

oli pudonnut 5 000 neliön vuosivauhtia, kun pahimmat kilpailijat olivat lisänneet omiaan 10 000 neliön tahtia.

Tiesin, että Pesonen ajoi näkemystä S-ryhmän kokonaisuudesta. Hän oli aina ollut kokonaisajattelun puolestapuhuja. Osuuskaupat olivat itsenäisiä, löyhemmin tai kiinteämmin sidottuja epämääräiseen yhteiseen päätöksentekoon. Mutta osuustoimintaliike ei voinut menestyä kymmenien yksittäisten osuuskauppojen klubin tapaan. Sellaisesta päätöksenteosta ei voinut tulla mitään, kun kilpailijoilla oli kaikki toimintojen keskittämisen tuomat edut. Siksi oli loogista, että S-ryhmän yrityskuvallakin piti olla yhteinen keskitetty strategia.

SOK oli kriisiyritys. Niin keskusliikkeen kuin useimpien osuuskauppojenkin kannattavuus oli heikko. Sen markkinaosuus oli pudonnut (se oli alimmillaan vuonna 1990 vain 15,9 prosenttia). Sen vakavaraisuus hupeni uhkaavaa vauhtia ja velkataakka kasvoi. Rahoittajilta tuli huolestuneita huomautuksia, että suuntaa pitäisi muuttaa. Asiakkaina S-ryhmällä oli liikaa tarjousten perässä juoksijoita, joiden olisi S-ryhmän omien edustajienkin mukaan parempi olla käymättä kaupoissa lainkaan ja vain pienentämässä keskios-tosta. Vain keskiostosten suuruutta lisäämällä oli mahdollista lisätä katetta. Näin S-kauppa pääsisi vaurastumaan ja takavuosien velkojen maksaminen voisi alkaa.

Julkinen sana ei näyttänyt ymmärtävän lainkaan, kuinka suuresta operaatiosta S-ryhmän muutoksessa oli kyse. Kun jo kahden tavallisen yrityksen fuusiosta oli usein tehty kis-sankorkuiset otsikot, oli Pesonen nyt ajamassa 183 osuuskau-pan fuusiota. Niistä muodostettaisiin 35 alueosuuksuukauppaa. Samalla rauta-, kone-, tavaratalo- ja hotellitoiminnot muutet-taisiin SOK-vetoisiksi valtakunnallisiksi ketjuiksi. Kun näin oli, uskoin, että keskitetty mainonnan strategia ja lähestymis-tapa vaikuttaisivat kaikilla tasoilla yrityksen toimintaan sekä sisään- että ulospäin, henkilöstöön ja asiakkaisiin.

Kirjoitin piirtoheitinkalvolle, jota silloin käytettiin ja jota nykyisin kutsutaan PowerPointiksi, SOK:n, sen osuuskauppo-
jen ja koko S-ryhmän ongelman taustan ja ratkaisun. Jotta aja-
tuksen kulku olisi looginen, kirjoitin sen lauseina enkä pelkkinä
ranskalaisina viivoina:

”Osuustoiminnallisen vähittäiskaupan synnytti aikanaan
kelvollisten kauppapalvelujen puute. Ihmiset tarvitsivat osuus-
kaupan. Toiminnalla oli silloin paikallinen, aatteellisiväritteinen
luonne. Tänä päivänä vain pieni osa osuuskauppojen asiakkaista
asioi osuuskaupassa sen vuoksi, että kelvolliset kaupan palvelut
eivät muuten olisi ulottuvilla. Osuuskaupan on kilpaillen voi-
tettava asiakkaittensa suosio, olivatpa nämä jäseniä tai eivät.
Toiminnalla on oltava valtakunnallinen kilpaileva luonne.”

”SOK-kaupparyhmän on selviytyäkseen kilpailusta sen
vuoksi uudelleen ryhmitettävä voimavaransa valtakunnallisen
kaupparyhmän ehdoilla. Voimavarojen täysimääräiseksi hyö-
dyntämiseksi on käytännön toiminta edelleen hyvä perusta
alkuperäiselle, yhteistoiminnan ja ennakoluulottoman uusiu-
tumistahdon aatteelle.”

Tämä piti kristallisoida kaikessa viestinnässä ja mainon-
nassa. Osuuskaupat olivat syntyneet vuosisadan alussa, kun
itsenäisyysaate, raittiusaate, suomalaisuuden aate, työväen
aate, nuorisoseura-aate ja tasa-arvon aate olivat nousseet kuin
keväinen mahla Suomen kansan runkopuusta. Osuuskauppa oli
kanavoinut ja sulauttanut merkittävän osan näistä virtauksista.

S-ryhmän yrityskuvan uudistamisessa oli kysymys pölyn
puhaltamisesta vanhan aatteen päältä. Aatteelle piti antaa
nykyaikaa vastaava uusi sisältö. Osuustoiminta oli ja on yhteis-
toiminnan ja uusiutumisen aate. Aatteina ne ovat ikuisia. Niitä
ei mikään pysty lyömään, mutta ne piti sovittaa kunkin ajan
mukaan niin että ne saavat eri aikakausina erilaisia käytännön
ilmenemismuotoja. Ilmenemismuodot eivät olleet pyhiä, aate
oli pyhä.

S-ryhmä oli ajanut aatetta takaa siitä lähtien kun Pesonen oli 1.7.1983 aloittanut pääjohtajana. Se oli etsinyt itselleen uutta, konkreettisempaa sisältöä. Meille kerrottiin, että oli ollut sisäisiä toimikuntia ja kenttäkäsittelyä, mutta mitään sisältöä ei ollut löydetty. Kentällä ei ollut sellaisia pulppuavia lähteitä, joista olisi voitu ammentaa elämän vettä. Korvat ja stetoskoopit oli asetettu syvälle loppukäyttäjien, asiakkaiden ja omistajien eli jäsenten kiduksiin. Mutta sieltä ei ollut kuulunut mitään.

Oli siis pakko katsoa aatteen juuria: 1) Asiakkaan etu oli osuuskaupan tärkein tehtävä. 2) Toinen aatteen juuri oli vasta-reaktio osuuskaupan edeltäjien eli maakauppiaiden tarjoamien tavaroiden heikolle laadulle. Oli siis tarjottava kunnon tavaraa. Jo aivan alkuvaiheessa syntynyt laatukäsitys oli nyt hukassa. 3) Kolmas arvo eli moraali oli myös reaktio surkeitten maakauppiaiden toimintatapaan: Osuuskauppa tunnettiin jo varhain paikkana, joka oli kaikkea petkuttamista vastaan. Nämä kolme arvoa, asiakkaan etu, tavaroiden hyvä laatu ja rehellisyys ovat kaikissa kaupankäynnin arvoissa hyvin korkealla tänäkin päivänä.

Paitsi, että osuuskaupassa eri aatevirtaukset kietoutuivat yhteen, sillä oli myös henkistä antia. Viime vuosisadan alkupuolella pieni ihminen oli turvaton. Turvaa haettiin ja saatiin toisista. Kun oltiin sorrettuja, piti hankkia itsenäisyys, piti puolustaa maata, piti liittoutua itseään vahvempia vastaan. Ihmiset olivat toisissaan tiukasti kiinni. Ihmiset tulivat yhteen ja halusivat kulkea samalla tavoin kuin kuljetaan pelottavassa rotkossa rajuilman tullessa.

Ratkaisussamme halusimme tehdä S-ryhmän unohdetuista aatteen juurista uudelleen vahvuuksia. Niiden heikkoudet johduivat historiasta. Alun perin oli ajateltu, ettei osuuskunnan tarkoitus ollut tuottaa voittoa, vaan vain hyötyä jäsenilleen. Näin oli jo alusta alkaen aliarvioitu taloudellisten seikkojen merkitys yritykselle itselleen. Jäsenyyden bisnesfilosofian vuoksi taloudellinen ohjausvoima oli puuttunut kokonaan.

Osuustoiminnassa jäsenet vaanivat yritykseltä vain etuja. Kun normaalissa liikeyrityksessä omistaja odotti yritykseltä tuottoa ja vahti sitä, niin osuuskunnassa omistajat odottivatkin palveluja.

Se oli yhtälönä aivan mahdollon. Osuuskunnan jäsenet olivat toisessa päässä omistajia, toisessa päässä asiakkaita. Jos jäsenille puhui niin kuin asiakkaille puhuttiin, niin he saattoivat sanoa, että he muuten ovatkin omistajia. He päättävätkin täällä, mitä asiakkaille on hyvä tehdä. Jos heille puhui kuin omistajille, he lipesivät omistajan roolista ja sanoivat, että he ovatkin muuten asiakkaita. Täysin mahdollonta. Ryhmältä oli kadonnut se, mitä varten se oli perustettu ja olemassa. Toiminnan menestysvuosina osuuskunnan ohjausmalli ja terve tuloksenjakotavoite oli unohtunut. Osuuskaupan jäsenen kaksoisrooli omistajina ja asiakkaina oli siksi erotettava. Nyt oli pakko korostaa asiakkuutta ja asiakkaiden tuli saada kunnolliset jäsenedut. Mutta liiketoiminnan käytännön päätöksistä heidät oli pidettävä kaukana.

Pelkän passiivisen jäsenyyden sijaan ehdotimme avattavaksi oven ”etujen kokonaisuuteen”, jollaista koko Suomi ei ollut ennen nähnyt. Etukokonaisuuden voisivat tarjota S:n uudistuvat ketjut, jotka kattoivat lähes kaikki ihmisen päivittäiset tarpeet. Etukokonaisuudet luotaisiin teemoittain kärkikohderyhmän mukaiselle ostovoimaiselle jäsenkunnalle. Markkinoinnille piti antaa yhtenäinen valtakunnallinen, alueellinen ja paikallinen tuki. Halusimme olla luomassa S-jäsenyydestä kansanliikkeen, joka ruokkisi samalla sekä egoismia että tarvetta kuulua johonkin. Näin päätimme julistaa. Kun strategia kirkastui, luovat suunnittelijat tekivät tunteisiin vetoavan mainoskampanjan siitä, mitä S-ryhmä kokonaisuutena asiakkailleen edustaa.

S-ryhmän hallituksen kokoukseen toukokuun lopulla 1985 oli kutsuttu kaikkien kolmen kilpailuun osallistuvan toimiston