuskysymyksiin. Ne ohjaavat sekä omaa että yhteistyökumppaneidemme toimintaa. Edellä kuvaamani ananasmehutapaus oli ikävä. Hyvää siinä oli se, että tuotteen hankintaketju oli melko helppo selvittää ja ryhtyä toimenpiteisiin, ananasmehussa kun on yleensä vain hedelmän mehutiivistettä ja vettä. Jos taas mietimme eettisten periaatteiden toteutumista esimerkiksi monikomponenttisessa tekstiiliteollisuudessa, jossa hankintaketjut ovat yleensä pitkiä, olemme huomattavan paljon monimutkaisemman vyöhykkeellä. Tunnetun myymiemme vaatteiden osalta jo varsin hyvin niitä valmistavat tehtaat ja niiden työskentelyolot, mutta kun ketjua aletaan kulkea vaatteet ompelevalta tehtaalta taaksepäin lähemmäs alkutuotantoa, esimerkiksi vaatteen tarvitseman puuvillakankaan tuotantoon ja puuvillan kasvatukseen tai langanvalmistajiin, tilanne vaikeutuu huomattavasti. Harvalla hyvin hoidetulla tehtaalta on Kauko-Idässä tietoa siitä, miten ja minkälaisissa oloissa heidän käyttämiensä kankaiden tai ompelulankojen valmistus on tosiasiaa tapahtunut. Olemme kuitenkin tarttuneet tässäkin tiukasti härkää sarvista ja teimme vuonna 2019 ensimmäisenä suomalaisena kaupan toimijana puuvillalinjauksen, jonka mukaan siirrymme käyttämään omista merkeistämme ja omassa maahantuonnissa vaatteissa ja kodintekstiileissä vain vastuullisesti tuotettua puuvillaa. Muutos tapahtuu asteittain vuoteen 2025 mennessä. Se, mitä opimme muun muassa ananasmehu-tapauksesta, oli juuri se, että meidän on monenlaisista vaikeuksista huolimatta sinnikkäästi pyrittävä tuntemaan hankintaketjut mahdollisimman hyvin, vain niin voimme puuttua mahdollisiin ongelmiin ja sitä kautta varmistua eettisten periaatteiden ja ihmisoikeuksien toteutumisesta. Tässä edistyminen vaatii

paljon systemaattista työtä ja myös yhteistä ponnistelua monen eri tahon, kuten muiden vähittäiskauppayritysten, auditoijien, viranomaisten sekä ammatti- ja kansalaisjärjestöjen kanssa. Kun haetaan todellista muutosta ja vaikuttavuutta, oman vahvan tahtotilan lisäksi tarvitaan mahdollisimman suuret muskelit. Monisyisten ongelmien ratkaiseminen vaatii myös uusia lähestymistapoja ja entistä järeämpiä keinoja. Siksi muun muassa EU:n kilpailulainsäädäntöä olisi tärkeä kehittää siihen suuntaan, että se ottaisi nykyistä paremmin huomioon myös vastuullisuuden ja läpinäkyvyyden vaatimukset – olisiko kilpailijoiden mahdollista tehdä esimerkiksi hankintaketjujen selvitystyössä sellaista yhteistyötä, jota ei väistämättä tulkittaisi kartellimaisen kilpailuedun tavoitteluksi?

RADIKAALI LÄPINÄKYVYYS

Erityisesti hankintaketjuissa ihmisoikeusriskit ja haasteet kytkeytyvät usein hyvin kiinteästi ympäröivään yhteiskuntaan, ja niihin on vaikutettava pitkäjänteisellä työllä niin hankintaketjujen eri toimijoiden kuin muiden verkostojen kautta. Monet vastuullisuushankkeista ovat edelleen avustustyyppistä työtä. Olemme kuitenkin halunneet viedä vastuullisuustyötämme pidemmälle, myös rakenteiden tutkimiseen sekä ongelmakohtien proaktiiviseen selvittämiseen. Tästä työstä ei todellakaan ole luvassa pikavoittoja. Mutta kun tavoitteenamme on tehdä yhdessä parempi paikka elää, globaalissa maailmassa tämä ulottuu myös Suomen ulkopuolelle, josta hankimme osan tuotteista. Edelläkävijä on rohkeutta uskaltaa nostaa kissa pöydälle silloin, kun siihen on tarvetta. Ensin on kuitenkin ymmärrettävä, mitä monimutkaisten asioiden taustalla tapahtuu. Siksi käynnistimme perinteisen auditointityön rinnalle vuonna 2018 uudenlaisen, ihmisoikeuskysymysten juurisyihin pureutuvan Radikaali läpinäkyvyys -tutkimusmallin. Hankkeen ensimmäinen selvitys pureutui italialaisen tomaattisäilykevalmistajan työvoimakysymyksiin. Kun ajatellaan ihmisoikeusrikkomuksia ja hankintaketjun epäselvyyksiä, saa itsensä helposti kiinni ajatuksesta, että ne tapahtuvat jossakin kaukana, vähintään Euroopan ulkopuolella. Näin ei kuitenkaan välttämättä ole. Kun Pohjois-Afrikan tilanne on ollut pitkään huono, Välimeren maihin ja muun muassa Italiaan on saapunut sieltä todella paljon siirtolaisia, myös laittomasti. Paperittomia työntekijöitä työskentelee runsaasti nimenomaan elintarviketeollisuudessa ja alkutuotannossa

erilaisilla viljelyksillä. Siksi tilasimme riippumattomalta kansainväliseltä Oxfam-kansalaisjärjestöltä selvityksen Etelä-Italian säilyketomaattituotannosta. Selvitys osoitti sen, että myös EU:n alueelta löytyy räikeitä epäkohtia ihmisoikeuksien noudattamisessa. Vaikka Italia ei ole EU-maana perinteisessä katsannossa ihmisoikeusrikkomusten riskimaa, sieltä on viime vuosina raportoitu siirtolaistaustaisten työntekijöiden huonoa kohtelua ja siksi kohdistimme tutkimuksemme sinne. Olimme siis hyvin tietoisia jo ennen selvityksen tilaamista, että tulokset tuskin olisivat kovin imartelevia. Silti sitouduimme julkistamaan tutkimuslöydökset lopputuloksesta riippumatta. Ongelmia tomaattiviljelmiltä löytyikin. Kävimme selvityksen pohjalta tavarantoimittajiemme kanssa erittäin hedelmällisiä keskusteluja ja neuvotteluita korjaavista toimenpiteistä. Työntekijöille perustettiin ilmoituskanava, valvontaa on lisätty eri tavoin ja liityimme jäseneksi muun muassa kansainvälisten yritysten yhteiseen eettiseen työryhmään alueen työolojen kohentamiseksi. Selvityksen jälkeen S-ryhmä on myös tarkentanut ihmisoikeuksia koskevia vaatimuksia hankintasopimuksissaan. Olimme ilahtuneita siitä, että vaikka teettämämme selvitys osoitti vakavia puutteita, rohkeutemme teettää se oma-aloitteisesti ja lähteä parantamaan tilannetta sai paljon myönteistä huomiota julkisuudessa. Italian selvitys osoitti meille kirkkaasti sen, kuinka tärkeää on, että myös paikalliset toimijat, yhteisöt ja valtio tulevat ihmisoikeusrikkomuksissa vastaan. Esimerkiksi Italiassa siirtolaistaustaisten työllistäminen on pitkälti laittomien välittäjien käsissä ja he perivät työnvälityksestä, palkoista ja kuljetuksista suuria kuluja. Myös asuin- ja työolot voivat olla kehnot. Käsityksemme on, että Italiassakin ongelmat sinänsä tunnustetaan hyvin, mutta keinoja niiden perinpohjaiseen selvittämiseen ja ratkaisemiseen on viranomaisilla kovin niukalti. Ihmisoikeuksien kansainvälinen toteutuminen vaatii yrityksiltä yhteisiä pelisääntöjä. Yksittäisen toimijan mahdollisuus kohentaa omin voimin tilannetta on lopulta varsin pieni. Kansainvälisten verkostojen ja yhteenliittymien kautta sekä nostamalla ongelmia aktiivisesti poliittisten päättäjien tietoisuuteen, niin kansallisella kuin EU-tasolla, vaikutusmahdollisuudet paranevat. Tätä työtä teemme yhä intensiivisemmin.

S-ryhmä on ollut mukana ajamassa Suomeen ihmisoikeuksia koskevaa yritysvastuulakia, joka velvoittaisi yritykset muun muassa selvittämään ihmisoikeusvaikutuksensa. EU-tasoisena yritysvastuulaki olisi kuitenkin paljon voimakkaampi ohjausväline. Mielestämme kaikilla EU-maissa toimivilla

yrityksillä pitää olla yhtäläinen velvollisuus noudattaa eettisiä ohjeita ja huolehtia niistä. Vaikutamme muun muassa Euroopan parlamentin kautta siihen, että EU ottaisi yhä vahvempaa roolia Euroopan sisäisissä ihmisoikeuskysymyksissä. Tähän esimerkiksi yritysvastuulain kaltainen lainsäädäntö tarjoaisi erinomaisen selkänöjan, johon ongelmatapauksissa voisi vedota. Yrityksiä vaadittaisiin noudattamaan lain asettamia vaatimuksia ja jos näin ei jossain maassa tapahtuisi, yritysten olisi siirrettävä hankintansa maihin, joissa muun muassa ihmisoikeuslakeja noudatetaan. Yrityssasiakaita menettävien ongelmallisten tuotantomaiden olisi terästädyttävä ja hoidettava asioitaan parempaan kuntoon, jos ne mielivät pitää kiinni vastuullisista asiakkaistaan. Tämä tietysti edellyttää sitä, että kaikki toimijat todella kantavat vastuunsa eli pitävät osaltaan kiinni lain periaatteista ja myös vaativat niiden noudattamista koko hankintaketjussa. Jos yritysverkostossa on liikaa vapaamatkustajia, jotka sulkevat silmänsä hankintaketjuissa ja hankintamaissa ilmeneviltä ongelmilta, tilanne voi polarisoitua ja kilpailu vääristyä, kun vastuullisempaa hankintatapaa tiukasti noudattavien ja sitä hankintalähteiltään vaativien yritysten kustannustaso karkaa käsistä.

Vaikka Suomi on globaalissa katsannossa syrjäinen maa Euroopan reunalla ja S-ryhmä melko pieni ostaja, olemme silti maailmanlaajuisesti arvostettu ja luotettu yhteistyökumppani. Tekemämme oma-aloitteinen selvitys sai paljon positiivista huomiota osakseen niin Suomessa kuin kansainvälisesti. Muun muassa kansainvälinen sosiaalisen vastuun järjestelmä amfori BSCI myönsi tälle Radikaali läpinäkyvyys -konseptillemme Vuoden jäsen -palkinnon johtajuus-kategoriassa. Olemme olleet jo pitkään amfori BSCI:n jäsen ja osallistuneet aktiivisesti järjestelmän ja sen työkalujen kehittämiseen. Tällaiset huomionosoitukset ovat hienoja tunnustuksia ja antavat työlle lisämerkitystä. Globaalissa tarkastelussa pienelläkin maalla tai yrityksellä on mahdollisuus ottaa edelläkävijän asema, tukea ja puolustaa ihmisoikeustyötä oikeussaleissa asti, kuten Andy Hallin tapauksessa teimme. Aiomme jatkaa edelleen ongelmallisten rakenteiden tutkimista ja läpivalaisua sekä hankintalähteiden monimutkaisten haasteiden selvittämistä ymmärtäen samalla valmistusmaan kulttuurista ja yhteiskunnallista todellisuutta. Näin ihmisoikeusongelmien perimmäiset syyt on mahdollista löytää – ja sitä kautta päästä myös vaikuttamaan niihin. Tekemämme työ on jo poikinut uutta tietoa. Olemme esimerkiksi Italian tomaattisäilykkeiden jälkeen tehneet laajan globaalin selvityksen siirtolaistyöntekijöiden käytös-

tä ja asianmukaisten työolojen varmistamisesta lainsäädäntöön tukeutuen. Tietojen pohjalta pystymme nyt entistä paremmin tunnistamaan, missä tuoteryhmissä ja millä hankinta-alueilla meidän pitää kiinnittää erityistä huomiota siirtolaistyöntekijöiden oikeuksien toteutumiseen hankintaketjuissamme.

SYRJIMÄTÖN TYÖKULTTUURI PITÄÄ KAIKKI MUKANA

Ihmisoikeuksien toteutuminen ulottuu hankintaketjun alkupäästä aina asiakkaisiimme saakka. Heidän näkökulmastaan ehkä keskeisimmät ihmis-oikeudet ovat syrjimättömyys, oikeus terveyteen ja lasten oikeus erityiseen suojeluun. Syrjimättömyys tarkoittaa tällöin ennen kaikkea asiakkaiden tasapuolista kohtelua. Myös toimipaikkojemme ja palveluidemme suunnittelussa on otettava huomioon muun muassa mahdollisimman esteetön kulku ja turvallisuus. Nämä voivat näyttäytyä valtaväestön silmissä hyvin pieninä käytännön asioina ja ratkaisuina, mutta erityisen tuen tarpeessa olevalle ne ovat todella merkittäviä. Kun yksi lapsistani syntyi vaikeasti huonokuuloisena, aloin nähdä aivan uudella tavalla arkisen ympäristömme myös erityistä tukea tarvitsevien ihmisten kohtaamien haasteiden kautta. Olenkin iloinen, että muun muassa myymälöissä huonokuuloisten asiointia helpottavat induktiosilmukat ovat olleet yksi kehityskohteemme. Ne häivyttävät hälyääniä ja auttavat kuulemaan tarpeellisen puheen.





On sanomattakin selvää, että ihmisoikeudet ulottuvat yhtä lailla omaan henkilökuntaamme. Henkilökunnan näkökulmasta keskeisiä ihmisoikeuksia ovat työturvallisuus, yhdenvertaisuus ja syrjimättömyys. Kunnioitamme työntekijöiden oikeutta ammatilliseen järjestäytymiseen emmekä hyväksy minkäänlaista syrjintää tai häirintää työyhteisössä. S-ryhmän eri osuuskaupoilla on ollut erilaisia toimia ja ponnisteluja kaikenlaisen syrjinnän poistamiseksi ja tasa-arvon edistämiseksi. Osuuskaupoissa ei yleisesti ole lähdetty siitä, että esimerkiksi erityisen tuen tarvetta olisi tarpeen määrittellä kovin tarkasti, vaan toimintamalleja on rakennettu siitä ajatuksesta käsin, että periaatteessa kuka tahansa meistä voi joskus tarvita työssään tavallista enemmän tukea. Elämäntilanteethan muuttuvat ja jokaisen eteen voi kasaantua haasteita, jolloin oma toimintakyky, fyysinen tai psyykinen, voi alentua joko tilapäisesti tai pysyvästi. Tuen tarpeen taustasyynä voi olla myös esimerkiksi työntekijän kehitysvamma, muu vajaakuntoisuus tai mielenterveysongelma.



Itselläni on vielä hyvässä muistissa aika, jolloin toimin Osuuskauppa Hämeenmaan toimitusjohtajana. Hämeenmaalla oli tapana, että työtä tarjottiin aina tietty määrä myös henkilöille, jotka eivät syystä tai toisesta pystyneet täysimittaiseen työpanokseen. Teimme paljon pitkäjänteistä yhteistyötä muun muassa Kiipulasäätiön ylläpitämän koulutus- ja kuntoutuskeskuksen kanssa ja työllistimme vuosittain noin 150 vajaakuntoista tai osatyökykyistä henkilöä. Asiakkaamme arvostivat korkealle näitä vastuullisina pitämiään työllistämistoimiamme ja saimme paljon erittäin hyvää palautetta. Myös työntekijöiden esimiehinä toimineet ja heitä ohjanneet pääl-

likkömme olivat tyytyväisiä palkkaamiemme henkilöiden sitoutumiseen ja työpanokseen. Hämeenmaa on jatkanut samoilla vastuullisilla linjoilla myös nykyisen toimitusjohtajansa Olli Vormiston aikakaudella.

Suomalainen järjestelmään on sellainen, että yhteiskunta tukee yrityksiä niiden työllistäessä työntekijöitä, jotka eivät pysty työllistymään avointen työmarkkinoiden kautta. Järjestelmä on täysin läpinäkyvä eikä tämäntyyppisten työllistämistoimien merkitystä tai vastuullisuutta yhtään himmennä se, että yritys saa henkilön palkkaukseen myös tukea. Pikemminkin päinvastoin, sillä olen vahvasti sitä mieltä, että yhteiskunnan kannattaisi tarjota yrityksille vielä enemmän tukea, jotta he pystyisivät palkkaamaan lisää henkilöitä, jotka eivät syystä tai toisesta muuten työllisty ja ovat jopa syrjäytymisvaarassa. On hyvin tärkeää pyrkiä pitämään kaikki yhteiskunnan toiminnassa aktiivisesti mukana. Ja juuri työ on monelle niin tärkeä osoitus siitä, että he ovat arvokkaita ja täysivaltaisia yhteisönsä jäseniä, että yhteiskunnan kannattaa mielestäni tukea ihmisten työllistymistä todella kaikin mahdollisin keinoin.

Haluan nostaa osuuskauppojemme ansiokkaasta moniarvoisuutta tukevasta ja tasa-arvoa puolustavasta työstä vielä muutaman konkreettisen esimerkin. Pirkanmaan Osuuskauppa on malliesimerkki osuuskaupasta, joka on jo pitkään työllistänyt erityistä tukea tarvitsevia henkilöitä. Pisin tällainen voimassa oleva työsuhde on alkanut jo vuosituhannen vaihteessa. Varsinaisen erityistä tukea tarvitsevien työllistämiprojektin POK aloitti kuitenkin 2017, jolloin palkattiin useita henkilöitä kausiluontoisiin töihin. Yhtenä hankkeen kärkenä oli asianmukainen palkkaus, mikä ei valitettavasti vielä nykyäänkään tunnu Suomessa olevan itsestäänselvyys. Vuoden 2019 kesällä Pirkanmaan Osuuskaupassa työskenteli jo 27 erityistä tukea tarvitsevaa työntekijää. Tammikuussa 2020 Pirkanmaan ammatillisen erityisopetuksen koordinaatiokeskus PAE myönsi projektille Vastuullinen työnantaja 2019 -tunnustuksen.

Kun osuuskaupamme levittäytyvät ympäri maan, eri alueilla on omat tunnuspiirteensä. Esimerkiksi HOK-Elannon toimialueelle on ominaista alati kasvava monikulttuurisuus. Osuuskaupassa on laskettu, että heillä työskentelee nykyään 42 eri maasta kotoisin olevia työntekijöitä. HOK-Elanossa tätä ei enää varsinaisesti edes nähdä erityisesti vastuullisuustyönä, vaan tähän aikaan juurtuneena ilmiönä ja tosiasiana. Asiakkaat tulevat hyvin monesta eri kulttuurista ja niin tulevat myös työntekijät. Toki kasvava

monikulttuurisuus luo tarpeita muuttaa joitain vanhoja käytäntöjä ja luoda myös uusia. Varsin kuvaavaa on, että vain kymmenen vuotta sitten kaikki perehdyttämisasiakirjat olivat osuuskaupassa suomeksi ja ruotsiksi. Nyt koronakevällä 2020 oli selvää, että kaikki ajankohtainen informaatio oli saatava saman tien myös englanniksi. Osuuskaupan painopisteitä vastuullisuustyössä ovat monikulttuurisuuden lisäksi muun muassa nuorten työllistäminen ja mielenterveystyö. Mielenterveystyötä on tehty jo vuodesta 1996 ja muun muassa nuorten työelämään työllistämistä edistäviä Ansio-kursseja on järjestetty vuodesta 2006 lähtien. Myös ruoka-avun suhteen HOK-Elanto on ollut edelläkävijöitä, koko Suomenkin mittakaavassa. Hävikkiruokaa jaetaan osuuskaupassa nykyään viikoittain yli 80 eri toimipisteeseen.

Olen tässä luvussa kuvannut vastuullisuustyötämme pääasiassa edelläkävijyyden lähtökohdista käsin. Olemme tehneet jo pitkään systemaattista ja pitkäjänteistä vastuullisuustyötä, onnistuneita uusia, kansainvälistäkin huomiota herättäneitä avauksia sekä saaneet työstämme monenlaista tunnustusta. Viimeisimpiä huomionosoituksia oli kestävän kehityksen toimikunnan vuonna 2019 S-ryhmälle myöntämä palkinto Suomen vaikuttavimmasta kestävän kehityksen työstä. Palkintoperusteissa vastuullisuustyötämme kuvattiin muun muassa laaja-alaiseksi, tulokselliseksi ja selkeästi raportoiduksi. Vastuullisuusasioissakaan emme voi silti jäädä tyytyväisinä ihastelemaan aikaansaannoksiamme. Yhteiskunnallinen eriarvoisuus ja polarisaatio lisääntyvät ja ilmastomuutoksen kaltaiset globaalit haasteet kasvavat. Näiden yhä monimutkaisempien ja vaikeampien ongelmien ratkaisemisessa yritysten ja kuluttajien rooli on tulevaisuudessa mielestäni yhä tärkeämpi. Uuden ajan vastuullisuus on jatkuvaa pyrkimystä nähdä pidemmälle. Siksi S-ryhmä haluaa jatkaa vahvaa edelläkävijän työtään ja kehittää omalta osaltaan uusia keinoja vastata näihin tulevaisuuttamme uhkaaviin haasteisiin. Etsimme jatkuvasti innovatiivisia ja vaikuttavia ratkaisuja esimerkiksi ilmastomuutoksen hillitsemiseen, energiantuotantoon, ruoan kestävän tulevaisuuden turvaamiseen, ihmisoikeuksien varmistamiseen, diversiteetistä huolehtimiseen, kiertotalouteen sekä ihmisten parempaan hyvinvointiin ja terveyteen. Parannamme omaa toimintaamme ja kehitämme yhteistyömalleja muiden kanssa. Vaikka olemme jo tehneet paljon ja myös saaneet valtavasti ja monella saralla edistystä aikaan, ajattelen että olemme silti päässeet vasta alkuun. Mahdollisuudet rakentaa yhdessä entistä parempaa paikkaa elää meille kaikille ovat lähes rajattomat. ■



Energiapihisti eteenpäin

Jonkun on oltava edelläkävijä. Niin ajateltiin Osuuskauppa Arinassa muutama vuosi sitten, kun osuuskaupalle avautui mahdollisuus suunnitella yhdessä VTT:n kanssa oululaisesta Tuiran S-marketista mahdollisimman energiapihi myymälä. Hanke oli osa suurempaa VIRPA-tutkimushankekokonaisuutta, jossa oli mukana muun muassa Oulun yliopisto.

Tuiran S-marketissa rakennuksen tarvitsema kylmäenergia ja lämpö tuotetaan samoilla laitteilla. Sähköä ja lämpöä otetaan talteen katon aurinkopaneeleilla ja sisällä kaupassa valotehoa on saatu vähennettyä led-lampuilla. Kaupassa energiaa kuluu yleensä eniten juuri lämmitykseen, valaistukseen ja kylmälaitteisiin. Uudistuksilla Tuiran liikkeen energiankulutus on pudonnut todella merkittävästi verrattuna samankokoiseen perinteiseen myymälään.

Tuiran hanke on ollut suunnan näyttäjä myös seuraaville energiasäästäville hankkeille. Vuoden 2020 tammikuussa avajaisiaan viettänyt Pirkanmaan Osuuskaupan Tesoman

S-market Tampereella löi kuitenkin entiset energiapihiysennätykset, sillä sen on laskettu olevan kokonaisenergian ominaiskulutuksessa mitattuna Suomen niukimmin energiaa kuluttava S-market.

”Me teimme suunnittelutyötä pitkälti niin, että etsimme aiemmista hankkeista hyviä ja huonoja puolia ja sovelsimme niitä käytäntöön. Tässä onnistuimme, sillä mielestäni Tesomassa parasta on juuri kokonaisuus”, kertoo SOK Kiinteistöössään energiahallintapäällikkö **Toni Laine**.

Tuirastakin otettiin oppia, vaikka ratkaisuissa on myös eroavuuksia. Tesoman S-marketin katolla ei esimerkiksi ole Tuiran kaltaisia aurinkopaneeleja, tosin sellaiset saatetaan vielä pystyttää, ja Laineen mukaan maalämpöratkaisuissa Tesoman pumput eroavat pohjoisen vastaavista ja ovat edeltäjiänsä yksinkertaisemmat.

Tesoman energiapihiyden perusta lepää kirjaimellisesti maan mullassa: marketin alle on rakennettu muun muassa viisi 300-metristä maalämpökaivoa, joten melkein kaikki lämmitysenergia myymälään saadaan lauhde- ja maalämmöstä. Tämän lisäksi tietysti kaikki mahdollinen itse myymälän sisällä kylmäjärjes-

telmästä valaistukseen on mietitty energianäkökulmasta.

”Energiatehokkuuden kannalta lauhdelämmön aiempaa tehokkaampi hyödyntäminen on kuitenkin hyvin merkittävä muutos. Myös meidän käyttämämme sähkö on uusiutuvaa”, Laine lisää.

TALOUSVIISASTA VASTUULLISUUTTA

Tesoman myymälän energiapihit ratkaisut on mietitty Laineen mukaan niin, että ne ovat mahdollisimman kustannustehokkaita ja monistettavissa.

”Energiatehokkaissa ratkaisuissa osuuskaupoilla on juuri nyt hyvä draivi päällä. Tuntuu, että joka puolelle Suomea halutaan vastaavanlaisia myymälöitä.”

Toni Laineesta on hyvä muistaa, että vaikka Tesoma on suunniteltu hyvin energiatehokkaasti, se on toteutettu kohtuullisella budjetilla.

”Tämä on myös hyvä motivaattori monille osuuskaupoille. Vastuullisuuden lisäksi energiatehokkuusinvestoinnit ovat taloudellisesti järkeviä panostuksia, jotka maksavat itsensä takaisin monesti jopa 3–5 vuodessa.” ■

RIMA YLÖS – JA VIELÄ YLEMMÄS!

PAREMMIN TEKEMISEN PUOLUSTUSPUHE

Vuoden 2014 keväällä seisoin SRJ-porukkamme eli S-ryhmän ylimmän johdon keskellä S-ryhmän majalla Saariselän Laanilassa. Olin aloittanut SOK:n pääjohtajana muutama kuukausi aiemmin ja halusin esitellä vähän räväkämmin havaintojani ensimmäisiltä kuukausilta. Päätin pitää oman sadan päivän puheen. Puheella ni halusin vähän herätellä osuuskauppojen toimitusjohtajia – ja myös omia konsernijohtoryhmäläisiänikin. Käytin vahvoja kielikuvia, totesin muun muassa, että olemme kuin sammakko, joka kököttää koko ajan kuumenevassa padassa ymmärtämättä mitä tapahtuu. Tämä sammakko on muuten sen jälkeen seurannut mukanani erilaisissa ylimmän johdon ja hallinnon seminaareissa symboloimassa kulloistakin tilannettamme. Sitä kuulemani mukaan jotkut oikein odottavat.

Kerroin, että olimme mielestäni ajautuneet tilanteeseen, jossa meillä oli yksinkertaisesti liikaa huonoja suorituksia ja että olimme jopa jo tottuneet niihin. Teimme totta kai hyviäkin suorituksia, mutta turhan monessa kohdassa rimamme oli jo valmiiksi matalalla – ja silti se putosi.

Taavi Heikkilä arvostaa
sparraushetkiä alaistensa kanssa.
Käytäväkeskustelussa mukana
kenttäjohtaja Arttu Laine, pääjohtajan
assistentti Heidi-Marie Savela sekä
johdon erityisasiantuntija Arja Häyhä.



Pörssiyhtiömäinen nopea ongelmakohtiin puuttuminen ei kuitenkaan ole osuustoiminnan suurimpia vahvuuksia. Pörssiyhtiöitä reagointiin kiritää ulkoinen piiska, pörssikurssi, joka heijastelee herkeämättä sijoittajien odotuksia yhtiön kannattavuudesta ja tulevaisuuden näkymistä. Totta on, että osuustoiminnassa ei tarvitse pörssiyhtiöiden tapaan maksimoida tulosta tai sijoittajien etua, mutta asiakkaan kokemaa hyötyä meidän pitäisi silti maksimoida. Ja siihen emme esimerkiksi noilla huonoilla suorituksillamme voineet kehuskella yltävämme. Meillä on jatkuva sisäsyntyinen velvoite huolehtia, että asiakkaamme saivat toiminnastamme hyötyä, ja sen pitäisi olla meille vähintään yhtä napakka kannustaja kuin pörssiyhtiön piiska. Huonoja suorituksia ei siksi pidä hyväksyä. Tehotonta, kannattamatonta liiketoimintaa pyörittämällä emme tuota arvoa asiakkaillemme, koska he eivät sellaiseen tasoon tyydy.

Jatkoin puhuttani dramaattisin sanankääntein. Luin osuuskauppojen toimitusjohtajille ja suorille SOK:n alaisilleni liudan iltapäivä- ja talouslehtien kuvitteellisia otsikoita vuodelta 2022. Sen tapaisia kuin: *S-ryhmä Euroopan ainoa vain kivijalassa toimiva kaupparyhmä – rahoittajien usko alkaa loppua*. Tai: *Nordea myy Fleminginkadun korttelinsa SOK:n pääkonttorin laajennukseen Vallilassa*.

Olin varma, että meillä oli jo olemassa kaikki tarpeellinen tieto siitä, mitä meidän pitäisi tehdä. Mutta olimme mielestäni tuolloin aika lailla yhtä päättämättömiä kuin Teemu Selänne peliuransa lopettamismietteineen: *Teen ratkaisun tästä kaudesta lokakuun aikana*, luin yhdestä kuvitteellisesta otsikosta.

Me siis lykkäsimme väistämätöntä. Muutosta ei synny ilman halua ja kykyä muuttua. Se vaatii myös poisoppimista vanhasta ja totutusta – ja sehän on meille ihmisille usein kaikkein vaikeinta. Johtajana näen tällaiset tilanteet myös niin, että kyse on huonosta johtamisesta ja epäselvistä rooleista. Olimme aiemmin halunneet parantaa vuorovaikutusta verkosto-organisaatiossamme, mutta päätyneet kehittämään niin monimutkaisen johtamis- ja päätöksentekohimmelin, että jouduimme siinä lopulta ojasta allikkoon. Meillä ei ollut kaikissa asioissa riittävää yhteisymmärrystä eikä selkeyttä kaupparyhmän eri osien rooleista ja siksi meillä oli yhä liikaa toiminnallisia päällekkäisyyksiä SOK:n ja osuuskauppojen välillä. Ja kun vastuut ovat epäselviä, syntyy paitsi tehottomuutta myös kiistoja.

Se mihin kuitenkin vahvasti uskoin, olivat nuo ihmiset ympärilläni. Tuohon ahtaaseen huoneeseen Laanilassa oli pakkautunut valtava määrä laaja-alaista vähittäiskaupan osaamista ja kokemusta. Tunsin nämä ihmiset ja tiesin mihin yhdessä pystyisimme. Uskoin S-ryhmän ylimmän johdon kykyyn sekä ymmärtää muutoksen välttämättömyys että saada se aikaiseksi. Olin vakuuttunut, että kun yhteistuumiin päätämme tehdä vaadittavat muutokset, hoidamme kukin oman tonttimme laadukkaasti ja luotamme siihen että myös muut tekevät osansa, pystyisimme yhdessä tavoittelemaan asioita, joita siinä hetkessä oli vaikea edes kuvitella. Meidän piti vain olla aiempaa parempia, myös yhteisten päätösten teossa, päättää kaupparyhmän suunta ja toimia jämakästi sen mukaisesti. Ja siksi tarvitsimme kaupparyhmäämme entistä selkeämpää, läpinäkyvämpää, tehokkaampaa ja vuorovaikutteisempaa johtamis- ja yhteistyökulttuuria.

Olen puhunut oikeastaan koko pääjohtajakauteni ajan siitä, että meidän on nostettava suoritusasoamme, siis rimaamme, jatkuvasti yhä korkeammalle. Tuon kevään 2014 sadan päivän puheeni jälkeen olemme tehneet valtavan määrän työtä tehostaksemme kaupparyhmäämme yhä ketterämmäksi. Kuvasin tätä massiivista muutostyötä tässä kirjassa jo aiemmin, kun kerroin meidän halpuutuksen tarinamme. Tehostaminenhan oli merkittävinkin tekijä siinä, että pystyimme viiden vuoden ajan laskemaan ruokakaupoissa tuhansien elintarvikkeiden hintoja. Olemme siis jo saaneet nostettua tavoitteiden rima monin paikoin merkittävästi ylemmäs. Silti emme voi jäädä laakereille lepäilemään, työn on jatkuttava. Siihen meidät pakottavat yhä vaativammiksi muuttuvat asiakkaamme ja globaali kilpailu.

Mistä sitten tällainen parempi suorituskyky oikein syntyy? Hyvin yksinkertaistettuna: osaamisesta. Meidän suorituskykymme kasvaa, kun osaamme tehdä oikeita asioita tehokkaammin, nopeammin ja paremmin. Olennaista on ymmärtää, että emme voi keskittyä vain joihinkin tiettyihin toimialoihimme. Meidän on pystyttävä tuottamaan asiakkaille arvoa kaikilla aloilla, joilla operoimme. Ja aitoa, kestävä hyötyä voi syntyä vain tuloksellisesti toimimalla. Siksi meillä ei voi olla huonosti hoidettuja, kannattamattomia liiketoimintoja. Kaikilla toimialoilla pitää suoriutua hyvin ja huolehtia niiden jatkuvasta asiakaslähtöisestä kehittämisestä. Kun maailma menee vauhdilla eteenpäin, myös oman rytmimme on tihennyttävä. Emme voi jäädä missään vaiheessa junnaamaan paikoillemme, eikä entisen tekemisen



taso tai vauhtikaan enää riitä. Kaiken toiminnan sykettä ja tekemisen laatua pitää siis jatkuvasti nostaa, kautta linjan ja koko kaupparyhmässämme.

Kun tavoitellaan toimeenpanon tehokkuutta ja perustekemisen laatua, meillä on huippusuoritusten ja ei niin hyvien suoritusten välillä aivan liikaa vaihtelua, siis turhan syvä kuilu hyvän ja huonon suorituksen välillä. Tämä ei ole kustannustehokasta eikä asiakkaiden hyvää palvelua. Siksi kaikilla liiketoiminnoillamme on jo käynnissä tai jo pitkälle suunnitellut, toimipaikkatasolle asti vietävät kehitysohjelmat, kuten monivuotinen marketkauppojemme laadun kolmiloikka, josta kerron hieman tarkemmin kirjan seuraavassa luvussa. Siinä tavoitteenamme on nostaa myymälöiden perustekemisen ja palvelun laatua sekä parantaa sen tasaisuutta läpi kaupparyhmän. Kyse on paljon myös asenteistamme, siitä, haluammeko kantaa vastuuta esimerkiksi oman myymälämme kunnosta. Toivonkin, että kehitysohjelmat siivittävät jokaisen kunnianhimoa ja lisäävät ylpeyttä omasta työstä. Sillä joka päivä pitää sitkeästi jaksaa, jokaisen asiakkaan kokemus on yhtä arvokas. Entä haluammeko oppia toisten parhaista suorituksista? Vai onko tärkeämpää yrittää keksiä pyörä uudelleen? Tässäkin meidän on mielestäni katsottava peiliin. On paljon asioita, joissa kannattaa tarkkailla, miten muut sen tekevät, siitä yleensä oppii itsekkin valtavan paljon, hyviä käytäntöjä kun löytyy monista eri paikoista. Ja jos oma tekeminen on mallikelpoista, kannattaa omia hyväksi havaittuja käytäntöjä jakaa aktiivisesti muille. Jos siis jossain vielä kaupparyhmän sisällä elää ajatus, että kiinnostus ja oppiminen muiden tekemisistä veisi fokusta pois omasta suorituksesta, se ei ole enää missään nimessä tätä päivää. Toisilta kannattaa ottaa oppia, aina.

Meidän menestyksemme perustuu kaupparyhmän kokonaisvoimaan, siihen, jossa yhden yksikön menestyminen hyödyttää kaikkia muita. Nykyinen vauhtimme esimerkiksi toimeenpanossa ei kuitenkaan riitä. Siksi meidän pitää saada ihan uutta rytmiä yhdessä sovittujen asioiden viemiseksi maaliin asti, oli kyseessä uusien konseptiemme läpivienti tai sovittujen yhteisten palvelujen keskittäminen SOK:lle. Kaikkeaa ei kannata keskittää, mutta työnjaon on oltava selkeä. Menetämme paljon yhteisestä tehokkuudestamme, jos vitkastelemme toimeenpanon kanssa tai jätämme asioita puolitiehen. Kiihtyvässä muutoksessa meidän pitää olla myös entistä nopeampia oppimaan ja skaalaamaan saadut opit käytäntöön. Tässäkin onnistumme vain yhteistyöllä. Monialaisuus on meille valtava voimavara, mutta emme ole vielä osanneet ottaa siitä läheskään kaikkea potentiaalia irti. Myös tässä

uskon yli rajojen -ajattelun hedelmällisyyteen ja siksi tarvitsemme uusia keinoja, joilla voimme hyödyntää nykyistä paremmin eri toimialojemme vahvuuksia.

Kaikesta tästä täytyy tietysti pystyä rakentamaan kaupparyhmässämme yhteinen ymmärrys. Kun ollaan mukana maailmanluokan mittakaavassa käytävässä kisassa, kaikkien kengänkärkien pitää osoittaa samaan suuntaan. On siis oltava yhteisesti työstetty ja jaettu maailmankuva, kirkas käsitys siitä, missä markkina- ja kilpailutilanteessa olemme ja mihin itse olemme menossa, mitkä ovat omat vahvuutemme ja heikkoutemme, mitä pitää muuttaa, mitä parantaa, mistä kenties täytyy luopua. Vasta aidosti yhteisen näkemyksen ja vision pohjalta on mahdollista suunnitella tarvittavat toimenpiteet ja panna ne tehokkaasti ja laadukkaasti toimeen.

Haluan vielä korostaa, että emme voi tyytyä millään alalla vaatimattomaan suoritukseen. Olemme joka päivä mukana globaalissa kilpailussa ja siksi asiakkaammekin odottavat meiltä valtavan paljon. Meidän on asetettava itsellemme hurjiltakin tuntuvia tavoitteita, muuten emme kehity ja uudistu sillä vauhdilla, mitä muuttuva maailma ympärillämme vaatii. Strategia näyttää tekemisen suunnan, mutta kykymme yhteistyöhön ja suorittamiseen ratkaisevat. Parhaatkaan strategiat, innovaatiot ja ideat eivät meitä auta, jos emme saa toimeenpantua sovittuja asioita tarpeeksi vauhdikkaasti ja laadukkaasti.

KILPAILUETUA KIRKKAISTA ROOLEISTA

Verkosto-organisaationa koko kaupparyhmämme toimivuus ja kehittyminen ovat kuitenkin lopulta riippuvaisia meistä ihmisistä, tavasta, jolla toimimme yhdessä. Jotta saamme aitoa kilpailuetua osuuskauppojen toimeenpanosta ja SOK:n valtakunnallisesta ohjaus- ja kehittämistehtävästä, niiden keskinäisten roolien on oltava kirkkaat ja työnjaon selkeää. Kaupparyhmämme menestyy, kun sen eri osat hoitavat sovitusti ja tehokkaasti omat tonttinsa ja tekevät samalla keskenään hyvää ja tiivistä yhteistyötä. Kyse on siis mitä suurimmassa määrin myös yhteistyökulttuuristamme, millä tavoin olemme vuorovaikutuksessa toistemme kanssa ja miten teemme asioita yhdessä. Ja kulttuurimme jalostuu vain arkisen tekemisen ja kohtaamisten kautta, toimintaa ja käyttäytymistä muuttamalla.



Osuuskaupat jäsenineen muodostavat kaupparyhmämme ytimen. Ne vastaavat valtakunnallisten ketjujemme alueellisesta toimeenpanosta, paikallisista sopeutuksista. Ne toimivat aina lähellä asiakkaitaan ja tuntevat hyvin oman alueensa kysynnän. Osuuskaupoilla on myös paras tuntemus paikallisesta markkina- ja kilpailutilanteesta. Ne huolehtivat myös toimipaikkojemme kunnosta ja henkilökohtaisesta asiakaspalvelusta.

S-ryhmän kokonaisuudessa SOK:n tehtävänä on toimia koko kaupparyhmälle aitoa kilpailuetua luovana osaamis- ja kehittämiskeskuksena. Se on siis liiketoiminnan kehitys- ja asiantuntijaorganisaationa eräänlainen S-ryhmän moottori. SOK vastaa kysyntä- ja asiakaslähtöisistä ketjukonsepteista ja niiden ohjauksesta, prosessien tehokkuudesta ja S-ryhmä-tasoisesta mittakaavaedusta. SOK tuottaa keskitetysti S-ryhmän tarvitsemat yhteiset valtakunnalliset liiketoiminnan ketjuohjaus- ja tukipalvelut, ja liiketoiminnan ketjuohjaus kattaa myös hankinnan ja logistiikan palvelut. SOK:n tukipalvelut sisältävät puolestaan kaikille S-ryhmään kuuluville yrityksille tuotettavat yhteiset liiketoimintakriittiset palvelut, kuten it-, talous-, kiinteistö-, markkinointi-, asiakasomistaja- ja lakipalvelut. Kaupparyhmän kehittämisen näkökulmasta muun muassa digikehitys tuottaa kaupparyhmälle parhaan hyödyn, kun se hoidetaan keskitetysti SOK:ssa. SOK:lle kuuluu myös S-ryhmän kaupparyhmätasoinen strateginen kehittäminen. Muiden tehtäviensä ohella SOK harjoittaa lisäksi omaa liiketoimintaa pyörittämällä tytäryhtiöidensä kautta hotelleja Suomessa, Virossa ja Pietarissa sekä marketkauppaa Virossa ja Pietarissa.

SOK:n kehittämis- ja asiantuntijarooli kaupparyhmässä edellyttää, että sillä on tehtäviensä toteuttamisen tueksi riittävästi osaamista ja kyvykkyyttä, myös syvällistä ja erikoistunutta asiantuntijaosaamista. Keskeiset osaamiset liittyvät muun muassa toimialoihin, kysynnän ennustamiseen, asiakkuuksiin, monikanavaisuuteen, datan hyödyntämiseen, strategioihin, markkinoinnin johtamiseen, prosesseihin ja koko arvoketjukokonaisuuden ymmärrykseen, hallintaan sekä johtamiseen. SOK:lla on keskeinen rooli myös kaikki toiminnot läpäisevän vastuullisuuden ja digitaalisuuden kaupparyhmätasoisessa kehittämisessä ja johtamisessa. Siksi SOK:lle kannattaa resursoida esimerkiksi kaupparyhmän kehitystyötä, ketterien menetelmien osaamista, jota tarvitaan muun muassa palvelujen asiakaslähtöisessä kehittämisessä.

MIKÄ MUUTTUU?

Kiihtyvässä muutoksessa S-ryhmän on pystyttävä reagoimaan entistä nopeammin ja tehtävä syvempää yhteistyötä yli organisaatio- ja yksikkörajojen. Suuntamme on kohti luovaa mutta hallittua ja analyyttistä, asiakkaan tarpeista lähtevää, datapohjaista kehittämistä. Kehitystyön pitää olla ratkaisuhakuista ja sellaista, jossa asiakas on alusta asti matkassa mukana.

Rakennamme kaupparyhmäämme uutta kulttuuria, jossa kokeilemme rohkeasti, testaamme ja pilotoimme eri vaihtoehtoja, jotta opimme, mikä oikein toimii ja mikä ei. Tämä ei rajoitu vain digitaalisiin palveluihin vaan ulottuu yhtä lailla kivijalkaan. Siksi otamme jatkuvasti käyttöön ketteriä asiakaslähtöisiä menetelmiä ja nopeiden kokeilujen toimintamalleja perinteisempien menetelmien rinnalle. Ketterät menetelmät soveltuvat hyvin myös liikeideoiden ja konseptien kehittämiseen. Kehitämme uutta ja uudistamme vanhaa nimenomaan SOK:n ja osuuskauppojen tiiviinä yhteistyönä. SOK ei pysty kehittämään kaupparyhmäläajuisia laadukkaita konsepteja yksin, eikä siihen kykene yksittäinen osuuskauppakaan. Siksi tarvitsemme tiivistä, yhteistä kehittämistä ja pilotointia, jotta varmistetaan sekä käytännön toimivuus että ryhmätasoinen skaalautuvuus. Nopeutuvassa muutoksessa on tärkeää, että opimme rakentamaan konseptimme niin, että pystymme tarvittaessa freesaamaan ja erilaistamaan niitä hyvinkin joustavasti ja nopealla aikataululla.

Toimeenpanovaiheessa olevan uuden S-market-konseptimme kehitimme tällä menetelmällä. Selvitimme ketjuohjauksen ja osuuskauppojen yhteistyönä S-marketin kehittämistarpeet ja pilotoimme ideoita, kunnes oli aika tehdä päätös konseptin 1.0-versiosta. Lähdimme skaalaamaan sitä nopeasti läpi koko ketjun. Konseptin läpiviennin aikana opimme ja keräämme jatkuvasti kokemuksia ja asiakasarvioita konseptin toimivuudesta ja parannuskohteista, joten syklin loppupäässä uudistuvat S-marketit ovat todennäköisesti jo varsin erilaisia kuin uuden konseptin ensimmäiset avaukset. Ja konseptin seuraavan, mittavamman 2.0-tasoisen uudistuksen kehitystyö on jo käynnistetty. Asiakkailta ja osuuskauppakentältä saatavat kehitysimpulsit ovat elintärkeää konseptikehityksen syötettä ketjuohjauksen tuottamien analyysien ohella. Uusi kehittämisen toimintamalli on paitsi aiempaa joustavampi, myös hyvällä tavalla osuuskauppoja sitouttavampi, kun kehitysideoita arvioidaan jatkuvasti yhdessä ketjuohjauksen kanssa. Tavoitteena

on, ettei yhdenkään osuuskaupan ole enää tarpeen tehdä ketjuohjauksesta irrallaan olevia konseptin ulkopuolisia irtiottoja tai kokeiluja.

Liikeidea- ja konseptikehityksessä voidaan tavoitella parempaa suorituskykyä hyödyntämällä eri toimialojen vahvuuksia ristiin. Esimerkiksi matkailu- ja ravitsemiskauppa voisi ottaa oppia marketkaupan tehokkaista prosesseista ja marketkauppa puolestaan voisi tutkia, kuinka ravintolan eri elementtejä tai palveluosaamista voitaisiin paremmin hyödyntää ruoka-kauppojemme konsepteissa. Näen, että monen toimialan kaupparyhmänä meillä on tämäntyyppisessä ristiin oppimisessa valtavasti mahdollisuuksia kehittää uusia luovia ratkaisuja.

SOK:n tehtävänä on olla eräänlainen muutosmoottori koko kaupparyhmän tasolla. Kaupparyhmän menestys edellyttää, että ajattelemme aidosti kaikessa tekemisessämme kokonaisuuden etua. Ei ole olemassa me SOK:lla ja he osuuskaupoissa tai toisinpäin. On vain me kaikki, yhdessä. Ja yhdessä olemme enemmän. Siksi meillä ei voi olla missään, ei SOK:n sisälläkään, siilomaista toimintaa tai tiukkoja henkisiä rajoja yksiköiden välillä. Suunta on selvä myös SOK:ssa: ryhmitymme yhä useammin ratkomaan kulloistakin haastettamme yli organisaatio- ja yksikkörajojen. Verkostoidumme ja järjestäydymme yli organisaatioiden meneviin tiimeihin ennen kaikkea tekemisten ympärille. Tapamme työskennellä on monen eri alan osaajan yhteistä ongelmanratkaisua ketterin menetelmin. Käytämme resurssejamme joustavammin ristiin, jotta saamme tuloksia vauhdikkaammin aikaiseksi. Suuri muutosprosessimme on jo lähtenyt käyntiin. Uudenlaista matriisi-maista, kyvykkyyksien ympärille rakentuvaa organisoitumismallia SOK:lla pilotoivat MEDIA-kokonaisuus sekä it- ja digikehitys. On myös turvattava riittävät resurssit kehittämisen vauhdittamiseksi ja kehitystyön laadun varmistamiseksi. Meillä on jo paljon eri alojen huippuosaajia, mutta tarvitsemme jatkuvasti myös uudenlaisia taitoja, uutta osaamista ja kyvykkyyttä, ettemme putoa kehityksen kelkasta.

Erityisen tärkeää tämän muutoksen keskellä on ymmärtää, että asiantuntijuus ja syvä osaaminen on saatava hyödynnettyä kaupparyhmässämme laajemmin. Emme kuitenkaan kehitä ja tee mitään yksin tai yksittäisissä tiimeissä. Onnistumisen edellytyksenä on erilaisen osaamisen arvostus, keskinäinen kunnioitus sekä luottamus yli yksikkö-, organisaatio- ja yritysrajojen. Uudessa toimintatavassamme vaikkapa markkinoinnin asiantuntija ei voi suunnitella kampanjaa ilman tiivistä yhteistyötä liiketoiminnan kanssa.

Muutostamme tehostavat ja vauhdittavat kaikkialla kaupparyhmissämme käytössä olevat yhteiset digitaaliset työvälineet, jotka muovaavat työskentelytapojamme ja helpottavat merkittävästi tekemistämme. Digitaaliset työvälineet ja sisäinen sosiaalinen media ovatkin meille huikea mahdollisuus parantaa tiedonkulkua, tehostaa ja nopeuttaa toimeenpanoa ja helpottaa ideoiden sekä parhaiden käytäntöjen jakamista. Kaikki tämä tuli moneen kertaan todennettua koronakriisin iskiessä. Aina mukana kulkevat työvälineet muuttavat tapaamme keskustella, kommentoida ja olla vuorovaikutuksessa toistemme kanssa. Avoimempi ja läpinäkyvämpi, joka suuntaan kulkeva viestintä sekä lisääntyvä vuorovaikutus ovat S-ryhmälle hyväksi, samalla työilmapiirimme ja kulttuurimme muuttuvat positiivisempaan suuntaan. Monisuuntaisessa kommunikoinnissa hierarkiat häipyvät taka-alalle, kun jokainen s-ryhmäläinen, pääjohtaja mukaan lukien, on vain yhden chat-viestin päässä. Erilaiset chat-ryhmät ovat itsellänikin aktiivisessa arkikäytössä. Jaamme kollegojen kesken huomioita omista ja myös kilpailijoiden tekemisistä, benchmarkeja maailmalta – ja sekaan sopii hyvin myös keventäviä viestejä. Vuorovaikutus esimerkiksi S-ryhmän ylimmän johdon kesken on oman arvioni mukaan tiivistynyt uusien viestintävälineiden myötä ja samalla kynnyks kommentoida on madaltunut. Kätevien työvälineiden tuoma myönteinen muutos arkiseen työkulttuuriimme on ollut valtavan suuri ja erittäin tärkeä. Nyt kaikkien s-ryhmäläisten taskuissa ovat välineet, joilla voimme argumentoida, haastaa, ideoida ja innostaa toisiamme parempiin suorituksiin.

OMISTAJUUS ON KERROKSELLISTA

Oman mausteensa S-ryhmä-verkoston toimintamalliin tuovat osuustoiminnallisesta yritysmuodostamme kumpuavat omistussuhteet, joita S-ryhmässä on kahdenlaisia. Ensinnäkin on ensimmäisen asteen osuuskuntia eli osuuskauppoja. Osuuskaupan omistavat sataprosenttisesti sen jäsenet, jokainen tasaomisteisesti ja saman verran, eikä muita omistajia ole. S-ryhmän 19 osuuskaupalla on yhteensä 2,4 miljoonaa omistajaa, yli 80 prosenttia suomalaisista kotitalouksista. Rinnakkaiskortit mukaan laskien liikkeellä on peräti 3,8 miljoonaa vihreää korttia. Toisaalta on toisen asteen osuuskunta, Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta eli SOK. SOK:n omistavat sataprosenttisesti S-ryhmään kuuluvat osuuskaupat, jokainen tasaomisteisesti ja

saman verran, eikä muita omistajia ole. SOK:n tehtävänä on tukea omalla toiminnallaan omistajiensa eli osuuskauppojen menestystä ja siten parantaa myös asiakasomistajien palvelua.

Osuuskaupassa omistajavalta on pääosin edustuksellista. Ylin päättävä elin on edustajisto, joka valitaan vaaleilla neljän vuoden välein. Vaaleissa jokainen ennen vaalivuoden alkua jäseneksi hyväksytty, 15 vuotta täyttänyt asiakasomistaja voi äänestää, ja ehdolle oman osuuskaupan edustajistoon voi asettua 18 vuotta täytettyään. Jäsenet voivat tämän hallinnollisen reitin kautta aktiivisesti vaikuttaa siihen, mitä omassa osuuskaupassa tehdään ja miten sen palveluita ja etuja kehitetään. Vaalit ovat demokraattiset, eniten ääniä saaneet tulevat valituiksi. Vaaleissa voi olla ehdokaslistoja, eivätkä poliittiset tunnukset ole kiellettyjä. Poliittisesti aktiiviset tuntevat ja hallitsevat demokraattisten vaalien toimintalogiikan, joten voi olla, että he menestyvät siitäkin syystä joissain osuuskauppavaaleissa hyvin. Edustajisto valitsee osuuskauppaan hallintoneuvoston, jossa myös osuuskaupan henkilöstö on aina edustettuna. Hallintoneuvoston tehtäviin kuuluu päättää muun muassa osuuskaupan toiminnan peruslinjoista sekä valita osuuskaupalle hallitus ja toimitusjohtaja. S-ryhmässä osuuskaupan toimitusjohtaja on yleensä myös hallituksen puheenjohtaja. Parissa osuuskaupassa hallituksen puheenjohtajan nuijaa kopauttelee kuitenkin eri henkilö kuin toimitusjohtaja.

Koska S-ryhmään kuuluvien osuuskauppojen hallinnossa voi ja myös on poliittisesti aktiivisia toimijoita, minulta on kysytty lukemattomia kertoja, ovatko osuuskaupat jollain tavoin poliittisia organisaatioita? Vastaukseni



kaikille kysyjille on yksiselitteinen ei. S-ryhmä ja sen osuuskaupat ovat poliittisesti täysin neutraaleja organisaatioita. Olen toiminut S-ryhmässä vuosikymmenet eri organisaatioissa ja eritasoisissa tehtävissä niin osuuskaupoissa kuin SOK-yhtymässä. Oma kokemuksenikin vahvistaa tämän sataprosenttisesti. En siis ole koko työurani aikana törmännyt puoluepolitiikkaan missään arjen työtilanteessa, päätöksenteon vaiheessa tai linjauksessa. Jokaisessa osuuskaupassa toimintaa koskevat linjaukset ja päätökset tehdään aina puhtaasti osuuskaupan näkökulmasta. Poliittisilla väreillä ei siten ole arkisessa työssä minkäänlaista sijaa.

Osuuskaupalla on SOK:n suuntaan kahtalainen rooli. Johtamisen vinkkeistä osuuskauppojen rooli SOK:n ainoina omistajina on tietysti erittäin vahva. Osuuskaupat ovat kuitenkin samalla myös SOK:n tuottamien yhteisten valtakunnallisten palvelujen asiakkaita, ikään kuin SOK:n asiakasomistajia. Osuuskaupoilla on omistajina hyvin vankka edustus SOK:n hallituksessa ja hallituksen puheenjohtajana toimii SOK:n pääjohtaja.

Kaupparyhmämme historiassa on nähty monenlaisia tapoja muodostaa SOK:lle hallitus. Silloin, kun osuuskaupoilla ei mennyt 1970–1980-lukujen kriisivuosina eikä niiden jälkeenkään kovin hyvin, SOK:n hallituksen muodostivat pelkästään SOK:n ylimmät johtajat. Seuraavassa vaiheessa, kun osuuskaupat alkoivat taas vahvistua, myös osuuskauppojen toimitusjohtajia alettiin valita hallitukseen. Ensin heitä istui siellä muutama, myöhemmin enemmän. Tämän vaiheen päätepiste oli se, että puheenjohtajaa lukuun ottamatta kaikki muut hallituksen jäsenet olivat osuuskauppojen toimitusjohtajia. Viime vuosina S-ryhmä on avautunut ulospäin. Tästä yhtenä tärkeänä esimerkkinä on SOK:n hallituksen avaaminen ulkopuolisille jäsenille vuoden 2019 alusta. Siitä lähtien hallituksessamme on ollut kaksi kaupparyhmän ulkopuolista jäsentä tuomassa uudenlaista virtaa, näkemyksellisyyttä ja erilaista osaamista päätöksentekoomme. Liikkeenjohdollisen osaamisen rinnalle olemme saaneet hallitukseemme muun muassa akateemisen maailman osaamista, ja näin myös kytköksemme yliopistomaailmaan on mielestäni selvästi tiivistynyt. Pidän tätä muutosta kokonaisuudessaan erinomaisena. SOK:ssa on ollut ulkopuolisia hallitusjäseniä vasta hyvin lyhyen ajan, mutta oman kokemukseni perusteella, hallituksen puheenjohtajan näkökulmasta arvioituna, omistajiemme eli osuuskauppojen edustajien ja hallituksen ulkopuolisten jäsenten välinen suhde tuntuu mielestäni nykyisellään sopivalta.

Osuuskauppojen hallitusten tehtävä on asettaa osuuskaupoille tavoitteet, ja haluan kannustaa kaikkia hallitusjäseniä vaatimaan niiltä tarpeeksi kunnianhimoista tasoa. Kovenevassa kilpailussa on kurkotettava korkealle, jotta toiminta kehittyy ja asiakkaat ovat palveluihin tyytyväisiä. Johdon operatiivisen suoriutumisen valvonnan ja strategisten asioiden ohella toivon, että hallitukset osoittavat jatkuvaa kiinnostusta myös asiakasrajapinnassa tapahtuviin asioihin. Kiihtyvässä muutoksessa tämä on mielestäni yhä vain tärkeämpää, ja pitää myös johdon valppaana. Esimerkiksi osuuskauppojemme hallintoneuvostoissa tämä mielestäni toimii jo hyvin. Niiden jäsenet ovat usein suoraan yhteyksissä asiakkaisiimme ja he myös välittävät aktiivisesti asiakkailta saamaansa palautetta tiedoksi osuuskaupan johdolle. Tämä on yksi toimiva kanava asiakaspalautteen keräämiseksi.

SOK:ssa sen omistajien eli osuuskauppojen ääni siis kyllä kuuluu vahvasti – ja niin sen pitää mielestäni kuuluakin. Haasteita kaupparyhmämme johtamisen ja päätöksenteon kannalta tulee pikemminkin siitä, että 19 osuuskaupastamme voi hallituksessa kerralla olla edustettuna vain kuusi, sillä kaksi hallituspaikkaa on varattu S-ryhmän ulkopuolisille henkilöille. Muun muassa tiedonkulun, päätöksenteon ja sitoutumisen näkökulmasta tässä on omat haasteensa. Pureudun tähän teemaan ja ajatuksiini optimaalisesta hallintomallista syvemmin kirjan loppupuolella.

PAREMPAA JOHTAMISTA

Viittasin tämän luvun alussa siihen, että kaupparyhmässämme suorituskyvyn parantamiseen tarvitaan myös parempaa johtamista. Mielestäni hyvä johtaminen ei ole mitään monimutkaista rakettitiedettä. Se on ennen kaikkea aitoa läsnäoloa, kykyä ja halua toimia yhdessä muiden kanssa. Esimiestyön laadun ratkaisevat ihan tavallinen arkijohtaminen, ihmisten väliset kohtaamiset ja vuorovaikutustilanteet. Kun vuorovaikutus on aidosti toisia kunnioittavaa, hyviä asioita tapahtuu. Tekemisen meininki ja avoin, kannustava ilmapiiri niin työpaikalla kuin vaikka urheilujoukkueessa syntyy mielestäni ennen kaikkea luottamuksesta, innostuksesta, motivoinnista ja toisten arvostamisesta. Tämä pätee ihan kaikilla organisaatiotasoilla, oli kyse isomman tai pienemmän tiimin johtamisesta.

Oman kantapääoppini esimiestyöstä sain jo ensimmäisessä johtamistehävässäni SOK:n kassapäällikkönä. Silloin aina aamusta, tasan yhdeksältä,

kun rahamarkkinat aukesivat, oli tärkeää päästä heti sijoittamaan päivän käytettävissä olevat varat. Se onnistui vasta kun ainoa alaiseni, kokenut pääkassa Pirkko, oli ensin laskenut, kuinka paljon rahaa oli vuorokaudessa eri lähteistä kertynyt. Pirkko hoiti hommat kuitenkin omaan tahtiinsa eikä piitannut, vaikka kuinka hiostin ja seisoin välillä kirjaimellisesti hänen selkänsä takana hoputtamassa. Kumpikaan ei tahdistanut tekemisiään suuntaan tai toiseen, joten tilanne toistui käytännössä joka aamu. Pirkko otti noviisin esimiehensä hiostukset rauhallisesti, saattoipa käydä laskemisen välissä jopa kahvilla. Opin tästä nuorena esimiehenä ainakin sen, että ei kannata toistaa päivä toisensa jälkeen sitä, mikä ei kerta kaikkiaan toimi.

Nyt, kun esimiesvuosia on ehtinyt kertyä jo paljon enemmän, ajattelen niin, että johtajan ja esimiehen rooli organisaatiossa on hieman kuin kapellimestarilla orkesterinsa edessä. Hän on esimerkkinä, näyttää selkeästi suuntaa, ohjaa ja tahdittaa tekemistä sopivasti ja huolehtii siitä, että se viimeinenkin nuotti tulee soitettua. Ja tähän meillä hyvin monin paikoin toteutuukin. Kun vaikkapa lukee Ässäpäälliköiden tai muiden esimiestehtävissä ansioituneiden s-ryhmäläisten palkitsemisperusteita, niissä usein kehuaan saajia juuri vahvasta omalla esimerkillä johtamisesta, tasapainoisesta tuloksellisuudesta, työn laadusta ja asiakkaiden tyytyväisyydestä. Heille on luontaista ylpeys omasta ja toisten tekemisestä, rohkeutta tarttua haasteisiin ja tavoitella kaikessa tekemisessä laatua jämäkän rennolla otteella. He tekevät tiimiensä kanssa sen minkä lupaavat, sitkeästi ja periksiantamattomasti – ja panevat asetetuista tavoitteista usein vielä piirun verran paremmaksi.

Johtaminenhan ei enää toteudu missään vain vanhaan malliin, pelkästään ylhäältä alaspäin. Tänä päivänä, matalien hierarkioiden organisaatioissa ja toimintamalleissa, johtajaa ei välttämättä enää juuri erota johdettavistaan. Esimerkiksi SOK:n kaltaisissa asiantuntijaorganisaatioissa johtaminen on hyvin pitkälti ihmisten valmentamista ja motivointia, tavoitteellisen tekemisen ja kehittymisen mahdollistamista. Monialaiset itseohjautuvat tiimit johtavat niin kutsutusti itse itseään, ja matriisissa toimivien toimenkuvaa voidaan ohjata eri suunnista.

Silti tänäkin päivänä johtajan tärkein tehtävä on näyttää selkeästi suuntaa, asettaa kirkkaat tavoitteet ja mahdollistaa niiden saavuttaminen. Tavoitteilla pitää olla mittarit ja tekemiselle varmistettava riittävät resurssit. Kun tavoitteet on viestitty selkeästi ja tekemistä johdetaan johdonmukaisesti,

sopivalla jämäkkyydellä, jokainen tietää mitkä ovat ne ränninreunat, joiden puitteissa itse voi toimia. Olennaista on saada ihmiset ymmärtämään, mitä kulloinkin on tehtävä. Se vaatii esimiehiltä aikaa ja läsnäoloa, kuuntelemista sekä jatkuvaa ajatusten vaihtoa puolin ja toisin. Kun yhteinen ymmärrys syntyy, se luo työlle merkityksellisyyttä ja vapauttaa aikaa keskittyä työn ja tavoitteiden kannalta olennaiseen. Alaisille on tärkeää osata antaa sopivassa suhteessa valtaa, vastuuta ja vapautta toimia, se juuri mahdollistaa kasvun. Kun omaan työhön voi vaikuttaa, se kannustaa oma-aloitteisuuteen ja omien kehitysideoiden esille tuomiseen sekä parantaa motivaatiota. Uskonkin, että innostuneessa ilmapiirissä, sopivan rennolla mutta silti napakalla otteella syntyvät ne kaikkein parhaat aikaansaannokset ja sellainen tekemisen meininki, joka näkyy ja kuuluu positiivisella tavalla aina asiakkaillemme asti.

S-ryhmä on suuri kaupparyhmä, meillä on noin 2 500 esimiestä, joten on hyvin tärkeä tavoitella yhteistä linjausta myös johtamisemme laatuun liittyen. Henkilöstömme motivaatio ja työpanos lopulta ratkaisevat sen, mitä saamme aikaan. Monelle juuri lähiesimiestyön laatu on työkaverien ohella ratkaiseva tekijä omassa työviihtyvyydessä. Olen kuullut sellaistakin, että työpaikan valinnassa ratkaisevaa ei ole vain tehtävän sisältö vaan yhtä tär-

S-RYHMÄLÄISET JOHTAMISLUPAUKSET

USKALLAN	ARVOSTAN	TOTEUTAN
Näytän suunnan ja asetan selkeät tavoitteet.	Kunnioitan toisia.	Vaadin itseltäni ja muilta.
Uudistun ja uudistan rohkeasti.	Huolehdin hyvinvoinnista ja jaksamisesta.	Olen läsnä ja energisoin arjessa.
Käyn avointa keskustelua sekä onnistumisten että epäonnistumisten hetkellä.	Olen rehellinen ja oikeudenmukainen.	Varmistan aikaansaamisen ja tuloksen.
Uskallan avata suuni.	Luotan ihmisiin, otan ja annan vastuuta.	Toimin ja viestin johdonmukaisesti ja selkeästi.
Sallin terveen järjen käytön, myös asiakastilanteissa.	Rakennan yhteisöllisyyttä.	Hoidan sovitut asiat aktiivisesti maaliin.
	Mahdollistan ihmisten kasvun.	

keää on, millaisen esimiehen johdettavaksi pääsee. On ihan päivänselvää, että jokainen ihminen ansaitsee tulla johdetuksi hyvin. Se on jo arvojemmekin mukaista, vastuunkantoa ihmisten työhyvinvoinnista. Puhuin tästä teemasta heti pääjohtajakauteni alussa vuonna 2014. Sanoin tuolloin, että en hyväksy huonoa johtamista. Tunnistin SOK:ssa liian paljon sellaista välinpitämätöntä johtamista, jossa omille alaisille ei tuntunut löytyvän riittävästi aikaa tai kiinnostusta, ja niin alaisilta jäi esimiehen tuki puuttumaan. Tämän halusin muuttaa. Aiheen esille nosto oli siis samalla lupaus siitä, että johtamista aletaan konkreettisin toimenpitein kaupparyhmässämme kehittää, tasalaatuistaa ja nostaa paremmalle tasolle. Tässä olemme onnistuneet, sillä muun muassa työyhteisötutkimuksissa yleisarviot esimiestyöstä ovat parantuneet sekä SOK:ssa että S-ryhmä-tasolla. HR-ammattilaisemme valmentavat ja antavat jatkuvasti tukea niille tiimeille, yksiköille ja organisaatioille, joissa on kehitettävää.

Olen vuosien varrella kehitellyt myös omia esimieskäytäntöjäni. Jo varhaisessa vaiheessa otin tavaksi pitää omien alaisten kanssa kuukausittain kahdenvälisiä keskusteluja. Se ei ollut kovin yleistä, mutta mielestäni kerran pari vuodessa pidettävät tulos- ja kehityskeskustelut eivät olleet riittäviä. Totta kai perusarkeen mahtuu runsaastikin työ- ja muita kohtaamisia, mutta mielestäni on tärkeää, että kalenterissa on säännöllisin väliajoin varattuna myös kiireetöntä yhteistä keskusteluaikaa, jolloin voin alaiseni kanssa keskittyä rauhassa hänen vastuualueensa asioihin. Olen kokenut sen erinomaiseksi tavaksi osoittaa kiinnostusta alaisen vastuukokonaisuuteen ja pysyä itse kartalla siihen kuuluvista asioista. Kahdenkeskisissä tapaamisissa on aikaa kuunnella ja sparrata mahdollisia huolenaiheita ja käydä sovittuja asioita hieman syvällisemmin läpi. Myös alaiseni ovat kertoneet arvostavansa tätä toimintatapaa. Olen jatkanut samaa käytäntöä myös pääjohtajan toimessani.

Oman johtamiskokemukseni pohjalta sanoisin, että arkijohtaminen ei kovin paljon muutu, vaikka omat tehtävät ja johdettavat vastuualueet muuttuisivat huomattavastikin. Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa pätevät sinänsä aina samat lainalaisuudet. Pienemmässä yksikössä tai tiimissä ollaan toki usein lähempänä ja paljon tiiviimmin tekemisissä, kommunikointi on välitöntä ja suoraa. Pääjohtajan työnkuva ja johtaminen on tässä mielessä tietysti aika toisenlaista, kun kalenteri täyttyy sisäisistä ja ulkoisista tapaamisista. Myös omaa tapaa viestiä asioista täytyy miettiä ja harkita

tarkemmin, on tavoiteltava tietynlaista neutraaliutta, kun viesti voi olla suunnattu koko henkilöstölle, joista monelle pääjohtaja on luonnollisesti etäällä omasta arjesta. Voin silti mielestäni pääjohtajanakin väläyttää omaa persoonallisuuttani paikoin hieman esiin, esimerkiksi sisäisen henkilöstölehtemme Ässän Pääjohtajalta-vakiopalstani tyylilajiin mielestäni sopii, että asian lomassa mausteena käytetään myös keventävää huumoria.

Vuonna 2017 harppasimme johtamisemme yhdenmukaistamisessa ja laadun nostamisessa mielestäni todella merkittävän askeleen eteenpäin. Otimme silloin käyttöön kaupparyhmätasoiset johtamislupaukset, joiden tavoitteena on yhtenäistää ja parantaa esimiestemme johtamista. Johtamislupauksemme kiteytyvät kolmeen pieneen mutta sitäkin vaikuttavampaan ja paljon sisällään pitävään sanaan: uskallan, arvostan, toteutan. Ne kertovat suoraan, millaista johtamista kaupparyhmässämme arvostetaan ja halutaan vahvistaa sekä millaista johtamista työntekijöillämme on lupa esimiehiltään jatkossa odottaa. Meillä muun muassa kannustetaan käyttämään tervettä järkeä asiakastilanteissa ja rohkaistaan jakamaan omia kehitysideoita muille. Hyvän työyhteisön liimaavat yhteen avoimuus, rehellisyys ja toisten kunnioittaminen. Ja tulosta syntyy, kun sovitut asiat viedään hyvällä vireellä maaliin asti – tarvittaessa esimiehen tuella.

Yhteisten johtamislupausten avulla siis varmistamme, että meillä on kaupparyhmämme kaikille esimiehille yhtenäiset kriteerit hyvästä johtamisesta, suorituksesta ja kehittymisestä. Selkeät yhteiset periaatteet antavat myös esimiehillemme vankan selkänojan, johon he voivat tukeutua omassa arkijohtamisessaan. Lupaukset ovat mielestäni erityisen hyvä tiekartta etenkin esimiesuransa alkutaipaleella oleville, joilla on vasta vähän omaa kokemusta esimiestyöstä. Vinkkini heille onkin, että kun nuo johtamislupauksen kohdat ottaa ohjenuoraksi ja säännöllisesti peilaa niihin omaa toimintaansa, pärjää jo oikein hyvin. Näen nämä lupaukset yhteisenä arvoperustana, joka luo selkeän ja läpinäkyvän viitekehyksen esimiesten ja alaisten vuorovaikutukselle kaikkialla kaupparyhmässämme. Yhteiset pelisäännöt tekevät arjestamme sujuvaa ja helpottavat muun muassa siirtymiä tehtävästä tai organisaatiosta toiseen.

Kaupparyhmämme ehdottomia vahvuuksia on monipuolisuus, meillä on valtava kirjo erilaista osaamista ja erilaisia persoonallisuuksia. Niin on myös erilaisia esimiehiä. En usko siihen, että johtajiksi synnyttään tai että olisi olemassa jonkinlainen mystinen luontainen johtajakarisma. Erinomainen

johtaja voi oman kokemukseni perusteella olla hyvin monella eri tavalla ja myös erilaisin persoonallisuuspiirtein varustettu. Jokaisella meistä on sekä vahvuuksia, joiden varaan voi rakentaa omaa esimiesrooliaan että kohennettavia puolia, joita kannattaa pyrkiä parantamaan. Johtamista voi minusta hyvin kehittää siinä missä muitakin taitoja. Aina voi kehittyä, oppia ja oivaltaa uutta – ja hyvääkin voi parantaa. Johtamislupauksemme antavat vakaan pohjan, jonka varaan omaa johtamistapaa on hyvä lähteä rakentamaan. Pidän kovasti jatkuvan parantamisen ajatuksesta, myös johtamisessa. Joka päivä voi siis päättää, että tänään johdan paremmin kuin eilen. Jos vielä ajatellen omaa esimiespolkuani, johtajana minua motivoi ennen kaikkea alaisteni luotsaaminen kasvuun ja kehittymiseen. On itsellekin aina hieno hetki, kun huomaa hyvää työtä tekevässä alaisessaan myös uinuvaa kehityspotentiaalia ja pystyy rohkaisemaan häntä eteenpäin, kohti yhä vastuullisempia tehtäviä ja uusia haasteita. Ja näin pääjohtajan tontilta katsottuna arvostan erityisesti sitä, että näen kuinka nykyiset suorat alaiseni, SOK:n konsernijohtoryhmäläiset, toteuttavat omassa työssään strategiaamme joka päivä. Ilman osavien, motivoituneiden ihmisten panosta parhaatkin strategiat ovat vain kasa paperia tai merkkejä tietokoneen ruudulla.

Hyvin johdettuna S-ryhmä näyttäytyy ulospäin yhtenäisenä yrityksenä. Laadukas johtaminen läpi kaupparyhmän onkin mielestäni meille ainutlaatuinen kilpailuetu, joka parantaa vetovoimaamme työnantajana. Hyvä johtamiskulttuuri sitouttaa ja motivoi ihmisiä omaan työhönsä, mikä heijastuu myönteisesti myös asiakaskohtaamisiin.

Tavoitteet eivät yksin riitä, edistymisen seuraamiseksi tarvitaan myös mittareita. Siksi yhteisistä johtamislupauksistamme on johdettu kaupparyhmäämme strateginen mittari, jonka lukemia seuraamme tiiviisti. Jos tulokset putoavat alle tietyn sovitun tason, tilannetta lähdetään HR-ammattilaistemme tuella parantamaan. Me siis uskomme ja kokemuksemme perusteella tiedämme, että vaikka ihmiset tekevät työtä, myös johtamistyötä, omalla persoonallisella tavallaan, esimiestyöskentelyssä on paljon elementtejä, joita voi yhtenäisin kriteerein johtaa, mitata, seurata ja kehittää. Käytämme valtavan paljon aikaa ja resursseja esimiestyön kehittämiseen ja esimiesten valmentamiseen. Tulokset ovat olleet hyviä ja nyt, kun meillä on käytössämme yhteinen mittari, joka kertoo suuntamme ja kehityksemme, voimme tehdä toimenpiteitä sen mukaisesti.

Vuorovaikutukseen panostavat johtajat valmentavat ihmisiä ennen kaikkea tulevaisuutta varten. Jatkuvasti monimutkaistuvassa maailmassa myös kaupparyhmässämme tarvitaan uudenlaista osaamista, uusia ajattelu- ja toimintamalleja sekä kyvykkyyttä laajentaa niitä koko organisaation toimintatavoiksi. Kiihtyvässä muutoksessa meidän on jatkuvasti pystyttävä turvaamaan oma ketterä muutoskykymme ja samalla saatava rimamme pysymään riittävän korkealla.

Minulla on ollut oman kaupparyhmämatkani varrella aina erinomainen esimiesonni. Minuun on kaikissa tehtävissäni luotettu ja johdonmukaisesti kannustettu eteenpäin, olen päässyt näyttämään kynteni ja myös viemään asioita kulloisessakin organisaatiossa eteenpäin. Olen joutunut koviinkin tilanteisiin, joissa omaa näkemystä on pitänyt perustella joskus tiukastikin. Minun on kuitenkin annettu yrittää, oppia ja kehittyä. Silti olen voinut aina olla varma siitä, että jos tilanne niin vaatii, esimies on tukenani. Persoonallisuuksiltaan esimieheni ovat olleet hyvinkin erilaisia, mutta kaikki ovat silti olleet hyviä johtajia. Nämä omat hyvät alaiskokemukseni ovat olleet oikeastaan parhaat johtamisoppini ja -neuvoni myös itselleni, kun aloin saada esimiesvastuuta ja ymmärtää, mistä siinä on kyse. Olen varmasti edelleen vaativa esimies – ja vaadin paljon myös itseltäni. Haluan kuitenkin uskoa, että en ole enää aivan samankaltainen selän takana seisova hoputtava hios-taja kuin ensimmäisessä esimiestehtävässäni SOK:n kassapäällikkönä olin.

Haluan ajatella, että luottamus rakentaa luottamusta. Ja luottamus syntyy vain aidon vuorovaikutuksen ja konkreettisten tekojen kautta. Ratkaisevaa siis on lopulta se, miten toimimme toistemme kanssa jokapäiväisissä arjen kohtaamisissa. Tämä pätee ihan kaikilla organisaatiotasolla ja myös eri organisaatioiden yli. Voimme kaikki yhdessä tehdä työyhteisöistämme parempia paikkoja. Tästä meidän jokaisen on otettava vastuuta, olipa oma toimenkuvatai tehtävä mikä tahansa.

JÄMÄKKÄ DIPLOMAATTI

Mitä sitten ajattelen SOK:n ja S-ryhmän johtamisesta tänään? Millaista kaupparyhmän johtaminen ihan käytännössä on? Kokemukseni perusteella voin sanoa, että tämä on kyllä oma taiteenlajinsa. Meille on S-ryhmässä ominaista se, että tavoittelemme aina yhteistä konsensuspäättöstä lukuisista eri näkökannoista. Tähän pääseminen vaatii valtavan paljon keskustelua,

joten päätöksentekoprosessi vie aikansa. Toimintakykymme kaupparyhmänä on kuitenkin parhaimmillaan, kun kaikki osapuolet saadaan sitoutumaan päätöksen taakse. Siksi yhteinen päätös on meille niin tärkeä. Nopeaa reagointia vaativissa asioissa käytetään kaikkia mahdollisia kommunikointikanavia, jotta prosessi nopeutuisi. SOK:n hallituksessa puheenjohtajan eli SOK:n pääjohtajan tehtäväksi jää usein sorvata erinäisistä näkökannoista ”suurin mahdollinen yhteinen nimittäjä”, siis sellainen kanta, jonka kaikki voivat hyväksyä. Kun mietin tähänastista vajaan seitsemän vuoden pääjohtajakauttani, niin sen aikana SOK:n hallitus on ehtinyt käsitellä noin 1 500 päätösjuttua, joista ainoastaan kolme on päättynyt äänestykseen. Ällistyttävän pieni luku kuvastaa hyvin konsensuksen tärkeyttä kaupparyhmämme toimintatavassa.

Olen pohtinut viime aikoina paljon myös sitä, miksi johtaminen tuntuu olevan alueosuuskaupoissa niin selkeää, mutta SOK:ssa huomattavan paljon vaikeampaa. Pohdintoihini antaa perspektiiviä se, että olen ehtinyt toimia yli 30-vuotisen kaupparyhmäurani aikana niin monessa roolissa ja organisaatiossa. Jotkut tehtävistä ovat olleet johtamisen näkökulmasta erityisen silmiä avaavia. Kun toimin kehitysjohtajan nimikkeellä SOK:n johtajiston jäsenenä vuosina 2000–2004 ja vastasin muun muassa strategioista, sain erinomaista oppia ja kokemusta siitä, miten tällaista monialaista ja moniulotteista kaupparyhmää strategisesti kehitetään ja luotsataan eteenpäin. Yhteisiin pöytiin tuotavien asioiden on oltava ehdottoman huolellisesti valmisteltuja, omia ja tiimin näkemyksiä pitää jaksaa perustella ja uskaltaa myös puolustaa. Silti on osattava kuunnella hyvin tarkasti myös muiden



argumentteja ja osattava tehdä analyysyjä ja johtopäätöksiä keskusteluista, jotta voi tuoda seuraavan, jalostetumman version käsittelyyn. Tällä tavalla edeten lopputuloksen saavuttaminen ottaa oman aikansa, mutta kun päätös saadaan tehtyä, siihen on prosessin aikana ehditty jo sitoutua ja näin asioita voidaan lähteä saman tien panemaan toimeen.

Kehitysjohtajan tehtävästä siirryin itse osuuskauppakentälle. Lähes kymmenen vuotta kestänyt toimitusjohtajuuteni Osuuskauppa Hämeenmaalla avasi aivan uudenlaisen näkökulman osuuskaupan arkipäivään. Ja toisaalta pääsin katsomaan SOK:n toimintaa ja johtamistapaa ensimmäistä kertaa juuri yksittäisen osuuskaupan vinkkelistä.

Mielestäni osuuskaupalle ja sen johtamiselle on ominaista positiivinen tekemisen meininki. Kääritään hihat ja ryhdytään hommiin. Pidetään perusasiat pyörimässä, toimeenpannaan konsepteja ja viedään kehityshankkeita hyvällä draivilla eteenpäin. Johtaminen on selkeää ja käytännönläheistä, asiat ovat konkreettisia, alaiset ja asiakkaat lähellä. Hyvä ja toimiva suhde oman hallintoneuvoston puheenjohtajaan, kuten itselläni Hämeenmaa-aikoinani Maija-Liisa Lindqvistiin, pitää roolit kirkkaina ja homman raiteillaan. SOK puolestaan on osuuskauppojemme omistama kaupparyhmän yhteinen kehitys- ja asiantuntijaorganisaatio, joka vastaa koko verkosto-organisaatiomme johtamisesta. SOK on siten kaupparyhmässämme juuri se paikka, jossa kaikki haasteet ja vaikeat asiat kohtaavat. Niitä ei voi mikään yksittäinen osuuskauppa ryhmätasolla ratkaista, vaikka jokaisella osuuskaupalla niistä oma näkemyksensä onkin. SOK on kaikkien näiden erilaisten näkemysten, toiveiden ja mielipiteiden törmäyspaikka. SOK:n ja erityisesti SOK:n hallituksen pöydälle tulevat siksi kaikki kaupparyhmän haasteet ja ongelmat ratkottaviksi. Ja siinä pitäisi osata ottaa huomioon kaikki eri näkökannat niin, että asioissa päästäisiin kuitenkin jouhevasti ja hyvässä yhteisymmärryksessä eteenpäin.

Pääjohtajavuuteni eivät ole muuttaneet käsitystäni näistä eroavaisuuksista. Olenkin alkanut kuvata S-ryhmän johtamisen tapaa sanaparilla ”jämäk-kä diplomaatti”. Minusta se kuvaa oivallisesti sitä toimintatyyliä, jolla tässä johtamistehtävässä voi kuvitella onnistuvansa. Avainsana on luottamus. SOK ja SOK:n pääjohtaja toimivat täysin omistajien mandaatilla, heidän luottamuksensa varassa. Ilman luottamusta kaupparyhmän strategiselle suunnan näyttämiselle, eteenpäin luotsaamiselle ja kehittämistyölle ei ole

mitään edellytyksiä. Luottamuksen liiman pitävyyttä mitataan erityisesti vaikeina aikoina, kun on yhdessä nopeasti löydettävä tie kriisistä ulos.

Jämäkkä diplomaatti kuvaa mielestäni hyvin myös koko SOK:n roolia osuuskauppojen suuntaan. Käytännössä jämäkkyys tarkoittaa sitä, että SOK:ssa saa ja pitääkin olla sopivalla tavalla ylpeä omista tekemisistä ja aikaansaannoksista. Asiantuntijoidemme on siis luotettava omaan osaamiseensa ja kyvykkyyteensä, sitähän jo kaupparyhmämme työnjakokin SOK:n eri asiantuntijoilta edellyttää. Ei voi olla kovin uskottava kehittäjä tai asiantuntija, jos ei luota itsekään omiin kykyihinsä ja asiantuntijuuteensa. Tälle pitää tietysti olla vankat perusteet, mutta itse ajattelen niin, että on vaikea vakuuttaa muita, jollei vakuuta ensin itseään. Diplomaattisuus puolestaan on muun muassa sitä, että osaa aidosti ja hyvin herkällä korvalla kuunnella osuuskauppakentän erilaisia näkemyksiä esimerkiksi liiketoiminnan kehittämisestä. Kehittämistyö on luonteeltaan ratkaisujen hakua, pilotointia ja korjaamista, jossa tarvitaan syvää ja hyvää SOK:n ja osuuskaupan välistä yhteistyötä. Korostan SOK:ssa jatkuvasti sitä, että vahvaan asiantuntijuus ja huippuosaaminen ei yksin hyödytä eikä kenenkään idea toteudu sellaisenaan. Toteutuskelpoisiahan ovat vain sellaiset ratkaisut, joiden toimeenpääntöön myös sitoudutaan, ja tällaiset ratkaisut taas voivat syntyä vain yhdessä osuuskauppojen kanssa. Osuuskaupat ovat asiakkaita lähellä. Siksi niiden kehitysideoissa ja kokemuksissa siitä, mikä toimii ja mikä ei myös asiakkaiden ääni kuuluu hyvällä tavalla. Nämä ideat täydentävät erinomaisesti kuvaa, jonka esimerkiksi SOK:n ennustemallit, data- ja muut analyysit antavat. Ja asiakkaan pitää meillä kaikilla olla keskiössä, teimmepä työtä missä osassa verkosto-organisaatiotamme tahansa.

Vaikeuskerrointa kaupparyhmässämme lisää toki se, että osuuskaupat ovat keskenään hyvin erilaisia, ne ovat eri kokoisia, erilaisissa tilanteissa ja niiden toiminta-alueetkin eroavat toisistaan huomattavasti. Siksi myös osuuskaupoista tulevat toiveet ovat välillä osin ristiriidassa keskenään, eikä niitä sen tähden voida useinkaan sellaisinaan toteuttaa. Tämän vuoksi SOK:ssa pitää kuuntelun ohella olla myös vahva oma visio sekä kyky linjata ja näyttää suuntaa koko kaupparyhmän osalta. Tarvitaan siis synteesi SOK:n ja osuuskauppojen näkemyksistä ja siihen liittyy aivan olennaisesti taito rakentaa yhteistä näkemystä joskus hyvinkin erilaisista toiveista. Tämä ei tietenkään ole vain SOK:n vastuulla. Rakentavaa yhteistyötä, arvostusta SOK:n johdon ja asiantuntijoiden perustelluille näkemyksille ja linjauksille

Koronakevään 2020 opetukset

Suorituskykymme parantamisessa logistiikkakeskuksemme ovat olennaisessa roolissa. Koronakeväänä 2020 opimme ajamaan etenkin päivittäistavarakaupan tehokonettamme aivan uudella suoritusasolla. Koronaepidemian hillitsemisen alkuvaiheissa ihmisten liikkumisten ja kokoontumisten rajoitukset sekä nopeat siirtymiset etätyöskentelyyn, -kouluun ja -opiskeluun lisäsivät lyhyessä ajassa kotona syömisen suosiota. Ravintolat suljettiin ja vain ruoan ulosmyynti oli niissä enää sallittua. Muutokset aiheuttivat valtavia paineita ruoka-kaupoille. Kysyntään kasvoi hetkessä hurja piikki ja myös kertaostosten määrä kasvoi huimasti. Ruoan verkkokaupan kysyntä moninkertaistui. Kriisin alkuaikoja leimasi myös hamstraaminen, mikä kasvatti entisestään painetta kattilassa. WC-paperit, hammastahnat, saippuat, käsidesit, jauhelihapaketit, toimaattimurskat, tonnikalasäilykkeet, riisit, nuudelit, pastat sekä muut pitkään säilyvät kuivaelintarvikkeet katosivat kauppojen hyllyiltä paljon nopeammin kuin niitä ehdittiin sinne laatoa. Paikoin hyllyt ammottivat tyhjyyttään ja sosiaalisen median kanavissa toimipaikkojemme työntekijät alkoivat raportoida asiakkaille, kun hetkellisesti loppuneita tuotteita taas oli myymälässä saatavilla. Alun

kriisitunnelmissa ei auttanut, vaikka niin kauppa kuin tavarantoimittajat viestittivät ja vakuuttivat tiedotteiden ja eri medioiden kautta, ettei mitään hätää ja tarvetta hamstraukseen ollut, ruokaa ja vessapaperia Suomessa kyllä riittää ja tuotteiden tilaus-toimitusketju toimii kriisissäkin tehokkaasti, jopa kellon ympäri.

Teimme S-ryhmässä kaikkemme tuotteiden saatavuuden ja asiakkaiden palvelun eteen ja onnistuimme mielestäni hienosti. Pystyimme muun muassa siirtämään koronan vuoksi alas ajetuista hotelli-, ravintola- ja käyttötavarakaupoistamme yli 3 200 työntekijää marketteihimme ja ruoan verkkokauppaan tasaamaan niiden valtavaa työkuormaa. Yhteispeli eri organisaatioiden välillä sujui, ja avuksi tulleet uudet työkaverit otettiin marketeissa kiitollisuudella vastaan. Oli myös hienoa, että osa koronan raskaimmin kurittamien toimialojen työntekijöistä pystyi siirtymään väliaikaisesti marketkauppaan, eikä heitä jouduttu lomauttamaan. Korona pisti meidät toden teolla testiolosuhteisiin; saimme arvokasta kokemusta siitä, mihin kaikkeen Sipoon logistiikkakeskuksemme ja koko muu koneistomme sekä motivoitunut porukkamme todella tiukan paikan tullen yhdessä pystyy. Mielestäni on täysin oikeutettua antaa hyvin vaikeissa oloissa

tehdystä suorituksesta täysi kymppi – ja vielä plussa päälle. Olin tuolloin keväällä 2020, ja olen yhä edelleen, todella ylpeä meidän henkilöstömme yhteisestä venymisestä ja sitoutumisesta, ihan kaikilla tasoilla ja kaikissa organisaatioissa. Päivittäistavara-kaupoissa ja koko ruokaketjussa työskentelevät ihmiset nousivat julkisuudessa arjen sankareiksi, jotka pitävät yhteiskunnan pyörät pyörimässä ja turvasivat jokainen osaltaan ihmisten jokapäiväistä ruokahuoltoa. Samalla he panivat itsensä ja oman terveytensä alttiiksi, vaikka yritimmekin kaikin keinoin minimoida riskiä. He olivat koko kansakunnan sankareita kassoilla ja hyllyjen välissä. Tämä herkistää minut vielä tänäänkin.

Mutta erityisesti mieltäni lämmitti, kuinka myös asiakkaat alkoivat arvostaa kaupan ammattilaisten tekemää työtä ihan uudella tavalla. Arjet ja pyhät rutiinimaisen hyvin toimiva – ja siksi usein niin huomaamaton – ruokakauppa muuttui mullistuneissa olosuhteissa ihmisten silmissä näkyväksi ja merkitykselliseksi arjen pelastajaksi. Tästä ihmiset myös halusivat antaa henkilökunnallemme runsaasti suoraa positiivista palautetta ja kiitosta. Toivon, että tämä uudenlainen näkyväksi tuleminen säilyy ja heijastuu positiivisesti kaupan ja palvelualan työn arvostukseen korona-ajan jälkeenkin.

Lisäksi olin henkilökohtaisesti entistä tyytyväisempi siihen, että olimme uskaltaneet toteuttaa tulevaisuuden kilpailukykyämme turvaavan, satojen miljoonien eurojen arvoisen Sipoon päivittäistavarakaupan logistiikkakeskusinvestoimme jo niin aikaisin, että se oli täysin ennakointioman, mustan joutsenen kaltaisen koronakriisin iskiessä ollut jo yli vuoden täysimääräisesti käytössämme. Logistiikkakeskuksemme kesti kokonaisuudessaan hurjan kiiras-tulensa kiitettävästi, ja me saimme kriisistä myös kullannarvoista lisäoppia. Yhtä tyytyväinen olin siitä, että kriisin puhjetessa meillä oli S-ryhmässä käytössä toimivat digitaaliset työkalut ja sisäinen sosiaalinen media, jotka osoittivat tunti tunnilta muuttuneessa kriisissä timanttisen voimansa. Pystyimme näiden välineiden avulla jakamaan reaaliaikaisesti ohjeita ja suosituksia läpi koko kaupparyhmän, ja viestit sinkoilivat aktiivisesti kentältä muun muassa SOK:n kriisinhallintaorganisaatiolle sekä ketjuohjaukseen. Ryhmissä ihmiset jakoivat tietoa, auttoivat ja tukivat toisiaan. SOK:n asiantuntijat siirtyivät onnistuneesti etätyöskentelyyn käytännössä lähes vuorokaudessa. ■

sekä kompromissikykyä hakea kulloinkin parasta toteuttamiskelpoisinta ratkaisua tarvitaan ehdottomasti myös osuuskauppojemme puolelta.

DEBATISTA DIALOGIIN

Ennen Hämeenmaa-pestiäni, kun toimin useissa erilaisissa johtotehtävissä SOK:ssa, kummastelin mielessäni sitä, kuinka edellinen sukupolvi toimitusjohtajia otti kaupparyhmässä niin kutsutusti vallan käsiinsä ja halusi sen saatuaan näyttää kaapin paikan. Vaakakuppi oli aiemmin ollut kovasti kaltevana toiseen suuntaan, kun SOK oli vahva vallankäyttäjä ja osuuskaupat heikkoja vaikeiden vuosien jäljiltä. Kentällä oli tuolloin koettu, että SOK oli vallassa ollessaan kävellyt etenkin pienten osuuskauppojen yli ja sanellut mitä pitää tehdä.

SOK:n ja osuuskauppojen välillä on kautta historian vallinnut jännite, joka on heijastunut myös toimintakulttuuriimme. Tuo jännite on mielestäni sinänsä oikein hyvä olla olemassa, sillä se pitää molemmat osapuolet skarppeina. Täysin vaakatasossa tämä vallan keinulauta tuskin voi koskaan olla, mutta painoa ei saa olla liikaa kummassakaan päässä, muuten fokuksemme ei pysy tärkeimmässä eli toimintamme jatkuvassa parantamisessa ja yhteisessä kehittämisessä asiakkaan hyödyksi.

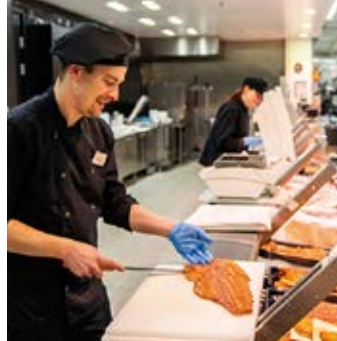
Mielestäni on aika löytää uuden missiomme henkeäkin heijastava yhteinen tapa toimia, siirtyä debatista dialogiin. Olemme kaikki kokeneet sen, kuinka ongelmatilanteissa asioita ei vie eteenpäin karkäs väittely, jossa ainoana pyrkimyksenä on saada muut kääntymään omalle kannalle. Ei myöskään se, että hanakasti etsitään ongelmiin syntipukkia, mutta yhtäkään ratkaisuehdotusta ei ole tarjolla. Mielipiteitä ja näkemyksiä kaupparyhmässämme riittää ja se on ehdottomasti hyvä asia. On erittäin tärkeää saada eri kannat kuuluviin. Aivan yhtä tärkeää on kuitenkin kuunnella ja arvostaa myös toisten näkemyksiä ja hakea yhdessä keskustellen ja argumenttien kulloinkin paras ja toteuttamiskelpoisin ratkaisu, johon sitten sitoudutaan. Korostan vielä, että mielestäni on rikkaus, että tunnistamme hyvin asioita, jotka eivät ole meillä vielä kunnossa. Ongelmia ei siis pidä missään nimessä peitellä eikä vastuitakaan vältellä, tunnistettuihin ongelmiin pitää päinvastoin uskaltaa rohkeasti tarttua, muuten emme kehity. Keskeistä on tapa, jolla me näitä ongelmia yhdessä ratkomme. Jumitummeko hedelmät-

tömään syyttelyyn vai suuntaammeko mieluummin kaiken energiamme hakemaan hyvässä hengessä ongelmiin ratkaisut?

Muutosta toimintatapoihin ja asenteisiin tarvitaan sekä SOK:ssa että osuuskaupoissa. Myös SOK:ssa on ollut omat kulttuuriset painolastinsa, ja on ollut aikoja, jolloin SOK on käyttänyt liikaakin valtaa yli osuuskauppojen. Mitkään ylilyönnit suuntaan tai toiseen eivät kuitenkaan vie kaupparyhmän yhteistä asiaa eteenpäin. SOK:ssa on jatkossa oltava osuuskaupoille enemmän aikaa ja tarkat korvat, joilla kuunnella kentän viestejä. Se tarkoittaa uuden asennon ja asenteen ottamista ja omaksumista myös SOK:n sisällä. Tarvitaan aktiivisempaa yhteydenpitoa osuuskauppakenttään, ja asiakkaan parhaan on aina oltava kaiken lähtökohtana. Asennemuutosta ja sitoutumista yhteisiin päätöksiin vaaditaan yhtä lailla myös osuuskauppojen päässä. Kaupparyhmäkokonaisuuden kehittäminen ei onnistu, ellei SOK:lla ole riittävää mandaattia linjata strategisesti merkittäviä asioita. Se on osa SOK:lle hyväksyttyä roolia kaupparyhmän työnjaossa. Kaupparyhmän synergia vaatii sen, että esimerkiksi it-järjestelmiä ja digikehittämistä tehdään keskitetysti. Ja jokaisen osuuskaupan etu on, että S-ryhmä pärjää ja vahvistuu kokonaisuutena. Se taas edellyttää, että kaikki ovat sovituisissa yhteisissä tekemisissä täysillä mukana eivätkä kyseenalaista niitä sen jälkeen, kun päätökset on tehty.

Historiasta kannattaa ottaa sen verran oppia, että kaupparyhmällämme on mennyt hyvin aina niinä aikoina, kun kentällä on ollut luottamusta SOK:hon ja keskinäinen yhteistyö on ollut avointa ja rakentavaa. Luottamus onkin mielestäni kaupparyhmämme tärkein voima, välttämätön liima organisaatioiden, yksiköiden ja ihmisten välillä. Olen huomannut, että asiat voivat edetä oikeastaan vain sen verran kuin luottamusta kulloinkin on. Kun sitä on ja se syvenee, hommat sujuvat ja tulosta syntyy vauhdilla ja hyvällä draivilla. Jännite on silloin energisoivaa, ei tuhoavaa.

Meidän pitää siis kaikin voimin kehittää avointa, selkeisiin rooleihin ja luottamukseen perustuvaa, toisia arvostavaa toiminta- ja yhteistyökulttuuria niin SOK:ssa kuin osuuskaupoissa. Meillä kaikilla on siitä vastuu. S-ryhmän tuleva menestystarina on riippuvainen siitä, kuinka onnistumme yhdessä rakentamaan SOK:sta ja osuuskaupoista mahdollisimman hyvin yhteen toimivan ja toisiaan jatkuvasti parempaan kirittävän parivaljakon. Sitä on mielestäni vallan tasapaino parhaimmillaan.



Kerroin luvun alussa kuinka olin vuoden 2014 keväällä S-ryhmän ylimmän johdon kanssa Laanilan majallamme, jossa pidin puheeni. Räväkän herättelyn jälkeen halusin myös hetken unelmoida. Käytin siinäkin samaa dramaturgista keinoa kuin painajaisunen katselu -osiossa eli luin ääneen kuvitteellisia iltapäivä- ja talouslehtien otsikoita vuodelta 2022. Ne olivat tällaisia: *S-ryhmän tulos ylitti maagisen 500 miljoonan euron rajapyykin* tai:

S-ryhmä on kautta aikojen suomalaisen yrityshistorian menestyksekkäimpiä tarinoita, Prisma on asiakkaiden silmissä ylivoimaisesti Suomen arvostetuin brändi, KKV:n syyskuun hintatutkimustulos: Prisma edullisin, S-market kakkonen ja Aldi kolmas ja vielä pari viimeistä: Suomalaiset äänestivät S-ryhmän parhaaksi digitaalisten palvelujen tarjoajaksi sekä Suomen halutuin työnantaja on S-ryhmä.



Nyt kun katson ajassa taaksepäin, voin vain todeta, että kannattaa unelmoida ja asettaa rima jopa hullun korkealle. Emme tietenkään ole kaikkia noita silloin kuvittelemiani unelmaotsikoita vielä saavuttaneet ja meillä on yhä kova työ edessämme. Olemme kuitenkin päässeet valtavin harppauksin eteenpäin monessa asiassa, jotka tuolloin olivat mielestäni huonolla tolalla ja vaativat remonttia. Silloinen uskoni johdon kykyyn sekä ymmärtää muutoksen välttämättömyys että saada tarvittava muutos aikaan ei siis ollut mitenkään vailla perusteita. Uskoni on vain vahvistunut siihen, että meissä on yhdessä kaikki se voima, jota tulevaisuuden menestyksen turvaamiseksi tarvitsemme, kunhan emme tuhlaa sitä sisäisiin ristiriitoihimme emmekä päästä hetkeksikään otettamme kirpoamaan kovista tavoitteistamme ja ennen kaikkea asiakkaidemme parhaasta. Vain yhdessä saamme aikaan enemmän. ■



MINIVESIMELONI

1.69

25

CHINA KIVILÄ
2.79

Tehokkuus on vastuullisuutta

Mikä on osuuskaupan olemassaolon perimmäinen tarkoitus?

Se on kysymys, jonka läpi PeeÄssän toimitusjohtaja **Tapio Kankaanpää** haluaa aina tarkastella osuuskaupansa tekemisiä.

”Toimintamme ydin on se, että liiketoimintaa harjoittamalla tuotamme palveluja sekä taloudellista etua asiakkaillemme”, Kankaanpää sanoo.

Siis yksinkertaistaen: ihmisten, asiakkaiden ja asiakasomistajien pitää saada toiminnastamme mahdollisimman paljon hyötyä.

PeeÄssän toimitusjohtaja Tapio Kankaanpää haluaa tietää, mitä osuuskaupan alueen myymälöille kuuluu, siksi myymälävierailut kuuluvat hänen työnsä arkeen.

”Sitten onkin eri asia, miten se tuotetaan ja mitä se edellyttää. Palvelut voidaan tuottaa kalliilla kustannuksilla, jolloin hyötyä ei synny – tai sitten halvemmilla, jolloin taloudellista hyötyä syntyy.”

KUSTANNUSTEHOKKUUS KERRYTTÄÄ OSUUS-TOIMINNAN TULOSTA

PeeÄssä asiakashyödyn tavoittelua on haluttu tarkastella monelta kantilta.

”Keskiössä on vastuullisuus, joka voi tarkoittaa sanana nykyään melkein mitä vaan. Meillä se on ennen kaikkea energiatehokkuutta, ympäristöystävällisiä ratkaisuja ja kustannustehokkuutta.”

Kankaanpään mielestä yrityksen vastuullisuudesta puhuttaessa sen

täytyy aina sisältää myös vaade kannattavasta ja tuottavasta yrityksestä.

”Toiminnan täytyy olla tulokselista. Osuuskaupassa tulosta pitää tarkkailla kahdesta eri näkökulmasta. Toisaalta yrityksen pitää tuottaa voittoa ja kattaa investoinnit, mutta tulosta on tarkasteltava myös siitä näkökulmasta, kuinka paljon se tuottaa asiakkailleen hyötyä. Kun nämä kaksi lasketaan yhteen, saadaan aikaan osuustoiminnallinen tulos. Tämän kahden elementin yhdessä muodostaman tuloksen maksimoiminen on meille tärkeintä.”

Kankaanpää haluaa ulottaa tehokkuuden kaikkiin osuuskaupan toimintoihin, ihan operatiivisesta johdosta lähtien. Siksi muun muassa taloon ei edellisen talousjohtajan siirryttyä muihin tehtäviin palkattu uutta.



”Huomasimme, että työnjärjestelyillä pärjäämme hyvin myös näin. Kun vaaditaan huipputehokkuutta kaikkialta, se ulottuu myös johtoon.”

MYYMÄLÄT MYYVEMMIKSI

Kustannustehokkuus ei Tapio Kankaanpään mielestä ole kuitenkaan itseisarvo, vaan väline.

”Sen avulla toteutetaan tätä meidän olemassaolomme tarkoitusta.”

Kankaanpää puhuu ”läskikerrokista”. Niitä ei saa olla organisaatiossa eikä toimintatavoissa. Ne on sulatettava pois.

”Silloin asioiden läpivienti on helpompaa. Ei jakkailla, vaan pistetään toimeksi.”

Kankaanpää ottaa esimerkin, vajaa kolme vuotta sitten käynnistetyt osuuskauppojen yhteisen laadun kolmiloikka -projektin, jossa pyritään parantamaan muun muassa myymälöiden saldojen hallintaa, kuorman purkua, esillepanoja, siisteyttä sekä asiakaslähtöistä kassapalvelua.

”Siihen liittyi paljon mittauksia ja kiertelyä eri toimipisteissä. Me pärjäsimme oikein hyvin näissä laatumittauksissa. Silti meillä ei minusta käynyt kauppa niin kuin sen olisi pitänyt käydä. Mietin, että joku tässä nyt kinnaa.”

Tuolloin Kankaanpää alkoi kiertää yhä aktiivisemmin myymälöissä.

”Minusta meidän myymälämme eivät olleet tarpeeksi hyvässä kunnossa. Samoihin aikoihin oli pyritty optimoimaan logistinen tehokkuus, Sipoon logistiikkakeskus oli avattu, mutta myymälöiden taso vaihteli hurjasti. Toisena päivänä sama myymälä saattoi olla puolityhjä, toisena täynnä tavaraa. Kummassakaan tilanteessa myymälät eivät olleet myyvän näköisiä.”

Niin kaupoissa ryhdyttiin yhä enemmän fiksaamaan tuotteiden esillepanoja, eli jos hyllyssä oli tavarat vähissä, niitä vedettiin takaa eteen.

”Siihen liittyi myös sellainen tsemppijuttu, päälliköt rupesivat lähettämään kuvia hyvin fiksatuista myymälöistä. Päätin tehdä jokaisesta myymäläkäynnistäni kuvallisen dokumentin, jossa kiinnitettiin huomiota kolmeen hyvään ja toimivaan asiaan – ja kolmeen räikeään epäkohtaan. Tämä dokumentointi sitten jaettiin marketkaupan johtoryhmässä, kuten myös heidän omat raportit yksikkökäynneistä.”

Kankaanpää huomasi, että kiertelyllä, havainnoinnilla ja raportoinnilla oli suuri merkitys, moneen asiaan.

”En ole mikään maailman luonnollisin small talkin harrastaja, mutta nyt kun etsin ja kyselen, tulee käytyä todella paljon läpi kaikenlaisia asioita, haasteita ja kipukohtia hen-

kilökunnan kanssa. Pysyn kartalla kaikesta tekemisestä ja näen myös mahtavat aikaansaannokset, se on äärimmäisen palkitsevaa.”

OHUT ORGANISAATIO ON TEHOKAS

Tapio Kankaanpää kiertää säännöllisesti osuuskaupan myymälöissä ja muissa toimipaikoissa. 80 eri toimipisteessä hän laskeskelee käyvänsä noin neljästi vuodessa.

Mistä hän irrottaa aikansa näihin kierroksiin?

”Yritän olla mahdollisimman tehokas myös ajankäytön suhteen. En istu turhissa palavereissa. Meillä on sellainen periaate, että samasta yksiköstä ei esimerkiksi istu kaksi ihmistä samassa palaverissa. Ja kun organisaatio on tarpeeksi ohut, ei tarvitse liikaa kokoustaa.”

Kun organisaatiosta on kaikki ylimääräinen karsittu pois, se mahdollistaa Kankaanpään mielestä myös sen, että kaikkien työpanos näkyy. Jokainen tietää, ettei voi päätöksen teon hetkellä mennä toisten selän taakse piiloon, vaan asioiden vastuullinen hoitaminen koskee jokaista työntekijää.

”Olenkin nauranut, ettei minun tarvitse iltoja puurtaa, kun tämä

organisaatio toimii ja voin siihen luottaa.”

Mutta mitä syntyy tämänkaltaisen tehokkuuden lopputuotteena?

”Me teemme tätä sitä varten, että meidän kaupпамme ja ravintolamme pärjäisivät kovenevassa kilpailussa. Ja jos tämä tekeminen ei näy asiakkaan kohtaamisessa, sillä ei ole mitään merkitystä. Kun lähdetään siitä, miten asiakas kokee palvelun, mitään ei ole varaa jättää puolitiehen, vaan kaikki pitää viedä käytäntöön. Kokeillaan kaikkea, mahdollisimman konkreettisesti ja jalkaudutaan palvelemaan asiakasta.”

Konkretia on Kankaanpäälle sitä, ettei rakennella liian raskaita organisaatioita, mutta ei myöskään projekteja, joita ei voi heti viedä käytäntöön.

”Henkilöstö on siinä avainasemassa. Meillä tehokkuus saavutetaan osaavien ihmisten avulla ja siksi meillä ei muun muassa käytetä vuokratyövoimaa lainkaan. Olemme nyt huomanneet tämän mahtavana etuna: koronakeväässä emme joutuneet lomauttamaan ihmisiä, vaan sitoutunut ja osaava mara-porukka koulutettiin market-kauppaan. Se oli samaan aikaan sekä hienoa inhimillisesti katsoen että tehokasta.” ■

”Tapsa on johtanut PeeÄssää juuri kuten hän oivasti tässä kertoo. Savossa pohjalaisen umpirehellisesti. Raakaa työtä ja vähemmän krume-luureja. PeeÄssä on meidän osuuskauppojen tähti kustannustehokkuudessa, hintakilpailukyvyssä ja yksiköiden hoidon tasossa. Ei vähempää eikä enempää.”
– Taavi Heikkilä

Hyvä työhyvinvointi on henkinen ja taloudellinen kilpailuetu

Tämä on väliaikaista. Niin ajatteli **Teea Takala**, kun hän aloitti kesätyöt Vimpelin S-marketissa 1999. Hänestä piti tulla fysioterapeutti, mutta ei, hän innostui kesän edetessä kaupan alasta.

”Maitopurkit veivät voiton ja opiskelun tradenomiksi. Lopulta palasin vielä esimieheksi samaan kauppaan, jossa olin aloittanut.”

Nyt Takala on työskennellyt Seinäjoen Kivistön S-marketin esimiehenä jo vuosia ja viihtyy työssään.

”Meillä on hyvä henki, rempseä. Vaikka vaihtuvuutta on niin asiakkaissa kuin henkilökunnassa, koen, että meillä on aika välitön tunnelma.”

Vaihtuvuutta henkilökuntaan tuo se, että monet ovat opiskelijoita. Se on Takalan mielestä rikkaus. Näkökulmat eivät luudu.

”Jaamme tietoa, puolin ja toisin, ja uskon että saamme kaiken hyödyn irti nuorista työntekijöistä.”

Kivistön S-market on osa Osuuskauppa Eepeatä, joka on viime vuodet pärjännyt erinomaisesti osuuskaupparyhmän henkilöstön työyhteisötutkimuksissa. Takala uskoo hyvien tulosten johtuvan siitä, että osuuskaupassa panostetaan välittömään ilmapiiriin ja myös hyvään esimiestyöhön sekä -koulutukseen.

Kaikkia kohdellaan silti samanarvoisesti.

”Täällä kukaan ei piiloudu tittelin tai aseman taakse, vaan kontakteja pidetään luontevina. Ehkä se on osa meidän eteläpohjalaista, avointa luonnettammekin.”

Työelämä ei silti ole aina ruusuista, vaikka työpaikan henki olisi kuinka hyvä. Sen Teea Takalakin on

kokenut. Hän kolkutteli itse vuosia sitten lähellä loppuun palamista.

”Silloin elämässäni tapahtui monia ikäviä asioita samaan aikaan, selkä reistaili ja parisuhde päättyi, työt kuormittivat. Olin niin väsynyt, että lopulta olin puolisoista kuukautta sairauslomalla.”

Sairauslomalla Takalalle kirkastui pari asiaa. Ensinnäkin hän ymmärsi, että loppuun palaminen on monen asian summa ja toiseksi sen, että kaikki on korvattavissa. Ja mikä

”Ilman hyvää työilmapiiriä emme tekisi hyvää tulosta”, toteaa Seinäjoen Kivistön S-marketin esimies Teea Takala (oikealla). Mukana lenkillä myös S-Market Kivistön apulaismarket-päällikkö Marika Nieminen.



parasta, päivän, huononkin, jälkeen koittaa uusi päivä.

”Koin työyhteisön silloin voimavarakseni, puhuin avoimesti asioista ja sain tukea niin esimiehiltäni kuin työterveyshuollosta. En kokenut, että minua olisi jätetty yksin.”

Puhumista Teea Takala suosii myös esimiehenä.

”En halua, että kerran puolessa vuodessa on kahdenkeskinen pala-veri, jossa sitten puretaan repullinen murheita kerralla. Suosin käytävä-keskusteluja.”

Silti kaikki eivät ole samanlaisia puhujia kuin Takala itse. Hän toteaa, että vaikka puhuttaisiin maito-purkeista, puhutaan ihmisille. Työssä johdetaan ihmisiä, ei kauppaa.

”On hirveän tärkeää muistaa, että meitä on monenlaisia kommunikoi-jia. Jollekin on helppo tulla kerto-maan murheensa, jonkun kanssa on tärkeää lämmitellä pitkäkin tovi ennen kuin päästään asiaan.”

Sama koskee myös suuria päätök-siä. Kun Kivistön S-Market päädyttiin maaliskuun alusta lähtien pitämään 24 h auki, Takala painotti henkilökun-nalle yövuorojen vapaaehtoisuutta. Ketään ei niihin pakotettu.

”Mutta hiljalleen kielteisemmin suhtautuneetkin ovat alkaneet lämmitä. He ovat tulleet itse kysele-mään, että mitä jos minäkin. Se on tuntunut hienolta.”

Jos oma loppuun palaminen on ollut Takalalle työelämän raskain kokemus, paras on täysin toisesta ääripäästä. Vuonna 2018 hänet valittiin Vuoden Ässäpäälliköksi. Perusteluina olivat muun muassa tuloksellisuus, henkilökunnan hyvin-vointi ja työpaikan kehittäminen.

”Se tuntui mahtavalta. Ilman hyvää ilmapiiriä emme tekisi hyvää tulosta, sillä se näkyy kaikessa toiminnassamme. Ja ennen kaikkea asiakkaille. Uskon, että se meillä näkyy hymynä huulilla, sellaisena, jota ei tarvitse pakottaa.”

MITTARIT JOHTAMISEN AVUKSI

Osuuskauppa Eepeessä panostus henkilöstön hyvinvointiin ja hyvään esimiestyöskentelyyn on niittänyt tulosta: Vuonna 2018 osuuskauppa voitti ykkössijan Suomen innosta-vimpien työpaikkojen vertailussa (*Corporate Spirit*) ja sitä ennen ja sen jälkeen on sadellut samassa kisassa mitalisijoja. Tunnustus myönnetään työpaikoille, joissa on erityisen työlleen omistautunut henkilöstö. Kriteereiksi katsotaan, että henkilös-tö on sitoutunut yrityksen arvoihin ja valmiita ylimääräisiin ponnistuksiin organisaatiolle tärkeiden tavoitteiden saavuttamiseksi, joten myös tavoit-teet ovat kisassa korkealla.

SOK:n henkilöstöjohtaja **Susa Nikula** on pistänyt merkille Eepeen hyvän tunnelman. Osuuskauppa on jo useita vuosia keikkunut kärjessä tai kärjen tuntumassa työyhteisö-tutkimuksissa.

Myös vuonna 2018 S-ryhmässä tehdyt johtamislupaukset on toteu-tettu koko alueosuuskaupan organi-saatiossa ja niitä myös seurataan.

Johtamislupaukset olivat Nikulan suuri haave jo hänen edellisessä työtehtävässään Hämeenmaan henkilöstöjohtajana.

”On pitkälti kyse siitä, miten me haluamme profiloitua, minkälaista johtamista haluamme vahvistaa. Se on ollut myös Taavi Heikkilän tavoite, sillä hän jo pääjohtajakautensa alussa totesi, ettei salli huonoa johtamista. Siihen oli hyvä tarttua, jotta saamme aikaan konkreettisia muutoksia, Nikula toteaa.

Nikulan mukaan on tärkeää, että yhteiseen arvomaailmaan ja -poh-jaan sitoutuvat niin esimiehet kuin alaiset.

”Työntekijällä on lupa odottaa, että esimies sitoutuu kolmeen pää-teemaan, jotka johtamislupauksissa ovat: uskallan, arvostan ja toteutan. Näiden lupausten toteutumista seurataan hallituksen päätöksellä myös strategisen mittarin avulla, joten tähän on todellakin koko

osuuskaupparyhmän sisällä sitouduttu”, Nikula kertoo.

Jos säännöllisissä kyselyissä työntekijät vastaavat, ettei esimies saavuta tavoitteita ja lupauksia sekä palauteindeksi jää liian alhaiseksi, ryhdytään toimenpiteisiin.

”Tämä on näyttänyt meille paljon asioita, enää ei olla ”musta tuntuu”-fiiliksiens varassa, kun meillä on selkeät mittarit, joilla seuraamme esimiestyöskentelyä. Meillä on jo nyt tehty kurssinmuutoksia ja jopa siirretty ihmisiä toisiin tehtäviin”, Nikula kertoo.

EI IKÄ, VAAN KOKEMUS

Susa Nikula näkee työilmapiirin ja työhyvinvointiin panostamisen ensiarvoisen tärkeänä, sillä menestyvä yritys tarvitsee hyvinvoivan ja mahdollisimman monipuolisen, eri elämäntiloja ja sukupolvia edustavan henkilöstön.

”Yksinkertaistettuna voisi sanoa, että me teemme asioita, jotka lisäävät työpaikkana niin S-ryhmän vetoa kuin pitoa. Että toisaalta työ ja työolosuhteet ovat houkuttelevat ja toisaalta saataisiin henkilöstön vaihtuvuus vähenemään.”

Työtyytyväisyyden yleistila on Nikulan mukaan kaupparyhmässä hyvä, parhaat ihan kansallista kärkeä, kuten Osuuskauppa Suur-Savo,

joka palkittiin parhaana yrityksenä Suomen innostavimmat työpaikat -kilpailun suurten organisaatioiden sarjassa (*Eezy Spirit Oy*).

”Vastausprosentit työtyytyväisyyskyselyihin ovat ällistyttävän korkeat, yli 90 prosenttia.”

Henkilöstöjohtajan yksi perusteeseista on kaikenlaisen syrjinnän ja ennakkoluulojen kitkeminen työyhteisöistä. Se lähtee hänestä jo rekrytointitilanteesta, joka nykyään kautta S-ryhmän on iätön.

”Emme kysy enää ikää työhönha-
kuvaiheessa, vaan hakijan soveltu-
vuus työtehtävään on ratkaiseva.”

Iätön rekrytointi on tuottanut tulosta ja iloisia yllätyksiä. Muun muassa viime keväänä Pirkanmaalle rekrytoitiin kaksi reippaasti yli 50-vuotiaasta avaintehtäviin.

Pirkanmaan Osuuskaupan toimitusjohtaja **Timo Mäki-Ullakko** on rekrytointeihin erittäin tyytyväinen.

”Toinen hakijoista on entinen yhteistyökumppanimme. Hän keksi hakea työtehtävää, ennen kuin me ehdimme laittaa sitä edes auki. Hän on ollut nappivalinta. Kun pidimme koronakevällä yksikön Teams-palaverin, jossa kyseinen henkilö esitteli meille muille itsensä ja kertoi työkokemuksestaan sekä ajatuksistaan tulevasta työstään, me kuulijat taputimme lopuksi ihan spontaanisti. Oli vaikuttavaa huomata, miten syvä

työkokemus tekee ihmisestä valmiin johonkin tehtävään, jossa kokemus on pelkkää plussaa.”

Johtamislupausten ja rekrytointin prosessien jatkuvan kehittämisen lisäksi S-ryhmässä on panostettu työhyvinvointiin.

”Meillä on työhyvinvoinnin osalta eri mittareita käytössä, kuten tekemättömän työn kustannusten mittari, joka kertoo työterveyshuollon kustannukset, sairauspoissaolot, eläkemaksuluokan sekä tapaturmakustannukset. Nämä vaihtelevat toki yrityksittäin, mutta kokonaisuutena olemme tyytyväisiä tasoon ja saaneet eri toimenpiteillä muun muassa sairauspoissaolot selkeään laskuun ja se on mielestäni näyttänyt suuntaa, että panostuksemme työhyvinvointiin tuottaa tulosta”, Susa Nikula toteaa.

Työhyvinvoinnin perustana on toimiva työterveyshuolto, jossa osataan ennakoida, reagoida ja keskustella.

”Lisäksi meillä on paljon erilaisia valmennuksia ja koulutuksia sekä muun muassa työhyvinvointiverkosto, johon on edustaja jokaisesta osuuskaupasta sekä SOK-yhtymän yrityksestä. Parhaat käytännöt eri toimipisteissä jaetaan verkoston sisällä.”

Lisäksi S-ryhmässä on panostettu viime vuosina mielenterveystyöhön.

”Mielenterveyden ongelmat tuntuvat yhteiskunnassa lisääntyvän,

ja näin suuressa organisaatiossa tällainen kehitys näkyy. Oli alettava tosissaan miettiä erilaisia käytännön ratkaisuja, niin ennaltaehkäiseviä kuin nopeasti ongelmiin tarttuviakin. Meillä on esimerkiksi Nuori Mieli Työssä -ohjelma, jonka hyvin toimivaksi työkaluksi on todettu Mielen sparrin -chat, josta saa keskusteluapua ympäri vuorokauden.”

Lisäksi S-ryhmään on lanseerattu niin sanottu Kahdessa viikossa terapiaan -malli. Siinä pääsee lääkärin vastaanotolle kahdessa vuorokaudessa ja psykoterapeutin vastaanotolle kahden viikon kuluessa.

”Tämä on ollut meille erittäin toimiva ratkaisu, joka on herättänyt kiinnostusta ja varmasti ratkaissut monia työelämän raskaita tilanteita, mutta sen lisäksi se on vähentänyt muun muassa SOK:n pääkonttorin sairauspoissaoloja jopa kolmanneksella ja säästänyt näin peräti puoli miljoonaa euroa.”

LYHYTTERAPIA AVARSI NÄKÖKULMAA

Yksi lyhytpsykoterapiasta apua saaneista on SOK:lla työskentelevä **Petra Lindell**. Hän hakeutui terapiaan aikoinaan rajun elämänmuutoksen jälkeen.

Sen dramaattiset alkuhetket juontuvat yli kymmenen vuoden

taakse, vuoteen 2007. Lindell oli tuolloin mainoskuvauskeikalla Isossa Omenassa, kun hän sai yllättävän puhelun lääkäriltä. Parivuotiaan tyttären lonkkanivelen tulehdukseksi arveltu sairaus olikin paljon luultua vakavampi. Tyttären piti heti päästä Lastenklinalle.

”Lähdin siltä seisomalta hakemaan tyttärenti. Seuraavan kerran näin työkavereitani 3,5 vuoden kuluttua.”

Dramaattinen lähtö laukaisi ihan uudenlaisen elämänvaiheen. Alkoi taistelu elämästä.

”Olin niin järkyttynyt uudesta tilanteestani, että soitin suoraan henkilöstöjohtajalle ja kerroin tilanteeni. Hän totesi, ettei minun tarvinnut murehtia työasioista, vaan että ne kyllä hoituisivat. Niillä minua ei vaivattu ja sain käydä sopimassa asioista sellaisina ajankohtina, ettei minun tarvinnut kohdata kollegoitani. En vain olisi jaksanut.”

Kiireinen työ- ja lapsiperhearkki muuttui sairaala- ja eristyselämäksi, jossa ainoa tavoite oli pitää pieni tyttölapsi hengissä. Kaikki muu sai jäädä.

”Elimme tyttären syövän ja siitä seuranneen infektioriskin takia täysin omassa kuplassamme, emme käyneet missään, emme kaupoissa, kahviloissa tai kirjastoissa. Muu maailma tuntui olevan jossain sivussa, me kotona tai sairaalassa.”

Pahimpia hetkiä oli silti jälkeenpäin Lindellin mielestä se, kun hän oli jo palaamassa töihin usean omaishoitajavuoden jälkeen.

”Silloin viime metreillä tuli vielä takapakkia, tyttärenti syöpäsolut olivat uusiutuneet. Silloin en meinannut jaksaa. Ja vähällä oli, ettei tyttäremmekään jaksanut. Osastolla oli kolme lasta samasta syystä, tyttärenti yksi heistä ja kaksi muuta hänen ystäviään. Nuo kaksi me jouduimme hyvästelemään lopullisesti.”

Lopulta koitti päivä, jolloin Petra Lindell palasi töihin. Se oli lievästi sanottuna kulttuurishokki, mutta työ vei mukanaan.

”Nautin kun sain muuta ajateltavaa, mutta työkavereitteni kanssa en pystynyt jakamaan kotiarkeani. Se tuntui liian suurelta asialta. Toisaalta, kun työkaverini kertoivat lastensa korvatulehduksista ja saattoivat huokaista, että heillä oli jo toinen antibioottikuuri vuoden sisällä menossa, minun oli poistuttava paikalta, etten olisi lausunut ääneen, että meilläpä on syöty niitä sellaiset sata.”

Työ oli kuitenkin palkitsevaa, Lindell koki olevansa etuoikeutettu, että sai muuta ajateltavaa.

”Työ on ollut aina valtavan suuri osa elämäni ja koen katsovani maailmaa jonkinlaisten ässälasien takaa, mikä tekee työstä minulle todella merkityksellistä.”



Silti hiljalleen, alkuinnostuksen ja elämänkin tasaannuttua, jokin alkoi kalvaa.

”Mehän elimme vielä pitkään kotona melkoisten rajoitusten kanssa, joita purettiin hiljalleen. Kun elämä alkoi muuten rentoutua, huomasin tekeväni yhä pidempää päivää ja itsestä huolehtiminenkin oli jotenkin jäänyt. Työstä alkoi kadota ilo. Nukuin huonosti, tunsin itseni äkäiseksi ja näkökulmani elämään alkoi kaveta.”

Vaikka Lindell tunsii, ettei enää ollut oma kupliva itsensä, hänen oli vaikea pysähtyä. Ja vaikeaa oli myös hakea apua.

”Kun sitten lopulta hakeuduin työterveyteen ja sain psykoterapialähteen, asiat alkoivat avautua. Siksi olen halunnut jakaa oman tarinanikin, sillä monet ajattelevat minun tavoin, että terapiaan hakeu-

tuminen olisi jotenkin leimaavaa. En ajattele enää niin, vaan pikemminkin, että se on oikeus.

Lindellin mielestä terapian parhaita puolia on ollut se, että hän on pystynyt katsomaan omaa elämäänsä vähän toisin silmin.

”Kun kertoo toiselle ihmiselle asioita, ne alkavat omassa päässäkin jäsentyä vähän eri tavoin. Minulle oli kertynyt vuosien varrella kaikenlaista painolastia niin paljon, että olin vain päättynyt kärräämään sitä mukanani, en kippaamaan pois.”

Susa Nikula on valtavan iloinen Lindellin tarinan onnellisesta käänteestä, ja siitä että hän on uskaltanut kertoa omasta kokemuksestaan julkisuudessa.

”Tiedän, että moni ihminen meilläkin painii jaksamisen kanssa yksin eikä välttämättä uskaltadu hakemaan apua. Toivon, että Petran

kokemus kannustaa eteenpäin. Se on sekä yksilön että koko työyhteisön eduksi.”

Samaa mieltä on Petra Lindell. Kun terapiaa eteni, hän huomasi muutoksia omassa käytöksessään myös työpaikalla. Hän alkoi jälleen tuttuun tapaan puhua myös yksityisasiastaan.

”Se on minulle tärkeää, sillä teen töitä koko sydämelläni, en ota yleensä eri roolia töihin. Nyt osaan myös jo levätä ja etsiä elämään kohtuullisuutta.”

Yksi uusi viritys Lindellin elämässä on oman ammattitaidon syventäminen. Viime vuonna hän suoritti ammatillisen opettajan tutkinnon, sen jälkeen hän aloitti opintovapaan ja syventää tietämystään johtamisesta ja asiakaslähtöisyydestä.

”Olen valtavan kiitollinen työnantajalleni, että sain apuja voimavarojeni löytämiseen. Nyt olen tarttunut taas uudella innolla haasteisiin ja yritän kehittyä muuttuvan maailman ja työelämän tarpeisiin. On ollut hienoa ottaa myös vähän etäisyyttä työelämään ja nähdä, että oma ja työnantajani arvomaailma ovat hyvin samanlaiset. Silloin voin kokea työn merkityksellisuuden jälleen voimaa antavana, en vievänä. Olen vakuuttunut, että teemme yhdessä maailmasta parempaa paikkaa.” ■



ASIAKAS KESKIÖÖN

UUDEN EDESSÄ

Kun joulun alla 2013 astuin SOK:n pääkonttorissa puhujakorokkeen taakse ja aloin pitää puhetta, tilanne oli kovin erilainen kuin aiemmin urallani. Hetkeä ennen puhetta hallintoneuvosto oli vahvistanut nimitykseni SOK:n pääjohtajaksi. Puhuin tutussa auditoriossa, tutuille ihmisille, mutta ihan uudessa roolissa.

Aloitin puheen. Tiesin, että nyt sanomisiani kuunneltiin erityisen tarkasti. Olin kuitenkin rauhallinen, sillä tunsin koko siihen mennessä kertyneen urani valmistaneen minua tähän tehtävään ja tiesin, mitä halusin sanoa.

Päätin heti aluksi kertoa edessäni odottavalle yleisölle, että vaikka olin nimityksestä todella iloinen, se ei ollut urani huipennus. Väittäjä kuulosti vähän erikoiselta, kaiken ilon keskellä, mutta niin todella ajattelin. En voinut olla tyytyväinen, ennen kuin myös asiakkaamme olisivat huomattavasti tyytyväisempiä tarjoamiimme palveluihin.

En myöskään ollut tyytyväinen kaupparyhmämme silloiseen taloudelliseen tilanteeseen, mutta mielestäni tuloksellisuuden rinnalla oli kuitenkin yhtä tärkeää nostaa tikun nokkaan suhteemme asiakkaisiimme, omistajiin. Emme kerta kaikkiaan olleet asiakastyytyväisyydessä sellaisella tasolla kuin meidän olisi osuuskauppana pitänyt olla. Siksi oli aika kääriä hihat ja ryhtyä yhdessä hommiin asiantilan parantamiseksi. Tämän halusin tuoda heti nimityspuheeni alkumetreillä pääkonttorin auditorion yleisölle selväksi.

EI TYYTYVÄISYYTTÄ ILMAN TEHOKKUUTTA

On oikeastaan aika hämmentävää, että suhde asiakkaaseen oli noussut kaupparyhmässämme tuloksen ohella toiseksi tärkeäksi kehityskohteeksi. Mehän olemme kuluttajaosuuskuntana asiakkaidemme sataprosenttisesti omistamia ja asiakaslähtöisyys on siten mitä kiintein osa toimintaamme, itse asiassa, jos tarkkoja ollaan, sen alku ja päätepiste. Tehtävämme on tarjota asiakkaillemme niin hyviä palveluita, että he niitä mielellään ja entistä enemmän käyttävät ja kokevat näin tyytyväisinä hyötyvänsä jäsenyydestään yhä enemmän. Ja sen myötä lisääntyvä palvelujen käyttö edelleen taas vahvistaa kykyämme kasvaa, uudistua ja kehittää vielä parempia palveluita. Tästähän koko hommassa, itseään ruokkivasta hyvän hyrrästä, kaikessa yksinkertaisuudessaan pitäisi olla – ja myös on – kysymys. Joten mihin se asiakas oli meiltä oikein kadonnut? Olenkin joskus vitsaillut, että ei kai asiakaslähtöisyys tarkoita sitä, että asiakkaat lähtevät.

Olen ajatellut usein etu- ja palvelutarjontaamme ikään kuin kolikkona. Silloin sen toisella kyljellä pitäisi olla asiakas ja toisella taas tuotteiden ja palveluiden mahdollisimman edullinen hinta. Vaikka olen sitä mieltä, että meidän pitää ehdottomasti syventää suhdettamme asiakkaaseen, kolikon molempia puolia tarvitaan, myös sitä, joka mahdollistaa edullisen hinnan. Tehokkaat ketjut ovat menestyksemme vankka perusta, ja myös asiakkaamme arvostavat ne hyvin korkealle, mahdollistavathan ne meidän edullisuutemme ja luotettavuutemme. On myös tosiasia, että yhä kovenevassa kilpailussa meidän on jatkuvasti huolehdittava hintakilpailukyvyystämme, jo osuustoiminnallisen perustehtävämme mukaisesti. Tässä meillä on onneksi tukenamme muun muassa valtakunnallinen ketjutoiminta, kustannustehokkaat prosessit ja uutta aikakautta edustavat Sipoon logistiikka-keskuksemme.

Prosessimaisuus ei ole mikään uusi keksintö, vaan se on ollut pitkään vallitseva ajattelu- ja toimintatapamme. Myös viime vuosikymmenten menestyksemme on perustunut vahvasti prosessimaiseen ja skaalautuvaan toimintaan, joka voidaan nopeasti monistaa koko maan mittakaavan kattavaksi. Ja näitä hyviä, tehokkuutta tuovia elementtejä tarvitsemme jatkuvasti, sen osoitti koronakriisikin jälleen kerran. On kuitenkin tunnistettava, että prosessimaiseen tehokkuuteen keskittyessämme meiltä on asiakas – se

kolikon toinen puoli – matkan varrella valitettavasti aika ajoin unohtunut. Siis siitähän huolimatta, että juuri asiakasta varten me tätä kaikkea teemme.

Olemme ikään kuin ulottaneet tehokkuusajattelumme jo vähän joka puolelle kaupparyhmämme rakenteita – jopa ihmisiin. Joissakin toimipaikoissamme on aistittavissa sellaista henkeä, että niissä myymälätyökin on tiukasti ketjukonseptoitua ja mahdollisimman prosessimaista. Tehoa toki tarvitaan myymälätekemisessäkin, mutta tässä on osin käynyt jo niin, että fokus ei ole ollut enää riittävästi asiakkaan palvelemisessa. Näin on tapahtunut etenkin marketkaupoissamme, kun taas ravintolakonseptejamme olemme kehittäneet jo vuosia erilaisten asiakasraatien kanssa. Jos siis tavoitteena on kehittää vaikkapa uudesta ravintolasta asiakkaille eräänlainen olohuoneen jatke, niin sen toimivimman ja kodikkaimman sohvan löytää varmimmin kysymällä sitä suoraan asiakkailta.

Asiakkaan yksilöllisiä tarpeita huomioiva palvelu on kuitenkin osa-alue, joka meidän on syytä nostaa kehityskohteeksemme. Sen todistavat muun muassa T-Media-tutkimuslaitoksen vuosittain toteuttamien suuren yleisön Luottamus & Maine -tutkimusten tulokset. Asiakkaamme ovat nimittäin saattaneet kokea, että toimipaikoissamme ohjaus on viety jo liiankin pitkälle, eikä henkilökunnallamme olisi aina tarpeeksi toimivaltuuksia tai rohkeutta ratkaista esimerkiksi ongelmatilanteita asiakkaan hyväksi. Myös omiin korviini on kantautunut tämänkaltaisia esimerkkejä, joissa muun muassa työntekijämme on palvelutilanteessa saattanut vastata asiakkaalle, ettei asiakkaan toivoma tuote kuulu ketjuvalikoimaan. Tai ravintolassa palautetta antavaa asiakasta on opastettu vain kirjaamaan palaute lomakkeelle. On ihan ymmärrettävää, että näin hoidetuissa palvelutilanteissa asiakas voi herkästi kokea, ettei hän tule aidosti kuulluksi ja ajatella, että hänen asiansa ei ole meille kovin tärkeä, koska sitä ei oikeastaan edes yritetty ratkaista. Olemme ottaneet palautteesta opiksemme, lähteneet tekemään monenlaisia muutoksia ja päässeet myös eteenpäin. Uskon kuitenkin, että voimme kannustaa työntekijöitämme vielä nykyistä paljon aktiivisemmin hakemaan erilaisissa palvelutilanteissa aina asiakkaan kannalta mahdollisimman hyvää ratkaisua. Se ei löydy prosesseista, toimintamalleista tai konseptikäsitteistä seläilemällä, vaan se on ihmisten välistä kommunikointia ja vuorovaikutusta, juuri kulloisenakin hetkenä, tässä ja nyt.

Olemme siis kaupparyhmässä päässeet paremman palvelukulttuurin rakentamisessa hyvään alkuun. Monet osuuskaupparamme ovat alkaneet



kiinnittää asiakkaan kohtaamiseen ihan uudenlaista huomiota. Ne ovat lähteneet asiakastutkimusten, palautteiden ja keskinäisten pohdintojensa kautta hakemaan omia ratkaisuja asiakaspalvelukäytäntöihinsä. Hyvä esimerkki onnistuneesta oman toimintamallin kehittämisestä ja käyttöönnotosta on Pirkanmaan Osuuskaupan jo muutama vuosi sitten aloittama Sydänteot, jossa tavoitteena on ollut tarjota, ei sen enempää eikä vähempää kuin loistava asiakaskokemus. Siksi Sydänteoissa henkilökuntaa kannustetaan kohtaamaan asiakkaita rohkeasti, auttamaan ja olemaan aidosti läsnä palvelutilanteissa. Ihmisten välisissä palvelukohtaamisissa valttikortti on aito halu auttaa asiakasta, mikä yleensä johtaa luontevasti myös onnistuneeseen lopputulokseen. Hyvässä palvelukulttuurissahan on aina mukana myös luovuutta. Kaikkia toiveita emme voi aina toteuttaa, mutta ratkaisevaa on, millainen olo asiakkaalle tilanteista jää. Erilaisia palvelutilanteita ei koskaan voida eikä tietysti pidäkään konseptoida, vaan ihmiset toimivat niissä sovitujen raamien puitteissa, omaan persoonaansa ja pelisilmäänsä luottaen.

KOHTI ASIAKASLÄHTÖISTÄ TOIMINTAMALLIA

Kolikon toisella puolella on siis asiakas, joka meidän pitää tuntea tarkemmin ja saada paremmin fokuksellemme. Kuka hän on ja miten hän toimii? Mitä hän arvostaa ja haluaa? Mitä me hänelle myymme ja miksi? Tätä kehittämistä ohjaavat hyvin vahvasti asiakkaan tarpeet, odotukset, toiveet ja vaatimukset. Tavoitteenamme on tyytyväisempi asiakas, myös mitattavasti.

Jotta onnistumme tässä, meidän pitää siirtyä perinteisestä prosessilähtöisestä ajattelumallista yhä vahvemmin asiakaslähtöisyyteen, sillä emme voi enää määrätä vanhoja lääkkeitä kerta toisensa jälkeen uuteen tautiin. Ei toki niin, että unohtaisimme ensimmäisen lääkkeen hyödyt. Mutta tehokkuuden rinnalle meidän on saatava juurrutettua S-ryhmään asiakaslähtöinen, ketterän kehittämisen keinoja hyödyntävä, jatkuvan parantamisen kulttuuri. Se lähentää suhdettamme asiakkaaseen ja nopeuttaa reagoitokykyämme jatkuvasti kiihtyvässä muutoksessa. Uskon, että tässä onnistuminen on paras keino varmistaa menestyksemme myös tulevaisuudessa.

Mutta miten tunnistamme jäsenemme ja asiakasomistajamme eri puolilla Suomea niin hyvin, että osaamme rakentaa parhaan valikoiman tai palvelun juuri heidän tarpeisiinsa, aina heidän omaan lähikauppaansa asti? Tai miten osaamme kohdentaa etumme ja palvelutarjontamme mahdolli-

simman osuvasti kullekin asiakkaallemme? Mistä tiedämme, mitä asiakas seuraavaksi haluaa? Kysymyksiin ei löydy yhtä tyhjentävää vastausta, joten konsteja on oltava monia. Kun nyt tiedämme, että asiakas ei enää tyydy piirikunnalliseen suoritukseen, vaan kilpailuun osallistuvat myös alan parhaat globaalit toimijat, tarvitsemme konkreettisten toimenpiteiden lisäksi asennemuutoksen koko toimintakulttuuriimme. Meidän on löydettävä parempi yhteys asiakkaaseen monella eri tasolla, nostettava asiakas keskiöön, aidosti toimintaamme ohjaavaksi voimaksi.

Olen sitä mieltä, että jos me arvostamme brändejämme, arvostamme myös niiden käyttäjiä. Meillä on plakkarissamme useita Suomen arvostetuimmista, tunnetuimmista, luotetuimmista ja vastuullisimmista brändeistä. Moni niistä on oman toimialansa kiistaton ykkönen tai kakkonen. Meille nämä brändit ovat tuttuakin tutumpia, mutta on tosi tärkeää ymmärtää niiden merkitys ja arvo asiakkaillemme. Hyvistä brändeistä saa ja pitääkin olla ylpeä, ja ne auttavat meitä kehittymään yhä paremmiksi. Brändimme ovat kuitenkin juuri niin hyviä kuin asiakkaidemme kokemus niistä on. Kun uudistamme ja freesaamme niitä tai kehitämme valikoimiamme, meidän on osattava ottaa asiakkaidemme tarpeet ja mieltymykset riittävästi huomioon. Tässä meillä on vielä paljon työsarkaa.

Osuuskaupat toimivat aina lähellä asiakkaitaan ja tuntevat siksi erinomaisesti oman alueensa kysynnän. Myös täsmätieto paikallisesta kilpailutilanteesta on tiukimmin osuuskauppojen näpeissä. Ne tuntevat hyvin paikalliset toimittajat, lähi- ja pientuottajat, jotka ovat paikkakunnan asukkaille tärkeitä ja joiden tuotteita ihan erityisesti omasta kaupasta halutaan



ostaa. Jokainen tunnistaa varmasti tällaisia leimallisesti oman paikkakunnan ylpeyksiä ja lempituotteita aina satakuntalaisesta kakosta savolaiseen Marskin limppuun. Valtakunnallisen ketjuvalikoiman rinnalla paikallisilla lähituotteilla on jo nyt osuuskaupoissa tukeva jalansijansa, ja yhteenlaskettuna paikallistuottajien tuotteita myydään S-ryhmässä vuosittain jo yli miljardilla eurolla. Tätä kehityssuuntaa vahvistamme edelleen. Monelle paikalliselle pientuottajalle voi avautua mahdollisuus edetä asteittain jopa valtakunnalliseen ketjuvalikoimaan asti, jos tuotteen suosio kantaa lähi-alueen ulkopuolellakin. Tällaisesta kasvupolusta hyvä esimerkki on vaikka pa Sysmän Luomuherkut, joka tunnetaan erityisesti mysleistään.

Osuuskauppojen hallitsema paikallinen kysyntätieto on oleellista myös siksi, että meillä on jo maantieteellisistä syistä valikoimissa paljon alueellista vaihtelua. Suomi on pitkä maa, se muistetaan hyvin vaikka talven 2020 lumitilanteesta. Pohjoisemmassa ja idemmässä oli talvikuukausina kunnon talvikelit, kun taas etelässä ja lännessä lunta ei ripotellut juuri nimeksikään, mutta sitäkin enemmän tuuli ja satoi niskaan vettä ja räntää. “Lumi-Suomen” ja muun Suomen osuuskaupoissa talvisen pukeutumisen ja liikkumisen välineiden kysyntä poikkesikin todella paljon toisistaan. Tähtänkin meidän on osattava varautua. Ja siihen, että tulevaisuudessa tällaiset lumettomat poikkeustalvet voivat joissain osissa maata muuttua pysyvimiksi, jopa osaksi normaalia.

Kysyntä pirstaloituu siis monella eri tavalla ja monista eri syistä. Muutos ei etene vakionopeudella. Siksi meidän on hallittava nykyistä paljon paremmin ajaminen sekä lyhyillä että pitkillä valoilla, tilanteen mukaan.

MISTÄ PUHUMME, KUN PUHUMME KETTERÄSTÄ KEHITTÄMISESTÄ?

Elämme monessa asiassa sekä-että-maailmassa, myös S-ryhmässä. Olen peräänkuuluttanut, että tarvitsemme muun muassa palvelujen, toimintamallien ja konseptien uudistamisessa nykyistä enemmän ketterää asiakaslähtöistä kehittämistä. Meillä on kuitenkin paljon myös järeitä kehityshankkeita, joita ei ole mitenkään järkevää rakentaa nopeisiin kokeiluihin perustuvilla menetelmillä. Esimerkiksi Prismaa emme koskaan rakenna niin kuin mobiilisovellusta, testaten ja kokeillen. Prisma-hankkeessa tiedämme jo etukäteen, millaista lopputulosta tavoittelemme ja noudatamme

mahdollisimman hyvin tarkasti budjetoitua ja aikataulutettua investointi- ja rakennussuunnitelmaa. Jos projektiin tulee poikkeamia, joustoa haetaan aikataulusta tai budjetista, mutta lopputulos ei jousta – Prisman sijasta emme rakenna S-marketia tai Salea.

Ketteryyteen meidän taas kannattaa pyrkiä erityisesti silloin, kun kehitystyötä voidaan pilkkoa osiin ja viedä sitä vaiheittain, kokeillen ja käyttäjäpalautteesta jatkuvasti oppien eteenpäin kohti parasta lopputulosta. Tällainen kehittämistapa soveltuu erinomaisesti muun muassa asiakkaalle suunnattujen digitaalisten palvelujen ja mobiilisovellusten kehittämiseen, ja erityisesti näitä palveluita jo kehittämmekin ketteriä menetelmiä hyödyntäen. Projektin alussa tiedossa on budjetti, resurssit ja aikataulu sekä ratkaistava liiketoimintahaaste tai data-analyysin ja vuorovaikutuksen pohjalta tunnistettu selkeä asiakastarve, eli haluamme esimerkiksi digitalisoida autopesut tai kehittää asiakkaiden toivoman uuden palvelun ravintolaruoan tilaamiseen. Tarkkaa lopputulosta ei alussa voida lukita – teemme juuri tietynlaisen mobiilisovelluksen – sillä lopullinen ratkaisu syntyy vasta projektin aikana, vaihe vaiheelta systemaattisesti edeten. Suunnitelmaa tarkennetaan jatkuvasti testausten ja kerätyn käyttäjäpalautteen perusteella. Koska kehittämistyö perustuu nopeisiin kokeiluihin ja testeihin, prosessi on myös luova ja oppiva pyrkiessään kohti parasta lopputulosta. Loppukäyttäjä, asiakas, on kehittämistyössä mukana jo alkumetreiltä ja antaa aktiivisesti palautetta koko projektin ajan. Näin saadaan nopeimmin aikaan toteutuskelpoinen ratkaisu, esimerkiksi uusi mobiilipalvelu, jota lähdetään sen jälkeen yhdessä asiakkaiden kanssa jatkokehittämään ja parantamaan. Seuraavassa vaiheessa meidän on tärkeää saada nämä ketterät menetelmät entistä laajamittaisemmin käyttöön muun muassa konseptien ja toimintamallien kehittämisessä. Myös ketjujen myyntiä, asiakkaiden aktivointia ja jopa uusien hankintaa voimme vauhdittaa datavetoisesti ketterän kehittämisen metodein. Olennaista on saada asiakas ja data yhä syvemmin mukaan kehitystyöhön sekä päästä nopeammin kokeilemaan erilaisten vaihtoehtojen ja mallien toimivuutta.

Hyödynnämme edellä kuvaamiani ketterän kehittämisen metodeja myös kuluvan ja seuraavan vuoden aikana läpivietävässä, hyvin mittavassa S-market-uudistuksessamme. Mitä se sitten konkreettisesti tarkoittaa? Jos hieman kärjistän, niin ennen kehitimme valmiin konseptin, jota sitten veimme tehokkaasti pitkäänkin eteenpäin, melko pienin freesauksin ja viilauksin.

Konseptin sisälle rakennettiin useita valikoimaluokkia, jotka sopivat ketjun erikokoisiin myymälöihin. Nyt tavoitteenamme on konseptityössäkin edistää jatkuvan kehittämisen ja oppimisen ideaa, kokeilla mikä toimii ja mikä ei, pilotoida vaihtoehtoisia ratkaisuja, kerätä palautetta ja pohtia, mitä kaikkea voisimme vielä parantaa. Pyrkimyksenämme on saada niin konseptia toimeenpanevan osuuskauppakenttämme kuin asiakkaan toiveet nivottua syvemmin prosessiin mukaan. Myymälän koko ei enää ohjaile valikoimamuodostusta, vaan toimipaikkatasolla on paljon aiempaa enemmän liikkumavaraa rakentaa toimivin yhdistelmä konseptin eri moduuleista ja elementeistä. S-marketin konseptiuudistuksessa selvitimme erilaisin asiakaskyselyin ja -tutkimuksin, millaisia odotuksia asiakkaillamme oikein oli muun muassa tuoreuden, laadun ja valikoimien sekä niiden esillepanon ja palvelun suhteen. Valitsimme sen pohjalta erityiset kehitys- ja painotuskohteet, kuten hedelmät ja vihannekset, tuoreet leipomotuotteet, ruokatorin ja pilotoimme erilaisia vaihtoehtoja, esillepanoja ja konseptiaihioita yhteistyössä alueosuuskauppojen kanssa. Konseptiaihioita täsmennettiin kokeilujen ja asiakkailta saadun palautteen mukaisesti, kunnes syntyi yhteinen näkemys siitä, mikä konsepti valittiin laajamittaisempaan levitykseen. Osuuskaupat voivat näin rakentaa S-market-konseptin kokonaisuudesta omiin toimipaikkoihinsa mielestään parhaat paikalliseen kysyntään sopivat kombinaatiot.

Puhun mieluusti versioista, kun kuvaan tätä toiminta- ja ajattelutavan muutosta konseptikehityksessämme. S-market-uudistuksemme alkuvaiheessa levitämme S-market-konseptista 1.0 -versiota. Kun saamme matkan varrella lisää oppia ja palautetta osuuskaupoista, henkilöstöltä ja asiakkailta, voimme jalostaa konseptia aina piirun verran paremmaksi. Kun suuri uudistusurakka parin vuoden päästä valmistuu, niin konseptissa voi olla käytössä jo vaikkapa versio 1.7. Ja tällöin on varmasti jo pitkään ollut muhimmassa versio 2.0 – ja toivottavasti oraalla on jo 3.0.

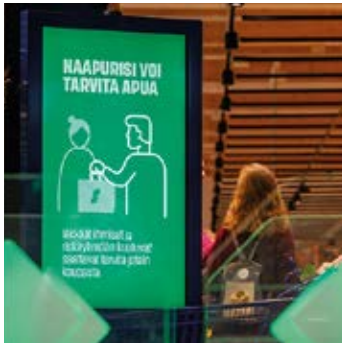
On tärkeä sisäistää, että yhä nopeatempoisemmassa maailmassa myös konseptiemme on uudistuttava entistä rivakammin. Tarvitsemme sekä harvempisyklisiä, suuria uudistuksia – niitä 2.0 ja 3.0 -tason muutoksia – ja lisäksi jatkuvampaa, myös paikalliset piirteet huomioon ottavaa, pienemmän mittakaavan virittelyä, jotta konseptimme ja brändimme säilyvät tuoreina, ajankohtaisina ja kiinnostavina eri puolilla Suomea asuvien asiakkaidemme silmissä. Olen vakuuttunut siitä, että asiakaslähtöisten ketterien menetel-

mien avulla saamme kehittämistyöhömme niin kivijalassa, verkossa kuin digitaalisissa palveluissa aivan uudenlaista vauhtia, reaktionopeutta ja terävyyttä.

Etenkin digimaailmassa epävarmuus on normaali olotila, eikä kehitystyön alussa siis tarkasti tiedetä, mikä lopputulos on. Siksi on uskallettava ketterästi kokeilla – asiakasta kuunnellen – eri vaihtoehtoja ja opittava jatkuvasti siitäkin, mikä ei ehkä toimi. Vaikka meillä on ketteryyden laajamittaiseen hyödyntämiseen vielä matkaa, olen ilokseni havainnut, että kaupparyhmäämme on alkanut vähitellen juurtua uudenlaisen tekemisen kulttuuria. Meillä on ollut hyviä onnistumisia, kuten ABC-mobiilin varsin nopea kehityspolku tankkauksesta ruoan tilaukseen ja autopesuihin, ja ne ovat vieneet tavoittelemamme muutosta kunnon harppauksin eteenpäin. Opimme koko ajan, toimintatapamme kehittyvät ja vauhtimme nopeutuu. Pystymme jo nyt aiempaa huomattavasti vikkelämmin tuomaan markkinoille uusia ratkaisuja asiakkaiden tunnistettuihin tarpeisiin sekä liike-toiminnan haasteisiin. Erityisen iloinen olen siitä, että yhteinen tekemisemme koko kaupparyhmän sisällä on tiivistynyt. Tämä näkyy selvästi niin osuuskauppojen ja SOK:n välisessä yhteistyössä kuin SOK:ssa eri yksiköiden välillä.

Korona on nopeuttanut tätä positiivista muutosta entisestään. Koronan vuoksi muun muassa majoitus- ja ravitsemiskauppamme kysyntä putosi hyvin nopeasti, jopa dramaattisesti, kun syöminen siirtyi kotiin. Asiakkaat jäivät sulkujen ja rajoitusten vuoksi vaille normaaleja ravintola- ja lounaspalveluita. Siksi muun muassa ruoan verkkokaupan sekä noutoruoan kysyntä kasvoi räjähdysmäisesti, lähes yhdessä yössä. Asiakkaamme toivoivat myös meiltä arkeaan helpottamaan noutoruokapalveluita, jopa kotiin asti toimitettuina. Tartuimme toimeen. Oli valtavan hienoa huomata, että onnistuimme vain parissa kolmessa viikossa kehittämään useita uusia ratkaisuja, joilla pystyimme vastaamaan asiakastarpeisiin ja palvelemaan asiakkaitamme paremmin myös poikkeuksellisissa olosuhteissa. Ketteryyttä on siis juuri tällainen nopea reagointi, se että uusia liiketoiminta- ja palvelumahdollisuuksia voi avautua yllättävilläkin tavoilla ja niihin pystytään tarttumaan.

Koronakriisin kiihdyttämästä uudenlaisesta tekemisestä haluaisin nostaa muutaman ihan konkreettisen esimerkin. Kriisin alkaessa meillä oli Food Market Herkun oma ruoan verkkokauppa vielä aika lailla kehitysvaiheessa.



Mutta kun lisäsimme resursseja ja vauhditimme testausta, saimme verkko-kaupan auki nopeutetussa aikataulussa. Asiakkaat ottivat uuden verkko-kauppamme heti omakseen ja nopeaa reagointiamme kiiteltiin. Palvelua kehitettiin koko ajan paremmaksi saadun palautteen perusteella, ja ensimmäinen myyntimiljoona meni rikki hyvin lyhyessä ajassa.

Kehitimme myös kokonaan uuden Syö kotona -verkkopalvelun, josta voi tilata ravintolatasoista ruokaa kotiin kuljetettuna. Palvelu aloitettiin Helsingistä, mutta hyvän vastaanoton siivittämänä se laajeni nopeasti läpi pääkaupunkiseudun, josta se skaalattiin edelleen valtakunnallisesti muualle Suomeen. Aikaa ideasta palvelun toteutukseen ja valtakunnalliseen laajentamiseen kului vain muutama viikko.

ABC-ketjussa puolestaan kehitettiin nopeassa aikataulussa ruoan ennakotilaustoimintoa niin, että etukäteen tilattu ja maksettu ruoka tuodaan asiakkaalle suoraan autoon, sovittuun parkkiruutuun. Palvelu toimii kaikilla noin 70 ABC-asemallamme, joissa on ruoan ennakotilauspalvelu käytössä. Asiakkaat löysivät uuden palvelun nopeasti ja sen vaikutuksesta myös ABC-mobiilisovellusten lataukset lähtivät reippaaseen kasvuun.

Nämä nopeasti kehitetyt ja asiakkaiden hyvin vastaanottamat palvelut ovat mielestäni oivallisia esimerkkejä siitä, miten aitoon ja akuuttiin asiakastarpeeseen reagoidaan nopeasti ja pystytään kehittämään hyvin toimiva, asiakasta helpottava ratkaisu. Emme enää rakenna palvelujamme kuin Iisakin kirkkoja, vaan pystymme nyt kehittämään nopeasti asiakkaille relevantteja skaalautuvia palveluita. Uskon, että nämä hienot onnistumiset siivittävät kehityksemme ihan uudenlaiseen lentoon ja saamme vauhdikkaasti levitettyä ketterää toimintamallia yhä laajemmalle kaupparyhmässämme.

Ketjumme ovat kehittäneet myös omia ratkaisujaan asiakkaiden toiveiden kuunteluun ja niihin vastaamiseen. Esimerkiksi pääkaupunkiseudulla toimiva Alepa-ketju kehitti Korttelitoive-konseptiinsa kansainvälisestikin useita palkintoja keränneen Korttelitoive-chatbotin yksinkertaistamaan ja nopeuttamaan asiakkaiden tuotetoiveiden saamista heidän oman lähi-Alepansa valikoimiin. Alepa-ketjun tavoitteena on saada myymälöistään mahdollisimman paljon asiakkaidensa näköisiä ja juuri tässä Korttelitoiveella on tärkeä rooli. Korttelitoive-hyllymerkki erottaa asiakkaiden toivotat tuotteet hyllyistä, ja niitä voi bongata kaupassa suurenkin määrän. Asiakkaiden palaute helposti käytettävästä chatbot-palvelusta on ollut kiittävää, ja sen kautta jätettyjä Korttelitoiveita on toteutettu tähän mennessä kym-



meniä tuhansia. Ihmiset selvästi mielellään osallistuvat ja vaikuttavat, kun se vain tehdään heille tarpeeksi helpoksi. Ja monelle on tietysti erityisen motivoivaa päästä kehittämään juuri sitä kauppaa, jossa tavallisimmin asioi. Chatbotin ohella asiakas voi toki edelleen kertoa oman Korttelitoiveensa myös itse myymälässä tai lähettää sen nettilomakkeen kautta. Korttelitoive on laajentunut kivijalka-Alepasta myös Alepa Kauppakassi -verkkokauppaan, ja asiakkaat voivat toivoa uusia tuotteita myös verkkokaupan valikoimaan. Uskonkin, että jalostunut Korttelitoive-konsepti on onnistunut syventämään Alepan asiakkaiden suhdetta omaan kauppaansa. Hyvän palautteen siivin olemme parhaillaan pilotoimassa Korttelitoiveen ideaa Sinuntoive-nimellä myös S-marketeihin.

Kauppojen valikoimia ei tietysti koskaan rakenneta huutoäänestyksillä. Valikoimatyo on hallittua ja jatkuvaa tasapainottelua niin tarkkaan mietityn ketjukonseptin, kysynnän ennustamiseen ja monipuoliseen analysoituun dataan pohjautuvan paikallisen osuvuuden kuin asiakkaiden täsmätoiveet huomioon ottavan kauppakohtaisen sopeutuksenkin välillä. Valikoimat elävät koko ajan ja lopulta ratkaisevaa on se, mikä käy kaupaksi ja mikä taas ei. Esimerkiksi paikalliset toiveet tuovat uusia tuotteita marketin hyllyyn, mutta jos ne eivät sieltä riittävän rivakasti liiku eteenpäin, ne myös jonkun ajan päästä poistuvat valikoimista. Sama koskee esimerkiksi markkinoille tulevia uutuustuotteita, joista lopulta vain harvat jäävät vakiovalikoimiin. Ratkaiseva kysymys tuotteen elinkaaren kannalta on aina se, löytyykö niille riittävästi kysyntää.

LAATUA, MIELIHYVÄÄ JA ONNELLISTAMISTA

Arjen asiointikokemukset, juuri sen oman kaupan yleisfilis ja tapa palvelella, vaikuttavat ratkaisevasti siihen, millainen käsitys asiakkaalle syntyy kaupoistamme ja palvelustamme. Meillä on lukuisia loistavasti toimivia yksiköitä, mutta yhä liikaa niitä, jotka eivät toimi riittävän hyvin. Siksi on tärkeää nostaa tekemisen ja palvelun tasoa kaikissa osuuskaupoissa ja kaikissa toimipaikoissa. Meidän on nostettava myös jo olemassa olevat hyvät käytännöt ja suoritukset kunniaan. Toisilta – ja myös toisilta toimialoilta – saa ja kannattaa ottaa oppia, niin oma kehityskäyrä nousee nopeammin ja jyrkemmässä kulmassa.

Fokuksen pitää olla tiukasti arkisessa myymälätyössä ja palvelussa, sillä juuri niiden sujuvuus ja laatu ratkaisevat miltä toimipaikkamme asiakkaiden mielestä näyttävät ja tuntuvat. Monikanavainen maailma ei tee tähän poikkeusta, helppoa ja sujuvaa asiointia, palvelujen toimivuutta sekä laatua arvostetaan niin verkossa kuin digitaalisissa palveluissakin. Tavoitteenamme on, että se niin kutsuttu perussuorituskin on aina ja kaikkialla asiakkaan silmissä vähintään hyvää tasoa. Se voi kuulostaa helpolta ja lähes itsestäänselvyydeltä, mutta sitä se ei todellakaan ole. Vaatii sitkeyttä ja kunnianhimoa pitää huolta tasaisen hyvistä laadusta ja palvelusta joka hetki, myös kiireessä ja ruuhka-aikoina tai illan ja yön myöhäisinä aukiolotunteina. Jokaisen toimipaikkamme on oltava joka päivä, joka hetki ja jokaiselle asiakkaalle hyvässä kunnossa, palvelun pelattava yhtä hyvin niin aamun ensimmäiselle kuin illan viimeiselle asiakkaalle. Tämän sisäistäminen ei riipu toimialasta, asiointikanavasta eikä omasta tehtävästä kaupparyhmässä, vaan ratkaisevaa on asenne.

Tavoitteena on siis saada asiakkaat tyytyväisiksi, ja tätä on myös mitattava. Tyytyväinen asiakas käyttää palvelujamme enemmän, mikä mahdollistaa kasvun. Jos saamme asiakkaan suosittelemaan palvelujamme myös muille, kasvumme kiihtyy. Asiakastyytyväisyys mittaa siten suoraan menestystämme. Meillä on jo hyvässä vauhdissa useita kehitysohjelmia, joilla hommaa viedään vahvasti eteenpäin seuraavalle laatutasolle. Hyvä esimerkki tästä on marketkaupan ketjuissa läpivietävä, monivuotinen laadun kolmiloikka-ohjelma, jonka voi tiivistää muutamaan sanaan: hymy, hevi, reikiä nolla. Ohjelmassa ollaan tiukasti kiinni myymälän perustekemisessä, mutta niin, että perimmäisenä ideana on katsoa kauppaa juuri niin kuin asiakas sitä katsoo.

Laadun kolmiloikka-ohjelmassa on kyse positiivisen vireen ja tekemisen meiningin rakentamisesta sekä asiakkaan entistä aktiivisemmasta ja systemaattisemmasta huomioon ottamisesta. Se, että tervehditään ja hymyillään asiakkaille, niin ruuhka-aikaan kuin rauhallisempina hetkinä, on tietysti jo ihan hyvien tapojen mukaista ja odotettavaa, mutta meidän on oltava myös paremmin hereillä, kuunneltava ja tarjottava asiakkaille apua omatoimisesikin. Asiakasta voi ilahduttaa monella tavalla, kun erilaiset mahdollisuudet siihen vain hoksataan.

Ruokakauppaan astuessaan asiakkaat kohtaavat yleensä ensimmäisinä hedelmät ja vihannekset. Heviosasto onkin asiakkaan tuoreuden ja laadun

mielikuvan rakentumisen kannalta ratkaisevassa asemassa. Jos se ei innosta ja herätä mielenkiintoa, koko kauppa voi vaikuttaa asiakkaasta nuhjuiselta. Siksi on erityisen tärkeää huolehtia siitä, että hevissä tuoreus ja laatu ovat aina kunnossa ja tuotteiden esillepanot niin runsaita ja houkuttelevia, että ne innostavat asiakkaita kokeilemaan uutuuksiakin. Ja tason pitää säilyä joka päivä ja koko kaupan aukioloajan, niin että esillepano on yhtä raikas aamusta iltaan, jokaiselle asiakkaalle. Tämä vaatii sitkeyttä ja jatkuvaa huolenpitoa. Osana hevi-kokonaisuutta viemme eteenpäin myös satokausi-ajattelua, jossa kunkin sesongin kasvikset ja hedelmät pääsevät paraatipaikalle. Satokauden antimista kerrotaan perustietoja, annetaan käyttöopastusta ja tarjotaan reseptejä, jotta asiakkaat uskaltaisivat kokeilla itselle vähän tuntemattomampiakin tuotteita.

Esillepanon jatkuvassa parantamisessa ja toisilta oppimisessa käytetään kimmokkeena myös keskinäistä kilpailua. Siksi on hienoa, että SOK:n ketjuohjauksen valikoimista vastaavat polkaisevat sisäisessä sosiaalisessa mediassamme aina aika ajoin käyntiin kisoja, joissa mitellään, kenellä on paras parsaesillepano tai mikä tuote juuri nyt on sesongissa. Toimipaikat panevat parastaan ja postaavat aikaansaannoksiaan sisäiseen someen kaikkien ihasteltaviksi. Näitä on ollut aivan huikeaa seurata. Ne ovat myös oiva osoitus siitä, että vaikka laadukkaan tavoitesuorituksen tueksi ja mittapuuksi annetaan mallisuoritus, siihen ei tarvitse tyytyä, jos pystyy paikallisesti parempaan. Tämä tuo myös lisää mielenkiintoa ja merkitystä jokapäiväiseen työhön, kun mietitään, miten vaikka tehtäisiin satokausituotteiden esillepanosta asiakkaille mahdollisimman houkutteleva. Ja huomenna vielä parempi. Ylpeys omasta työstä heijastuu laajemminkin koko myymälän ja työporukan henkeen. Syntyy aito halu pitää yhdessä muiden kanssa oma kauppa asiakkaille mahdollisimman hyvässä kunnossa.

Laadun kolmiloikan kolmas kohta liittyy tuotteiden saatavuuteen. Se on asiakkaille todella tärkeä asia. Käyn paljon kaupassa ja kyllähän itseänikin harmittaa, jos jollain kauppareissullani en saakaan kaikkea tarvitsemaani. Pyrkimyksenämme on, ettei asiakkaan tarvitse katsella myymälöissä tyhjiä hyllypaikkoja, vaan saamme tuotepuutteet putoamaan mieluusti nollaan. Tässä ratkaisevaa on, että onnistumme jatkuvasti tavaravirran optimoinnissa, mikä puolestaan vaatii erinomaista yhteispeliä osuuskaupalta ja ketjuohjaukselta. Saatavuuden varmistamisessa hyödynnetään muun muassa pitkälle automatisoitua tilaus- ja toimitusjärjestelmää, jossa menekin en-

nustamisessa otetaan aina huomioon myös paikallisesti vaihteleva kysyntä. Yksinkertaistetusti sanottuna me haluamme, että kenenkään ei tarvitse mennä vielä toisen kaupan kautta kotiin.

Erikoistavarakaupassamme laadukkaalla asiakaspalvelulla on tietysti aina ollut suuri merkitys. Valikoiman vetovoimaisuus, osuvuus ja uudistuvuus ovat olennaisia menestystekijöitä ja vaivattoman inspiroivan monikanavaisen asioinnin on oltava kaikille asiakkaille mahdollista. Silti todellinen erottautuminen ja merkitys luodaan asiakkaalle ennen kaikkea osaavalla ja ratkaisuhakuisella, henkilökohtaisella palvelulla.

Sokokset ja Emotionit ovat jo vuosikausia tehneet valtavasti työtä asiakkaiden palvelun parantamiseksi. Monella kosmetiikan ja kauneuden palveluammattilaisellamme on myös kosmetologin koulutus, mikä tuo syvempää osaamista asiakkaiden opastamiseen. Edelleen palvelun laatua silti nostetaan pitkäjänteisesti ja systemaattisesti. Sokoksissa on käynnistetty laajamittainen parempaan palveluun keskittyvä Myyn mielihyvää -kehittämishjelma. Osuuskaupamme ovat sitoutuneet sen toimeenpanoon ja valmentavat aktiivisesti omaa henkilökuntaansa. Ohjelma on saanut työntekijöiltä innostuneen vastaanoton, ja asiakkaat ovat nopeasti huomanneet positiivisen muutoksen. Ohjelman tulokset ovat jo nyt erittäin lupaavia. Esimerkiksi vuoden 2020 kolmen ensimmäisen kuukauden aikana asiakkaiden suosittelemiseksi nousi yli tuplasti edellisvuoden vastaavaan aikaan verrattuna, mikä on mielestäni todella kova suoritus ja osoittaa, että suunta on oikea. Tämäkään kehitysohjelma ei ole mikään hetkellinen lisämyynnin aktivointitoimi, vaan kyse on paljon pitkäjänteisemmästä ja syvällisemmästä kulttuurisesta muutoksesta, jossa asiakkaalle halutaan aina löytää parhaat ratkaisut sellaisella tavalla, joka ilahduttaa ja saa jopa suosittelemaan palvelua muille. Kun tässä onnistutaan, se luo merkitystä työlle ja innostaa entistä suurempaan palveluaktiivisuuteen.

Hotelli- ja ravintolakauppa on elämyksellistä ja siksi palvelun laatu ja asiakkaiden tyytyväisyys mittaavat onnistumista hyvinkin konkreettisesti ja suoraan. Meillä on toimialalla palvelun kehittämisessä takana jo vuosikymmenten kokemus. Kehitys on ollut huimaa ja tulokset puhuvat puolestaan. Kuluttajat valitsivat jälleen – jo yhdeksännen kerran peräkkäin – Sokos Hotels -ketjun Suomen luotetuimmaksi hotellibrändiksi (*Lähde: Reader's Digest: Luotetuimmat merkit -tutkimus, 2020*). Luottamus rakentaa asiakasuskollisuutta ja Sokos Hotellien asiakkaat palaavatkin ketjun hoteisiin kerta

toisensa jälkeen. Radisson Blu -brändin operoiminen Suomessa on antanut meille erinomaista sparrausapua myös palvelun kehittämiseen. Olemme saaneet globaalin huippuketjun kehitys- ja palveluohjelmien tehokkaasta läpiviennistä ja ratkaisuhakuisesta yes I can! -palvelukulttuurista paljon uutta virtaa myös Sokos-hotellien palvelun kehittämiseen. Sokos-hotelleissamme on jo useamman vuoden ajan viety pitkäjänteisesti eteenpäin onnellistamisen palvelukonseptia, joka läpäisee käytännössä kaikki asiakaspalvelutyön vaiheet. Tavoitteena on rakentaa sellainen jatkuva parantamisen palvelukulttuuri, jossa jokainen asiakas huomioidaan yksilöllisesti ja häntä palvelaan tavalla, joka yllättää – tai suorastaan hurmaa – iloisesti. Tämä vaatii asiakaspalvelijoitamme sekä erinomaista tilanneherkkyyttä että uskallusta heittäytyä, jotta he onnistuvat ylittämään ihmisten odotukset ja jättämään unohtumattoman muistijäljen. Kiittävien asiakaspalautteiden perusteella palveluammattilaisemme todella ovat osanneet virittää antenninsa asiakkaiden taajuudelle eikä uskallustakaan ole puuttunut. Ketjussa osataan myös juhlia työntekijöiden onnistumisia, upeita palveluivaalluksia jaetaan ja niistä kerrotaan laajalti. Osaajien työ tulee siten paremmin nähdyksi koko työyhteisössä, mikä lisää merkityksellisyyttä ja ammattilypeyttä omasta työstä.

DATASTA SYVEMPÄÄ JA TARKEMPAA YMMÄRRYSTÄ

Minkälainen ihminen ostaa mitäkin – ja miten? Se on aina ollut kaupan ydinkysymys. Jos vuosikymmeniä sitten vastaukseksi saattoi hyvinkin riittää kauppiaan oma näppituntuma, tämän päivän kilpailumaisemassa vastausta kannattaa hakea bittiavaruudesta. Datalla on siis yhä suurempi rooli siinä, että ymmärrämme asiakasta paremmin.

Meillä on asiakaslähtöisyyteen ja syvempään asiakasymmärrykseen yksi erinomainen kilpailuetu, 3,8 miljoonan kortin omistajan tietomassa. Se tarjoaa meille mitä parhaimman lähteen rakentaa jatkuvasti parempaa datapohjaista ymmärrystä siitä, mikä käy kaupaksi ja mikä ei – ja mitä missäkin kolkassa maata, kaupunkia tai paikkakuntaa halutaan ostaa.

Olemme pohtineet asiakaskäyttämisen ja asiakastarpeiden pirstaloitumista niin maantieteellisesti kuin muuttuvan kuluttamisen näkökulmasta. Pirstaloitumista tapahtuu kaikkialla, valtakunnallisesti, maakunnittain, kunnittain, kaupungeittain, kaupunginosittain, jopa kortteleittain – aste-

Olemme sitä, mitä ostimme

OMAT OSTOT -PALVELU TARKENTAA KULUTTAJAN KATSETTA

Näinkö paljon syön suolaa ja sokeria – ja näin vähän kuituja? Siinä yleisimpiä kysymyksiä, joita tuoteomistaja **Vesa Riihelän** vetämässä SOK:n digitaalisen Omat ostot -palvelun kehitystiimissä on viime aikoina totuttu kuulemaan. Ja totta, juuri suolan kokonaismäärä omissa ruokahankinnoissa hämentää monia, sillä palvelun uusin täydennys osoittaa herkästi sen, minkä tutkimuksetkin: me suomalaiset syömmе aivan liikaa suolaa.

Omat ostot -palvelun ravintolaskurin avulla kuluttaja voi seurata ja vertailla ostamansa ruoan terveellisyyttä ja ravintoarvoja virallisiin saantisuosituksiin.

”Sekä ravitsemustieteilijöiltä että kuluttajilta saamamme erittäin rohkaisevan palautteen jälkeen uskomme vahvasti, että ravintolaskurilla voi olla jopa kansanterveydellisiä vaikutuksia, esimerkiksi suolan vähentämisen suhteen”, Riihelä toteaa.

S-mobiili-sovelluksen Omat ostot on asiakasomistajille suunnattu rikastettuun ostodataan perustuva palvelu, jonka avulla S-ryhmän asiakas

voi seurata omien ja oman talouden ostosten lisäksi niiden jakautumista eri tuoteryhmiin, tarkkailla ruokakorin kotimaisuustasoa, hedelmien ja vihannesten määrää, muovipussien kulutusta sekä sitä, missä ja milloin on tullut asioitua.

Syyskuussa 2019 palvelussa julkistettiin yhdessä Luonnonvarakeskus Luken kanssa kehitetty, uraauurtava hiilijalanjälkilaskuri, jota monet asiakkaat ovat Riihelän mukaan pitäneet erittäin merkittävänä ja ennen kaikkea konkreettisena sekä silmiä avaavana palveluna.

Ravintolaskuri linkittyy puolestaan vahvasti 2000-luvulla jatkuvasti voimistuneeseen terveyden ja hyvinvoinnin megatrendiin. Tästä syystä terveellisen ruokavalion edistäminen on ollut alusta alkaen teemana mukana Omat ostot -palvelun alkuperäisessä konseptisuunnitelmassa. Terveellistä ruokavaliota tukeva toiminnallisuus on ollut asiakaspalautteissakin jo palvelun lanseerauksesta lähtien yksi eniten toivotuista toiminnoista. Palvelun käyttäjistä peräti puolet on ilmoittanut haluavansa nähdä ostotensa ravintosisällöt, ja yli puolet kertoo noudattavansa jonkinlaista erityisruokavaliota. Juuri näistä lähtökoh-

dista ravintolaskuria alettiin kehittää tiiviissä yhteistyössä asiakkaiden ja Suomen johtavien ravitsemustieteilijöiden kanssa.

”On erityisen tärkeää tehdä sellaisia palveluja, joita asiakkaat todella haluavat ja tarvitsevat. Siksi he myös osallistuvat suunnitteluun jo ennen kuin itse palvelua edes aletaan kehittää.”

Asiakkaita osallistutetaan kehitystyön kaikissa vaiheissa. Heiltä kysellään ja heitä haastatellaan arjen tarpeista ja he antavat palautetta sekä ideoivat toimintoja yhdessä kehittäjien kanssa. Ravintolaskurinkin kehitystyössä on Riihelän mukaan ollut mukana kymmeniä nykyisiä ja uusia Omat ostot-palvelun käyttäjiä.

”Monet kuluttajat tuntuivat kaipaavan juuri tällaista työkalua, jossa pystyy tekemään käytännön vertailua eri tuoteryhmien ja jopa tuotteiden välillä, vaikuttamaan myös ennakoivasti omaan kulutuskäytökseen”, Riihelä toteaa.

Ravintolaskuri siis tuo asiakkaalle aivan uudenlaista tietoa omasta kulutuksestaan – tai kuten Riihelä asian muotoilee, asiakkaan ei tietoa saadakseen tarvitse muuta kuin ostaa ja näyttää S-Etukorttiaan.

”Tästä on monelle suuri apu terveellisten ja tasapainoisten valintojen tekoon. Toisaalta kuluttaja saa eriytettyä tietoa siitä, kuinka paljon hänen ostonsa sisältävät liikaa suolaa tai sokeria ja kuinka paljon pitäisi nostaa kuitujen saantia esimerkiksi kasviksia lisäämällä.”

Riihelä kuitenkin muistuttaa, että palvelu katsoo vielä toistaiseksi ikään kuin peräpeiliin. Kurssinmuutokset on siis vielä tehtävä tehtyjen ostosten ja siitä saadun rikastetun tuotetietojen perusteella.

”Kehitämme palveluitamme jatkuvasti. Ravintolaskurin tietoja aiotaan jatkossa hyödyntää esimerkiksi henkilöityjen reseptisuositusten osalta. Yhdessä Yhteishyvän kanssa kehitämme toimintaa, jossa suosituksiin nähden liikaa suolaa sisältäneen ostoskorin omaava asiakas ohjataan lukemaan vähäsuolaiset reseptivaihtoehdot Yhteishyvän reseptipalvelusta. Tämä on sitä ohjaavaa, personoitua arkea helpottavaa palvelua, jota tulevaisuudessa varmasti tarvitaan yhä enemmän.”

VALINTOJEN OHJAILUA

Jo nyt Omien ostojen kehitystyössä on huomattu, että tämänkaltaiset digitaaliset toiminnot resonoivat selvästi tulevaisuutta. Kuluttajat, tavalliset suomalaiset, haluavat yhä

enemmän tietoa omasta ja perheensä kulutuksesta. Silti tämänkaltaisella kehitystyöllä on haasteensakin. Kuluttajat ovat entistä vaativampia ja tietoisempia sekä omien ostotietojensa keräämisestä että tietojen hyödyntämisestä.

”Käytännössä ostotietojen kerääminen onnistuu vasta, kun asiakkaat identifioivat itsensä ostotilanteessa eli näyttävät vihreää korttia. Ja vielä aika harva keskittää täysin sataprosenttisesti ostoksensa yhteen kauppaketjuun, joten osa ostoista voi jäädä pimentoon ja silloin kokonaiskuva ei ole täysin kattava.”

Omat ostot -palvelu on kuitenkin vankasti vakiinnuttamassa asemansa. Mobiilikäyttäjien määrä ja aktiivisuus tosin vielä vaihtelee osuuskauppojen välillä. Hyvä esimerkki S-mobiilin levityksestä löytyy muun muassa Osuuskauppa Keskimaasta, jossa on oltu hyvin määrätietoisia ja opastettu uusia sekä vanhoja asiakasomistajia aktiivisesti S-mobiiliin käyttöön.

Riihelä on pistänyt ilokseen merkeille myös senkaltaisen jatkuvasti lisääntyvän asiakaskunnan, joka palveluun kiinnittyään on alkanut kantaa vihreää korttia yhä uskollisemmin mukanaan. Uusia asiakasomistajia on löytynyt ihan palvelun herättämän kiinnostuksen myötä.

”Asiakkaat voidaan jakaa hyvin karkeasti kahtia. Toisten ostokäyttäytymistä määrittelevät ennen kaikkea taloudellinen harkinta ja edullisuus, toisten arvovalinnat. Arvo-ostajille tuotteiden valmistusperiaatteet, terveellisyys tai ympäristövaikutukset ovat usein jopa hintaa tärkeämpiä ostoperusteita. Me voimme tämänkaltaisissa palveluissa toisaalta palvella hintatietoisia kuluttajia kehittämällä yhä tarkempia hinta- ja kulutusseurantatoimintoja ja toisaalta rikastaa dataa arvoperusteisten ostajien tarpeisiin.”

Vesa Riihelä näkee, että molemmille asiakastyypeille on tuotettava jatkuvasti kiinnostavaa sisältöä – ja myös keinoja hallita ja suunnitella tulevia ostoja. Älykkään ostoskorin hyödyntäminen terveysvertailuissa, tarkka hintavertailu ja reseptiikan hyödyntäminen ostoksissa ovat jo ihan lähitulevaisuutta.

”Ihmisten kiireinen arki ja lisääntyvä tiedon ja valintojen määrä ohjaavat työtämme. Meidän tehtävämme on helpottaa ennen kaikkea arkea ja valintoja.” ■

erot vain vaihtelevat. Digitaalisuus on vauhdittanut yksilöllistymistä, ja se kasvattaa asiakkaiden vaatimuksia. Asiakas haluaa yhä tarkemmin juuri hänelle kohdennettuja palveluja. Ja kun aika ja paikka eivät enää aseta rajoituksia, asiakkaat myös olettavat voivansa asioida juuri sellaisilla tavoilla ja sellaisina ajankohtina kuin se heille parhaiten sopii.

Rakennamme siis yhä moniulotteisemmaksi muuttuvassa maailmassa asiakasymmärrystämme tarkkaan dataan pohjautuvasti. Datasta saa irti toteutuneen faktatiedon, jota voidaan analysoida, jalostaa ja rikastaa yhdistämällä sitä muihin tietoihin. Data muun muassa kertoo meille, mitä on ostettu ja milloin, ja mistä – kivijalasta vai verkosta – onko ostos maksettu käteisellä, kortilla vai mobiililla. Verkko- ja digitaalisten palvelujen kävijätiedoista käy puolestaan ilmi, mistä asiakkaat ovat sivustoille päätyneet, mitä he katsovat ja kuinka kauan, miten he etsivät tuotteisiin tai palveluihin liittyvää tietoa sekä miten heidän ostoprosessinsa sujuu vai sujuuko. Analysoitu data antaa erinomaisia kehitysimpulsseja asiakkaan palvelun parantamiseen, niin kuin vaikkapa verkkopalvelujen tunnistettujen pullonkaulojen purkamiseen. Kun eri tietovirroista koottua dataa yhdistetään ja jalostetaan erilaisten ennuste- ja analyysimallien sekä muiden analyysimenetelmien avulla ymmärrykseksi, pystytään jossain määrin – ja kohtuullisen hyvällä tarkkuudella – ennustamaan myös tulevaa, niin kuin tuotteiden menekkiä. Kuva edelleen terävöityy, kun hyödynnetään myös ulkopuolisista lähteistä saatavaa tietoa, kuten arvo-, asenne- ja ilmiötutkimuksia, markkina-analyysijä, kuluttajatrendejä ja demografia-ennusteita. Tämä kokonaisuus antaa jo erinomaiset raamit asiakkaan ymmärtämiselle, mutta vie meidät silti vain tiettyyn pisteeseen asti, koko kuvaa asiakkaasta se ei kerro. Koska tavoitteenamme on pystyä virittämään konseptimme sopimaan entistä tarkemmin paikallisille taajuuksille sekä tarjota asiakkaillemme yhä paremmin kohdennettuja, monikanavaisia palveluja, tarvitsemme lisäksi hienovireisempää, henkilökohtaisempaa ja suorempaa vuorovaikutusta asiakkaidemme kanssa kokonaiskuvan täydentämiseksi.

Kauppapalvelut ovat toimintamme peruskivi, niiden pitää olla asiakkaillemme jatkuvasti relevantteja ja priimakunnossa. Tiedämmekö, miten ihmiset tänä päivänä asioivat? Mikä heitä oikein motivoi? Miten ja mistä kanavista he hakevat tietoa, ostavat tai inspiroituvat? Asiakkaan asiointi- ja ostopolun tunteminen ja ymmärtäminen on monikanavaisen palvelu-

verkoston ja paremman asiakaskokemuksen kehittämisen syvää ydintä. Siksi data on avainroolissa myös kauppapaikkojemme ja asiointipalvelujemme kehittämisessä.

Olemme kulkeneet todella kauas niistä fyysisen kaupan kulta-ajoista, jolloin ratkaisu asiakkaiden tarpeisiin ja kysyntään löytyi uusista neliöistä. Kaukana ovat myös ajat, jolloin ne investoivat, joilla oli siihen varaa, ja asiakkaiden eniten arvostama toteutus oli se kaikkein vetovoimaisin. Ratkaiseva tekijä asiakkaan maailmassa saattoi aiemmin olla vaikkapa kaupan läheinen sijainti. Tällaisessa kilpailumaisemassa kaupparyhmämme on perinteisesti pärjännyt hyvin, etenkin ruokakaupat. Vaikka fyysinen läsnäolo on edelleen vahvuutemme, vankka kivijalkaosaamisemme ei kuitenkaan enää yksin riitä pitämään asiakkaitamme tyytyväisinä. Meidän pitää olla paremmin asiakkaidemme saavutettavissa myös monikanavaisesti, jotta asiakkaat voivat asioida juuri silloin kuin itse haluavat. Siksi yhdistämme kivijalkamme tueksi myös verkkokaupan ja muut digitaaliset palvelut, jotta asiointi- ja ostospolku olisi mahdollisimman vaivaton. Tavoitteenamme on saada tästä yhdistelmästä niin hyvin yhteentoimiva palvelukokonaisuus, että pystymme rakentamaan sen varaan asiakkaillemme jopa ylivoimaista hyötyä ja helppoutta. Asiakas ei siis sopeudu meihin, vaan meidän tehtävämme on sopeuttaa ja kehittää omaa toimintaamme vastaamaan heidän tarpeitaan. Se ei onnistu, ellemmme tunne asiakkaitamme.

Monikanavaisuuden vahvistaminen vaatii meiltä vielä paljon työtä. Meidän on opittava paljon lisää etenkin pirstaloituvan kysynnän sekä pirstaloituvien kanavien ja markkinoiden dynamiikasta. Tarvitsemme laajempaa ymmärrystä siitä, miten ja millä tavoin asiakkaamme monikanavaisessa maailmassa asioivat ja millaista monikanavaista palvelukokonaisuutta asiakkaamme odottavat juuri meidän heille tarjoavan. Tarvitsemme myös syvempää ymmärrystä siitä, miten pystymme kaupparyhmässä samaan aikaan säilyttämään sekä valtakunnallisen mittakaavan tehokkuuden että ottamaan asiakkaan jopa yksilötasolla yhä paremmin huomioon.

Digitaalisuus on mahdollistanut uudenlaisen henkilökohtaisen yhteyden kaupan ja asiakkaan välillä, ja juuri henkilökohtaisuutta asiakas on alkanut palveluilta myös odottaa. Tässä on kuitenkin oltava tarkkana ja kuunneltava asiakkaita herkillä korvilla. Ihmiset kokevat nykyään esimerkiksi omat mobiililaitteensa hyvin henkilökohtaisiksi välineiksi. Jos niiden kautta kohdennetaan viestejä, on tärkeää, että ne pohjautuvat asiakkaan ostohistoriaan

tai muuhun hänen tunnistamaansa asiointiin tai kiinnostuksen kohteisiin, kuten tiedon hakemiseen tuotteista tai palveluista. Elleivät mobiilin kautta tarjotut edut, kampanjat tai suositukset tunnu asiakkaasta relevanteilta, hän kokee ne häiritsevänä push-markkinointina. Jos vaikka asiakas, joka ei ole koskaan asioinut yhdessäkään Kodin Terrassamme, saisi runsaasti siihen liittyvää kohdennettua markkinointiviestintää vaikkapa terassilau-doista, hän tuskin innostuu lähtemään Kodin Terraan ostoksille. Luulta-vimmin hän ärsyyntyy ja pahimmillaan kieltää markkinointiviestintämme kokonaan. Sokoksessa usein asioiva taas hyvinkin todennäköisesti ilahtuu ja aktivoituu mahdollisesti myös ostamaan, jos saa henkilökohtaisesti tie-toa Sokoksen tulevista kampanjoista tai hänen ostoprofilinsa mukaisesti kohdennettuja etuja ja tuotesuosituksia. Parhaimmillaan osuvasti kohden-netut digitaaliset palvelut lisäävät asiointia, kasvattavat sitoutuneisuutta ja syventävät asiointisuhdetta. Näen vielä valtavasti mahdollisuuksia parantaa asiakkaan palvelua.

Totuus kuitenkin on, että asiakkaan maailman ymmärtäminen ei ole, kaikesta käytössä olevasta datasta huolimatta, helppoa – ja tämä maailma muuttuu koko ajan yhä monimutkaisemmaksi. Asiakkaat ovat entistä vaati-vampia ja saavat vaikutteita kaikkialta maailmasta. Erilaisia villityksiä ja il-miöitä, isompia ja pienempiä, syntyy jatkuvasti ja tihenevään tahtiin. Muu-tokset ovat nopeita ja digitaaliset kanavat vauhdittavat ilmiöiden ja hittien leviämistä salamavauhtia maailman laidalta toiselle. Jotkut ilmiöt lopahta-vat nopeasti, jotkut jäävät trendeinä elämään pidempäänkin. Kaupankin on osattava entistä herkemmin haistella ja hyödyntää näitä nousevia trendejä. Kaupalla on kysynnän ennustamiseksi käytössään muun muassa oma asia-kas- ja ostodatansa, markkina-, kuluttaja- ja menekkitietoa, asiakaspaneelit ja -raadit sekä trenditutkimuksia. Mutta nämäkään eivät vielä riitä. Esimer-kiksi ruoka-alalla on tunnistettava suunnannäyttäjät, ruokavaikuttajat ja hittireseptien tekijät, joita asiakkaammekin seuraavat, somessa ja muualla. Myös media tarttuu mielellään nouseviin ilmiöihin. Niiden kaupallinen hyödyntäminen vaatii nopeita hoksottimia ja tarkkaa pelisilmää. Kaikkeen ei tietenkään kannata tarttua, mutta olisi tärkeä pystyä tunnistamaan ne, joiden noste ei ole hetkellistä tai paikallista pienen ryhmän innostusta vaan laajempaa ja suurempaa. Nostan tästä esimerkiksi kauppasushin, jonka suhteen emme mielestäni olleet alkuun ihan hereillä. Tunnistimme kyllä ilmiön, mutta emme täysin sen mittakaavaa. Siksi reagoimme turhan hi-



taasti ja meiltä tärvääntyi aikaa, ennen kuin saimme tuotua laadukkaan ravintolatasoisen kauppasushin laajemmin valikoimiimme sekä rakennettua valmiiksi myös yhteistyökuviomme eurooppalaisen, huippulaatuista käsin tehtyä sushia tarjoavan Sushi Daily -konseptin kanssa.

ASIAKAS ON OMAN DATANSA VALTIAS

Kun puhumme asiakkaaseen liittyvästä tiedosta, datasta, lähtökohtamme on, että sen omistaa aina asiakas itse. Asiakas on siis oman datansa suhteen niin kutsutusti kuskin paikalla. Louhimme ja hyödynnämme dataa tietysti monin tavoin myös ilman, että yksilöitä on lainkaan tarpeen tunnistaa. Huolehdimme kuitenkin tarkasti siitä, että asiakasta yksilöivää dataa käytetään aina asiakkaan meille antamalla luvalla ja asiakkaan hyväksi, esimerkiksi omien kulutusvalintojen apuna. Jalostamme asioinnista kertynyttä dataa ja jaamme sen asiakkaalle takaisin erilaisina omiin osto- ja asiointitietoihin perustuvina hyötypalveluina sekä entistä tarkemmin kohdennettuna tarjontana, etuina, suosituksina ja asiakasviestintänä. Hyötypalveluista hyviä esimerkkejä ovat S-mobiilin Omat ostot sekä älykäs, suositteleva ostoslista.

S-mobiilin Omat ostot onkin ollut todellinen edelläkävijäpalvelumme. Sen avulla pystymme tarjoamaan asiakkaalle hänen todelliseen ostotietoonsa perustuvaa faktaa ostoskorin sisällöstä. Perhejako-ominaisuuden ansios- ta palvelussa voi nähdä paitsi omat ostot myös koko talouden ostotiedot. Hyötylaskureiden taustalla on asiakkaan ostotiedon lisäksi aina tutkittua tietoa ja maan parasta asiantuntemusta. Jos haluaa syödä terveellisemmin, kevyemmin, kotimaisemmin tai ilmastoystävällisemmin, konkreettisten muutosten tekeminen ja niiden edistymisen seuranta on nyt todella helppoa. Esimerkiksi kasvisten kulutuksen seurannan avulla voi kätevästi tarkistaa, tuleeko kansallisten ravitsemussuosituksen mukaisesti se puoli kiloa kasviksia, marjoja ja hedelmiä päivässä omien ruokaostosten osalta täyteen.

Tiedän kokemuksesta, että tieto vauhdittaa halutun muutoksen tekemistä. Olen viime aikoina ottanut tavoitteekseni syödä terveellisemmin ja olen saanut laskureiden avulla hivutettua niin omaa kuin perheenikin ruoan- kulutusta aiempaa kasvisvoittoisempaan ja kevyempään suuntaan. Muutos on selkeä, kun tarkastelen vaikkapa vuoden takaisia ostojamme ja vertaan



niitä tähän päivään: Perheemme kuukausitasoiset hedelmä- ja vihannes-ostot ovat ihan mitatustikin kasvaneet huomattavan paljon. Helpossa muodossa oleva faktatieto ja kehityksen seuranta on mainio motivaattori jatkaa ostoskorimme keventämistä ja muokata sitä esimerkiksi entistä vähemmän ilmastoa kuormittavaan suuntaan. Asiakkaammekin ovat ottaneet palvelun jo nyt todella hyvin vastaan. Jotkut ovat kokeneet sen niin hyödylliseksi, että ovat alkaneet keskittää ostojaan kaupparyhmäämme, jotta palvelun data vastaisi mahdollisimman paljon heidän todellista kulutustaan. Joillekin asiakkaille Omat ostot -palvelu on ollut jopa syy liittyä osuuskaupan jäseneksi. Oman datan jalostaminen asiakasta palvelevaksi hyötytiedoksi on positiivisella tavalla koukuttavaa ja samalla myös kilpailuedun lähde. Viimeksi olemme kehittäneet kansallisiin ravitsemussuosituksiin pohjautuvan ravintotietolaskurin, joka mahdollistaa myös omien tavoitteiden asettamisen. Olen jo itsekin asettanut konkreettisia tavoitteita sokerin, rasvan ja suolan saantimääriin. Omat ostot -palvelu on vasta elinkaarensa alussa ja kehitämme sitä jatkuvasti asiakkailta saadun palautteen avulla. Uskon vahvasti, että emme ole nähneet palvelun potentiaalista vasta kuin pienen osan.

Me siis tarjoamme asiakkaalle data- ja faktapohjaisia apuvälineitä, joilla hän voi tehdä omien valintojensa mukaisia kulutuspäätöksiä ja muuttaa ostokäyttäytymistään. On kuitenkin hyvä muistaa, että asiakkaalla itsellään säilyy aina päätösvalta valintoihinsa. Kauppa ei koskaan suoraan ohjaile asiakasta, vaan tehtävämme on tarjota riittävän laajasti vaihtoehtoja, joista asiakas voi tehdä ostopäätöksensä arvostustensa mukaisesti. Tarjoamiemme työkalujen tuella asiakas pystyy kuitenkin omassa arjessaan hyvin helpolla tavalla ohjaamaan omaa ja perheensä kulutusta haluamaansa suuntaan. Hyvä on myös tiedostaa, että kaikkia oman kulutuksen näin tarkka seuraaminen ei kiinnosta, emmekä siihen tietenkään ketään myöskään velvoita.

MITTAAMINEN KERTOO SUUNNAN JA VAUHDIN

Joulukuussa 2013 SOK:n auditorion puhujakorokkeen takaa totesin, että asiakkaiden tyytyväisyyden on oltava meille ykkösasia. Vaikka olemme ottaneet noista ajoista jo suuria kehitysloikkia, työtä meillä riittää edelleen. Nopeutuvassa digiajassa ja maailmanluokan kilpailussa datavetoisen asiakas-

lähtöisyyden ja asiakasymmärryksen merkitys vain kasvaa ja asiakkaiden vaatimustaso nousee.

Asiakastyytyväisyydessä meillä pitää olla tavoitteet korkealla, mutta sillä, miten itse arvioimme onnistumistamme, ei lopulta ole merkitystä. Merkitystä on vain sillä, olemmeko myös asiakkaidemme mielestä onnistuneet ja toimimmeko aiempaa asiakaslähtöisemmin. Emme tiedä, ellemme kysy ja mittaa – ja tee sitä myös tarpeeksi usein. Meidän pitää olla nykyistä paljon nälkäisempiä palautteelle ja kerättävä sitä eri tavoin ja tiheämmin, sillä nopeissa muutoksissa vuositasoiset asiakastyytyväisyyskyselyt eivät enää riitä. Meidän on myös varmistettava, että meillä on toimivat ja helposti käytettävät kanavat palautteen antamiseen. Palautteen kerääminen ei tietenkään johda mihinkään, jos emme ole siitä aidosti kiinnostuneita, jos emme reagoi emmekä ota opiksi ja jos se ei vaikuta toimintaamme, valikoimiimme tai palveluumme.

Näissä asioissa meillä on vielä paljon tekemistä, läpi koko kaupparyhmämme. Teemme kukin työtämme, tehtävästä, toimenkuvasta ja organisaatiosta riippumatta, loppujen lopuksi aina asiakkaan hyväksi. Siksi asiakkaiden tyytyväisyyden pitää olla meillä kaikilla jatkuvasti mielessä niin SOK:ssa kuin osuuskaupoissamme ja kaikilla eri organisaatiotasolla, ylimmästä johdosta asiakaspalveluun.

Asiakastyytyväisyys rakentuu uudennlaisesta, ketterämmästä ja nopeamman reagoinnin mahdollistavasta tekemisen tavasta sekä syvemmästä vuorovaikutuksesta asiakkaidemme kanssa. Asiakastyytyvää ei voi konseptoida, vaan se on kaiken tekemisemme lopputulos. Asiakkaan asettaminen aina keskiöön vaatii meiltä uudennlaista ajattelua, nöyrympää palveluasennetta sekä yhteistyö- ja palveluhalukkuuden omaksumista, kaikissa organisaatioissamme. Ilman jokapäiväistä aitoa halua sekä tehdä asioita yhdessä että palvella paremmin emme saa asiakkaalle näkyviä positiivisia muutoksia aikaan.

Asiakastyytyväisyys on myös johtamiskysymys. Yksi tehokkaimpia tapoja suunnata ajattelua ja toimintaa haluttuun suuntaan on kirkastaa tavoitteet ja konkretisoida tekemiset. Niinpä esimerkiksi johtajien ja esimiesten tuloskortteihin olisi kirjattava asiakkaan tyytyväisyyden kokemus niin, että sillä olisi myös tarpeeksi merkittävä painoarvo. Näin asiakas ei pääse meiltä keltäkään unohtumaan, ei asiakaspalvelutyössä toimivalta, asiantuntijatyötä tekevältä eikä johtoryhmän jäseneltä. Asiakaslähtöisyyden sisäistäminen

ja nostaminen keskeiseksi toimintaamme ohjaavaksi voimaksi on meille kriittisen tärkeää – ja myös paras tae jatkuvuudesta.

Olen pannut ilolla merkille, että yhä useammat osuuskauppojen ja SOK:n johtoon kuuluvat henkilöt kiertävät ja käyvät säännöllisesti kauppoissamme varmistamassa kauppojen hyvän kunnon ja saamassa palautetta suoraan asiakasomistajiltamme ja työntekijöiltämme.

TIETOSUOJA ASIAKKAIDEN LUOTTAMUKSEN SINETTINÄ

Olen edellä kertonut datan käytöstä asiakkaan palvelun parantamiseksi. Kun puhe kääntyy dataan, monen mieleen saattaa nousta pelkoja sen väärinkäytöstä. Haluan siksi erityisesti korostaa, että tietosuoja on meille S-ryhmässä arvo, ei turhaa sanahelinää. Datan käyttö perustuu luottamukseen. Meillä on velvollisuus toimia oikein, läpinäkyvästi ja huolellisesti, jotta asiakkaiden tietosuoja säilyy turvattuna kaikissa tilanteissa. Asiakkaiden, omistajiemme, luottamus S-ryhmään tiedon käsittelijänä ja tiedon käyttäjänä on meille elinehto ja investoimme asiakkaiden tietosuojan turvaamiseen valtavan paljon aikaa ja resursseja. Olemme ehdottomia myös siinä, ettemme koskaan myy hallussamme olevaa asiakasdataa kolmansille osapuolille.

Asiakkaiden luottamus ja arvostus ansaitaan. Teemme jatkuvasti työtä sen eteen, että pystymme olemaan luottamuksen arvoisia, joka päivä ja jokaisen asiakkaan kohdalla. Koulutamme ja valmennamme säännöllisesti koko henkilökuntaamme sisäistämään korkean tason tietosuojan asettamat velvoitteet ja säännökset. Edellytämme myös samaa korkean tason tietosuojaa kaikilta yhteistyökumppaneiltamme ja varmistamme sen aina sopimuksin.

Olen erittäin iloinen, että asiakkaidemme luottamus S-ryhmään asiakastietojen käsittelijänä onkin huippuluokkaa. Asiakastutkimuksemme mukaan noin 90 prosenttia asiakkaistamme luottaa huolellisuuteemme ja lainmukaisuuteemme asiakastietojen käsittelijänä. Asiakkailtamme saamamme tunnustus velvoittaa ja kirittää meitä toimimaan entistä tinkimättömämmin niin, ettei tuo luottamus koskaan vaarannu. ■



Asiakas on kylään saapuva ystävä

Hannele Hanssonin työmatka kotoa Kokkolan Rossoon kestää usein pitkään. Ei sen vuoksi, että se olisi erityisen pitkä pyöräiltäväksi, vaan koska hän tapaa matkan varrella niin paljon tuttuja. Nuoria, keski-ikäisiä, lapsiperheitä, ikäihmisiä, sillä Hannele on ehtinyt palvella asiakkaita jo kolmessa polvessa, 47 vuoden ajan. Osasta on tullut ystäviä, osasta tervehtimiskavereita. Viimeiset, vähän yli kymmenen vuotta, ovat vierähtäneet Osuuskauppa KPO:n Rossossa.

”Yksinkertaisesti vain tykkään ihmisistä. En kyllästy heihin koskaan”, Hannele toteaa.

Ja Hannelesta pidetään. Hän saa jatkuvasti kiitosta ja ylistävää palautetta suoraan ja epäsuoraan sosiaalisen median kautta.

Mutta mikä on hänen asiakaspalvelunsa salaisuus?

Hannelen mielestä resepti on yksinkertainen.

”En koskaan ajattele, että tuolta tulee asiakas, jota pitää palvella, vaan että sieltä tulee ihmisiä, ystäviä, tapaamaan juuri minua.”

KOHTAA JA KUUNTELE

Kun asiakas sitten istuu ravintolan pöytään, hän saattaa olla jo todella nälkäinen. Silloin Hannele koettaa rauhoitella tätä ja kertoa tosiasiat, kuten sen kuinka kauan ruoan valmistamisessa juuri nyt saattaa kestää.

”20 minuuttia voi tuntua nälkäisestä kahdelta tunnilta, siksi näissä asioissa on oltava tarkkana eikä saa maalailla liian optimistista kuvaa.”

Kun Hannele edessä on ihan uusi asiakas, hän tarkkailee ensin hetken uutta ystävänsä ja miettii, miten juuri hänen kanssaan ollaan. Oikea tunnelma on tärkeä. Onko murheita, stressiä, kiirettä tai auttaako kenties huumori? Aika usein auttaa. Nälkäkin vähän väistyy, kun nauretaan yhdessä. Ja sitten Hannele tarjoaa kaiken tietämyksensä.

”Nykypäivän asiakas on todella laatu tietoinen. Ihmiset enää harvoin haluavat rekkamiehen jättiannoksia vain nälkää sammuttamaan, vaan he haluavat elämyksiä, niin maku- kuin visuaalisiakin yllätyksiä. Ja tässä työssä täytyy tietää tarkkaan ruoka-aineallergiat, raaka-aineiden alkuperät ja valmistustavat. Viimeistäänkin pitää tietää melkoisesti, sillä



niistä nykyasiakkaat tietävät ihan hurjasti.”

Vaikka asiakkaila on viinitietämystä, alkoholia ei enää ravintolassa juoda samaan tahtiin kuin aiempina vuosina.

”Ja olihan se 70-luku todella värikästä aikaa. Ei ollut tavatonta, että joku siemaisi illan tuoksinassa vahingossa tulppaanimaljakon vedet suuhunsa tai että melkein samaisesta maljakosta etsittiin jonkun tekohampaita. Sellaista ei enää näy, vaan nykyään ihmiset ovat aika lailla selvin päin ja silti mukavan rentoja, se on todella kiva ilmiö.”

HÄPEILEMÄTTÄ ETEENPÄIN

Asiakkaan kohtaaminen on Hannelesta aina tärkeää, ihmisistä ei saa tulla rutiinia. Huumorinkin Hannele kohdistaa yleensä itseensä. Hän tunnustaa olevansa hassuttelija.

”Muistan aina kuinka entinen esimieheni sanoi, että kunpa saisin päivän olla niin kuin sinä!”

Ilo tarttuu, sen Hannele on huomannut ja sen, ettei hän häpeä enää sanomisiaan ja tekemisiään.

”Olen jo liian vanha häpeämään, sen lopetin jo lapsuuteeni!”

Hannele Hansson tarkkailee aina ensin hetken uusia asiakkaita ja miettii, miten juuri heidän kanssaan ollaan.

Hän ei häpeile edes jälkeenpäin, vaikka joskus hänellekin sattuu huteja. Nuorena etenkin, niin kuin silloin kun hänen kynäänsä jäi asiakkaan hiusverkko. Kollega järkyttyi tilanetta ja arvokkaan rouvahenkilön sojottanutta kampausta niin, että tiputti vielä pihvin pöytäseurueen toisen rouvan iltapuvulle. Tilanne vaati monta kokenutta emäntää keittiöstä paikalle ja pulloittain vissyä tahrannoistoon. Silti Hannele on sitä mieltä, että jos virheitä jää liiaksi murehtimaan, oma heittäytyminen kärsii. Ja sitä hän juuri rakastaa, heittäytymistä. Hannele onkin ideoinut monenlaisia tempauksia niin työssä kuin vapaa-ajalla.

”Olemme järjestäneet muun muassa osana Kokkolan Talviharmonikka -tapahtumaa talvikaraoken. Viime vuonna meillä oli tuossa Rosson edessä paljo ja kolme erilaista sauna. Ja karaokea lauletaan vain ulkona, vaikka olisi paukkupakkanen!”

Erityisen ylpeä hän on kollegansa kanssa aikoinaan perustamastaan Akkain ajoista, pyöräilytapahtumasta, jota ehdittiin polkea kymmenenä vuonna. Ja Suomi 100 -juhlavuoden kunniaksi polkaistusta kaulahuivikampanjasta, jossa Rosson asiakkaat neuuloivat kaulaliinat kaikille Kokkolan sotaveteraaneille ja ensimmäisen luokan oppilaille.

”On ihanaa järjestää kaikkea. Kesäisin olen pitänyt perunaviljelyksiä kesäterassillamme ja Kokkolan 400-vuotisjuhlaa juhlistimme puna-oranssein teemaistutuksin. Yksi asiakas toi terassin eteen nojalle vanhan polkupyörän, jonka sutaisin oranssilla maalilla, toinen asiakas nikkaroi viereisiin puihin linnunpönttö, jotka saivat siveltimestäni punaisen värin.”

Vaikka työvuosia on kertynyt, S-ryhmässäkin jo yli parikymmentä, Hannele ei ole kaupparyhmässä mikään hurja poikkeus. Itse asiassa S-ryhmässä pitkät työurat ovat yllättävänkin yleisiä. Eikä Hannele tunne edelleenkaan väsyvänsä mitenkään erityisesti. Työpäivät ovat niin vauhdikkaita, ettei hän vain ehdi. Totta kai välillä särkee selkää ja jalkoja, mutta niitä luultavasti särkisi joka tapauksessa. Vaikka jonain päivänä väsyttäisi, yleensä ystävät, asiakkaat tempaavat mukaan. On paljon juteltavaa, kohdattavaa ja ratkottavaa. Hannele nimittäin tykkää toimia mieluummin kuin tuumia ja liikojia suunnitella. Niin on tullut haettua vaikkapa oma silitysrauta kotoa, jotta ruotsalaislajila Thomas Ledinin paita on saatu siileäksi tai tyyntynyt tasaisen vihainen asiakasryhmä iloitsemaan yhdessä pöydän ääressä niin, että Hannelella on taas kaupungilla monta silmäparia lisää tervehdittäviä. ■

HANGOSTA INARIIN

MATKA MAAKUNTAAN

ME S-ryhmässä olemme todella kaikkialla Suomessa, Hangosta Inariin. Olen työskennellyt yli 30 S-vuodestani suuren osan Helsingissä, mutta viihdyin myös Osuuskauppa Hämeenmaan toimitusjohtajana kymmenisen vuotta. Muutimme perheen kanssa Lahteen, mikä ei ollut mikään valtava kulttuurinmuutos, vain satakunta kilometriä ylemmäs, mutta muutto uudelle paikkakunnalle kuitenkin. Muistan edelleen kirkkaasti, kuinka sain ennen muuttoa tekstiviestin kouluikäiseltä pojaltani. Olin tuolloin Ranskassa kuukauden mittaisella opiskelurupeamalla. Poikani toivoi viestissään, että jäisin auton alle, ettei perheen tarvitsisi muuttaa.

En jäänyt, vaikka opiskelukaverini uhkasivatkin minut auton alle tönäistä, ja niin me muutimme. Perspektiivin muutos SOK:n toimistohuoneista kentälle teki erinomaisen hyvää. Ja myös perhe viihtyi. Pestini alkuvaiheessa lähdin avaamaan uutta S-marketia Oittiin. Silloin oli tapana, että johto kätteli avajaisiin saapuneet asiakkaat, jotka saivat tuoreen leivän mukaansa. Väki jonotti ovien ulkopuolella leipää ja kättelyä jotenkin hyvin nöyränä, katseetkin maahan luotuina. Nämä ihmiset ovat ne meidän omistajat, joita varten olemme olemassa, muistan ajatelleeni. Se herätteli, pääkonttorivuosiinani kun olin ollut aika lailla erilaisten suomalaisten kanssa tekemisissä. Asiantuntijahommissahan oppii puolustamaan ideoitaan ja vakuuttamaan



muuta, vaikka yhteistyötä tehdäänkin, ja yli läikkyessään siitä voi joskus olla nöyryys aika kaukana. Hämeenmaan vuosina näin useita kertoja kaikki toimipaikat ja kohtasin asiakkaita, joita varten me tätä työtä teemme. Minulla oli tapana kiertää kaikki yksiköt läpi kerran vuodessa. Opin arvostamaan niiden yksilöllistä palveluotetta, värikkäitä persoonia ja homman toimivuutta. Kuulin tarinoita, kuinka asiakkaat halusivat jonottaa juuri tietylle kassahenkilölle, koska palvelu oli niin iloista ja asiakkaat huomioon ottavaa. Silmäni avautuivat ihan konkreettisesti ymmärtämään, että niin osuuskauppojen kuin niiden toimipaikkojenkin henki syntyy nimenomaan ihmisistä, erilaisista, eri puolilla Suomea.

S-ryhmän voimanlähteenä on mielestäni aina ollut koko maan kattava verkosto. Yksinkertaistetusti työnjako toimii niin että 19 osuuskaupan yhteisesti omistama keskuskunta SOK tuottaa koko kaupparyhmälle sen tarvitsemat valtakunnallisten liiketoimintojen ketjuohjauspalvelut sekä muut tarvittavat tuki-, asiantuntija- ja kehittämispalvelut. Itsenäiset osuuskaupat puolestaan hoitavat liiketoiminnan harjoittamisen omilla toimialueillaan.

Kaupparyhmässämme osuuskauppojen määrä on vuosikymmenten aikana pudonnut useista sadoista alle kahteenkymmeneen. Suunta on selvä, alaspäin ollaan menossa. Mutta kuinka alas? Onko olemassa joku oikea, eksakti osuuskauppojen määrä? Voiko sellaista edes määritellä? Tätä pohdintaa kaupparyhmässämme on käyty varmasti koko sen olemassaolon ajan. Ja veikkaanpa, että keskustelu aiheesta jatkuu vilkkaana myös tulevaisuudessa.

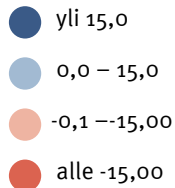
Yhtä ainoaa oikeaa vastausta ei varmasti löydy, koska sellaista ei ole. Optimaalisin verkoston koko ja laajuus ovat aina riippuvaisia ajasta, jossa elämme. On kuitenkin tärkeää, että rakenteemme toimisi mahdollisimman hyvin juuri niissä olosuhteissa, joissa kulloinkin toimimme.

Meillä on kaupparyhmänä takanamme hyvin vaikeita vuosia, jolloin osuuskaupparakenteemme ei enää missään mielessä vastannut ympärillämme muuttuneita olosuhteita. Osuuskauppoja oli satoja, ne eivät enää pärjänneet kilpailussa vaan olivat pahassa kurjistumiskiarteessa. Seuraukset olivat erittäin vakavat. Nämä vaiheet on kuitenkin jo niin moneen kertaan dokumentoitu S-ryhmää koskevissa historiikeissa ja myös muissa s-ryhmäläisten aiemmissa julkaisuissa, että en pidä tarpeellisenä kerrata niitä tarkemmin tämän kirjan yhteydessä. Näistä kaupparyhmämme läpikäymistä vaikeista vuosista kuitenkin voi – ja myös pitää – ottaa opiksi. Lisäksi on tärkeää oivaltaa se, kuinka meidän on jatkuvasti arvioitava toimintaympäristön ja

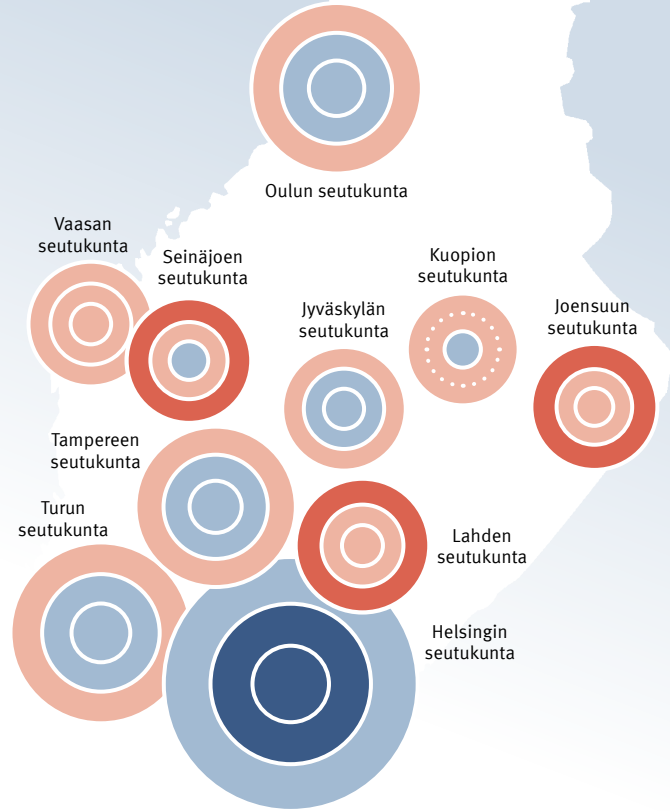
KYMMENEN KAUPUNKISEUDUN VÄESTÖMUUTOS 2040

Suomessa väestö ikääntyy, harvenee ja pakkautuu yhä tiiviimmin vain muutamiin kasvukeskuksiin.

Suhteellinen väestömuutos
2017–2040, prosenttia.



Lähde: Helsingin Sanomat 22.2.2019,
data: MDI:n väestöennuste 2040



kilpailumaiseman muutosten vaikutuksia myös kaupparyhmän rakenteen ja johtamisen toimivuuden näkökulmasta.

Kaupparyhmässämme on vuosien mittaan ollut erilaisia käytäntöjä, jotka liittyvät verkostomme tavoitelaajuuteen. Joissakin ryhmästrategioissa kirjasimme osuuskaupoille ihan tarkankin tavoitelukumäärän, joka oli alhaisempi kuin osuuskauppojen määrä nykyisin on. Pelkästään SOK:n aktiivisuudella fuusioita oli melko turha yrittää saada aikaan, sillä väkisin vääntäminen olisi synnyttänyt vain vastareaktioita. Jos taas osuuskaupoissa oli fuusioon tarpeeksi kiinnostusta ja yhdistymismahdollisuuksia lähdettiin selvittämään, SOK oli toki mukana tukemassa hankkeita. Joskus yhdistymisissä päästiin maaliin asti, joskus ei, ja ajoittain hyydyttiin jo lähtöteli-neisiin. Koska olemassa olevaa verkostoa alempi lukumäärä oli kuitenkin kirjattu strategiapapereihin, se sisälsi ajatuksen, että osuuskauppojen yhdis-tymiset olisivat kovin toivottuja, vaikka emme olleet ottaneet millään lailla



kantaa siihen, missä maantieteellisissä kolkissa niitä olisi toivottu tehtävän. Pelkkä kirjauksen olemassaolo aiheutti joissakin osuuskaupoissamme selvää ärtymystä. Paikoin taidettiin kokea, että strategiakirjauksessa astuttiin itseenäisten osuuskauppojen varpaille suorastaan seisomaan.

Uusimmassa S-ryhmän strategiassa päätimme luopua kokonaan osuuskauppojen määrällisistä tavoitteista. Se oli oikeastaan vain vallitsevan tosiasian ja käytännön huomioonottamista. Koska osuuskaupat ovat itsenäisiä yrityksiä, ne päättävät joka tapauksessa aina itse mahdollisista yhteenliittymisistä. Siksi emme katsoneet enää tarpeelliseksi määritellä edes strategia-tasoisesti mitään optimitavoitelukumäärää. Halusimme kirkastaa myös sen, että strategisestikin kaikki 19 alueosuuskauppaamme ovat koosta tai sijainnista riippumatta kaikki samalla viivalla. Ne voivat kukin tahollaan pohtia – ja toivottavasti myös pohtivat – omia toimintaedellytyksiään omista lähtökohdistaan käsin. Esimerkiksi SOK:n toimesta niitä ei painosteta millään tavalla liittymään yhteen.

Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö asialla ole kaupparyhmällemme merkitystä. Kyllä sillä on, suurtakin. On hyvin tärkeää tunnistaa, millaisia vakavia haasteita esimerkiksi Suomen alueellinen ja väestöllinen pitkän aikavälin kehitys eri osuuskaupoillemme väistämättä asettaa. Haasteet ovat hyvin erilaisia eri puolilla Suomea. Joillakin alueilla väestö vähenee nopeasti ja asukkaat ikääntyvät. Yhä useampi suomalainen hakeutuu asumaan ja työskentelemään kasvukeskuksiin tai lähelle niitä. Muutokset vaikuttavat suoraan osuuskauppojen jäsenmääriin ja uusien jäsenten potentiaaliin. Toisilla alueilla jäsenmäärä muuttoväestön myötä kasvaa, toisilla pohja

kapenee kapenemistaan. Kaupparyhmämme on yhtä vahva kuin sen osuuskaupat ovat.

Kannustan siksi hyvin vahvasti jokaista osuuskauppaa pohtimaan, miten kukin niistä voisi leventää ja vankistaa omia hartioitaan turvatakseen ja vahvistaakseen jäsentensä palveluja. Oma viestini on, että osuuskauppojen nykyinen lukumäärä ei ole kiveen hakattu, ja vähemmälläkin tulisimme toimeen. Karttoja ja ennusteita on hyvä tutkia huolellisesti. Ja jokaisen osuuskaupan olisi hyvä tahollaan arvioida, millainen on sen omien jäsenten näkökulmasta paras ja kestävin tulevaisuuskuva. Sanotaan, että pakko on paras muusa, mutta on myös täysin mahdollista ottaa tulevaisuus niin kutsutusti omiin käsiin ja hakea se paras ratkaisu jo ennen kuin se on ihan välttämättöntä. Kehotan siksi osuuskauppoja katsomaan myös aktiivisesti ympärilleen. Joskus kipeimmältä tuntuva päätös voi olla juuri se vastuullisin.

Ympärilleen osuuskaupat ovat toki katsoneetkin. Ja välillä myös löytäneet toisensa. Joskus vaikeimman kautta ja pitkäköön pyörittelyn jälkeen, niin kuin Lammin Osuuskaupan fuusio Hämeenmaahan itselleni opetti.

Kun olin aloittanut Hämeenmaan toimitusjohtajana, aika pian työlialle nousi Lammin Osuuskaupan yhdistymisen edistäminen. Tunnusteluja oli tehty jo edeltäjäni aikana, vuosituhannen alussa. Niinpä 2005 päätettiin äänestää jäsenkokouksessa asiasta. Paikalle saapui noin satakunta jäsentä. Alustin tilaisuuden, kerroin faktat ja syyt, miksi fuusio kannattaa. Tunnelma oli tiheä. Osuuskaupan hallituksen puheenjohtaja, joka taisi olla sitä jo kolmannessa sukupolvessa, vastusti kiihkeästi fuusiota. Saliin saapuneet olivat suurimmaksi osaksi hänen lähipiiriään. Vastustajat käyttivät kokouksessa puheenvuoroja, joissa verrattiin osuuskaupan itsenäisenä säilymistä jopa jatkosotaan. Asia-argumentteja ei juuri ladeltu, voimakkain tunnetila voitti. 58 prosenttia kokoukseen osallistuneista kyllä kannatti fuusiota, mutta olisimme tarvinneet 67 prosentin kannatuksen – emme siis päässeet maaliin. Fuusio toteutui lopulta vasta viisi vuotta myöhemmin. Tällä kertaa mekin varauduimme paremmin. Tiesimme, että tarvitsimme runsaammin äänestäjiä paikalle, ja niin tarjosimme jokaiselle paikalle saapuvalla lahjakortin Hesburgeriin. Sali täyttyi, ihmisiä oli edellisestä kolminkertainen määrä, ja heistä noin 90 prosenttia kannatti fuusiota. Tiesin, että Lammin Osuuskaupan jäsenille päätös oli tulevaisuuden kannalta paras. Siksi maalinauhan katkaiseminen monen vuoden maratonin jälkeen tuntui erityisen hyvältä.

Yksi fuusio on toteutunut myös omalla pääjohtajakaudellani, kun Jukolan Osuuskauppa yhdistyi Pohjois-Karjalan Osuuskaupan kanssa vuonna 2019. Jukolan toimialue Ylä-Karjalassa kuuluu juuri niihin alueisiin, joilla väki väistämättä vähenee ja alueen elinvoima hiljalleen hiipuu. 20 vuoden aikana Jukolan toimialueen asukasmäärä oli ehtinyt vähentyä jo lähes 30 prosenttia, eikä mitään merkkiä kehityksen kääntymisestä ollut enää näköpiirissä. Jukola oli jo valmiiksi S-ryhmän pienin osuuskauppa. Itsenäisenä sinnittelemisen olisi merkinnyt Jukolalle hidasta kutistumisen ja kurjistumisen tietä ja sen jäsenille väijäämättä heikentyviä palveluita. Jukolan Osuuskaupan johto halusi turvata alueen palvelut ja työpaikat, ja tähän paras ratkaisu oli osuuskaupan sulauttaminen samassa maakunnassa toimivaan, Jukolaa merkittävästi suurempaan Pohjois-Karjalan Osuuskauppaan. Samaan valistuneeseen lopputulokseen päätyivät myös Jukolan Osuuskaupan omistavat jäsenet, jotka yli kahden kolmasosan enemmistöllä tekivät päätöksen yhdistymisestä. Päätös luopua oman osuuskaupan itsenäisyydestä ei varmasti ollut helppo, mutta vastuullinen ja oikea. Fuusion ansiosta, osana paljon suurempaa ja vahvempaa osuuskauppaa, Jukolan alueella asuvien asiakasomistajien palvelut voivat säilyä ja monelta osin jopa parantua. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa sai Jukola-fuusiosta lisää muskeleita kehittää palvelutarjontaansa aktiivisesti ja koko toimintasäteellään ympäri maakuntaa, kaikkialla Pohjois-Karjalan alueella. Jukolan asiakasomistajat onnistuivat Pohjois-Karjalan Osuuskauppaan liittymällä vakauttamaan alueensa palvelujen saatavuuden ja saamaan jäsenyydelleen myös entistä parempaa hyötyä. Hienoa oli, että heidän ruokakorinsa hintaa pystyttiin laskemaan heti fuusion toteutumisen jälkeen useita prosentteja ja jukolalaiset pääsivät mukaan myös Pohjois-Karjalan Osuuskaupan maksamien osuusmaksun koron sekä ylijäämänpalautuksen piiriin.

Jukolan ja PKO:n fuusio oli siis kannattava kaikille pohjoiskarjalaisille asiakasomistajille. Sen lopputuloksena Pohjois-Karjalassa on alkanut uusi, entistä dynaamisempi yhden maakunnallisen osuuskaupan aika. Edellisestä toteutuneesta fuusiosta kaupparyhmässämme olikin ehtinyt kulua aikaa jo seitsemän vuotta, joten väestömuutosten vaikutusten kiihtyessä soisin tähdin olevan huomattavasti kiivaampikin.

Joskus kuulee sellaisiakin väitteitä, että yhteen osuuskauppaan ei voi kovin luontevasti kuulua alueita useammasta maakunnasta. Ja että maakunnat ja alueet olisivat keskenään niin kovin erilaisia, ettei mikään maantieteelli-

sesti kauempana sijaitseva, yhdistynyt taho voisi ajaa tasapuolisesti niiden kaikkien intressiä. Tämän väitteen paikkansa pitävyydestä olen henkilökohdaisesti vahvasti eri mieltä. Osuuskaupan toimialueen ei mitenkään tarvitse rajoittua vain yhden maakunnan alueelle. Meillä on tälläkin hetkellä kaup-paryhmässämme tästä monta hyvää esimerkkiä. Osuuskauppa KPO toimii vallan mainiosti viiden maakunnan alueella, samoin Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan toiminta-alue kattaa ongelmitta paikkakuntia useammasta maakunnasta.

Myös omat kokemukseni Hämeenmaan toimitusjohtajana vahvistavat tämän. Kiertelin toimitusjohtaja-aikanani aktiivisesti osuuskaupan toiminta-alueeseen kuuluvia paikkakuntia. Tuolloin näin pelkästään jo näiden käyntieni aikana ja ilman sen kummempaa data-analyysiä, että Hämeenmaan paikkakunnat todella olivat keskenään hyvin erilaisia. Erityisesti muistan Forssan tienoon, siellä oli ihan omanlaisensa tunnelma, joka poikkeaa paljon esimerkiksi Heinolasta, Sysmästä tai Hartolasta. Silti keskenään hyvin-kin erilaisten alueiden operoiminen ei tuottanut osuuskaupan johtamisen näkökulmasta minkäänlaisia vaikeuksia.

Hämeenmaan aikoina tapahtui myös kahden alueellisen kauppakamarin, Hämeen ja Lahden, yhdistyminen yhdeksi Hämeen kauppakamariksi 2000-luvun alkupuolella. Olin tuolloin Lahden kauppakamarin puheenjohtaja ja muistan, että yhdistymissuunnitelma herätti alkuun molemmin puolin epäluuloa. Pelättiin, että jompikumpi pääsee niskan päälle ja ajaa sitten vain omaa eikä lainkaan yhteistä etua. Yhdistymisprosessin aikana oli tärkeä kuunnella huolenaiheita ja vakuuttaa, että kaikenlaiseen tasapuolisuuteen kiinnitetään erityistä huomiota. Johtamani osuuskaupan toimialue oli sama ja siksi tämä uusi alue oli minulle varsin luonteva. Mitään ongelmia ei lopulta tullut ja yhdistyminen toi merkittävää tehokkuutta ja voimaa kauppakamarin tekemiseen. Iso plussa oli myös se, että kooltaan huomattavasti suurempana yhdistynyt kauppakamari oli entistä vetovoimaisempi työpaikka. Hämeen kauppakamari sai tuolloin erinomaiseksi vetäjäkseen kovan luokan osaajan, muun muassa Sodexoa vuosikaudet johtaneen Kirsi Aaltion, joka nosti huomattavasti koko kauppakamarin toiminnan tasoa. Jälki oli komeaa, sillä muutaman vuoden kuluttua Hämeen kauppakamari oli noussut lähes kaikilla tunnusluvuilla mitattuna pahnna pohjimmaisesta kauppakamarien valtakunnalliseen kärkipäähän.

Alueiden välillä on siis totta kai kiistattomia eroja, mutta niiden keskinäinen erilaisuus ei kuitenkaan omankaan kokemuksen valossa estä tehokasta yhteistä operointia.

SUURI KESTÄÄ MUUTTOTAPPION PAREMMIN

Vaikka kaupparyhmän strategisen johtamisen näkökulmasta osuuskaupoille ei ole tarvetta kiinnittää tavoitelukumäärää, olen asiaa silti paljon pohtinut – ja nyt pääjohtajakaudellani yhä enemmän. Mikä voisi olla tässä kiihtyvän muutoksen ajassa optimiluku? Mielestäni hyvä lähtökohta pohdinnoille on pyrkiä kohti tasapainoa. Sen saavuttamiseen näkökulmia on useita.

Jos osuuskauppojen lukumäärä putoaisi selvästi alle kymmeneen, voisi syntyä tilanne, jossa niistä muodostuisi liiankin isoja ja itsenäisiä. Kaupparyhmän yhtenäisyys voisi kärsiä. Kasvaneen koon tuoma vahvistuminen saattaisi johtaa myös siihen, että osuuskaupat alkaisivat ottaa SOK:lta takaisin sinne jo keskitettyjä palveluita, niin kuin taloushallintoa, markkinointia tai it-järjestelmiin liittyviä toimintoja. Yhtenäisyyden lisäksi kärsisi myös koko kaupparyhmän tehokkuus.

Entä jos osuuskauppoja olisi kymmenkunta?

Vuosikymmenten pituisen, eri tehtävissä kartuttamani oman kaupparyhmäkokemukseni marinoimana uskallan todeta, että se voisi olla nykyisessä vaativassa toiminta- ja kilpailuympäristössä varsin toimiva malli ja määrä. Jokaisella osuuskaupalla pysyisi tällöin vielä syvä intressi kaupparyhmän yhteiseen tekemiseen. Liittymällä yhteen osuuskaupat vahvistuisivat ja pysyisivät lisäämään kilpailukykyään alueellisessa markkinassa.

Osuuskauppojen lukumäärän vähenemisellä saavutettaisiin kaupparyhmätasolla selviä tehokkuushyötyjä. Toiminta tehostuisi, kun päällekkäiset rakenteet kuten hallinnon, johdon ja talouden toiminnot kevenisivät osuuskauppojen yhteenliittymisten jälkeen. Kustannussäästöt olisivat kaupparyhmätasolla laskettuna huomattavat, helposti useita kymmeniä miljoonia euroja.

Jotta mitään toimialaa voi pyörittää tehokkaasti ja kannattavasti, tarvitaan kriittistä massaa osaamisen ja resurssien varmistamiseksi. Osuuskaupat ovat tässäkin suhteessa keskenään kovin erilaisessa asemassa. Monessa niistä ei ole kovinkaan suuria resursseja mittakaavaltaan pienempien toimialojen kehittämiseen. Jos osuuskauppoja olisi nykyistä selvästi vähemmän,



Osuuskauppa voi yhtä hyvin kuin sitä ympäröivä maakunta



Se on osuuskauppa, joka sammuttaa maakunnasta valot. Sen sanonnan Pohjois-Karjalan Osuuskaupan toimitusjohtaja **Juha Kivelä** on kuullut useammin kuin itse on muuttanut pois maakunnasta. Muuttojakin on kertynyt vuosien varrella kaikkiaan jo kuusi – ja joka kerta mies on palannut takaisin. Valot eivät ole koskaan vielä sammuneet.

”Meillä on silti täällä osuuskaupassa aito huoli siitä, miten maakunnassa voidaan. Totuus nimittäin on, että osuuskauppa voi juuri niin hyvin tai huonosti kuin ympäröivä maakunta.”

Niin Pohjois-Karjalan Osuuskauppa PKO:n strategiaan kirjattiin yksitoista vuotta sitten yhdeksi tehtäväksi myös maakunnan elinvoimaisuuden edistäminen.

”Kädet täristen se sinne lisättiin, silloin mietimme ankarasti, että velvoittaako tämä meidät tulevaisuudessa kaikkeen sellaiseen, mikä ei oikeasti kuulu liiketoimintaan. Suoraan sanottuna pelkäsimme pahinta.”

Pelko on Kivelän mielestä osoittautunut vuosien varrella turhaksi. Oikeastaan strategialisäys on tuonut hänestä vain kaikkea myönteistä mukanaan.

”Johtaminen on paljon yksinkertaisempaa ja toimintamallimme on selkeytynyt. Emme ole raha-automaatti maakunnallisiin hankkeisiin, vaan liiketoiminnan kannattavuus ohjaa aina edelleen kaikkia hankkeitamme.”

TORIPARKISTA PALLOILUHALLIIN

Ensimmäinen suurempi ponnistus uuden strategian hengessä oli terveysaseman rakennuttaminen Joensuuhun.

”Siihen meille tuli aloite kaupungin sosiaalipalveluista. Sieltä soitettiin ja kerrottiin, että Joensuussa aiotaan purkaa vanha Niinivaaran terveysasema. Ja sen perään sitten varovasti kyseltiin, että olisiko tämä nyt ihan älytön ajatus, jos lähtisitte tällaiseen terveysasemahankkeeseen mukaan.”

Ei ollut. PKO osti Niinivaaran S-marketin tontin ja uusia rakennuslupia alettiin hankkia.

”Kyllähän se projekti lopulta paisui kuin pullataikina, mutta onnistui kuitenkin loistavasti. Kaupunki sai tilat ilman investointihuolia, osuuskauppa sai todella hyvän vuokralaisen ja alueen asukkaat puolestaan palvelut, jotka ovat meidän S-marketimme kyljessä.”

Alueellinen vaikuttaminen osana osuuskaupan strategiaa vaatii kuitenkin säännöllistä yhteydenpitoa alueen virkamiehiin. Tällaisen yhteydenpidon ansiosta syntyi muutama vuosi sitten muun muassa Lieksan liikuntahalli.

”Lieksassa oli varmaan jo 40 vuotta haluttu rakentaa urheiluhalli,

mutta kaupungin poliittinen ilmapiiri ei ollut siihen millään kypsä. Niinpä, kun Lieksaan tuli uusi kaupunginjohdaja, hän kysyi suoraan, että olisiko meillä kiinnostusta rakennuttaa sellainen. Hänellä oli niin tiiviit ja tarkat perustelut asialle, että hanke alkoi edetä.”

Ja jälleen kerran kaikki voittivat, kuntalaisista osuuskauppaan.

Alueellinen vaikuttaminen on terveysaseman rakentamisesta lähtien ollut PKO:ssa värikästä: on rakennettu toriparkkeja, pystytetty kesätyökampanjoita nuorille ja perustettu myös oma yksityinen terveysasema. Nyt rakennetaan palloiluhallia Joensuuhun.

Kaikki tämä vaatii kymmeniä, jos ei satoja tapaamisia yhteisön jäsenten ja vaikuttajien kanssa.

”Välillä katson kalenteriani ja mietin, että mitenkähän tuo tai tuokin tilaisuus liittyy meidän taloudellisiin päämääriimme. Mutta totuus on, että meidän on oltava yhteisöme aktiivinen jäsen ja vaikuttaja, muuten emme pärjää. Ja silti se on myös tuloksellista toimintaa, jonka tehtävänä on tuottaa hyötyä asiakkasomistajillemme. Jotkut kutsuvat sitä rönsyilyksi, mutta minusta se on johdonmukaista strategiaamme toteuttamista – muuten täällä raukoilla rajoilla ei pärjättäisi, me pidämme ne valot päällä!” ■

”Osuuskaupan tehtävä on missiommeikin mukaan tehdä yhdessä omasta maakunnasta parempi paikka elää. Se tarkoittaa siis paitsi entistä parempia kauppa-, ravintola-, tavaratalo-, liikennemyymälä-, parturi- ja hautaustoimistopalveluita myös alueen kehittämistä. Maakuntien kehityksen kannalta keskeistä on maakunnan keskuskaupungin elinvoimaisuus, joka säteilee koko maakuntaan. Siksi osuuskaupalla on suuri intressi kehittää muun muassa toriparkkeja ja keskustan ravintolapalveluita. Muuten nuoret muuttavat muualle ja keskuskaupunki ja koko maakunta näivettyy. PKO Juhan johdolla on meidän osuuskaupoista vienyt tämän maakunnan kehittämisen ehkä pisimmälle, hyvä niin, kunhan eivät innostu vielä olympialaisia hakemaan!”

– Taavi Heikkilä

jakautuisi myös toimialaosaaminen niiden kesken tasaisemmin ja näin osaaminen kokonaisuudessaan vahvistuisi. Osuuskaupat saisivat varmasti myös aiempaa tehokkaammin houkuteltua riveihinsä kovan luokan ammattilaisia kaupparyhmämme ulkopuolelta, kun osuuskaupat olisivat alan toimijoina uskottavia pelureita myös ulkopuolisin silmin.

Otan tästä havainnollisen esimerkin. Jos osuuskaupalla on matkailu- ja ravitsemistoimialan salkussa vain yksi hotelli ja muutama ravintola, on aiheellista kysyä, miten se pystyy ylläpitämään koko ajan kiristyvässä ja kansainvälistyvässä kilpailussa riittävää tasoa ja houkuttelemaan tarpeeksi kovia osajia toimintaa vetämään? Miten osuuskaupassa varmistetaan riittävä intressi ja fokus kehittää toimintaa kannattavasti? Vai onko riski, että pieni toimiala jää osuuskaupassa isompien jalkoihin, haastavimmillaan jonkun henkilön oman päätoimen ohella hoidettavaksi? Miten kehittymisen vaatima oppiminen tällöin turvataan? Kun vielä peilaamme tätä siihen tosiasiaan, että tämän päivän kilpailussa mittapuun kaikille toimijoille määrittävät alansa parhaat, kansainvälisesti, on selvää, että jäämme niistä ihan liiaksi jälkeen.

Jos ajattelempa osuuskauppojen kykyä turvata asiakasomistajien palvelut pitkäjänteisesti, ei voi todellakaan vähätellä Suomessa meneillään olevan valtavan rakennemuutoksen merkitystä. Osuustoiminta oli se, joka aikanaan pystytti suomalaisille syrjäseuduille talouden perusrakenteet. Nyt muutokset ajavat osuuskauppojamme väistämättä siihen, että ne joutuvat yhä hanakammin etsimään suurempaa kokoa. Kehityskulussa on samoja tunnistettavia piirteitä kuin muutama vuosikymmen sitten, jolloin emme enää pystyneet teollistumisen ja suuren maalta kaupunkeihin -muuttoalun jaloissa ylläpitämään satojen maaseudulla toimivien osuuskauppojen verkostoamme. Nyt tämä kehitys koskee etenkin nopeasti hiljentyviä paikkakuntia ympäri Suomen. Tulevaisuudessa emme enää pysty pitämään yllä nykyisenkaltaista palveluverkostoa. Manner-Suomessa on 294 kuntaa ja S-ryhmällä on kauppa 283 kunnassa. Olemme 11 kunnassa jo nyt ainoa ruokakauppa.

Oman kaupan menetys on paikkakunnalle ja sen asiakkaille aina valtava tappio. Se on sitä riippumatta siitä, kuuluiko kauppa pieneen tai suureen osuuskauppaan. Pienelle osuuskaupalle yhden kaupan menetys on kuitenkin raskaampi taakka, sille yhdenkin toimipaikan lakkauttaminen tekee kokonaisuuteen paljon isomman loven suureen osuuskauppaan verrattuna.

Suurempi osuuskauppa kestää siis aina suhteellisesti paremmin alueensa pienten paikkakuntien hiljentymisen ja verkoston asteittaisen harvenemisen. Jo tämä tosiasia puoltaa voimakkaasti suositustani siitä, että jokaisen osuuskaupan kannattaa aktiivisesti arvioida, mikä olisi riittävä koko turvata omien jäsenten palvelut myös pitkälle tulevaisuuteen.

MÄÄRÄ VAIKUTTAÄ PÄÄTÖKSENTEKÖÖN

Olen pohtinut pääjohtajakaudellani osuuskauppojen optimaalista määrää myös kaupparyhmämme kehittämisen ja johtamisen näkökulmasta. Kiihdyvässä muutosvauhdissa tehokkuus, nopeus ja reagointikyky ovat meille elinehto.

Muutos ohjaa meitä väistämättä siihen, että tietyt asiat S-ryhmässäkin on järkevintä keskittää. Tällaisia ovat esimerkiksi it- ja digikehittäminen sekä markkinointi, ja näitä kaikkia pitää viedä määrätietoisesti eteenpäin läpi koko kaupparyhmän.

Jos osuuskauppojen määrä putoaisi noin kymmeneen, myös päätöksenteostamme tulisi paljon nopeampaa ja dynaamisempaa.

Jos osuuskauppoja olisi nykyistä huomattavasti vähemmän, olisi mahdollista nostaa jopa ne kaikki mukaan SOK:n hallitukseen. Osuuskaupat olisivat tällöin kaikki mukana päätöksenteon ytimessä ja aina yhtäläisesti ja tasavertaisesti ajan tasalla asioista. Tämä olisi myös SOK:n omistamisen näkökulmasta mielestäni ideaali ratkaisu, kun jokainen S-ryhmään kuuluva osuuskauppa mahtuisi mukaan hallitukseen.

Tässä mallissa SOK:n hallituksen koko toki kasvaisi, mutta uskon sen olevan vielä hallittavissa. Etenkin kun ottaa huomioon sen kiistattomat hyödyt kaupparyhmän johtamisen jouhevuuden kannalta. Päätöksenteko tehostuisi ja vauhdittuisi merkittävästi. Myös reagointikykyämme paranisi huomattavasti. Ja sitä nopeutuva maailma ympärillämme meiltä vaatii. Yhteisessä pöydässä istuminen kasvattaisi ja syventäisi myös ymmärrystä koko kaupparyhmän yhteisestä edusta. Uskon, että sitoutuminen tehtyihin päätöksiin kasvaisi, kun kaikki osuuskaupat olisivat mukana niitä tekemässä ja ymmärtäisivät näin päätösten taustat. Iso laiva saataisiin varmasti kääntymään huomattavan paljon ketterämmin.

Nykyisessä 19 osuuskaupan mallissamme vain kuusi osuuskauppaamme on kerrallaan mukana SOK:n hallituksessa. Suuri enemmistö, 13 osuuskaup-

paamme, jää siis ulkopuolelle. Osuuskauppajäsenten lisäksi hallituksessa on vuodesta 2019 alkaen ollut kaksi kaupparyhmän ulkopuolista jäsentä, ja SOK:n pääjohtajana istun itse puheenjohtajan paikalla. Käytämme tälläkin hetkellä todella paljon aikaa hallituksen ulkopuolella olevien osuuskauppojen ajantasaisen tiedonsaannin turvaamiseen ja yhteisen ymmärryksen rakentamiseen. Pidämme S-ryhmän ylimmän johdon eli SOK:n konsernijohtoryhmän ja alueosuuskauppojen toimitusjohtajien kesken säännöllisesti yhteisiä kokouksia ja seminaareja, niin kasvokkain kuin etäyhteyksin. Lisäksi informoin hallituksen ulkopuolisten osuuskauppojen johtoa henkilökohtaisesti itse tekemälläni videolla SOK:n hallituksen puheenjohtajan roolissa jokaisen hallituksen kokouksen jälkeen. Olemme toisaalta käyttäneet valtavan paljon aikaa hallituksen jäsenten ymmärryksen kasvattamiseen esimerkiksi digin merkityksestä ja vaikutuksesta. Vaikka jaamme tätäkin tietoa parhaan kykymme mukaan eteenpäin, on selvää, että samanlaista yhteistä ymmärrystä ei voi syntyä kuin jos kaikki olisivat aktiivisesti mukana pohdinnoissa.

Pyrimme siis kaikin voimin varmistamaan riittävän tiedonsaannin kaikille osuuskaupoille. Mutta on ymmärrettävää, että hallituksen ulkopuoliset osuuskaupat eivät varmastikaan tunne olevansa yhtä hyvin perillä tehtyjen päätösten taustoista kuin hallituksessa mukana olevat. Se saattaa heikentää esimerkiksi päätöksiin sitoutumista.

Olen edellä avannut omaa ajatteluaani siitä, mikä voisi olla tässä kiihtyvän muutoksen ajassa tulevaisuuden kannalta optimaalisin verkosto ja mitä hyötyä siitä olisi nimenomaan kaupparyhmäkokonaisuuden kannalta. Haluan vielä korostaa, että nämä pohdinnat ovat omaa ääneen ajattelua, ja perustuvat niin kaupparyhmäkokemukseeni kuin pääjohtajana toimimiseen, mistä olen saanut paljon perspektiiviä katsoa myös pitkälle eteenpäin.

Itsekin osuuskaupan toimitusjohtajana vuosikymmenen ajan toimineena tiedän kuitenkin hyvin, että asiassa on kaksi puolta. Olen vakuuttunut siitä, että itsenäiset osuuskaupat kyllä löytävät omin voimin itselleen parhaat ratkaisut. Toivon silti, että edellä esittämäni ajatus siitä, että harvempilukuisina kaikki osuuskaupamme voisivat mahtua SOK:n hallitukseen, antaisi osuuskaupoille lähikimmoketta voimien yhdistämiseen. ■



Heidi Nordman viihtyy iltavuorossa ja hotellin arjen pyörytyksessä.



Thiago Serafim pitää päivävuoroista, sillä niiden jälkeen hänelle jää parhaiten aikaa perheelle ja harrastuksille.

S-elämää kellon ympäri

Mysterikko, huvipuistopäällikkö, ABC:n yövuorolainen, sosiaalisen media ammatilainen tai Brasiliasta Suomeen kotiutunut palvelutorin vastaava. Kaikkia näitä työntekijöitä ja työn kuvia yhdistää kirjain S.

S-ryhmän työntekijöitä työskentelee melko erikoisissakin ammateissa ympäri Suomea – ja ihan kaikkina vuorokaudenaikoina.

TERHI PÖYHÖNEN, SIPOON LOGISTIikkakeskus, SIPOO, KELLO 6.00

Aamuvuoro alkaa kello 6 yleensä aina samoin: automaatiokäsittelijä

Terhi Pöyhönen nappaa käteensä radiopuhelimen ja käsitietokoneen. Hän tarkastaa Inex Partners Oy:n Sipoon logistiikkakeskuksen seinän info-televisiosta, mikä työtehtävä tänään odottaa. Usein se on kuivatutelogistiikan puolella, siis ”kuivalla”.

”Kun pääsen työpisteelle, alan seurata prosessia, siis tuotteiden kulkua varastossa, tietokoneelta. Jos ja kun punainen valo näytöllä alkaa vilkkua, se merkitsee virhettä, joka pitää selvittää.”

Virhe tarkoittaa usein, että jokin tuote on jäänyt jumiin. Joskus se voi olla myös häiriö prosessissa, silloin tarvitaan käyntiä sähkökaapilla. Virheiden määrä vaihtelee päivittäin.

Joskus työ sujuu pitkäänkin häiriöttä, toisinaan taas Terhi saa liikuntaa oikein kunnolla.

”Puhelimen askellaskurista olen joskus tarkistanut, että työpäivänä saattaa kertyä sellaiset 16 000 askelta, joten en pelkästään istu tietokoneruudun ääressä.”

Kun Terhi aikoinaan siirtyi Kilosta uuteen Sipoon logistiikkakeskukseen, hänen työnsä muuttui täysin. Automaatioprosessit piti ottaa nopeasti haltuun. Hän on kuitenkin pitänyt muutoksesta.

”Parasta tässä työssä on itsenäisyys, jokaisella on oma vastuualueensa. Silti saan apua työyhteisöstä, jos jokin ongelma sitä vaatii.”

JOAKIM INNILÄ, SOK:N ÄSSÄKESKUS, HELSINKI, KELLO 9.00:

Kun **Joakim Innilä** aamulla avaa tietokoneen, työt alkavat yleensä heti. SOK:lla sosiaalisen median viestinnän asiantuntijana työskentelevä Joakim käy nopeasti läpi, mitä maailmalla on tapahtunut ja mihin S-brändin tulisi reagoida somekanavillaan. Valtaosa sosiaalisen median työstä tapahtuu kuitenkin ”pinnan alla”. Joakim palvelee viestinnän tiimiä kirjoittamalla päivityksiä, reagoimalla S-ryhmään tai asiakas-

omistajiin vaikuttaviin keskusteluihin sekä toimimalla eri asiantuntijoiden yhdyshenkilönä. Tärkeää työskentelyotteessa on ketteryys, sillä se on sosiaalisen median vahvuus.

”Usein kiireisimmät hetket ovat aamusta ja iltapäivästä, mutta harvoin on kahta toistaan muistuttavaa päivää. Kiireessäkin auttaa, että saan olla mukana upeassa tiimissä ja tehdä työtä, jolla on merkitys.”

Koronan ensi aalto oli työaikana Joakimin mielestä aivan erityistä. Työ sai vielä yhden uuden merkityksen, kun tiedonkulun tehtäväksi muotoutui ihmisten huolen ja hädän helpottaminen. Joakim huomasi, kuinka ennennäkemättömän tärkeää täsmällinen informaatio ihmisille poikkeustilanteessa on, ja kuinka suuri merkitys sosiaalisella medialla oli.

”Korona-aika oli hyvin koskettavaa. Näimme kaikki konkreettisesti, kuinka tärkeää ja mahtavaa työtä esimerkiksi päivittäistavarakaupoissa tehtiin. Ja sain olla omalta osaltani välittämässä tietoa tästä. S-ryhmän henkilöstön arjen sankaruudesta ja yhteishengestä kertovat uutiset, sekä Tulkoon mitä vaan -filmi sykähdyttivät jokaista myös somessa. Näiden sisältöjen saama huomio ja ihmisten kommentit olivat todella koskettavia. Se oli tässä työssä unohtumaton hetki.”

THIAGO SERAFIM, S-MARKET MUNKKIVUORI, HELSINKI, KELLO 12.00:

Keskipäivän työtunnit, ne ovat HOK-Elannon Munkkivuoren S-Marketin palvelutorin vastaava **Thiago Serafimin** kiireisimmät hetket. Kun hän kymmeneltä vilkaisee kelloaan, seuraavan kerran hän yleensä hätkähtää, kun huomaa iltapäivän olevan jo pitkällä. Lounasruoan hakijat pitävät Thiagon työssä kiinni.

”Ja se on mukavaa, sillä pidän ihmisten palvelemisesta ja heidän arkensa helpottamisesta. Työpäivään ei mahdu juuri tyhjiä hetkiä. Ja jos sellainen tulee, menen yleensä autamaan palvelutorin lähellä oleviin pisteisiin.”

Thiago on työskennellyt Munkki-vuoressa yli kymmenen vuotta. Kun hän aloitti, juuri Brasiliasta Suomeen muuttaneena, hän ei osannut suomea kuin muutamia sanoja.

”Aloitin työharjoittelussa, mutta aika pian pääsin kassatyöhön. Oli mahtavaa, että minuun luotettiin, siinä oli opittava kieltä nopeasti.”

Kielitaidon karttuessa työtehtävätkin ovat muuttuneet. Thiago kiittää työyhteisöään ja esimiestään kaikesta luottamuksesta, jonka on saanut. Rasismiin hän ei ole työyhteisössään koskaan törmännyt. Hän

pitää työstään ja erityisesti säännöllisestä päivävuorosta. Niin jää aikaa myös perheelle, vaimolle ja kolmelle tyttärelle – ja surffausharrastukselle.

PILVI SEROLA, TYKKIMÄKI, KOUVOLA, KELLO 16.00:

Huvipuiston kesäpäivässä mikä tahansa hetki voi olla kiireinen, aamupäivät, kun Kymen Seudun Osuuskaupan omistama Tykkimäki aukeaa, tai iltapäivä, kun kesä porottaa lämpimimmillään. Sen on huomannut huvipuistopäällikkö **Pilvi Serola** jo ensimmäisenä huvipuistokesänään. Entinen katsastusalan yrittäjä löysi vajaa vuosi sitten itsensä uudesta työstä, jossa on ollut paljon muitakin yllätyksiä kuin huvipuistolaitteet – joita kaikkia, siis niitä, joihin aikuinen voi mennä, Pilvi on testannut. Yllättävämpää oli muun muassa hurja työntekijämäärä, joka puistoon kesäksi palkataan.

”Ensimmäinen talveni täällä meni aika lailla työntekijöitä pestatessa. Noin 400 hakijaa haastateltiin ja 200 palkattiin”, Pilvi kertoo.

Kaikkein suurin yllätys Pilville oli kuitenkin se, kuinka paljon työtä hui- ja vesipuiston kauden valmistelussa on. Ulkopuistojen lisäksi hän vastaa ympäri vuoden auki olevasta sisähuvipuistosta.

”Kauden rakentaminen toteutetaan suurelta osin 11 hengen vakihenkilökunnan uurastuksella. On ollut hienoa huomata, minkälais- ta ammattitaitoa talosta löytyy.”

Vaikka kaiken perustana ovat normaalit liiketoiminnan rutiinit, työn tarkoituksena on tuottaa ennen kaikkea iloa puiston kävijöille. Kesällä Pilvi on vastuussa siitä, että näin myös tapahtuu. Hän valvoo, että henkilökuntaa on pisteillä tarpeeksi ja hommat hoituvat.

”On tässä kuitenkin pakostakin hymy herkässä, kun työhuoneen ikkunasta näkyy yksi Tykkimäen maamerkeistä, Yllätysten talo ja työpöytää koristavat Kusti ja Kerttu sekä Minion-hahmot. Ei pääse unoh- tumaan mielestä, että tässä työskennellään kaiken hauskan parissa.”

HEIDI NORDMAN, SOKOS HOTEL ORIGINAL VAAKUNA, VAASA, KELLO 19.00:

Jos hotellipäällikkö **Heidi Nordmanin** pitää valita, niin mieluisin työvuoro hänelle on iltavuoro, ehdottomasti. Hän pitää iltojen tunnelmasta Osuus- kauppa KPO:n Sokos Hotel Original Vaakunassa.

”Yleensä aloitan työvuoron koti- koneelta aamulla ja hoidan rauhassa työn juoksevia asioita. Keskipäivään

mennessä menen hotelille, jossa olen usein pitkälle iltaan saakka.”

Heidille työ ja asiakaspalvelu ovat elämäntapa. Esimiehenäkin hän haluaa tehdä asiakaspalvelutyötä noin pari iltaa viikossa.

”Jos en olisi mukana asiakas- pinnassa, niin nopeasti jäisin ulkopuolelle siitä, mitä talossa tapahtuu. Tykkään olla ihmisten kanssa ja tapahtumien keskiössä. Menen avaamaan ovia, petaamaan sänkyjä, jos on tarpeen – tai istah- dan juttelemaan vieraiden kanssa. Haluan näyttää esimerkilläni, että työtä tehdään nimenomaan yhdessä, suurella sydämellä.”

Ja työt tehdään mahdollisimman hyvin. Siksi Heidi on saanut työkave- reiltaan lempinimen ”Pilkku”. Asiat ovat järjestyksessä, työ tehdään siististi mutta pilke silmäkulmassa.

”Me työntekijäthän saatamme vaikka kontata tuossa respan edessä, kun hotelliin saapuu koiravieras. Olemme kaikki eläinrakkaita, joten koirat ovat meillä todellisia kunnia- vieraita”, Heidi nauraa.

Niin myös ihmiset. Se näkyy hotellin tuloksissa.

”Meidän asiakastytyväisyyss- tulokset olivat vuonna 2018 kaikkien Original-hotellien parhaat. Se on mahtava kiitos tästä työstä.”

**ANNA PAAKKI,
ROOM ESCAPE,
LAPPEENRANTA, KELLO 22.00:**

Iltaisin lappeenrantainen **Anna Paakki** pohtii työkseen mysteerejä. Tai pikemminkin antaa asiakkaiden pohtia.

Kun Anna, matkailu- ja asiakaspalvelualan ammattilainen, näki joitakin vuosia sitten työpaikkailmoituksen, jossa etsittiin mysteerikkoja, hän kiinnostui oudosta työnimikkeestä niin, että päätti ottaa selvää, mitä työ piti sisällään. Ja niin hän haki töihin Etelä-Karjalan Osuuskauppa Eekoon omistamaan pakohuone Escape Roomiin. Hän sai työn ja vuosien varrella nimike on muuttunut mysteerikosta mysteeripäälliköksi.

”Työhön kuuluu pakohuonepelin tarinoiden kertominen asiakkaille, toimintaohjeiden läpikäynti, oikean tunnelman luominen ja pelin kulun valvominen. Asiakkaat saavat valita kahdesta mysteerikertomuksesta ratkottavakseen toisen. Aikaa asiakkaila on aina tunti. Minä seuraan heidän etenemistään ja annan tarpeen tullen pieniä vihjeitä.”

Annasta asiakkaiden seuraaminen on kiinnostavaa.

”Ihmiset reagoivat niin eri tavoin jännittävään tilanteeseen. Toiset ovat hilpeitä, toiset neuvokkaita, joitain tilanne saattaa jopa ahdistaa.

Siksi heidän tunnelmiaan on tärkeää seurata.”

Pelaajat ovat kaikenikäisiä ja hyvin eri taustoista. Jotkut matkailtavat eri pakohuonepelien perässä ympäri Suomea.

”Parasta työssä on kontakti ihmisiin. Kun tuntee onnistuvansa tunnelman luonnissa ja kaikilla on kivaa, se on todella hyvä hetki.”

**LAURA VAINIO,
ABC RENKOMÄKI,
LAHTI, KELLO 02.00:**

Yössä on ihan oma tunnelmansa. Sitä mieltä on Osuuskauppa Hämeenmaan ABC Renkomäellä työskentelevä **Laura Vainio**.

Hän on työskennellyt viimeiset kymmenen vuotta, lukioiästä saakka, ABC:llä ja tehnyt niistä viimeiset kuusi vain yövuoroa.

”Yöllä valvominen sopii minulle, olen silloin virkeimmilläni. Yössä työkin on itsenäisempää kuin päivävuorossa. On selvittävä tiukoistakin tilanteista itsenäisesti, ei voi jäädä kenenkään selän taakse odottelemaan, että tilanne selviäisi.”

Kiperiä tilanteita on onneksi harvassa, mutta joskus on niitäkin, niin kuin vaikkapa silloin, kun auto juuttui pesukadulle tai asemalla syntyi nahistelua. Silloin on pitänyt olla nopeasti neuvokas.

”Yövuoroille on tyypillistä hiljais-ten ja ruuhkaisten hetkien vuorotte- lu, koskaan ei tiedä mitä tapahtuu.”

Kahteen asti yöllä riittää yleensä hyvin asiakkaita, Hesburgerissa jopa ruuhkaksi ja S-marketissakin käydään vielä puolenyön aikaan ostoksilla taajaan. Laura työskentelee kahvion lisäksi näillä molemmilla pisteillä.

Aamuyöksi väki vähenee, mutta silloin liikkuu oma kantajoukkonsa, ammattiautoilijat.

”Öissä on oikeastaan ihan samalla tavalla omat kanta-asiakkaansa kuin päivisin. Heihin olen tutustunut hyvin vuosien varrella. On kiva tunne tulla lomalta tai pidemmältä vapaalta, kun kuulee, että paluuta on jo odotettu. Se pistää jaksamaan.” ■

DIALOGI: S-RYHMÄ VOI YHTÄ HYVIN KUIN SUOMI

MIHIN OLEMME MENOSSA?

Olen tässä kirjassa halunnut tuoda esiin niitä asioita, joilla me S-ryhmässä luomme askelmerkkejä tulevaisuuteen. Luomme ne yhdessä ihan siksikin, ettemme osuuskaupparyhmässä elä muusta maailmasta erillämme. Jo se, että miljoonat suomalaiset ovat asiakkaitamme, kertoo, kuinka kuljemme muun Suomen kanssa samassa tahdissa ja hengitämme samaa ilmaa. Meidän menestyksemme edellyttää, että myös Suomella menee hyvin. Ja toisaalta, kun me menestymme, voimme silloin tukea koko yhteisöä pärjäämään paremmin.

Entä mitkä ovat sitten suomalaisen yhteiskunnan haasteet, mitä pitäisi tapahtua, että Suomi jatkossa pärjäisi?

Olen käynyt näistä Suomen ja yritysmaailman – ja vähän S-ryhmänkin – haasteista keskusteluja pitkäaikaisen hyvän ystäväni, Yhdysvalloissa tohtoriksi väitelleen ja Sitrassa nykyään työskentelevän Timo J. Hämäläisen kanssa. Vaikka työskentelykenttämme ja siten näkökulmamme suomalaiseen

Taavi Heikkilä ja Timo J. Hämäläinen ovat vanhoja ystäviä ja yhdestä asiasta hyvin samaa mieltä: Monimutkaistunut maailma vaatii työntekijöiltä – ja myös työntantajilta – yhä enemmän joustavuutta ja uudenlaisia henkisiä voimavaroja.



yhteiskuntaan ja talouselämään ovat varmasti melko erilaiset, löydämme aina yhteneväisyyksiä yhteiskuntaa ja osuuskauppaa kohdanneista haasteista. Siksi päätimmekin tämän kirjan puitteissa vaihtaa hieman ajatuksia, sillä maailman lisääntyvä kompleksisuus, jota Timo on paljon tutkinut, vaikuttaa yhä enemmän myös meidän kaupparyhmämme toimintamalleihin.

YHÄ MONIMUTKAISEMPI TULEVAISUUS

TAAVI: Jos lähtisimme miettimään Suomen tulevaisuudennäkymiä, niin kuinka Timo tutkijan näkökulmastasi näet, miten Suomen – niin yritysmaailman kuin julkisen puolen toimijoidenkin – pitäisi muuttua, että me pysyisimme maailman kehityksessä mukana ja pärjäisimme paremmin? Vai onko koronavirisi mielestäsi heilauttanut pitkän tähtäimen suunnitelmat ihan toisaalle?

TIMO: Suomen tulevaisuusnäkymät ovat tosiaan viime aikoina muuttuneet melkoisesti. Kulunut vuosi on kuitenkin näyttänyt sen, että Suomi on yhteiskuntana melko vahva kestäämään kriisejä ja poikkeustiloja. Me pärjäämme ja toimimme poikkeusolosuhteissa varsin hyvin. Näyttää kuitenkin siltä, että emme kykene ennakoimaan näitä kriisejä yhtä hyvin. Kun ajatellaan vaikkapa 1990-luvun lamaa tai tämän vuosituhannen finanssikriisiä ja sen pitkittyneitä jälkivaikutuksia – ja nyt koronapandemiaa – nämä kaikki ovat aika lailla yllättäneet meidät, vaikka varmasti merkkejä olisi ollut ilmasta luettavissa. Tällaisista kriisitilanteista selviämisessä on paljolti kyse myös johtamisesta. Kun organisaatiotutkijat ovat miettineet, millaisella johtamisella erilaisissa toimintaympäristössä pärjätään, on yhdeksi toimintaympäristöksi hahmottunut niin sanottu kaaosympäristö, joka voisi olla melko vastaavanlainen kuin nyt meillä koronakriisissä on ollut. Vaikka syy- ja seuraussuhteet ovat tällaisessa ympäristössä osittain epäselvät, on silti pakko toimia. Me suomalaiset – ehkä vähän yllättäenkin – näytämme pärjäävän tämänkaltaisessa toimintaympäristössä melko hyvin.

TAAVI: On totta, että kriisiajan johtaminen on täysin erilaista kuin muussa ajassa, myös yrityksissä. Sen olemme nyt suomalaisissakin yrityksissä varmasti kaikki koronan vuoksi kokeneet. Voi kyllä todeta, että kaikki yrityksen tekemät suunnitelmat, harjoitukset ja panostukset kriisinhallintaan maksoivat itsensä kriisin iskiessä moninkertaisesti takaisin, niin myös meillä S-ryhmässä. Mitä paremmat ovat valmiudet, sitä nopeammin kriisin

saa edes jossain määrin hallintaan ja poikkeustilanteen vaatimat johtamisen käytännöt voimaan. Kriisijohto – ja koko johto muutenkin – joutuu ottamaan tavallista enemmän naruja käsiinsä ja voimaan astuu tiukkoja sääntöjä siitä, miten saa ja miten ei saa toimia. Samalla moni esimies ja liiketoimintajohtaja on joutunut todella testaamaan tilannejohtamisen taitojaan, sillä tämä on useille ihan ensimmäinen oikea ja todellinen kriisi. Siinä nousevat omat henkilökohtaiset johtamisen opit ja kehitysaskeleet jokaisella arvoon arvaamattomaan. Meillä on S-ryhmässä takana pitkä historia ja olemme selvinneet pahoistakin kriiseistä. Kriisit ovat yleensä vain tiivistäneet rivejä, kun kaikki voimavarat on pitänyt keskittää akuutin ongelman ratkaisemiseen. Uskon, että meillä on kriisijohtamisessa etua myös siitä, että olemme viime vuosina panostaneet johtamisen laatuun niin voimakkaasti, ettei se ole jäänyt vain sanahelinäksi. Esimiehiä on tuettu ja valmennettu, jotta johtamisemme olisi mahdollisimman tasalaatuisia läpi kaupparyhmän. Henkilökohtaisten johtamislupausten lisäksi johdon yhteiset lupaukset – uskallan, arvostan ja toteutan – ovat saaneet ihan uuden merkityksen. Niitä tarvitaan niin yrityksen muuttuneessa ulkoisessa tilanteessa kuin myös sisäisessä toimintakulttuurissa. Kauppa pitää yhteiskunnan rattaat pyörimässä myös kriisiaikoina ja toimipaikoissamme niin henkilöstön kuin asiakkaiden turvallisuuden takaaminen on meille ykkösasia. Saimme myös siirrettyä ylikuormittuneisiin päivittäistavarakaupan palveluihimme nopeasti lisää resursseja muilta toimialoilta ja samalla välttyimme järeämmiltä lomautuksilta. Asiantuntijoillamme arkiset kohtaamiset ja vuorovaikutustilanteet puolestaan vaihtuivat virtuaalikokouksiksi ja sähköpostiviesteiksi. Resilienssiä löytyi, työ hoitui hyvin myös näin, ja sisäinen luottamus parani. Ehdoton voimavara olivat jo aiemmin käyttöön otetut digitaaliset kaupparyhmätasoiset työvälineet, joilla viestit kulkivat reaaliajassa kaikkiin tarvittaviin paikkoihin ja kaikkiin suuntiin.

TIMO: Toimintaympäristön muutos vaikuttaa yritysten lisäksi koko nyky-yhteiskuntaan – ja tuo ympäristö on muuttunut tietysti voimakkaasti jo ennen korona-aikaakin. Näiden erilaisten toimintaympäristöjen muutosta on tutkinut muun muassa brittiläinen systeemitutkija David Snowden, joka on kehittänyt niin sanotun Cynefin-ajattelukehikon. Tähän peilaten ongelmanratkaisijan on tärkeää arvioida ongelman luonnetta, ennen kuin hän alkaa miettiä siihen ratkaisuja. Ongelmia on Snowdenin mukaan neljää eri tyyppiä: yksinkertaisia, monimutkaisia, kompleksisia ja kaoottisia. Kaootti-

set jo tuossa alussa mainitsinkin, mutta näistä muista vielä muutama sana. Yksinkertaisessa ja stabiilissa toimintaympäristössä voidaan toimia aika rutiininomaisesti, niin kuin on aiemminkin hyväksi havaittu. Monimutkaisessa ympäristössä tilanteen hahmottamiseen vaaditaan jo asiantuntijoiden tuottamaa analyysiä ja sen pohjalle rakentuvaa ymmärrystä, mutta syy- ja seuraussuhteet ovat siinä vielä hahmotettavissa. Sitten on vielä kompleksi- nen toimintaympäristö, jossa ei enää pärjätä asiantuntija-analyysillä, koska lukuisat toimijat ja järjestelmät ovat niin keskinäisriippuvaisia, ettei asioita voida juurikaan ennustaa järkevällä tavalla eteenpäin.

Ja nyt yhteiskunnastamme on siis tullut yhä kompleksimpi, sellainen, jossa aiempiin kokemuksiin nojaava, vahvasti suunnitteluun ja asiantuntijuuteen perustuva toimintamallimme ei enää toimi. Silti monessa organisaatiossa vallitsee vielä aika perinteinen, suunnitteluun perustuva johtamistapa ja organisaatorakenne. Siksi organisaatiotutkijat korostavatkin, että aiempaa kompleksimmassa ja epävarmemmassa toimintaympäristössä myös yritysten pitäisi yhä enemmän kehittää joustavampia, muun muassa rinnakkaisiin kokeiluihin ja verkostoyhteistyöhön perustuvia toimintatapoja. Näin yrityksissä jatkuvasti luotaisiin erilaisia vaihtoehtoja, eri konteksteissa, ja kokeiltaisiin – etenkin jos toimitaan valtakunnallisesti tai kansainvälisesti – eri paikkakunnilla erilaisia vaihtoehtoja. Kokeilujen tekijät voivat sitten oppia toisiltaan erilaisista konteksteista mikä toimii ja mikä puolestaan ei toimi. Parhaita uusia toimintamalleja voidaan tämän jälkeen levittää ja sopeuttaa uusiin toimintaympäristöihin. Myös julkisen hallinnon puolella meillä hiljalleen aletaan herätä tähän. Ehkä selkein esimerkki on, että edellinen hallitus otti kokeilukulttuurin hallitusohjelmaansa, joka on askel oikeaan suuntaan. Olennaista on oppia kokeiluista ja pystyä jalostamaan opit hyödyksi.

TAAVI: Tässä toimintaympäristön muutoksessa yhä moniulotteisemmaksi näen ihan suoran analogian meidän tilanteeseemme S-ryhmässä. Mehän olemme perinteisesti olleet vahvoja suurten volyymien ja perusprosessien tehokkaassa pyörittämisessä, ja siihen myös meidän kilpailukyky- me ja menestyksemmekin on pitkään perustunut.

Nyt me olemme siirtymässä prosessilähtöisyydestä yhä asiakaslähtöisempään ja ketterämpään tapaan toimia. Tämä näkyy muun muassa siinä, että olemme perustaneet viime vuosina yli yksikkörajojen ulottuvia tiimejä, joissa eri alojen asiantuntijat kohtaavat. Yleinen suuntahan maailmalla ja yhä

enemmän myös meillä on, että organisoidutaan kulloisenkin työn ympärille kehittämään uutta ja ratkomaan haasteita. Tiimit rakentuvat yli hallinnollisten organisaatioiden, ja näin tiedonkulkua eri osien välillä aiemmin hidastaneet organisatoriset tai muut hallinnolliset siilot alkavat purkautua. Meillä työskenteleviä huippuammattilaisia on mielestäni hyödynnettävä entistä paremmin ja siihen tällaiset eri organisaatioista tulevista osaajista muodostuvat tiimit ovat oiva keino. Siten saamme parhaat asiantuntijat ryhmittymään kulloisenkin ongelman äärelle. Olen vahvasti sitä mieltä, että kaikenlaisen yksinyrittämisen aika on S-ryhmässäkin ohi ja ammattilaistemme on osattava taipua tällaiseen syvään yhteistyöhön eri organisaatioiden osaajien kanssa. Tarvitaan siis luottamusta, puolin ja toisin. Parhaiden asiakaslähtöisten lopputulosten aikaansaamiseksi tarvitaan laajasti kaupparyhmän eri resursseja hyödyntävää yhteistä kehittämistä, jotta varmistamme kehityskokeilujen soveltuvuuden pysyvään arkeen ja saamme onnistuneet pilotit skaalattua nopeasti ryhmätasoisiksi. Tässä toimintatavassa meillä on toki vielä paljon opittavaa, mutta tämä on välttämätön kehityssuunta, siihen meitä ohjaa juuri tämä entistä kompleksimpi toimintaympäristö.

Vanhassa maailmassahan toimittiin pitkälti niin, että saatettiin suunnitella jotakin uudistusta, järjestelmää tai uutta toimintoa kaksi vuotta, ennen kuin se tuotiin hallituksen käsiteltäväksi. Pahimmassa tapauksessa kävi niin, että hallitus totesi sen tuossa vaiheessa jo auttamattomasti vanhentuneeksi tai toteuttamiskelvottomaksi. Uudessa maailmassa puolestaan asetetaan resursseja ja aikatauluja, vaikka ei välttämättä tiedetä, mikä on todellinen lopputulos – sen saattaa päättää lopulta vasta asiakas. Esimerkiksi erilaisia sovelluksia kehitettäessä voidaan jopa parissa kolmessa viikossa saada aikaan ensimmäinen versio, jota sitten lähdetään kokeilemaan ja testaamaan pienellä joukolla. Kokeiluista opitaan ja kehitystyö jatkuu palautteen pohjalta. Tällaiseen työskentelytapaan tarvitaan monenlaista osaamista, myös uusia ketteriä kehittämismenetelmiä, mikä puolestaan vaatii juuri tämänkaltaista työtapaa tukevan uudenlaisen organisaatorakenteen. Tällainen tiimi lähtee sitten yhteinen visio silmissään suunnittelemaan asiakasta helpottavaa palvelua, jota koko ajan myös sparraillaan yhdessä asiakkaan kanssa. Tämäntyyppinen asiakaslähtöisyys on meillä paljon puhuttanut, sillä tässä metodissa asiakas pitää saada kiedottua yhä tiiviimmin kaiken tekemisemme keskiöön.

TIMO: Juuri tätä samaa me olemme Sitrassa miettineet muun muassa julkishallinnon päätöksenteon suhteen. Kompleksin maailman ongelmien ratkaisua edistää ilmiölähtöinen hallintomalli, se että eri sidosryhmät organisoituvat yhdessä haasteen ympärille niin, ettei sitä tarkasteltaisi vain omasta kapeasta sektorinäkökulmasta. Jos siis haastetta ei vielä lähtökohdaisesti kovin tarkkaan ymmärretä tai se on hyvin moniulotteinen, niin kootaan tarvittava käytännön asiantuntemus, tutkimustieto ja avainsidosryhmät ilmiön ympärille keskustelemaan ja rakentamaan siitä syvällisempää yhteistä ymmärrystä. Lähtötilanteessa saattaa olla jo paljonkin tietoa saatavilla, mutta se on hajallaan ja eri osapuolilla ei välttämättä ole yhteistä kokonaisvaltaista ymmärrystä tarkasteltavasta ilmiöstä. Tätä yhteistä ymmärrystä lähdetään siis yhdessä luomaan dialogisesti ja mahdollisimman hyvässä hengessä. Pohjimmiltaan kysymys on oikeastaan yhteisestä oppimisprosessista. Kun yhdessä rakennetaan syvällisempää kuvaa ilmiöstä, sen pohjalta alkaa nousta uusia luovia ratkaisuja, joilla ongelmaa voidaan ryhtyä ratkomaan. Yhteiset oppimisprosessit ovat näiden vaikeiden ongelmien ratkaisun ytimessä.

TAAVI: Tuollaista lähestymistapaa voi varmasti soveltaa myös yrityksissä uusien ratkaisujen kehittämiseen. Vanhan ajattelumallin läpitunkemassa yritysmaailmassa juututaan herkästi ajattelemaan, että kasvu kyllä jatkuu, kunhan vain lisätään tarjontaa. Nykyään kuitenkin muun muassa kaupan puolella kaikki uudet tuotteet löytyvät googlaamalla, ja periaatteessa koko maailman tarjonta on suomalaistenkin saatavilla. Se on nostanut kaupan tarjonnan riman ihan uusiin, ennen näkemättömiin korkeuksiin. Esimerkiksi kaupan alalla pelkästään lisäämällä myyntineliöitä ja myymällä samaa kuin ennenkin ei kisassa enää menestytä. Asiakkaiden tarpeet ja asiointitavat muuttuvat jatkuvasti. Siksi tulevaisuuden menestyksessä on ensiarvoisen tärkeää, että saamme vuorovaikutuksen ja palveluiden kehittämisen yhdessä asiakkaiden kanssa toimimaan ja nivottumaan yhä syvemmin mukaan prosesseihimme. Ketteryys ei toki ole nykyäänkään aina se soveltuvin toimintatapa. Kyllä meillä esimerkiksi uusi Prisman kiinteistö syntyy edelleen hyvin perinteisellä hankesuunnittelulla, jossa tiedämme jo aloittaessa, mikä on tavoittelemamme lopputulos. Jos sitä lähdettäisiin jotenkin hyvin ketterästi testailemaan, niin luultavasti saisimme enemmän sotkua kuin hyvää aikaiseksi. Mutta sitten kun Prisma saadaan rakennuksena valmiik-

si, sen valikoimia, asiointikanavia ja muuta toimintaa kehitetään ketterin, asiakaslähtöisin menetelmin.

TIMO: Juuri näin. Tämän aiemmin kuvaamani ajattelukehikon hyvä puoli on, että se tekee eron näiden neljän erilaisen toimintaympäristön välillä. Pitää tunnistaa, minkälaisessa toimintaympäristössä ja minkälaisen ongelman kanssa kulloinkin painimme. Jos kyseessä on kohtuullisen selkeä hanke, niin kuin konkreettisen rakennuksen suunnittelu, tällainen tehokas ja perinteinen malli on varmasti yhä paras. Ehkä nyt vain entistä useampi toimintaympäristö on muuttunut paljon monimutkaisemmaksi, jopa kompleksiksi. Jos tämän osaa tunnistaa, vältetään hakemasta liian yksinkertaisia ratkaisuja monimutkaisiin ongelmiin.

Kansainvälisessä keskustelussa, aina OECD:tä myöten, on pohdittu myös tehokkuuden sekä toisaalta ketteryyden ja uudistumiskyvyn välistä tasapainoa. Nyt toimintaympäristö on muuttunut siihen suuntaan, että sopeutumiskykyä tarvitaan yhä enemmän. Se ei kuitenkaan tarkoita, etteikö tehokkuutta jatkossakin tarvittaisi, se ei vain enää voi olla monessa ympäristössä ainoa tavoite. Nyt siis haetaan uudenlaista tasapainoa, jossa tehokkuuden ja uudistumiskyvyn pitää toteutua samanaikaisesti. On kasattava juuri edellä kuvaamasi kaltaisia moniosaajatiimejä ja tehtävä rinnakkaisia prosesseja, joiden tuloksista keskustellaan ja opitaan jatkuvasti toisilta. Tätä on Suomessa jo kokeiltu julkishallinnossa muun muassa koulutusjärjestelmässä ja uskon, että toimintamalli yleistyy yritysmaailmassakin.

TAAVI: On ehdottoman tärkeää, että kulloinenkin kehitystilanne ja toimintaympäristö tunnistetaan, aina Prismen rakentamisesta mobiilisovellusten kehittämiseen. Prosessien pitää olla tehokkaita, mutta samat menetelmät eivät sovellu kaikkeen. Esimerkiksi suuri investointihanke on hyvin erilainen toteutettava kuin ketteriä menetelmiä käyttävä, asiakaslähtöinen uuden palvelun kehitysprojekti. Olennaista on tunnistaa, mitä olemme tarkalleen ottaen kehittämässä, minkälaista asiakkaan tarvetta ja liiketoiminnan haastetta olemme ratkaisemassa ja miten tavoitamme asiakkaan ja saamme hänen äänensä jo tässä kehitystyössä kuuluviin. Nämä kysymykset ohjaavat meitä ratkaisemaan sen, mikä on milloinkin paras tapa edetä. On syytä kiinnittää huomiota etenkin rutinoitumisen vaaroihin, kun maailma muuttuu ympärillä kiihtyvällä vauhdilla. Meidän on turvattava uudet toimintamallit, jotka mahdollistavat luovan innovatiivisuuden, mutta samalla lopputuloksien tulisi olla sellaisia, että niiden tehokas toimeenpano todella

on mahdollista. Sopeutuminen on meilläkin entistä tärkeämpää, kulutus pirstaloituu monin tavoin, eivätkä keskiverrot konseptit puhuttele enää kehtään. Siksi mekin haemme jatkuvasti tasapainoa muun muassa valtakunnallisen tehokkuuden ja paikallisen sopeuttamisen välillä. Hyvänä esimerkkinä voisivat olla vaikka ravintolakonseptit, joiden sisäisissä taustaprosesseissa voidaan pyrkiä tehokkuuteen tiettyyn pisteeseen asti ja sopeuttaa sitten asiakkaalle näkyvät konseptin osat vastaamaan juuri paikalliseen kysyntään.

TIMO: Nämä kaksi erilaista lähestymistapaa, uutta kokeileva ja tehokas, ovat myös vuorovaikutuksessa, kun kehitellään, hiotaan ja otetaan uusia asioita käyttöön. Kokeiluista opitaan jatkuvasti ja nämä oppimisprosessit synnyttävät ratkaisuja, jotka pitää sitten saada mahdollisimman tehokkaasti käyttöön. Syntyy siis eräänlainen oppimiskehä, joka parhaimmillaan luo tehokkaasti uutta.

TAAVI: Tämä on totta. Kun tuodaan yhteen ihmisiä eri taustoista ja erilaisilta osaamisalueilta, saadaan asioihin aina monipuolisempia näkökulmia, mikä puolestaan on hedelmällistä. Näin myös vältetään rutinoitumista, kun välillä poistutaan omasta laatikosta ja omalta mukavuusalueelta. Jo pelkästään organisaation luontaista diversiteettiä hyödyntämällä voi syntyä aivan uudenlaisia ratkaisuja tuttuuhinkin haasteisiin. Meillä on esimerkiksi S-ryhmässä hyvin erilaisia toimialoja, joilla on omat liiketoimintalogiikkansa ja lainalaisuutensa. Toimialojen toisessa päässä ovat vaikkapa ruokakaupat, joissa menestyminen vaatii logistista tehokkuutta, ja toisessa ravintola- ja hotelliala, jossa asiakkaan kokemaa palvelua on avainasemassa. Emme ole vielä osanneet tarpeeksi risteyttää eri toimialojemme erilaisia vahvuuksia ja osaamisia, mutta uskon, että olemme tässäkin kiihdyttämässä koko ajan parempaan vauhtiin. Koronakriisin aikana lähdimme muun muassa nopeasti ratkomaan syömisen muuttuneita haasteita ja saimme lyhyessä ajassa valmista ravintolaruokaa myyntiin ruokakauppoihimme ja myös kehitettyä asiakkaillemme kokonaan uuden Syö kotona -ravintolaruokan verkkopalvelun. Ja kun tässä taannoin S-ryhmässä pohdimme S-brändiämme, keskusteluissa nousi esiin muun muassa Sokos Hotels -ketjun puolella menestyksekkäästi soveltamamme kolmen brändin taktiikka. Siinä on tunnustettu, että hotellimme ovat Sokos-hotelleja, mutta keskenään silti hieman erilaisia, kun ketjuun kuuluu vapaa-ajanviettoon keskittyviä, business-konseptilla toimivia ja historiaansa arvostavia hotelleja. Pohdimme tätä brändin soveltamistapaa muun muassa S-market-ketjumme osalta, sillä meidän noin

400 S-marketistamme löytyy laaja koko- ja valikoimakirjo, muutaman sadan neliön kaupasta todella monipuolisiin, lähes pienen Prismen tasoisiin ruokakauppoihin. Voisivatko siis S-marketit hyötyä hotellien kaltaisesta tavasta soveltaa brändiä – ja miksemme ole aiemmin osanneet ajatella tätä laajemmassa mittakaavassa? Tämä on hyvä esimerkki siitä, että on pyristeltävä eroon totutuista ajattelumalleista, jotta voidaan nähdä uudella tavalla myös ihan lähelle ja löytää uudenlaisia mahdollisuuksia. Olisikin tärkeää, että esimerkiksi meidän matkailu- ja ravitsemispuolen osaajamme olisivat nykyistä tiiviimmin tekemisissä päivittäistavarakaupan kanssa. Tämäkin vaatii jälleen yhteistyötä yli yksiköiden sekä roolien ja organisaatioiden miettimistä taas vähän uudesta näkökulmasta, mutta uskon, että se olisi hedelmällistä. Mara-ihmisissä on usein palvelualalla työskenteleville ominaista luovuutta ja markkinointihenkisyyttä, kun taas pt-kaupan puolelta löytyy todellisia prosessin ja tehokkuuden ammattilaisia, näkökulmia, joista puolestaan mara-puoli voisi saada hyvää oppia. Näen positiivisia ristiin-pölytyksen mahdollisuuksia myös kaikkien korostuneesti asiakaspalveluun panostavien bisnestemme välillä.

TIMO: Se, että ihmisten kokemuspiiri laajenee, kun kierretään organisaation eri tehtävissä tai osallistutaan asiantuntijana toisen toimialan kehityshankkeisiin, on erinomainen ajatus. Innovaatiotutkimuksessa keskeinen havainto on, että on hyvä, jos erilaiset asiantuntijat pääsevät pitkäjänteiseen vuoropuheluun keskenään, näin voidaan yhdistellä erilaisia näkemyksiä, mikä puolestaan on aina hedelmällistä luovuuden näkökulmasta. Jotta kaikenlaiset siilot ylittävä vuoropuhelu lisääntyisi ja uusia ajatuksia päästäisiin toteuttamaan, on tärkeää, ettei heti ensimmäiseksi törmätä hallinnollisiin tai käytännön esteisiin. Henkisen joustavuuden kasvattaminen ja käytännön kokeilumahdollisuuksien pitäisi kulkea käsi kädessä.

MITEN MEIDÄN ON MUUTUTTAVA?

TAAVI: Tämä uusi maailma haastaa, ei ainoastaan yritykset vaan myös yksilöt, ihan uudella tavalla. Mitä tämä oikein vaatii meiltä ihmisiltä? Ainakin yrityksissä se vaatii johdon osalta ihan uudenlaisia osaamis- ja kehitystavoitteita ja kykyä ymmärtää kompleksia maailmaa, eikö niin?

TIMO: Tämä on totta, ja muutos on ollut melkoisen nopea. Kun katsoon yleisesti ihmisten ja kansalaisten tasolta, niin toisen maailmansodan

jälkeen mekin Suomessa olimme 1960-luvulle asti lähes kehitysmaa. Nyt me olemme jo pitkälle kehittänyt yhteiskunta. Ihmisillä on paljon enemmän resursseja käytettävään kuin aiemmin. Samaan aikaan kulttuurimme on vapautunut ja markkinoiden tarjonta ihmisten arjessa kasvanut. Olemme siirtyneet niukkuuden yhteiskunnasta valintojen yhteiskuntaan, ja ihan tulotasosta riippumatta ihmisillä on suomalaisessa nyky-yhteiskunnassa todella paljon valinnan varaa – ja näitä valintoja on pakko tehdä. Myös arkielämästä on tullut lukuisine aktiviteetteineen aiempaa kompleksimpaa. Tämä taas on aiheuttanut sen, että elämänhallinta on yhä haasteellisempaa. Mehän emme välttämättä ole hirveän hyviä päätöksentekijöitä, jos ajatellaan vaikka pitkän aikavälin hyvinvointiamme. Esimerkiksi elämäntapoihin liittyvät sairaudet ja niiden jatkuva lisääntyminen heijastavat tätä arjen päätöksenteon ja hallinnan vaikeutta nopeasti muuttuvassa ja kompleksissa valintojen maailmassa. Henkiseen hyvinvointiin kohdistuu myös ihan uudenlaisia paineita. Mielenterveysongelmien kärjistyminen viime vuosina liittyy todennäköisesti tähän samaan elinympäristömme rajuun muutokseen.

Tästä muutoksesta selviämiseen me tarvitsemme henkistä koherenssia, joka auttaa meitä tasapainoilemaan ja sopeutumaan jatkuviin uusiin haasteisiin. Henkistä koherenssia on määritelty tutkimuksissa kolmella eri tekijällä, elämän ymmärrettävyydellä, hallittavuudella ja merkityksellisyydellä. Tutkijat ovat huomanneet, että henkinen koherenssi karttuu ihmisillä iän ja elämäkokemuksen myötä aika lailla lineaarisesti, eli nuorilla ihmisillä henkistä koherenssia on vähemmän kuin varttuneemmilla. Tämä puolestaan saattaa selittää ainakin osittain sen, että nuorilla mielenterveysongelmat ovat niin paljon yleisempiä. Tulkintani onkin, että vaikka nykymaailma on erityisen haastava kaikille, se on sitä etenkin nuorille, joille elämäkokemusta ei ole vielä ehtinyt niin paljon karttua. Tätä ajatusta tukevat myös tilastot: Suomessa alle 55-vuotiailla työkyvyttömyyseläkkeiden yleisin peruste ovat mielenterveysongelmat. Ja mitä nuorempaan ikäluokkaan tästä mennään, sitä suurempi määrä työkyvyttömyyseläkkeistä aiheutuu juuri mielenterveyssyistä. Tästä puhutaan Suomessa ihan liian vähän, sillä tarvitsemme perusteellista pohdintaa ja keskustelua siitä, mitä asialle voitaisiin tehdä.

TAAVI: Meillä on S-ryhmässä ollut ihan täsmälleen sama havainto, mielenterveysongelmat ja etenkin nuorten henkilöiden mielenhallinnan haasteet ovat kasvaneet todella merkittävästi. Me työllistämme paljon nuoria

ja olemme tämän siksi ihan konkreettisestikin havainneet. Olemme pohjineet syvällisesti, miten voisimme paremmin tarjota tukea näihin mielen hyvinvoinnin haasteisiin. Meillä on jo pitkään ollut käytössä muun muassa varhaisen tuen malli, sillä havaintomme on ollut, että mitä aiemmin ongelmiin pystytään puuttumaan, sen tehokkaampaa tuki on. Havainto korreloi suoraan myös sairauspoissaolojen vähenemisen kanssa. Kehitimme yhteistyökumppaniemme kanssa monivuotisen Nuori Mieli Työssä -hankkeemme aikana hyvän vastaanoton saaneen matalan kynnyksen Mielen tuki -mallin, jota olemme nyt alkaneet soveltaa nuorten lisäksi laajemminkin organisaatioissa. Eräs hankkeen aikana kehitetyistä innovaatioista on Terveystalon kanssa luotu Mielen olkapää -tukichat, josta saa kellon ympäri vastauksen omiin huolenaiheisiin ja mieltä askarruttaviin kysymyksiin. Videoyhteydellä pääsee muun muassa keskustelemaan huolenaiheistaan psykologin tai psykoterapeutin kanssa. Meillä on tämän lisäksi työterveyshuollossamme käytössä niin sanottu lyhytterapiamalli, jonka kautta ihminen pääsee kahden päivän sisällä työterveyslääkärin puheille, josta hänet ohjataan tarpeen mukaan psykoterapeutille. Olemme saaneet näistä erilaisista malleista hyviä tuloksia ja myös esimiesten ja johdon ymmärrys mielen hyvinvoinnin, työn ja johtamisen yhteydestä on meillä selvästi kasvanut.

Onkin hyvin mielenkiintoista kuulla ja pohtia, mistä tämä mielenterveysongelmien raju kasvu oikein johtuu. Erityisesti nuorten kohdalla on paljon puhuttu muun muassa jatkuvan sosiaalisen median kanavien käytön aiheuttamasta ahdistuksen ja jopa merkityksettömyyden tunteesta, että nuoret elävät liikaa virtuaalimaailmassa ja sosiaaliset kontaktit sekä liikunta voivat unohtua kokonaan samalla kun vääristynyt vertailu muihin tai täydellisiltä vaikuttaviin somehahmoihin koko ajan kiihtyy. Tämä on huolestuttavaa kehitystä. Samalla meillä kaikilla – ja erityisesti nuorilla – on yhä enemmän valinnan mahdollisuuksia niin arjen asioissa kuin muissa elämänvalinnoissa, eikä tämä selvästi ole vain positiivinen ilmiö, sillä myös vaatimukset tuntuvat koventuneen.

TIMO: Jatkuva valinnanvaran kasvu todella vaikeuttaa valintojen tekemistä. Otan nyt ihan yksinkertaisen esimerkin omasta nuoruudestani. Kun vuonna 1990 muutin Yhdysvaltoihin jatko-opiskelemaan, Suomessa saattoi kaupan hyllyltä löytää kolme neljä murobrändiä. Yhdysvalloissa erilaisia muroja oli hyllyssä noin 15 metrin pituudelta. Vaikka tämä on vähän hassu ja yksinkertaistettu esimerkki, niin se kuvaa osaltaan sitä infoähkyä, johon

nykyään törmäämme. Mitä enemmän meillä on valinnanvaraa, sitä enemmän joudumme prosessoimaan tietoa. Kun sitten vihdoin on tehnyt yksittäisen valinnan, joutuu vielä pohtimaan, tekikö kenties oikean valinnan, vai olisiko pitänyt valita jotenkin toisin.

Toinen klassinen esimerkki on Applen iPhone'n kehitystyö aikana, jolloin Nokia vielä dominoi matkapuhelinmarkkinoita. Nokian käyttöjärjestelmä oli kuitenkin aika monimutkainen. Applen perusfilosofia taas on ollut kaiken aikaa helppous ja yhteensopivuus, he halusivat vähentää arjen kompleksiteettia eivätkä lisätä sitä, sillä sen vähentyminen on hyväksi myös ihmisen hyvinvoinnille. Apple palkkasi kauppoihinsa neuvonantajia, joiden tehtävänä ei ollut myydä, ainoastaan neuvoa asiakasta tuotteiden ominaisuuksista. Tämä vähensi liikkeissä asiointiin ja päätöksentekoon liittyvää stressiä. Myös BMW on ottanut tämän konseptin myöhemmin omissa liikkeissään käyttöönsä. Yksi keino luoda arvoa on siis se, että autetaan ihmisiä pärjäämään paremmin vähentämällä arjen monimutkaisuutta ja valinnan paljoutta.

TAAVI: Nuo ovat hyviä esimerkkejä. Meillä on kaupan puolella hyvin samankaltaisia havaintoja juuri valikoiman laajuuden suhteen. Jos on vaikkapa 40 eri tuotetta tarjolla samasta raaka-aineesta, asiakas ei koe sitä enää hyväksi valikoimaksi, vaan vaikeasti läpikäytäväksi. Samanaikaisesti joillakin tuotealueilla asiakkaiden tarve valikoiman laajentamiseen on aidosti kasvanut ja yleisesti myös halutaan tarjolle yhä enemmän erilaisia vaihtoehtoja. Tämä luo kaupallekin ihan uudenlaisia haasteita. Tarvitaan uusia toimivia ratkaisuja asiakkaiden kaipaaman tuotteisiin liittyvän ja valintoja helpottavan informaation tarjoamiseen.

TIMO: Tästä on hyvä harpata aasinsilta kahteen valintaan vaikuttavaan tekijään. Toinen niistä on käytettävissä oleva aika ja toinen taas henkinen kapasiteetti, joka päivän mittaan valintojen syövereissä kuluu, sillä meidän aivomme väsyvät. Jos siis vaikkapa raskaan työpäivän jälkeen menemme kauppaan ostoksille, olemme ihan erityisen huonoja päätöksentekijöitä. Lankeamme helpommin heräteostoksiin etenkin nälkäisinä, mutta myös ärsyynnymme herkemmin.

On siis mietittävä, miten yksilöä voidaan auttaa aiempaa kompleksisemmassa arjessa, ihan siis siellä kaupan käytävillä kuin myös yhteiskunnassa tai työelämässä muutenkin. Jos joku tekee puolestamme arkea helpottavia

päätöksiä, valitsee vaikkapa tuotteita tai reseptejä meille tarjolle, mikä sen näppärämpää, jos vain luotamme, että ne ovat riittävän hyviä.

Osahan tästä maailman yhä kompleksimmasta rakenteesta johtuu yhteiskuntamme pitkälle edenneestä erikoistumisesta, joka on toki myös tarpeellista, koska muuten menisimme kehityksessä taaksepäin. Siksi meidän on myös mietittävä, miten voimme parantaa ihmisten ja organisaatioiden kykyä toimia aiempaa monimutkaisemmassa maailmassa. Miten voimme auttaa ihmisiä kehittymään niin, että heillä olisi yhä laajempi maailmankuva ja ymmärrys ongelmista, joita he kohtaavat? Voimmeko kenties tukea yksilöä esimerkiksi työelämässä niin, että meillä olisi yhä enemmän tarjolla mentoreita ja tiimitukea, ettei ongelmia pääse syntymään. Tai että apua olisi tarjolla nopeasti, kun ongelmia on jo syntynyt, mutta ne eivät ole vielä pitkittyneet. Näen siis, että haasteita on joko pyrittävä vähentämään – tai sitten on lisättävä yksilön kyvykkyyttä arjesta selviämiseen.

TAAVI: Tuo on mielenkiintoista, mitä Timo juuri kerroit tästä kyvykkyyden kasvattamisesta. Tässä varmasti myös yritysjohdolla on merkittävä tehtävä, olla mukana laajentamassa meidän kaikkien ymmärryskykyä työelämässä. Olemme paljon pohtineet ja myös jo kokeilleetkin erilaisia johtamisen tapoja ja uusia rooleja. Työn ympärille ryhtyminen yli organisaatiorajojen merkitsee myös sitä, että ihmisten työtä ja tekemisiä voidaan ohjata ja johtaa useammastakin suunnasta. Esimerkiksi toimenkuvaan ja työtehtäviin liittyvää ohjausta ja tukea voi hyvin antaa eri henkilö, tai henkilöt, kuin se, jolla on vaikka hallinnollisempi esimiesrooli. Tässä on tietysti pidettävä tiukasti huoli siitä, että roolit ovat kirkkaita ja hyvin kommunikoituja.

TIMO: Olen viime aikoina perehtynyt etenkin kehityspsykologiseen näkökulmaan. Siihen, kuinka ihminen lapsuudestaan lähtien kehittyy, miten hänen osaamisensa ja maailmankuvansa laajenee ja miten hänen eettinen ja moraalinen maailmankuvansa kehittyy. Ihminenhan kehittyy nimenomaan haasteiden kautta. Silloin yksilö joutuu etsimään uusia ratkaisuja, ja kun näitä ratkaisuja löytyy, maailmankuva väistämättä monipuolistuu. Kun ihminen etenee aikuisuuteen, ymmärrys maailmasta paranee entisestään. Viimeaikainen tutkimus on osoittanut, että ihmisen kehitys voi jatkua myöhäiseen keski-ikään saakka. Tutkimus on myös osoittanut, että eri ihmiset kehittyvät sekä eri vauhdilla että eri tasoille. Tämän takia meillä on myös toisistamme poikkeavia maailmankuvia. Tutkijoilla on erilaisia

vaiheteorioita siitä, kuinka tämä kehitys etenee. Harvardin yliopiston kehityopsykologian professori Robert Keganilla on muun muassa malli aikuisiän kolmesta kehitysvaiheesta. Ensimmäisessä olemme vahvasti viiteryhmäämme sitoutuneita, olemme omaksuneet ryhmän maailmankuvan ja arvomaailman aika vahvasti ja suhtaudumme melko epäilevästi muuntyyppisiin ihmisiin ja ryhmiin. Toisella kehityksen tasolla osaamme jo tarkastella omaa ryhmäämme kriittisestikin ja ymmärrämme, että asioihin on olemassa muunlaisiakin näkökulmia kuin omamme. Jos tästä vielä edetään, voimme päästä tasolle, jossa aidosti ymmärrämme erilaisten ihmisten näkökulmia ja voimme etsiä kulloiseenkin tilanteeseen sopivan näkökulman.

Keganin näkemys on, että maailman kompleksisuuden kasvu on jo ylittänyt meidän ymmärryskykymme ja olemme siitä hämmentyneitä. Hän puhuukin kompleksin maailman sekä meidän ymmärryskykymme välisestä kuilusta, joka on kaikille haaste. Jos haluamme pärjätä aiempaa kompleksimmassa maailmassa, meidän pitää pystyä kehittymään ajattelussamme. Kegan ja hänen yhteistyökumppaninsa ovat lähteneet hyödyntämään näitä tutkimustuloksia erilaisissa organisaatioiden ja johdon koulutuksissa. Eivätkä he ole ainoita kehityopsykologian asiantuntijoita, jotka ovat näin tehneet. Näissä koulutuksissa pureudutaan siihen, kuinka johdon ja henkilökunnan kehittymistä voidaan tukea niin, että he pärjäisivät paremmin tässä uudenaikaisessa maailmassa. Erityisen tärkeää tämä on kansainvälisissä yrityksissä, joiden reaali maailma on jo eri kulttuurienkin kautta kompleksinen. Ideana on siis kehittää henkilöstöä nimenomaan vertikaalisessa suunnassa, henkilön ajattelumalleja ja maailmankuvaa rikastaen, kun osaamista perinteisesti on kehitetty horisontaalisesti, omaa osaamisaluetta aina pala kerrallaan laajentaen.

Tällainen vertikaalinen kehitys voi nostaa meitä uuden maailman vaatimalle ymmärryksen tasolle ja se pitäisi tuoda mukaan kaikkeen elinikäiseen oppimiseen. Ei siis riitä, että hankitaan joku uusi ammattitaito, vaan on pysyttävä kasvamaan myös ihmisenä.

TAAVI: Tämä kuulostaa mielenkiintoiselta, tästä ajattelusta mekin varmasti voimme oppia lisää. Meillä on, vaikka pääosin kotimarkkinayritys olemmekin, hyvin erityyppistä toimintaa eri aloilla. Kaiken kaikkiaan tämä digimurros ja muun muassa vastuullisuuteen liittyvien haasteiden monimutkaistuminen ja vaikeutuminen läpäisee kaikki toimintomme ja vaatii meiltä kyllä ihan uudenlaista out of the box -ajattelua. Emme tee päätök-

siä ja linjauksia irrallaan muusta maailmasta. Meillä on tietysti isona monialaorganisaationa paljon sisäistä diversiteettiä, josta ammentaa, mutta haemme myös systemaattisesti näkökulmia S-ryhmän ulkopuolelta. Muun muassa juuri digiasioissa sekä vastuullisuuskysymyksissä meillä on ollut jo pitkään ulkopuolisista huippuasiantuntijoista koostuvia sparrausryhmiä haastamassa ja laajentamassa ajatteluumme. Myös hallituksemme ulkopuoliset jäsenet tuovat meille uutta virtaa ja näkemystä omilta vahvuusalueiltaan. Siinä on toki omat haasteensa, kun yritetään sovittaa yhteen monitahoista sisäistä ja ulkoista informaatiota. Jo omassa verkosto-organisaatiossamme meidän on jatkuvasti sovitettava monimutkaistuvia asioita yhteen, yhteiseksi sisäiseksi näkemykseksi. Oma merkityksensä on myös eri yksilöiden kyvykkyyksillä sekä omaksua ja ymmärtää komplekseja ilmiöitä että rakentaa eri näkökannoista yhteistyössä muiden kanssa yhteisesti jaettua näkemystä. Valmiutemme kuunnella ja oppia muilta ja tuoda myös oma näkemyksemme rakentavalla tavalla yhteiseen pöytään luonnollisesti vaihtelevat.

TIMO: Yksi hyvä esimerkki on muun muassa Ray Dalion perustama, maailman suurin hedge-rahasto, Bridgewater Associates, jossa lähdettiin kehittämään luottamukseen perustuvaa transparensia eli läpinäkyvyyttä. Heillä kuka tahansa organisaatiossa, ihan millä tahansa tasolla, voi tuoda esiin oman näkemyksensä, haastaa vaikka pääjohtajan. Taustafilosofiana tässä on se, että ajattelu ei voi kehittyä, jos kommunikaatiossa on esteitä, jotka hidastavat hyvien ideoiden kehittymistä. Niinpä yrityksessä suositaan kokouksia, joissa jokainen pystyy reaaliaikaisesti arvioimaan toistensa puheenvuoroja ja mielipiteitä – näin siis saadaan suoraa ja välitöntä palautetta. Muita esimerkkejä kehityspsykologisesta lähestymistavasta on muun muassa mentorimainen malli, jossa kokenempi tukee vähemmän kokeneen ihmisen kehitystä tuomalla omia ajatusrakenteitaan keskustellen esiin ja sitä kautta rakentaa luottamusta ja tukee toisen mahdollisuutta oppia uusia ajatusmalleja, turvallisessa ympäristössä.

TAAVI: Tämä on helppo allekirjoittaa. Olen ihan ensimmäisistä esimiestävistäni lähtien käyttänyt sanontaa, että paras näkemys voittakoon. Optimaalisessa organisaatiossa kaikkien pitäisi pystyä tuomaan omia ajatuksiaan epäroimättä esiin. Johdolla ei pitäisi olla tarvetta itsekehuun, vaan sen pitäisi saada ihmiset aktiivisesti kehittämään ja tuomaan esille omia ideoitaan. Alkuvaiheessa uraani huomasin, että monet ympärilläni olivat

tottuneet melko erilaisiin johtamisnäkemysiin ja -tapoihin. Se, että alaiset käyvät kanssani vahvaakin dialogia, ei vie minulta mitään pois, päinvastoin. Tärkeintä on, että yksiköissä pystytään kehittämään ja jalostamaan ajatuksia hyvässä hengessä ilman pelkoa tyrmäyksestä. Johdon tehtävä on edesauttaa ja kannustaa tällaisen ideoita ja ajatuksia vaihtavan, luottamuksen työku-
tuurin vahvistumista. On myös todella tärkeää, että erilaisissa työelämän koulutuksissa kokoontuu yhteen ihmisiä eri aloilta ja eri organisaatioista, sillä me saamme toistemme maailmoista aivan uudenlaisia näkökulmia. Itsellänikin on tämänkaltaisista koulutuksista erinomaisia kokemuksia. Kun vanhassa maailmassa etsittiin prosessitehokkuutta, niin nyt kompleksit tilanteet ja tiedon tulviminen joka suunnasta haastavat meidät astumaan ulos mukavuusalueeltamme. Meidän pitää löytää uusia ulottuvuuksia, kaikkien, ja luoviin prosesseihin pitää jaksaa perehtyä, vaikka työskentelisi prosessi-johtajana.

Olen myös huomannut, että tuota osallistumisen tasoa on digitaalisuus valtavasti helpottanut ja lisännyt. Meillä oli koronan takia ensimmäisen kerran osuuskauppojen johdon kokous Teams-palaverina. Sen aikana tuli suorastaan hämmästyttävän paljon kommentteja ruudun kautta. Se oli ihan uutta. Myös hiljaisemmat, kuuntelevammat osallistujat, jotka eivät kasvokkain pidetyissä kokouksissa useinkaan pyydä omia puheenvuoroja, kirjoittivat todella nasevia kommentteja. Keskustelu ja näkökulmat monipuolistuivat. Omassa työssänikin huomaan sen, että digi mahdollistaa paljon välittömämmän palautteenannon. Ennen alaisten piti varata johtajalta audienssi, nyt viestit kulkevat vauhdikkaasti napin painalluksella. Tähänkin pitää johtajilla olla valmiutta ja reagoitakykyä, palautetta kun voi tulla melkein mistä tahansa organisaatiosta, kun modernit välineet tekevät sen helpoksi.

TIMO: Tämä on totta, erilaisissa viestintävälineissä on omat etunsa. Ihmiset ovat erilaisia, siten myös kommunikoinnin tavat ja itselle luontevimmat välineet voivat vaihdella. Kommunikointi, kaikenlainen, on avainasemassa ja kaiken esitetyn ei tarvitse olla aina tarkasti jäsentynyttä. Tähänkin voi kannustaa, hyviä toteuttamiskelpoisia ideoita voi jakaa, vaikka ei vielä tietäisikään, miten ne viedään maaliin asti. Aiemmin mainitsemani Bridgewater Associatesin yksi perusteeseista oli, että virheitä saa tehdä, mutta niistä pitää aina oppia. He satsaavatkin niin sanotun maksimaalisen hyvän oppimisprosessiin. Tässä ideana on, että maksimaalinen tieto on

saavutettavissa, jos rohkaistaan ihmisiä menemään epämukavuusalueille ja kohtaamaan uusia haasteita, vain se mahdollistaa kehityksen.

TAAVI: Eräs hyvin avartava käytäntö meillä on ollut ihmisten kierrättäminen eri tehtävissä, myös johtotasoilla. Osuuskaupoissamme tapahtuu itse asiassa sangen usein siirtymiä osuuskauppojen välillä, kun uusia tehtäviä avautuu. Olisi tärkeä saada nykyistä jouhevampaa henkilöstön liikkuvuutta niin eri toimialojemme kuin myös SOK:n ja osuuskauppojen välille. Se laajentaisi ihmisten ymmärrystä toimialoista ja verkostomme eri osien tehtävistä, ja eri toimialat saisivat aivan uudenlaisia ajatuksia. Tähän tarvitaan tietysti työntekijöiden omaakin motivaatiota. Meillä SOK:ssa uusimpia johtotason työtehtävien vaihdoksia on konsernijohtoryhmässämme CFO:n ja SOK:n liiketoiminnoista vastaavan johtajan tehtävien vaihto päikseen. Molemmat saivat virtaa ja intoa sekä toivat aiemmasta toimenkuvastaan vahvuuksia uusien tonttien kehittämiseen. Myös strategiajohtajamme on ottanut muutosjohtajan roolissaan vetovastuulleen it- ja digikehityksemme, joita hän nyt muokkaa uuteen, ketterämpään asentoon vahvalla strategisella näkemyksellä ja otteella. Odotan paljon myös uusimmalta siirroltamme. Olen nimittäin vakuuttunut, että vähittäiskaupan ketjuohjausta vuosikausia menestyksekkäästi vetänyt johtaja tuo vahvan kokemuksensa turvin seuraavaksi ihan uutta energiaa lähialueiden marketkauppamme kehittämiseen ja saa sen ohella itselleenkin uutta oppia ja näkökulmaa kansainväliseen kauppaan. Totta kai tarvitsemme ja myös teemme rekrytointeja kaupparyhmän ulkopuolelta tuomaan uutta osaamista ja näkemyksellisyyttä. Monialayrityksenä näen, että meillä on kaikkiaan vielä valtavan paljon käyttämättä potentiaalia kerryttää ja kasvattaa sekä yksiköiden että yksilöiden kyvykkyyksiä.

TIMO: Tämä samainen huomio on tehty myös kansainvälisissä yrityksissä, ja niistä on saatu hyviä kokemuksia. Uudet haasteet varmasti virkistävät ja mahdollistavat ymmärryksen ja maailmankuvan laajennuksen. Ja kun maailmankuva laajenee, pystytään yhä paremmin myös vastaamaan kompleksin maailman haasteeseen.

TAAVI: Me yritykset tarvitsemme muuttuvan toimintaympäristön halluunottoon kuitenkin myös yhteiskuntaa ja julkishallintoa. Niidenkin on muututtava, sillä usein myös julkishallinnon siiloutuneet rakenteet vaikeuttavat meidänkin toimintaamme. Hyvä esimerkki on vaikkapa alkoholi-lainsäädäntö tai taannoiset koronasta johtuneet ravintoloiden rajoitukset.

Asioissa on monta näkökulmaa, esimerkiksi alkoholiasioissa eri suuntiin vetävät elinkeinopolitiikka ja kansanterveysnäkökulma. Kun eri näkökulmat myös hajautuvat eri hallinnon aloille, yritysten kannalta syntyy helposti väliinputoamisia. Mikään ministeriö ei tunnu ottavan kokonaisvastuuta, vaan ministeriöiden tavoitteet menevät ristiin tai asiat jäävät usean eri ministeriön väliin, niin että oikeaa osoitetta omien huolenaiheiden tai toiveiden eteenpäinviemiseksi on joskus sangen vaikea löytää. Paljon on siis vielä kehitettävää, ihan jo tehokkuudenkin näkökulmasta, jotta yhä monimutkaisempiin asioihin löydetään entistä selkeämpiä ja läpinäkyvämpiä yhteisiä toimintamalleja. Uskon silti, että niin julkishallinnon kuin yritystenkin on sitouduttava rakentamaan sekä yhteiskunnan että elinkeinoelämän palvelut kansalaisille ja asiakkaille entistä helpommiksi. Eri instituutioiden onkin yhdessä pidettävä huolta ihmisistä tässä yhteiskuntamme kiihtyvän muutoksen pyörteissä. Meille S-ryhmässä tämä rooli on viime vuosina vain kirkastunut, kun olemme pyrkineet tarttumaan valtaviin globaaleihin, ilmastonmuutoksen kaltaisiin haasteisiin. Meille kun lankeaa vastuullisena yrityskansalaisena ja suurena työllistäjänä ihan uudenlaista vastuuta niin yksilöstä, yhteiskunnasta kuin taloudestakin. Tätä vastuuta pystymme kantamaan vain, jos toimimme syvässä yhteistyössä muiden kanssa. Paremman yhteisen tulevaisuuden rakentamisessa tarvitaan meitä kaikkia yhdessä – ja jokainen sen eteen tehty teko lasketaan. ■





Alepa-fillarit ja keltapunainen katukuva

Kun kaupunkipyörien kumppanuuksista vastaava Clear Channel ehdotti HOK-Elannolle yhteistyötä, ajatus vaikutti heti kiinnostavalta. Tosin se herätti myös tukun kysymyksiä.

”Suoraan sanoen kirjasimme ylös pitkän listan huolenaiheita. Miten pyörät huollettaisiin, varastettaisiinko niitä, rikottaisiinko ne, saisimmeko pyörillä lopultakin enemmän huonoa kuin hyvää julkisuutta – ja ennen kaikkea, kiinnostavatko ne edes ketään”, HOK-Elannon viestintä- ja markkinointijohtaja **Tuomas Ahola** muistelee.

Silti vastaus kaupungin yhteistyöehdotukseen oli melko nopeasti kyllä. Vaikka Helsingissä oli aiemmin tehty jo yksi epäonninen kaupunkipyöräkokeilu, maailmalta oli hyviä kokemuksia vastaavanlaisista yhteistyöpyöristä.

Nopeasti myös päätettiin, että pyörät olisivat nimenomaan Alepa-fillareita.

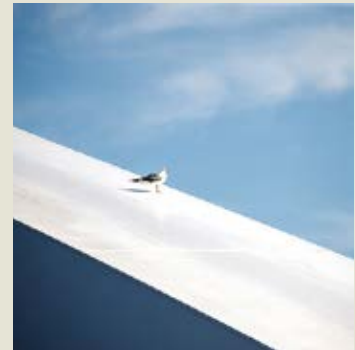
”Alepat näkyvät helsinkiläisessä katukuvassa ja ovat usein lyhyiden pyörämatkojen päässä, siksi se sopi brändinä juuri kaupunkipyöräilyyn.”

Ensimmäisessä erässä vuonna 2016 pyöriä hankittiin liikenteeseen 500. Niitä alettiin heti ahkerasti käyttää.

”Pyöristä nousi alkuun jopa jonkinmoinen somemyrsky, jossa kyseltiin, miten julkinen taho, kaupunki, voi tehdä kaupallisen puolen kanssa tällaista yhteistyötä. Kävi kuitenkin niin onnellisesti, että äänekkäimmin kyseenalaistaneet myös ihastuivat pyöriin ja konseptiin, ja niin pyörien käyttäjäystävällisyys sai paljon positiivista huomiota.”

Nyt Alepa-fillareita pyörii liikenteessä jo noin 4 500 ja Helsingin lisäksi niitä löytyy Espoosta ja Vantaalta.

”Täytyy myöntää, että suosio on yllättänyt meidät. Pyörät ovat valtaosan hyvin käytössä, ulkopuolinen yhtiö hoitaa huollot, eikä niihin ole kohdistunut merkittävää ilkivaltaa. Mielestäni pyörät ovat otettu osaksi työmatkoja ja lyhyitä siirtymisiä – ja näin myös me palvelemme asiakkaitamme juuri niin kuin osuuskaupan tehtävänä onkin, helpotamme elämää ja osallistumme heidän arkeensa.” ■



YHDESSÄ ENEMMÄN – OSUUSKAUPPA 2030

MUUTOKSIA KESTÄVÄ OSUUSTOIMINTA

Kerroin tämän kirjan alussa, että olen vuosikymmenten saatossa ikään kuin kasvanut kiinni osuustoimintaan. Osittain tämä kasvaminen on tapahtunut huomaamatta, työn ohessa, ja oikeastaan vasta urani myöhemmissä vaiheissa olen alkanut syvällisemmin pohtia, mistä osuustoiminnassa pohjimmiltaan on kyse.

Kun osuuskauppa perustettiin, se oli vastaisku vallitsevalle tilanteelle, jossa markkinoita hallitsivat yksityiskauppiat. Tavalliselle ihmiselle kulutajaosuuskunnan merkitys oli ensisijaisesti taloudellinen, kun liittyminen yhteen muiden kanssa mahdollisti paremman osto- ja hankintavoiman. Maailma ja Suomi ovat tuosta ajasta muuttuneet. Ja niin ovat asiakkaamme-kin. Jotain pysyvääkin silti on. Asiakkaillemme osuustoiminnan ydin kiteytyy tänäkin päivänä vastuullisiin liiketoimintoihimme, siis laadukkaisiin ja kohtuuhintaisiin ja kilpailukykyisiin palveluihimme, jotka vastaavat tarpeisiin, ovat myös lähellä ja osa jokapäiväistä arkea. Palveluidemme vankalle pohjalle voimme rakentaa syvempää luottamussuhdetta asiakkaisiimme.

Mutta miksi osuustoiminta on kestänyt niin hyvin aikaa ja miksi uskon, että se on voittava konsepti tulevaisuudessakin?

Yksi osuustoiminnan eittämättömiä vahvuuksia on varmasti se, että se on tavalla tai toisella läsnä niin valtavan monen suomalaisen elämässä. Suomihan on maailman osuustoiminnallisin maa, täällä osuuskuntia on noin 4 000 ja lähes 90 prosenttia suomalaisista on jäsen jossain niistä. Suo-





malaiset liittävät osuustoimintaan yleisimmin sellaisia ominaisuuksia kuin suomalainen omistus, paikallinen, etujen tuottaminen asiakkaille ja yhteistoiminta. Osuustoiminta on myös kansantaloudellisesti tärkeää, sillä vajaa neljännes Suomen BKT:sta syntyy osuuskuntien kautta. Siten tämä laajalle levinnyt jäsenomisteinen yritysmaailma, jossa johdetaan ja toteutetaan yhteisöä hyödyttävää liiketoimintaa, on vaikuttanut hyvin merkittäväällä tavalla koko suomalaiseen talouselämään ja kehittänyt sitä myös eteenpäin.

Kuluttajaosuustoiminta on siis kautta historiansa ollut erittäin tärkeä suomalaisen talouden ja yhteiskunnan rakentaja sekä muutosvoima. Se tarttui alkujaan yhteiskunnallisiin epäkohtiin ja tarjosi kovina aikoina toisenlaisen, yhteisön voimaan perustuvan vaihtoehdon tuottaa jäsenilleen hyvällä hinta-laatusuhteella kaupallisia palveluita. Sillä on aina ollut myös sivistävä ja valistava tiedonjakajan rooli. Kumpikaan näistä rooleista ei ole sisällöllisesti vanhentunut, ne vain eri aikoina ilmenevät hieman eri tavoin. Vuosikymmenestä toiseen toimintamme kulmakivinä ovat olleet saatavuus, saavutettavuus, helppous ja edullisuus, ja ne ovat säilyttäneet relevanttiutensa myös digiajan painekattilassa, vaikka alustat ja tavat niiden toteuttamiseen ovat teknologian kehittyessä muuttuneet – ja muuttuvat myös jatkossa.

Mutta mitä ja minkälainen on osuuskauppa seuraavalla kymmenluvulla? Tai sen jälkeen, tulevilla vuosikymmenillä? Uskon, että modernin osuustoiminnan tämän ja tulevien aikojen menestys kumpuaa yhä edelleen yhteisön voimasta, siis siitä, että yhdessä saamme aikaan yhteistä hyvää. S-ryhmän uudessa missiossa olemme kiteyttäneet tuon osuustoiminnallisen perusviisauden muotoon: teemme yhdessä paremman paikan elää. Se on meille

yhtä oivallinen ohjenuora niin jokapäiväiseen arkipuurtamiseen kuin pidemmän tähtäimen visiointiin, toimimmepa S-ryhmän sisällä tai yhdessä asiakkaidemme, kumppaniemme ja koko ympäröivän yhteiskunnan kanssa.

Osuustoiminta myös lähtee aina jäsentensä tarpeista, siis elää ja muuttuu heidän mukanaan. Siksi meidän on erityisen tärkeää jatkuvasti vahvistaa ja syventää vuorovaikutusta jäseniemme ja asiakkaidemme kanssa, sillä heitä varten me kaiken teemme. Vain niin me pystymme turvaamaan palveluidemme osuvuuden, varmistamaan asiakkaiden tyytyväisyyden ja halun pysyä yhteisömmme jäsenenä sekä käyttää aktiivisesti palveluitamme.

Myös eri toimialoja koskevalla sääntely-ympäristöllä on vaikutuksensa siihen, millaisia kaupallisia palveluja voimme tulevaisuudessa jäsenillemme tarjota. Kuluttajat ovat eri tutkimuksissa ilmaisseet toiveensa, että ruoka-kaupasta voisi muun asiainnin yhteydessä ostaa esimerkiksi viinejä. Tätä tosin nykyinen lainsäädäntö ei salli. Alkoholilain kokonaisuudistus astui voimaan vuonna 2018 ja sen jälkeen ruokakaupassa on saanut myydä enintään 5,5 prosentin vahvuisia alkoholijuomia. Kahden vuoden kokemuksen perusteella uudistus ei ole lisännyt alkoholin vähittäismyyntiä, vaan se on jopa laskenut kaksi prosenttia vuodesta 2017 vuoteen 2019. Kuluttajat ovat arvioineet YouGov-tutkimusyrityksen selvityksissä päivittäistavarakaupan vuodesta 2012 alkaen parhaiten yhteiskuntavastuuta kantavaksi toimialaksi Suomessa, joten heillä on vahva luottamus kaupan kykyyn myydä myös alkoholituotteita turvallisesti ja ikärajoista huolehtien. Myös esimerkiksi apteekkituotteet ja -palvelut ovat suomalaisille tärkeitä peruspalveluita, joiden parempaan saatavuuteen ja hintatason edullistamiseen liittyy paljon toiveita. Apteekkialan sääntelyä ei kuitenkaan ole Suomessa uudistettu merkittävällä tavalla kymmeniin vuosiin, vaikka muu toimintaympäristö ja myös kuluttajien tarpeet ovat muuttuneet oleellisesti. Väestö ikääntyy ja lääkekustannusten jatkuva nousu on myös suuri kansantaloudellinen haaste. THL, Fimea ja Kela julkaisivat vuoden 2020 alussa yhteisen esiselvityksen koskien lääkeshoidon kustannuksia ja apteekkitalouden nykytilaa Suomessa. Siinä todettiin, että Suomessa on Pohjoismaiden kallein lääkejakelu ja suomalaisapteekkien katteet ovat jopa 200 miljoonaa euroa korkeammat muihin Pohjoismaihin verrattuna. Apteekkiuudistuksella olisikin saatavissa merkittävät säästöt suomalaiselle kuluttajalle ja yhteiskunnalle. S-ryhmällä on tällä hetkellä noin 70 kumppaniapteekkia. Vuoden 2019 lopulla SOK ja Apteekki Isokannel aloittivat myös verkkokauppayhteistyön, jossa apteekki

vastaa S-apteekkiverkkokaupan toiminnasta. Asiakaskyselyjemme mukaan asiakasomistajamme toivovat meiltä nykyistä laajempaa apteekkipalvelujen tarjontaa.

Suomalaisten omistamina tunnemme kyllä asiakkaamme. Kun ennen kauppias tunsii asiakkaansa henkilökohtaisesti, modernissa ajassa helpot digitaaliset ratkaisut mahdollistavat uudenlaisen henkilökohtaisen yhteyden asiakkaan ja kaupan välille – ja juuri henkilökohtaisuutta asiakas myös palveluilta odottaa. S-ryhmässä tärkeimpiä tapoja yhdistää kauppa ja asiakas modernilla tavalla on S-mobiili, jota kehitämme jatkossa yhä vuorovaikutteisempaan suuntaan.

YLIVOIMAISEN HYÖDYN OSUUSKAUPPA

Viiden vuoden ajan visionamme on ollut tuottaa asiakkaillemme ylivoimaista hyötyä ja helppoutta omasta kaupasta. Pyrimme tietysti tuota palmusaarta kohti kaikin keinoin, ja mielestäni kilpailukykyisyydestä, kustannustehokkuudesta ja jatkuvasta parantamisesta huolehtivat osuuskauppamme ovat mitä modernein tapa saavuttaa se. Samalla ylivoimainen hyöty ja helppous ovat meille myös eräänlainen olemassaolon oikeutus, koska jäsentemme omistamana pyrimme nimenomaan maksimoimaan juuri heidän hyötynsä. Valttikortteinamme ovat monipuolisen valikoiman tarjoavat valtakunnalliset ketjukonseptit, maanlaajuisesti kattava toimipaikkaverkosto, nopeasti kehittyvät hyötyä ja helppoutta tuovat verkko- ja digipalvelut sekä edullinen hintataso. Asioinnin keskittämiseen kannustaa jopa viiden prosentin Bonus sekä muu palkitseminen, mikä osaltaan helpottaa posititiivisen kierteen syntymistä. Tuotot investoimme takaisin palveluiden kilpailukyyn jatkuvaan varmistamiseen, jotta pärjäämme kilpailussa ja olemme siten jäsentemme suuntaan uskottava toimija. Siksi toimimmekin raikkaan kaupallisesti ja tavoittelemme aina kannattavaa toimintaa. Koska ensisijainen tehtävämme osuustoiminnallisena yrityksenä on tuottaa etuja ja palveluita jäsenillemme, emme kohtuuttomasti maksimoi voittoa. Pyrimme juuri oikean kokoiseen, tulevaisuuden turvaavaan kohtuulliseen tulokseen, joka on riittävä jäsenhyötyjen tuottamiseen sekä mahdollistaa jatkuvan uudistumisen ja pitkän tähtäimen kehittämisen. Hyvä, vastuullinen osuustoiminta tarvitsee molempia elementtejä, riittävää kannattavuutta ja kykyä tarjota asiakashyötyä, tässä järjestyksessä ja keskenään tasapainoisessa suhteessa.

”Osuustoiminnalliseen tulokseen lasketaan myös jäsenhyöty”

Miten osuuskaupan asiakasomistajille maksimoidaan taloudellinen hyöty – ja vielä niin, että se on osuuskaupan kannalta kestävästi kannattavaa?

Tätä on mietitty viime vuodet hyvinkin perinpohjaisesti Suomen pohjoisimmassa osuuskaupassa, Osuuskauppa Arinassa.

”Ajatushan ei ole missään nimesä uusi, mutta meidän tapamme viedä sitä eteenpäin on varmasti aika lailla pidemmälle jalostunutta kuin monissa muissa osuuskaupoissa. Meillä muun muassa osuuskaupan onnistumista arvioidaan niin sanotulla osuustoiminnallisella tuloksella, johon lasketaan yhteen niin operatiivinen tulos kuin jäsenhyödytkin”, kertoo Osuuskauppa Arinan toimitusjohtaja **Veli-Matti Puutio**.

Asiakasomistajien palvelujen ja hyötyjen jatkuva kehittäminen ovat siis Arinan osuustoiminnan keskiössä. Tämän kehitystyön mahdollistaa Puution mielestä vain ja ainoastaan kannattava liiketoiminta sekä vahva tase.

”Taloudellinen tulos on kaiken edellytys, siis että meillä todellakin

on mistä jakaa hyötyä asiakasomistajille. Kun meillä on hyvä konsepti ja tehokas organisaatio, niin silloin saamme myös tästä yritysmuodosta kaiken mahdollisen hyödyn irti. Meillä ei osuuskauppana kuitenkaan ole tarvetta kerätä voittoa yrityksen tilille, vaan ydinkysymyksemme on, paljonko syntyy jaettavaa, ja paljonko osuuskauppa tarvitsee tulosta, että se pysyy toimintakykyisenä.”

Yksi tapa jakaa asiakasomistajahyötyä on kehittää jatkuvasti yhä parempia ja monipuolisempia palveluita. Toinen tapa on jakaa taloudellista hyötyä alennuksina tai Bonuksina. Nämä molemmat kannustavat Puution mielestä jäseniä keskittämään ostonsa yhä tiiviimmin omaan kauppaan. Ja tämä puolestaan vaikuttaa suotuisasti myynnin kasvuun.

Siksi Puution mielestä onkin tärkeää tarkastella, suunnitella ja ennustaa niin liiketoiminnan tulosta kuin asiakasomistajahyötyäkin – ja näin myös molemmille on asetettava oikea ja tarkka tavoitteensa.

”Esimerkiksi vuonna 2019, joka oli meidän ennätysvuotemme, Arinan

tulos oli noin 30 miljoonaa ja hyödyt noin 90 miljoonaa. Näin laskimme, että osuustoiminnallinen tuloksemme viime vuonna oli 120 miljoonaa euroa. Vuoden 2020 tavoitteet asetimme vieläkin korkeammalle, 130 miljoonaan, mutta korona tietysti sekoitti näitä suunnitelmia.”

Tavoitteena Arinassa on kehittää tulosseurantaa ja -ennustamista yhä tarkemmaksi.

”Näin voimme suunnitella ja pohtia syvemmin, miten voimme tuottaa omistajillemme taloudellista hyötyä ja missä muodossa. Tänä vuonna seuraamme omistajahyötyjen toteutumista johtoryhmässä ensi kertaa tarkemmalla kuukausitason raportoinnilla.”

ASIAKASHYÖTY NOPEASTI JAKOON

Miten sitten Arinassa jaetaan jäsenille hyötyä? Jatkuvasti tai ainakin usein, se on Veli-Matti Puutiosta paras vaihtoehto. Huonoin on se, että hyödyn jaossa hidastellaan.

”Yksi ja melko yleisesti osuuskaupoissa käytetty vaihtoehto on

jakaa ylijäämänpalautuksia. Minusta se ei kuitenkaan sitouta asiakasta kovinkaan tehokkaasti. Voidaan myös tarjota normaalin Bonuksen lisäksi tuplabonuksia, jotka mekin Arinassa olemme kokeneet erittäin hyviksi vaihtoehtoiksi, sillä ne toimivat kuin positiivinen lumipalloefekti, jossa lisääntyvät niin myynnin volyymi kuin asiakkaan saamat edut. Tällöin meidän ei myöskään tarvitse kahta vuotta miettiä, miten raha käytettäisiin, vaan asiakas saa hyödyn nopeammin.”

Muita keinoja jakaa hyötyä ovat esimerkiksi hintojen halpuuttaminen, S-Pankin ilmaiset palvelut tai asiakas-omistajien tuote-edut ja alepäivät.

”Tärkeää on, että pystymme aina osoittamaan asiakkaille menevän hyödyn ja siksi meidän on jatkuvasti kehitettävä raportointia, myös ryhmätasolla. Esimerkiksi S-mobiilissa olisi hyvä olla mahdollisuus omien etujen laskemiseen.”

”Vuoden 2019 osuustoiminnallinen tulos, 123,7 miljoonaa euroa toi omistajahyötyä asiakasomistajallemme keskimäärin 729 euroa vuodessa. Se on monelle jo ihan merkittävä summa.”

Omistajahyödyt vaativat Veli-Matti Puution mielestä aina tarkkaa pohdintaa. Ja asiakkaan näkökulmaan asettumista. Tärkeää on ennen kaikkea tunnistaa asiakkaan kannalta relevantti hyöty. Yhtä tärkeää hänestä

on arvioida, miten toimenpiteet vaikuttavat omistajien ostokäyttäytymiseen.

”Osuuskaupan täytyy onnistua arkisessa myyntikisassa kilpailijoita vastaan. Jos omistajien ostot osuuskaupasta kasvavat, niin osuuskaupan myynti kasvaa ja näin omistajahyödyt ovat samanaikaisesti panos myynnin kasvattamiseen.”

Omistajahyödyn tavoittelussa toimintamalleja ei voi hakata kiveen, vaan on kuulosteltava jatkuvasti sitä, mitä asiakkaat haluavat. Yksinelävä opiskelija voi hyötyä tuotekohtaisista hintaeduista enemmän kuin bonushyödyistä. Suurelle perheelle Bonukset ja tuplabonus-päivät ovat taas talouden kannalta järkeviä vaihtoehtoja.

Puutiosta onkin tärkeää muistaa – ja myös muistuttaa – että osuuskauppa on aidosti tavallisten kotitalouksien puolella.

”Paras vastine rahalle. Se ajatus on meillä Arinassa osuustoiminnan johtoteemoja – ja pitää jo ihan osuustoiminnan syntyvaiheenkin sisällään. Edelleen me kuitenkin viestimme tästä mielestäni turhankin vaatimattomasti. Me vertaamme kuukausittain ruokakorimme hintaa kilpailijaan ja olemme paljon edullisempia heihin nähden. Se viesti meidän pitäisi saada yhä paremmin kuuluviin.” ■

”Arina on meidän osuustoiminnallisimpia kauppojamme, kiitos sen asiaan syvästi vihkiytyneen johdon. Sekä toimitusjohtaja Veli-Matti Puutio että hallintoneuvoston puheenjohtaja Matti Pikkarainen ovat aina valmiita filosofiseen keskusteluun osuustoiminnan tarkoituksesta. Eikä vain filosofoimaan vaan myös toteuttamaan ajatuksensa. Osuuskauppa Arinan edistysellinen pohde osuustoiminnan tuloksen laaja-alaisuudesta ja merkityksestä on innoittanut minua ja muitakin osuuskauppoja. Ei ole seminaaria, missä he eivät tätä jaksaisi nostaa esille, odotuksella, että jospa se vihdoinkin menisi myös pääjohtajalle jakeluun. Itse asiassa tämä kirja ja Veli-Matin haastattelu avasivat asian minulle syvemmin kuin koskaan aiemmin.”

– Taavi Heikkilä

Liian vähäinen tulos rapauttaa kykymme tuottaa jatkuvasti hyvää hinta-laatusuhdetta, liiallisena se ei puolestaan enää maksimoi asiakkaan hyötyä. Tämä tasapainoilu kannattavuuden ja hyödyn välillä pätee kuluttajaosuustoiminnassa aina, oli aikakausi ja kilpailutilanne mikä tahansa. Nyt, kun koronakriisin myötä taloudelliset ajat ovat tiukentumassa varmasti melko pitkäksikin aikaa, hinnan merkitys korostuu entisestään. Siksi meidän on jatkuvasti huolehdittava kustannustehokkuudestamme ja tuloksellisuudestamme, jotta voimme perustehtävämme mukaisesti tuottaa jäsenillemme edullisemman ostoskorin.

Osuuskauppa on ihmisten yhteisö, jonka jäsenet hyötyvät jäsenyydestään sitä enemmän, mitä ahkerammin he osuuskaupan palveluja käyttävät. Hyöty ostosten keskittämisestä kaupparyhmään on luonteeltaan rationaalista: Bonus-euroja kertyy sitä runsaammin, mitä tiukemmin asiointia keskittää. Progressiivisen palkitsemisen lisäksi jäsenyydelle tuovat hyötyä myös erilaiset asiakasomistajille suunnatut edut, kuten tuplabonus-päivät, ketju-, tuote- tai palvelukohtaiset asiakasomistajaedut ja S-Pankin maksuttomat pankkipalvelut, jotka konkretisoituvat niitä käytettäessä. Ja mitä enemmän asiointimme ja sitä myöten myös myyntimme kasvaa, sitä enemmän hyötyy ja kehittyy myös paikallinen yhteisö, joka saa näin muun muassa parempia palveluja, työpaikkoja, verotuloja ja uusia alueellisia investointeja.

Osuuskaupalla voi olla jäsenelleen myös välineellistä arvoa, jolloin osuuskauppa toimii jäsenensä hyödyksi eri tavoin kuin miten markkinat yleensä toimivat. Esimerkiksi me kaupparyhmässä ajattelemme, että datan suurin hyödyntäjä on aina asiakas itse. Me emme omista dataa, vaan se on asiakkaan pääomaa, jota me hänen puolestaan ja luvallaan keräämme, jalostamme ja jaamme hänelle takaisin. Erilaiset hyötylaskurit ja muut datapohjaiset palvelut ovat jäsenillemme erinomaisia apuvälineitä, jotka auttavat tekemään tutkittuun tietoon ja omaan kulutukseen pohjautuvia fiksumpia valintoja. Kun asiakas saa aktiivisen asioinnin avulla jäsenyydestä konkreettista taloudellista hyötyä ja pitää laskurien kaltaisia hyötypalveluja sekä omia tarpeita vastaavaa ja entistä paremmin kohdennettua tarjontaa hänelle lisäarvoa tuottavina tekoina, jäsenyydestä tulee entistä merkityksellisempää ja sitoutuminen omaan kauppaan kasvaa.

Uskon myös siihen, että osuustoiminta kehittyy tulevaisuudessa yhä voimakkaammin avoimen datatalouden suuntaan, ja muun muassa erilaisista asioinneista ja tekemisistä kertyvää rikastettua dataa jaetaan monenlaisissa

asiakasta palvelevissa muodoissa hänelle myös takaisin. Ajatuksena on tarjota yhä personoidumpaa, arkea helpottavaa, ohjaavaa palvelua sen mukaan, mitä asiakkaat haluavat ja arvostavat. Toisten asiakkaiden kulutusvalintoja ohjaavat enemmän taloudellinen harkitsevaisuus ja edullisuus, toisten taas arvot. On tärkeää kehittää palveluja molemmat painotukset huomioon ottaen. Muun muassa älykäs, omaan ostohistoriaan pohjautuva, suositteleva ostoskori on jo käytössä ruoan verkkokaupassa ja palvelua kehitetään yhdessä asiakkaiden kanssa jatkuvasti paremmaksi. Sitä myös hiotaan toimimaan yhä saumattomammin yhteen muiden palvelujemme, kuten Yhteishyvän reseptiikan kanssa. Asiakkaan ostohistorian pohjalta on mahdollista kehittää tulevaisuudessa myös kokonaan uudenlaisia, esimerkiksi kuukausi-veloitukseen pohjautuvia palveluja kotitalouden perustarvikkeiden jatkuvaan täydentämiseen. Kehitämme uudenlaisia ratkaisuja myös hintojen läpinäkyvään ja helppoon vertailuun, mikä tukee taloudellisesti järkevien valintojen tekemistä.

Nämä erilaiset hyötypalvelut ovat jo nyt monelle asiakkaallemme niin merkityksellisiä, että he haluavat keskittää asiointiaan kaupparyhmäämme, sillä he kokevat saavansa niiden avulla vastinetta rahalleen. Hyötypalvelumme ovat joillekin jopa syy liittyä osuuskaupan jäseneksi. Selvityksemme mukaan jo nyt 41 prosenttia tutkimukseen vastanneista suomalaisista suosii S-ryhmää aina kun se vain on mahdollista. Arvostamme valtavasti sitoutuneita omistajiamme ja haluamme kaikin keinoin kasvattaa tätä joukkoa, sillä yhteisvoiman kasvaessa pystymme kehittämään myös palveluitamme. Siksi yksi tärkeimmistä kehityskohteistamme on löytää ratkaisu siihen, kuinka kerromme asiakkaalle jäsenhyödyistä nykyistä Bonuslaskelmaa laajemmin ja johdonmukaisemmin. Tavoitteena on saada aikaan eräänlainen henkilökohtainen ja myös perhekohtainen hyötylaskuri. S-mobiili voisi olla toimiva alusta myös tämän osuustoiminnallisen kokonaishyödyn tarkempaan raportointiin. Jäsen voisi halutessaan luovuttaa osuuskaupan hallinnoitavaksi dataansa myös osuuskaupan ulkopuolisesta asiointistaan, jolloin kokonaiskuva asiakkaasta edelleen tarkentuu. Keskeistä kuitenkin on, että asiakas voi aina luottaa meihin oman datansa hallinnoijana ja toimintamme on eettistä, avointa ja läpinäkyvää. Asiakkaan luottamusta vahvistaa se, että osoitamme aina käyttävämme meille uskottua dataa niin, että kehitämme konkreettisia, arkea helpottavia palveluja, jotka asiakas kokee itselleen hyödyllisiksi ja siten myös jäsenyydelleen aitoa lisäarvoa tuottaviksi.

ASIAKKAAN VAHVISTUVA ÄÄNI

Muuttuvat asiakkaamme haastavat koko kaupparyhmämme jopa päivä yhä parempaan. Siksi otamme tulevaisuudessa asiakkaat ja heidän tarpeensa vahvemmin kaiken toimintamme keskiöön. Asiakkaan sekä hänen asiointi- ja ostopolkunsa tunteminen ja ymmärtäminen pitää olla tiukasti monikanavaisen palveluverkoston rakentamisen sekä paremman asiakaskokemuksen ytimessä. Asiakasvuorovaikutus ja jalostettu data ovat keskeisissä rooleissa, kun kehitämme kauppapaikkojamme sekä asiointi- ja hyötypalvelujamme vastaamaan tuleviin tarpeisiin.

Koronakriisi lisäsi muun muassa verkkokaupan sekä erilaisten kotiin tilattavien ja noutopalveluiden suosiota. Esimerkiksi ruoan ostaminen verkosta moninkertaistui keväällä 2020. Verkkokaupat saivat paljon uusia käyttäjiä ja varmasti suuri osa jää pysyvästikin niiden asiakkaiksi. Myös kaupparyhmämme sai tuotua markkinoille lyhyessä ajassa kaksi uutta verkkopalvelua. Suoritus oli hyvä, mutta meidän on edelleen vauhditettava askellustamme digipolulla, huolehdittava siitä, että verkkokauppapalvelumme kehittyvät, ovat helposti käytettäviä, verkostoltaan kattavia sekä toimitustavoiltaan kilpailukykyisiä. Meidän pitää myös vahvistaa monikanavaisuuttamme ja kehittää lisää digitaalisia palveluja tukemaan asiointia sekä kivijalassa että verkossa. Edelleen meidän pitää ymmärtää paremmin etenkin pirstaloituvaa kysynnän, kanavien ja markkinoiden dynamiikkaa. On aivan olennaista, että pystymme myös tulevaisuudessa säilyttämään valtakunnallisen mittakaavan tehokkuuden, vaikka otamme asiakkaamme huomioon yhä yksilöllisemmin.

Asiakkaidemme ääni kuuluu kaupoiissamme, sillä haluamme jäsenemme osallistuvan ja vaikuttavan aktiivisesti kaikkeen toimintaamme. Kun vaikutusmahdollisuudet paranevat, myös suhde osuuskauppaan tiivistyy. Siksi kehitämme lisää Alepan Korttelitoiveen tai S-marketissa pilotoitavan Sinuntoiveen kaltaisia suoran vaikuttamisen tapoja. Valikoimatoiveet ovat monelle jo tuttuja, ja asiakkaat luonnollisesti haluavatkin vaikuttaa itseä lähellä oleviin asioihin, juuri sellaisiin kuin oman kaupan valikoimat ja arkea helpottavat palvelut. Tämän lisäksi toivomme jäsentemme ottavan yhä aktiivisemmin kantaa muunkinlaisiin osuuskaupan toimintaan liittyviin kysymyksiin. Kehitämme tätä varten uusia helppokäyttöisiä vaikuttamiskeinoja, jotka viemme toimipaikkatasolle. Kyllä-ei-tyyppisissä asioissa asiakkaat voi-





sivat helposti äänestää asiointinsa lomassa esimerkiksi yhteisön viestiseinällä tai jopa eri asiakkaiden ostoksia hihnalla erottavalla kassakapulalla – ja toki myös digitaalisesti. Asiakkailta voisi kysyä yhteisöseinän tai kassakapulan avulla mielipidettä esimerkiksi kyseisen toimipaikan aukioloajan pidentämisestä. Jos taas mietimme suurempia Prisma-keskuksiamme, ne toimivat jo eräänlaisina alustoina myös muille asiointibrändeille. Keskuksen kokonaistarjontaa kehittäessään osuuskaupat voisivat yhä useammin selvittää kyseisessä Prismassa aktiivisesti asioivilta, millaista uutta palvelutarjontaa he omaan keskuksensa toivovat.

Kun S-mobiilin käyttäjämäärää saadaan kasvatettua, siitä kehittyy laajemminkin erinomainen yhteydenpitoväline ja suora osallistamis- ja vaikuttamiskanava osuuskaupan ja sen jäsenten välillä. Digiajassa suurenkin joukon tarpeet tai kannat saadaan kohtuullisen helposti selville. S-mobiilin avulla olisi kaupparyhmätasoisestikin mahdollista selvittää, mitä kokonaan uusia palveluja voisimme tuottaa asiakkaillemme tai mitä asioita voisimme hoitaa tai kehittää heidän puolestaan. Nämä voisivat hyvin olla muutakin kuin perinteisintä kauppaa ja palvelutoimintaa.

OSUUSKAUPPA ALUSTANA

Osuuskauppa voisi toimia alustana tai ekosysteeminä laajemmille tarpeille tai toisenlaiselle kysynnälle kuin mihin pystymme olemassa olevilla kaupoillamme ja palveluillamme itse tai kumppaniemme kanssa tällä hetkellä vastaamaan. Tulevaisuudessa voisimme toimia esimerkiksi eräänlaisena modernina, lähes kaikkien suomalaisten yhteishankintafoorumina, jolloin keräisimme laajan asiakaskuntamme tarpeita yhteen, käyttäisimme globaalia hankintavoimaamme edullisten hintojen takaamiseen ja hoitaisimme tuotteiden kuljetuksen. Osuuskauppa tai kaupparyhmä olisi se tuttu, luotettava ja aina tiukasti jäsentensä etua ajava kotimainen kumppani, joka toimisi hankintaprosessin sekä tuotteiden laadun ja eettisyyden takaajana. Osuustoiminta taipuu mielestäni hyvin tämäntyyppiseen uuden ajan ”kimppadiilitoimintaan”, jossa yhdessä toimien saadaan paras vastine rahalle. Myös tässä on pohjimmiltaan kyse siitä, että kysyntää niputetaan yhteen ja osuuskauppa edustaa jäsentensä mandaatilla tuota kysyntää hankintamarkkinoilla tuottaen kulloisellakin räätälöidyllä tarjontaratkaisulla jäsenistölle parempaa hyötyä edullisemmilla kustannuksilla. Tällä periaat-

teella voisi toteuttaa monenlaisia hankintoja suoraan hankintalähteeltä toimipaikkoihimme tai jopa loppukäyttäjille asti. Meillähän on valtakunnallisen kaupparyhmänä jo nyt sellaista logistista osaamista ja kyvykkyyttä, jota tämäntyyppinen toiminta edellyttää. Jakeluun voisi mahdollisesti joukkoistaa myös jäsenistöä. Lisäksi data-ajassa uusien tarpeiden kartoittamisessa ja kysynnän hahmottamisessa on mahdollista hyödyntää laajamittaisesti myös asiakkaiden ostohistoriaa, aina tietysti heidän luvallaan.

Osuuskaupan ei tarvitse rajoittua vain uuden tavaran ja palvelujen hankkijan ja tarjoajan rooliin. Maapallomme kantokyky ja resurssien entistä viisaampi käyttö kiinnostavat yhä useampaa asiakastamme ja uskon, että tämä vaikuttaa myös meidän kulutustapoihimme. Teknologian kehitys luo ympäristöystävällisempiä tapoja tuottaa raaka-aineita ja valmistaa tavaroita. Myös palvelullistuminen etenee, kun tuotteet ja prosessit muuttuvat yhä enemmän palveluiksi, myös yli toimialarajojen, ja arvoketjuihin syntyy uusia liiketoimintamahdollisuuksia toimialojen rajapintoihin. Kaikkia ihmisten ja perheiden elämän eri vaiheissa tarvitsemia tuotteita ei ole välttämättöntä hankkia uutena tai edes itse omistaa, vaan yhä useampi haluaa löytää tarpeisiinsa ympäristön kannalta kestävämpiä kulutusratkaisuja. Näenkin paljon potentiaalia muun muassa kierto- ja jakamistalouden, materiaali-tehokkuuden, kierrätyksen ja palvelullistumisen alueilla. Olemme tehneet muun muassa elintarvikealan materiaali-tehokkuussitoumuksen, jolla vähennämme ruoan valmistuksen, jakelun ja kulutuksen ympäristövaikutuksia. Esimerkiksi kaikki S-ryhmän myymälöissä syntyvät jätteet lajitellaan hyötykäyttöön eli jäte hyödynnetään joko materiaalina tai energiana. Jo nyt valtaosa jätteistä kierrätetään materiaali-tehokkuussitoumuksen tavoitteen mukaisesti uusien tuotteiden raaka-aineina. On vain fiksua ja ympäristön kannalta huomattavan paljon kestävämpää käyttää valmistetut tavarat mahdollisimman loppuun asti ja vasta sen jälkeen kierrättää ne uusien tuotteiden raaka-aineiksi. Tavoitteenamme on kasvattaa edelleen materiaalien hyötykäyttöä ja tuotteiden kierrättämistä sekä tarjota kierrättämiseen pohjautuvia palveluita jatkossa myös asiakkaidemme käyttöön. Jo nyt kaupamme ottavat vastaan esimerkiksi asiakkaiden käytettyjä vaatteita. Tällaiseen toimintaan ei kuitenkaan ole vielä kovin toimivia laajamittaisia kaupallisia markkinoita. Osuuskauppa voisi mielestäni silti hyvin toimia esimerkiksi käytetyn hyväkuntoisen tavaran, kuten urheiluvälineiden, luotettavana jälleenmyyjänä. Nopeasti kiertoon meneviä lasten urheiluvälineiden kaltaisia

tuotteita voisi jopa hankkia uutena edullisemmin tai niin, että seuraavasta tuotteesta saisi alennusta, jos sitoutuu palauttamaan ostamansa tuotteen myöhemmin kohtuullisessa kunnossa uudelleen myyntiin. Myös tavaroiden yhteiskäytön mahdollistaminen jäsenille tai eräänlainen käyttöoikeuksien myynti voisi olla osuuskaupalle luonteenomaista toimintaa. Asiakas voisi ostaa tai vuokrata tietyksi ajanjaksoksi tarvitsemansa käyttötavarat, esimerkiksi lasten luistimet ja polkupyörän, ikään kuin palveluna tai käyttöoikeutena, jonka puitteissa ne voisi vaihtaa aina seuraavaan sopivaan kokoon. Palvelun hinta vaihtelisi sen mukaan, haluaako uuden vai käytetyn tuotteen.

Myös digitalisoituvassa ajassa osuuskaupan tehtävänä on pyrkiä vastamaan jäsenyhteisönsä eri tarpeisiin ja tarjota kaupallisesti kannattavia keinoja vastata kysyntään, koska kuluttajien tarve sitten tavaroita tai palveluita. Uskon, että sellaiset yritykset menestyvät, jotka pystyvät tunnistamaan kuluttajien arvojen, tarpeiden ja jopa tunnemaismen muutokset. Siksi meillemkin on niin olennaista pysyä jatkuvasti hereillä ja tietoisina siitä, mitä jäsenemme haluavat ja arvostavat ja mikä heidän osto- ja kulutuspäätöksiään ohjaa. Viime vuosikymmeninä kysynnän rakenne on yleisen taloudellisen hyvinvoinnin parantuuessa siirtynyt Suomessakin yhä enemmän tavaroista palveluihin. 2010-luvulta lähtien tavaroiden kulutus ei ole juurikaan kasvanut, vaan käytännössä kysynnän kasvu on kohdistunut erilaisiin palveluihin. Tämä suuntaus tulee oletettavasti jatkumaan, sillä omistaminen on menettänyt merkitystään identiteetin rakentajana, ja erilaisten palveluiden käytöstä on tullut laajasti hyväksyttyä. Myös digitalisoituminen on vauhdittanut tätä kehitystä. Esimerkiksi viihdepalvelujen käyttö on jo muuttunut suurelta osin immateriaaliseksi, kun kuukausittain veloitettavat palvelut ovat korvanneet fyysisten tuotteiden oston. Entistä aineettomampaan suuntaan kulutusta ohjaa myös nopeasti vahvistuva kestävä kulutuksen trendi. Asiakasomistajistamme jo reilusti yli 50 prosenttia ilmoittaa haluavansa kuluttaa vastuullisesti. Esimerkki palvelullistumisesta, yhteiskäyttöisyydestä sekä kaupallisen perustoiminnan ulkopuolisesta yhteisön ja oman toimialueen palvelemisesta ovat kaupunkikuvaa muuttaneet Alepa-fillarit, jotka ovat varmasti vähentäneet HOK-Elannon polkupyörien myyntiä, mutta tarjoavat monelle pääkaupunkiseutulaiselle arkista mukavuutta ja ympäristöystävällisen, kätevän tavan liikkua ilman, että pyörää tarvitsee omistaa, säilyttää ja huoltaa. HOK-Elanto hyödyntää itsekin fillareita käyttämällä niitä kesäaikaan ruoan verkkokaupan kuljetuspalvelussa.





Koronakriisi opetti jälleen kerran sen, että yrityksellä on aina oltava kykyä suunnitella tulevaa ja reagoida ketterästi yllättäviinkin kysynnän muutoksiin. Kriisit ovat aina myös mahdollisuuksia, kun kulutus, markkina- ja kilpailutilanne muuttuvat. Osa muutoksista jää tosin lyhytaikaisiksi, mutta syvissä kriiseissä tapahtuu aina myös pidempiaikaisia ja jopa pysyviä muutoksia, joiden vaikutukset voivat heijastua laajallekin alueelle. Kriisit tarjoavat hedelmällisen maaperän myös uusien palvelujen sekä liiketoiminta- ja yhteistyömallien kehittämiseen. Korona oli toisaalta hyvä opetus siitäkin, että kaikista ennakkoinneista huolimatta kuluttajat osaavat myös yllättää. Esimerkiksi me varauduimme ruokakaupoissa etätöiden ja -opiskelujen vuoksi valmisruoan kysynnän merkittävään kasvuun. Näin ei kuitenkaan suuressa mittakaavassa tapahtunut, vaan ihmiset alkoivat kokata kotona enemmän arkiruokaa perusraaka-aineista ja varsinkin leipomisesta syntyi todellinen buumi.

Digitalisoitumisen mahdollistamat loputtomat vaihtoehdot myös monimutkaistavat valintoja. Tarjonnan monenlaiselle kuratoinnille, järjestämiselle ja ostoavulle on jatkossa yhä enemmän kysyntää. Kun kysyntä lisäksi pirstaloituu ja muuttuu yksilöllisemmäksi, korostuvat myös personoidut palvelut ja tuotteiden räätälöinti. Jos mietimme käyttötavaroita, esimerkiksi tuotteiden perusmallit voivat olla tulevaisuudessa hyvinkin edullisia, mutta niiden räätälöinnistä pitää maksaa. Varastossa voi olla valmiina lähinnä tuotteiden perusaihoita, ja asiakkaalle myytävä lopputuote on useimmiten jollain tavalla jalostettu hänen mieltymystensä mukaisesti. Kaupoissa taas palvelun rooli korostuu ja myyjiltä odotetaan esimerkiksi suosituksia sekä osto- ja suunnitteluapua. Työntekijät ovat eräänlaisia brändilähettiläitä, joilla on suuri merkitys asiakkaan asioinnin onnistumisessa, hyvän asiakaskokemuksen rakentamisessa ja asiakkaiden viihtymisessä. Elämyksellisillä matkailu- ja ravintolakaupan kaltaisilla palvelualoilla on tietysti aina ollutkin näin, mutta tämä pätee yhä enemmän kaikkeen muuhunkin kaupankäyntiin. Kun digitalisoituminen etenee, kohtaamisten ja vuorovaikutuksen merkitys kasvaa.

Kun puhutaan teknologian kiihtyvistä kehityksestä, on hyvä muistaa tuttu sanonta, että meillä ihmisillä on taipumus yliarvioida lyhyen aikavälin muutoksia, mutta aliarvioida niitä pitkällä aikavälillä. Jotkut teknologista innovaatioista voivat kuitenkin mullistaa lyhyessäkin ajassa miljardien ihmisten tavallisen arjen ja muovata samalla koko liiketoimintaympäristöä. Tällainen keksintö on ollut esimerkiksi uuden sukupolven älypuhelin, joka alkoi vallata toden teolla kuluttajamarkkinoita vasta alle 15 vuotta sitten.

Mobiilikehitys sovelluksineen on ollut valtavan nopeaa ja jatkuu edelleen. Mobiili on mullistanut todella paljon myös kaupan liiketoimintamalleja, kun asiakkailta on käytännössä aina ulottuvillaan reaaliaikainen tieto tuotteista, palveluista ja hinnoista. Puhelinta käytetään yhä useammin myös ostamiseen ja maksamiseen.

Pandemiakriisi osoitti myös sen, miten laajasti maailmantalous on globalisoitunut ja miten tiukasti maat ovat riippuvaisia toisistaan, lähes toimialasta riippumatta. Pitkien toimitusketjujen kriisiherkkyys konkretisoitui, ja kriisi herätti useat valtiot – myös kuluttajat – huomaamaan, kuinka tärkeitä esimerkiksi huoltovarmuus ja omavaraisuus ovat. Suomi ja kaupan ala selvisivät muun muassa yhteiskunnallisesti kriittisen tärkeästä ruokahuollosta vaikeassa tilanteessa hyvin, sillä omavaraisuusasteemme on korkea, päivittäistavarakauppa toimii tehokkaasti kaikkialla maassa ja suuri osa suomalaisten kuluttamasta ruoasta tulee Suomesta. S-ryhmänkin myymistä elintarvikkeista 80 prosenttia on kotimaisia. Uskon, että kriisi lisäsi edelleen suomalaisten arvostusta kotimaista ruokaa ja ruokaketjua kohtaan. Näin valtavan kokoluokan kriisi muuttaa kuitenkin varmasti maailmaa tavoilla, joita emme vielä osaa edes nähdä. Esimerkiksi viime vuosina valtavasti kasvaneen kansainvälisen matkailun toipuminen totaalaisesta romahduksestaan voi kestää kauan. Etenkin lentomatkustamista rasittavat lisäksi suuret ilmasto-päästöt. Matkailu kotimaassa ja lähialueilla luultavasti kasvattaa suosiotaan ainakin lähivuodet. Lähellä tuotetun arvo saattaa kasvaa ja lisätä painetta muun muassa globaalien tuotantoketjujen lyhentämiseen. Toisaalta on otettava huomioon, mikä on kuluttajien reaktio mahdollisten muutosten vaikutuksiin esimerkiksi tuotteiden hintoihin.

Teknologian kehitys muuttaa väistämättä myös tuotteiden tilaus- ja valmistustapoja ja vaikuttaa hankintoihin. Esimerkiksi älyohjatut laitteet voivat tulevaisuudessa vaihtaa tietoja ja jopa hoitaa sekä optimoida suuren osan ihmisten arkihankinnoista. Nostan tämän vision esille siksi, että tämantapaista kehitystä voisi tehokkaasti hyödyntää ihan konkreettisesti esimerkiksi ruokahävikin hallinnassa. Olemme S-ryhmässä ponnistelleet jo pitkään hävikin kitkemiseksi, mutta silti työtä arvoketjussa riittää edelleen. Ruokahävikki on yhä suuri ongelma niin kotitalouksissa kuin ihan maailmanlaajuisestikin, ja se on ekologisesti ja taloudellisesti kestäväntöntä. Luonnonvarakeskuksen tuoreen selvityksen mukaan yhdeltä ihmiseltä voi Suomessa mennä vuodessa jopa 25 kiloa syötäväksi tarkoitettua ruokaa haaskuuseen. Hävikki koostui

koti- ja valmisruoista sekä pitkälle jalostetuista elintarvikkeista. Noin 10 prosenttia ruokahävikistä oli avaamattomissa pakkauksissa. Kun ongelman ratkomiseen halutaan pureutua yhä tiukemmin, uskon, että kehittyvä teknologia, hiljalleen yleistyvät älyohjatut laitteet sekä erilaiset kaupan asiakkailleen tarjoamat todelliseen ostamiseen ja analysoituun dataan pohjautuvat digipalvelut voisivat yhdessä tuoda hävikinhallintaan merkittävää parannusta. Esimerkiksi jääkaapin täydentämisen sykli voitaisiin optimoida vastaamaan mahdollisimman hyvin kotitalouden aitoa kulutusta. Ostosten tarkempaan suunnitteluun ja ruoan monipuoliseen käyttöön on toki jo nyt olemassa erilaisia apukeinoja, ja kehityksessä kiinnitetään yhä enemmän huomiota myös niiden keskinäiseen yhteensopivuuteen. Ruokahävikissä on kuitenkin kyse myös asenteista. Siksi haluamme omin toimenpitein parantaa ruoan arvostusta, lisätä kuluttajien opastusta esimerkiksi tähteiden tehokkaaseen hyödyntämiseen ja tarjota helppokäyttöisessä muodossa tutkittua tietoa ruoan ympäristövaikutuksista.

Jos taas mietimme vaikkapa hankintoja, muun muassa 3D-tulostushan on jo nyt todellisuutta, joten kovin kaukana ei välttämättä ole sekään aika, jolloin tuotteet valmistetaan yhä useammin tilauksesta eri komponenteista, jotka voivat jopa olla erilaisia fyysisten ja digitaalisten yhdistelmiä. Hankintaketjut todennäköisesti ainakin osittain lyhenevät ja tulevat myös lähemmäs sitä maantieteellistä aluetta, missä tavarat kulutetaan. Tavaroiden ja palveluiden tuotannosta tulee varmasti yhdistelmä globaalia ja lokaalia, jopa hyperlokaalia ja henkilökohtaista. Uskon, että muun muassa logistisen osaamisen merkitys kasvaa entisestään lähitulevaisuudessa, kun yhä suurempi osa tavaroista valmistetaan vasta tilauksesta ja toimitetaan jopa ilman välivarastointeja suoraan loppukäyttäjälle. Logistiikassa olemme perinteisestikin olleet vahvoja, joten uskon, että se tuo meille kilpailuetua myös tulevaisuudessa.

Nuo edellä kuvaamani mahdollisia tulevaisuuksia visioivat kehityskulut ovat vasta pitkälti ajatusleikkejä eivätkä siis vielä arkipäivää. Mutta periaatteessa ne ovat täysin mahdollisia, jos jäsenyhteisössämme on tämäntyyppisille uusille ratkaisuille riittävästi kysyntää ja niihin onnistutaan kehittämään logistisesti järkevät ja kannattavat liiketoimintamallit. Fyysiset kaupat eivät kuitenkaan ole häviämässä mihinkään, vaikka uusia liiketoiminta- ja palvelumalleja syntyykin. Laajin valikoima löytyy verkosta, mutta kivijalkakaupoilla on aina roolinsa myös tuotteiden showroomeina, elämysten tarjoajina ja kohtaamispaikkoina. Lähtökohtamme on se, että asiakkaiden

muuttuvat tarpeet ja arvostukset ohjaavat sitä, mihin suuntaan kauppa-
muotomme ja toimintatapamme kehittyvät. Myös kehittyvä teknologia avaa
tietysti jatkuvasti uusia mahdollisuuksia. Mielestäni aktiivisen edelläkävijä-
yrityksen vastuullisuutta on pyrkiä itsekin jatkuvasti luotaamaan, mihin
suuntaan vaikkapa kestävä kehityksen vaatimukset kulutusta voivat ohja-
ta. Yhdessä asiakkaiden ja myös yhteistyökumppaneiden kanssa voi lähteä
kartoittamaan uusia mahdollisuuksia ja kehittämään ketterin menetelmin
uudenlaisia kaupallisia ratkaisuja, jotka ovat samalla myös vastuullisia.

Osuuskauppa siis kehittyy ja muuttuu yhdessä asiakkaidensa ja ympäröi-
vän maailman kanssa, omista vahvuuksistaan ja arvopohjastaan ponnistaen.
Osuustoiminta ja osuuskaupat ovat aina olleet kansanliike ja sitä ne ovat
mitä suurimmassa määrin myös modernissa ajassa. Me olemme meidät
omistavien asiakkaidemme puolella ja vastaamme myös tulevaisuudessa nii-
hin tarpeisiin, joihin tämä asiakasyhteisömme meille mandaattinsa haluaa
antaa. Kyse on siis ennen kaikkea vuorovaikutteisesta luottamussuhteesta.
Uskon täysin siihen, että S-ryhmä osuuskauppoineen edustaa tulevaisuu-
dessakin asiakkailleen sellaista tasaisen laadun ja kohtuullisuuden takaavaa,
reilua suomalaista vastuunkantajabrändiä, johon luotetaan, johon halutaan
sitoutua ja jonka kanssa halutaan omaksi ja yhteisön hyväksi yhdessä toi-
mia. S-ryhmän kaltainen suuri toimija, jolla on suora yhteys lähes neljään
miljoonaan suomalaiseen, on myös erittäin vetovoimainen kumppani ja
yhteisalusta muille toimijoille.

OSUUSTOIMINTA PYSY YHTEISKUNNALLISENA MUUTOSVOIMANA

Kun työstimme uutta missiotamme, osallistimme pohdintatyöhön myös
asiakkaitamme ja sidosryhmiämme. Muun muassa näiden työpajojen antia
analysoidessamme kävi varsin selkeästi ilmi, että ihmisten luottamus val-
tion, julkishallinnon ja puolueiden kykyyn ratkaista tehokkaasti ilmaston-
muutoksen tai väestön ikääntymisen kaltaisia mittavan kokoluokan haastei-
ta on heikentynyt. Se oli melko huolestuttava löydös. Myös kansainvälisen
politiikan ilmapiirin viilentyminen viime vuosina on antanut selviä viitteitä
siitä, että valtiot eivät tosiaan tunnu esimerkiksi ilmastonmuutoksen kal-
taisissa toiminna paljonkaan luottavan toisiinsa tai kansainväliseen järjes-
telmään. Siksi uskon, että globaalien haasteiden ratkaiseminen on yhä vah-

vemmin yritysten käsissä – ja mukaan tarvitaan myös kuluttajat. Poliitikkoja ja valtioita vaivaa ennen kaikkea uskalluksen puute, koska haasteet ovat vaikeita ja monimutkaisia eikä kaikille sopivia, nopeasti vaikuttavia helppoja ratkaisuja niihin ole. Ratkaisuilla on aina hintalappunsa, ja kustannusten kohdentaminen oikeudenmukaisesti on äärimmäisen haasteellista. Kyse ei lienekään siitä, etteivätkö valtiot tai poliitikot tietäisi, mitä esimerkiksi ilmastomuutoksen torjumiseksi pitäisi tehdä. Tietoa varmasti on – ja paljon on myös pelkkää puhetta. Ongelma on pikemminkin siinä, että poliitikoilta puuttuu kykyä ja rohkeutta toimia tarpeeksi tehokkaasti ja jopa radikaalisti, koska katsotaan liian lähelle ja pelätään mahdollista poliittista riskiä. Poliitikot saattavat varoa myös yritysten reaktioita, sillä tiukat ilmastotoimet ja sääntelyn kiristäminen voivat nostaa yritysten kustannuksia lyhyellä aikavälillä. Tunnistan itsekin tämän haasteen, mutta uskon vielä vahvemmin siihen, että välttämättömät tiukennukset pakottavat myös innovoimaan ja kehittämään uusia teknologiaratkaisuja.

Globaali koronapandemia siirsi ekologiset kestävyyskysymykset hetkeksi sivuun, mutta ne eivät ole silti unohtuneet. Toisaalta nopea reagointi ja toimet akuutin kriisin yllättäessä antavat uutta toivoa siitä, että myös hitaammin etenevät, ilmastomuutoksen kaltaiset kriisit pystytään vielä ratkaisemaan. Ja yrityksillä on näiden ongelmien ratkaisijana yhä keskeisempi rooli, sillä myös kuluttajat luottavat niihin enemmän kuin esimerkiksi valtioihin tai kansainvälisiin organisaatioihin. Tämä kävi ilmi myös omassa selvityksessämme. Sen mukaan lähes neljännes asiakkaistamme oli sitä mieltä, että juuri yrityksillä on kaikkein merkittävin rooli ilmastomuutoksen torjunnassa. Suomen valtiota piti keskeisimpänä toimijana vain noin joka kymmenes vastaaja. Moni kuluttaja siis todellakin uskoo, että yritykset kykenevät kauaskantoisempaan, vaikuttavampaan ja pitkäjänteisempään ongelmanratkaisuun kuin mihin poliitikot ja instituutiot näyttävät tällä hetkellä kykenevän. Yritykset pystyvät toimillaan olemaan suunnannäyttäjiä kestävämmän yhteiskunnan, eräänlaisen ”uuden normaalin” ja kestävän arjen rakentamisessa. Tähän joukkoon S-ryhmä haluaa kuulua ja olla kunnianhimoisena edelläkävijänä, jopa kirittäjänä muille. Meidän on yhdessä pystyttävä rakentamaan kestävää tulevaisuutta myös tuleville sukupolville. Yhteiskunnalliset virtaukset ovat liikkumassa sellaiseen suuntaan, että yrityksiltä odotetaan yhä aktiivisempaa kannanottoa ajassa esiin nouseviin ilmiöihin ja kysymyksiin. Neutraalius tai katsomossa pysytteleväminen eivät enää välttämättä toi-

mi, vaan yrityksen on uskallettava valita puolensa ja tehtävä arvopohjaisia valintoja. Niitä odottavat yrityksiltä myös heidän työntekijänsä.

Tällaisissa toimintaympäristön ja yhteiskunnallisen ilmapiirin muutoksissa luotettavuutta, turvallisuutta, vastuullisuutta ja kohtuullisuutta edustava jäsenomisteinen osuustoiminta on mielestäni erittäin vahvoilla. Kaupparyhmämme edustaa suurta joukkoa suomalaisia kuluttajia, meillä on selkeä arvopohja ja missio, jotka ohjaavat toimintaamme, valintojamme ja yhteiskunnallisia kannanottojamme. Kasvollisena kotimaisena ja aina asiakkaitamme lähellä olevana toimijana kannamme joka päivä vastuumme tuotteista ja palveluista, joita myymme. Rehellisyys, aitous ja uskottavuus ovat ensisijaisen tärkeitä. Pelkät kannanotot eivät toimi, ellei ole olemassa myös konkreettisia todellisia tekoja viestiä tukemassa. Teot ovat vaikuttavampia, jos ne eivät ole vain yrityksen toiminnan ulkopuolisia, kuten lahjoituksia tai tukitoimia, vaan myös omia toimintamalleja muuttavia. Jos ajattelemme vaikka ihmisten tasavertaisuutta tärkeänä vaalittavana arvona, on selvää, että S-ryhmässä jokainen on yhtä arvokas ja voi työyhteisössä olla oma itsensä. Kun tasavertaisuutta arvona edistetään, Prismamme voi olla Priden kumppanina eikä rekrytoinneissa kysyä työnhakijan ikää eikä muitakaan sellaisia asioita, joilla ei ole työn tekemisen kannalta merkitystä. Osaaminen, oppimiskyky ja asenne työntekoon ratkaisevat. HOK-Elanto, jossa työskentelee yli 40 eri maasta kotoisin olevia työntekijöitä ja jonka asiakaskunta on myös hyvin monikulttuurista, on uskottava ottaessaan kantaa kaikenlaisen syrjimättömyyden puolesta. Yksi esimerkki tällaisesta yhteiskunnallisesta kannanotosta oli sen muutaman vuoden takainen Joulurauhaa-lyhytelokuva, jossa puolustettiin monikulttuurista Suomea. Erityisen tärkeää on tunnistaa ja saada muutosta aikaan syrjivissä rakenteissa ja prosesseissa, silloin vaikutuskin on suurin. S-ryhmällä on käytössä muun muassa anonyymi ilmoituskanava, jonka kautta työntekijät ja ulkoiset sidosryhmät voivat ilmoittaa, jos epäilevät tai kokevat väärinkäytöstä tai eettisen periaatteiden vastaista toimintaa S-ryhmässä tai sen käyttämissä hankintaketjuissa.

MISSIO VIE TULEVAISUUTEEN

S-ryhmän kaltainen suuri yritysryhmä voi omilla toimillaan ja yhdessä muiden kanssa aidosti luoda ihmisille toivoa valoisammasta tulevaisuudesta. On valtavan suuri ero siinä, koemmeko, että voimme jokainen yksilönä ja

yhdessä muiden kanssa tehdä asioille jotain vai nostammeko kätemme ylös antautumisen merkiksi. Osuuskauppana meillä on mahdollisuus monin konkreettisin tavoin vaikkapa ilmaston hyväksi toimimalla auttaa sen tilasta huolissaan olevia ihmisiä uskomaan, että voimme vaikuttaa vaikeisiin asioihin. Uskon siihen, että koska me olemme monelle tuttu ja luotettava aktiivinen toimija, meidän kerkassamme on turvallista olla kyydissä. Olemalla osuuskauppayhteisömme jäsen yksilöllä on siis mahdollisuus kokea olevansa omilla teoillaan osa ratkaisua ja osa sellaista laajempaa joukkovoimaa, joka saa ympäristössään todellisia ja kestäviä muutoksia aikaan. Olen vakuuttunut, että tämän aktiivisen yhteisön aikaan saama joukkovoima on yhä useammalle asiakkaallemme merkityksellistä.

Halpuutus-luvun yhteydessä kerroin, kuinka entinen esimieheni Christian Lybeck totesi minulle, että saan tehdä aikamoisia jumppaliikkeitä, jotta pääjohtajakaudellani saataisiin toinen yhtä iso juttu aikaiseksi kuin halpuutus oli. On totta, että halpuutus oli kiistatta koko 2010-luvun tärkein strateginen linjauksemme. Sen toimeenpano käynnisti kaupparyhmässämme niin valtavan muutoksen, että se heijastuu oikeastaan kaikkeen tekemiseemme yhä tänäänkin. Seuraavia vuosikymmeniä kohti lähdemme uuden missiomme siivittämänä ja olen äärimmäisen innostunut sen avaamista tulevaisuuden suuntaviivoista. Se avaa aidosti lähes rajattomat mahdollisuudet tehdä yhdessä asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa asioita jatkuvasti paremmin ja siten turvata hyvän elämän edellytyksiä meille kaikille. Emmehän ainoastaan rakenna ja kehitä palvelujamme jäsenillemme, vaan vaikutamme toiminnallamme koko elinympäristöömme. Kun työllistämme, maksamme veroja ja investoimme, rakennamme parempaa hyvinvointia sekä ihmisten lähiyhteisöissä että koko ympäröivässä yhteiskunnassamme. Tulevat ajat sen vasta lopulta näyttävät, mutta jo nyt olen vakuuttunut siitä, että kun toimimme suurissa ja pienissä asioissa joka päivä missiomme mukaisesti, myönteinen vaikutuksemme suomalaisten arkeen ja elämään on vielä paljon merkittävämpi, laajempi ja kauaskantoisempi kuin mitä halpuutuksella on ollut. Olemme tehneet esimerkiksi vastuullisuuden eteen jo vuosikymmenien ajan valtavan paljon pitkäjänteistä ja systemaattista työtä, mutta olemme silti mielestäni vasta alkumetreillä. Entistä vastuullisemmin ja asiakaslähtöisemmin toimien, tuloksellisuudesta huolehtien sekä kaikenlaista kohtuuttomuutta vastaan taistellen voimme yhdessä rakentaa kestäväällä tavalla parempaa paikkaa elää meille kaikille – nyt ja tulevaisuudessa. ■



KTM Taavi Heikkilä (s. 1962) on tehnyt koko 33-vuotisen työuransa S-ryhmän palveluksessa. Viimeiset lähes seitsemän vuotta hän on toiminut Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan (SOK) pääjohtajana ja hallituksen puheenjohtajana. Ennen pääjohtajuuttaan hän toimi muun muassa Osuuskauppa Hämeenmaan toimitusjohtajana ja hallituksen puheenjohtajana, SOK:n kehitysjohtajana, hankintayhtiö Intrade Partners Oy:n toimitusjohtajana ja SOK:n rahoitusjohtajana. Heikkilä on vaikuttanut myös lukuisten elinkeinoelämän edunvalvontajärjestöjen, kuten Elinkeinoelämän Keskusliiton (EK), Keskuskauppakamarin, Kaupan liiton ja Päivittäistavara-ry:n sekä Mainostajien liiton hallituksissa. Heikkilälle myönnettiin vuorineuvoksen arvo vuonna 2017.

Teemme yhdessä paremman paikan elää on S-ryhmän tuore missio. Se ei ole syntynyt hetkessä, vaan on hioutunut sana sanalta globalisoituneen kaupan, digitalisoitumisen ja muuttuvan kulutuksen murrosvaiheessa. Se on syntynyt ajassa, jossa S-ryhmänkin on täytynyt tarkastella uusin silmin strategiaansa ja koko toimintansa tarkoitusta – ja myös muuttaa niitä. Pääjohtaja Taavi Heikkilän kirja on kertomus uuden mission syntyvaiheista. Se on myös kertomus kaikesta, mitä nuo mission viisi sanaa pitävät sisällään: tästä ja tulevasta ajasta, Suomesta, yhdessä tekemisen voimasta sekä siitä, miten ja miksi kaiken tekemisen laadun on kaupparyhmän sisällä muututtava päivä päivältä paremmaksi. Samalla kirja kuvaa Heikkilän omaa matkaa, niitä yli 30 työvuotta S-ryhmässä, joiden aikana hänelle on kerros kerrokselta avautunut se, mikä on osuuskaupan tehtävä, sen aikaa kestävä syvin olemus.