

SIWA laatikkomyymälä

SIWA

KODINTUKKU

Siwa sai alkunsa tilanteessa, jossa vaihtoehdot olivat vähissä. Osuusliikkeiden pienet myymälät ajautuivat kannattavuusongelmiin ja elivät lopettamisuhan alla. Jotain uutta oli keksittävä ja sen etsimiseen annettiin valtuudet silloisen Mäki-Matin kaupalliselle johtajalle **Jorma Tuukkaselle**. Hän sovelsi saksalaisten laatikkokauppojen liikeidea ensimmäisenä Suomessa. Jyväskylään helmikuussa 1981 avatuissa kolmessa Siwassa oli samat periaatteet: itsepalvelu, rajoitetut valikoidut ja hintalaput pelkästään tuotteiden yläpuolella. Suurissa erissä hankitut tuotteet tuotiin myymälään suoraan kuljetuspakauksissaan. Tuoretuotteita oli niukasti ja lähes kaikki tuotteet hinnoiteltiin alle markkinahinnan. Hinnat pysyivät kuukauden voimassa ja ne kerrottiin hinnaston avulla.

Jorma Tuukkanen laati omin käsin kotimaisuutta korostavan sinivalkoisen logon, joka on edelleen hengissä istutettuna uuteen ilmeeseen. Ketjun nimi tulee siis sanasta sinivalkoinen, eikä Siperian valintatalo, kuten on myös kuullut väitettävän.

Tuukkasen ensimmäiseen joukkueeseensa puhaltama henki taisi olla pysyvää laatua. Jos jossain kokoontuu kaupan myyjä, erottaa siwalaiset jo kaukaa. He ovat se porukka, jonka nauraa kovaäänisimmin.



SIWA

The SIWA logo features the word 'SIWA' in a bold, blue, sans-serif font. Above the letter 'I' is a stylized, orange-colored figure of a person with arms raised, resembling a cheerleader or a person in motion. The logo is set against a yellow background.

Edullista Jyväskylässä!

SIWA
KODINTUKKU

Hintatietoisen Ostopaikka

- SIWA-hinnat yhtä edulliset joka päivä
Hinnaston avulla voit jo kotona suunnitella ostokset valmiiksi.
- EI KUPONKEJA - EI OSTORAJOITUKSIA
- PITKÄ AUKIOLOAIKA.



SINIVALKOINEN SIIVA – ENSIMMÄINEN KAUPPAKETJU

1. OSA Uuden etsijä löytää ratkaisun

Tilanne 70-luvun liikkeen vähit-
erittäin vaikea.
tyksen tunsin

ka tulin töihin sinne jo 1954. Siellä olen koko elämäni tehnyt töitä eri tehtävissä.

Pienet myymälät ajautuivat kannattavuusongelmiin. Koska osuusliikkeen myymäläverkosto koostui lähinnä niistä, useat alueelliset osuusliikkeet olivat aivan kestävässä tilanteessa. Kauppa ei käynyt ja tappiot olivat miljoonaluokkaa vuositasolla.

Keskusliike OTK:n tasolla oli jätetty perinteinen painopistealue, vähittäiskauppa kehittämättä. Sen sijaan panostettiin Kansan kautta ulkomaille vakuutustoimintaan sekä Hakan rakennustoimintaan. Näistä syntyivät myöhemmin miljardien tappiot, jotka veivät koko liikkeen yrityssaneeraukseen. Tilanne SOK:ssa oli miltei yhtä huono. Kauppa ei käynyt ja toiminta oli tappiollista. K-kaupan osaaminen oli huomattavasti parempaa kuin meillä. Palvelussakin heillä oli laatu parempi. Ihmisläheinen kauppiastyyppejä vetosi vetosi asiakkaisiin

E-liikehän on lähtöisin työväenliikkeestä ja ollut aina osa sitä. Aatteella on ollut toiminnan kehittymiselle suuri merkitys vuosisadan alusta lähtien. Koska ihmiset olivat vahvasti sitoutuneita, he ostivat osuuskaupasta, vaikka palvelun tai tavaran laatu ei siellä niin hyvää olisi ollutkaan.

Koko 70-luvun oli tapahtunut myös aatteellista väljähtymistä, kun ihmiset pystyivät elämään vauraammin. Syntyi

myös uusi sukupolvi, jolle entinen aate ei enää merkinnyt-kään mitään. Työväenliikkeen osuustoimintaperinne ei enää vaikuttanut ratkaisevasti kauppapaikan valintaan vaan asiakkaiden liikkumista alkoivat ohjata yhä enemmän markkinatalouden lait.

Koska keskusliikkeellä ei ollut aikaa eikä keinoja tilanteen muuttamiseksi, ei vastuullinen johto kentällä voinut jäädä katsomaan miten annetaan 'huonot valua housuihin' ja tuh-lataan kunniakas perinne. Oli pakko löytää uusia selviämiskeinoja.

Linjamuutos antoi merkin

Keskusliikkeen johdon ja osuusliikkeiden johtajien käymien keskustelujen mukaan tuli hyvin nopeasti päästä eroon näis-tä kannattamattomista myymälöistä ja rakentaa tilalle ehkä suuria automarketteja ja tavarataloja. Niiden rakentamiseen ei kuitenkaan ollut riittävästi rahaa.

Minä olin eri mieltä tuosta linjasta. Mielestäni tuottavam-pi toiminta oli mahdollista entiselläkin myymäläverkolla. Olin juuri siirtynyt Kainuun Osuusliikkeen toimitusjohtajan tehtävistä Jyväskylään suurosuusliike Mäki-Mattiin kaupalliseksi johtajaksi keväällä 1980.

Annoin ensimmäisen lehtihaastatteluni 18.4.1980, jossa sanoin että "Mäki-Matin automarkethanke etenee, mutta samaan aikaan panostetaan entistä enemmän myös lähimyy-mälöiden uusimiseen ja palvelutason parantamiseen". Uskoin lähimyymlöiden suosion olevan tulossa takaisin ja tätä lau-suntoa antaessani en vielä tiennyt kuinka suuremmin lii-keidea sitten myöhemmin löytyikään.

Esimieheni, Mäki-Matin toimitusjohtaja kauppaneuvos Arvo Perälä moitti minua tästä lausunnosta. Hän sanoi, että meillä ei pienmyymälöille ole enää mitään käyttöä. Yleinen kanta osuusliikkeessä oli, että pienmyymäläverkostosta pi-tää luopua mahdollisimman nopeasti ja keskittyä vain suu-riin toimipaikkoihin. Mutta Perälä joutui pian muuttamaan näkemystään.

Muutamat henkilöt kyllä etsivät kuumeisesti myös sellaista toimintapolitiikkaa, jolla pienet myymälät saataisiin muutettua kannattaviksi. Etsiminen oli kuitenkin joko 'sika vatukossa' - puuhastelua tai kaluston kääntelyä ja maalin heitteleitä seinille. Sillä ei ollut kuitenkaan mitään taloudellista merkitystä muille, kuin maaleja ja kalusteita valmistaville tehtaille. Asiakkaan kiinnostusta ei saatu herätettyä eikä osuustoiminnan perusajatusta "hyvää tavaraa kohtuuhintaan" toteutettua.

Marraskuussa 1980 esimieheni Arvo Perälä ja hänen pyynnöstään Jyväskylässä vieraileva osuuskaupasta vastaava keskusliikkeen johtaja Väinö Hakala kutsuivat minut palaveriin, jonka muistan läpi elämäni. Se edusti minulle samaa kuin taivaan valo uskovaiselle. Silloin sain merkin jostakin uudesta, joka tulee mullistamaan meidän vähittäiskauppaamme. Palaveri alkoi 8.11.1980 klo 13.30 oman hotelli Cumulukseemme kabinetissa, jota kutsuimme "Emännän evääksi". Seinällä oli taulu, joka esitti naista takaapäin.

Siellä pohdittaessa päätettiin perustaa laatikkomyymäläkokeilu. Molemmat johtajat sanoivat: "Kuule Tuukkanen, olemme valmiit panostamaan uuteen liikeideaan. Saat täydet valtuudet ryhtyä kehittämään asiaa." Hakala ehdotti opintomatkaa Saksaan.

Sanoin, että tutkailtuani maailman vähittäiskaupan ilmiöitä olen todennut, että harvoin keksitään mitään perusuutta. Useimmiten syntyy kombinaatio, jossa menestyvä liikeidea sovelletaan kyseisen maan kulttuuriin. Lähtökohtani olikin etsiä toimiva uusi liikeidea, joka sopisi meidän olosuhteisiimme ja kiinteistöihimme.

Tästä palaverista lähti samalla liikkeelle myös E-liikkeessä uudenlaisen markkinointistrategian kehittäminen, joka sittemmin loi melkoisen menestyksen suomalaiseen päivittäistavarakauppaan.

SIWA
KODINTOKKO

SIWA-LEHTI
Nro 3/85
RYHMÄJULKAISU
Julkaisija:
SIWA-MYYMÄLÄT
PÄÄTOIMITTAJA:
Aulikki Turpeinen
puh. 14700

Säilytä tämä rahanarvoinen hinnasto joka on voimassa MAALISKUUN

HINTATIETOISEN OSTOPAIKKA

HINNAT SAMAT TÄNÄÄN -HUOMENNA

ME "PERHEENEMÄNNÄT" olemme todenneet Siwa-hintojen edullisuuden. Asioidessamme Siwassa säännöllisesti säästö on todella merkittävä, ja sieltä löytyy lähes kaikki jokapäiväisessä taloudessa tarvittavat tuotteet. Ja mikä parasta — erikoistarjousten ja kuponkien perässä juoksu on loppunut. Aukioloajat ovat meille sopivat.

SUOSITTELEMME SINULLEKIN SIWAA
Käännä



Vapaudenkadun Siwa Jyväskylässä 1985. Huomaa "valvontapeilit" takaseinällä.

SIWA-idean "isä", Mäki-Matin kaupallinen johtaja Jorma Tuukkanen (vas) esittelee osuusliikkeen pääjohtaja Ero Rantalalle (vieressä) Lohikosken SIWA-myymälää 1985.





E-osuuskunta Ekan omistaman kodintukketjun liike avasi ovensa Varkauden Könönpellossa elokuussa 1984. Asiakkaita palveli kahden kassan kanssa Siwa-emäntä Sirpa Kosunen.

Useimmat tuotteet laitetaan Siwoissa esille kuljetuspakkauksissaan ja hinnat selkeästi näkyville tuotteiden yläpuolelle. Jyväskylään perustettiin vuoden 1982 aikana koemyymälöiden lisäksi kolme muuta Siwaa, joista tässä Mattilankadun myymälässäkin myynti lähti heti hyvin käyntiin.



Siwa edestä (ylinnä)...Siwa takaa (keskellä)...aika moni Siwa toimi myös tämän näköisissä liikekiinteistöissä 80-luvun puolivälissä. Alimmassa kuvassa Hankasalmen myymälä.



Joutenlahden ja Karstulan myymälöihin on tunkua 1985...



...samoin Savontielle Varkaudessa. (alla)



Tuorelta LEIPÄÄ JOKA PÄIVÄ LEIPÄ-MESTAREILTA

EDULLISET LIHA-JALOSTEET

RUIS-LIMPPU
6.30
800 g

PERUNA-RIESKA
4.10

VEHNÄ-PITKO
7.70

SIWOJEN AUKIOLOAJAT

HUNTAKEKUS TIITUSPOHJA LAUKAA ÄÄNEKOSKI KARSTULA MATTILANKATU VAPAUDENKATU HANKASALMI NIEMISJÄRVI KISAKATU	ARKISIN 9-20 LAUANTAISIN 9-18	TÖRINKULMA AHDINKATU LOHIKOSKI KORTEPOHJA PALOKKA AITTORINNE	ARKISIN 9-20 LAUANTAISIN 9-15
---	--	---	--

Liikeidean sovellus Suomen oloihin

Tiesin saksalaisesta Aldi-ketjusta. Sanoin johtajille, että jos annatte kielitaitoisen oppaan, niin lähdetän tutustumaan Aldin laatikkomyymälöiden liikeideaan. Sen jälkeen kehittelemme sen muuttamista suomalaiseen kulttuuriin sopivaksi. Sitten käytännön kokeilua varten haluan vuoden työrauhan. Tuli mitä tuli, mutta yritystä ei saa katkaista sinä aikana.

Esimiehet hyväksyivät ajatuksen. Sain muukalaispassin omaavan Jörgen Lührin OTK:lta kaveriksi ja lähdimme 1.12.1980 Saksaan, Hampuriin. Kolmanneksi lähti myyntipäällikkö Taisto Pekkala, joka oli idean kehittämisessä ja toteutuksessa alussa oikea käteni.

Tulimme Hampuriin, jossa tutustuimme sekä keskustan että laitakaupungin kurjiin Aldeihin. Aldistahan ei saanut mitään heidän liiketoimintaansa koskevia tietoja. Kaikki piti hankkia kenttätyöllä ja salaa kuvata jokainen tuote. Hyllyt piirrettiin ja kirjoitettiin sentti sentiltä ja metri metriltä muistiin. Kävimme niissä useita kertoja.

Kaikissa Aldeissa oli samat valikoimat, sama hyllyjärjestys ja samat hinnat. Siis täydellinen ja kurinalainen ketjukonsepti, josta ei livetty tippaakaan missään toimipaikassa. Valikoimissa oli 650 tuotetta, joiden hintatiedot olivat ainoastaan kassojen korvien välissä. Saksalaisen tutkimuksen mukaan normaali ihminen pystyi muistamaan juuri tuon määrän tuotteita vielä helposti.

Kun tulin kotiin joulukuun alussa, Perälä kysyi, koska avataan ensimmäiset koemyymälät. Sanoin, että maaliskuussa avataan kolme myymälää Jyväskylään; yksi keskustaan, toinen lähiöön ja kolmas laitakaupungille. Sovittiin alustavasti investoinnin lähtökohdat, valikoimien muodostaminen, hintataso ja ennenkaikkea liikeideaan liittyvät periaatteet.

Keskustelun jälkeen lähdimme taas Saksaan, jossa tehtiin vielä tarkkaa yritysvakoilua. Selvitimme Aldin liikeideaa pitkälti omin toimin. Sitten oli ryhdyttävä miettimään miten isotuttaa se suomalaiseen elämäntapaan, koska Suomen ja Saksan kulttuureilla on huomattava ero. Samoin tuotevalikoima

muutettiin Suomen olosuhteisiin. Saksan Aldeissa oli maan tavan mukaan paljon makkaroita, alkoholia, makeisia, vaaleaa leipää jne. Valikoima oli muodostettava suomalaisen kuluttajan käyttötottumusten mukaiseksi laatutuotteista ja niistäkin vain parhaiten kaupaksi menevistä!

Tätä varten kävin yhteensä kolme kertaa Saksassa viipyen aina muutaman päivän kerrallaan. Joskus mukana oli saksalaisen tukkuliikkeen edustaja, joka välitti tavaraa OTK:lle. Siksi hän auttoi mielellään selvityksien ja tutkimusten tekemisessä.

SIWA kodintukku – erikoinen kauppakokeilu

Koemyymälöitten pystyttäminen kävi nopeasti entisiin toimipaikkoihin. Esitin myymälät kalustettaviksi entisiin kalustein mutta maalattavaksi kunnon maaleilla. Investointibudjetti oli vain 25 000 mk/myymälä. Yhtään uutta kalustetta joi-takin kassakoneita lukuunottamatta ei hankittu, vaan kaikki kunnostettiin entisistä.

Ensimmäiset myymälät avattiin 25.2.1981 Torinkulmaan, Ahdinkadulle ja Huhtakeskukseen nimellä "Siwa – kodin pikatukku". Toiminta-ajatuksena oli myydä itsepalveluna laatu-tavaraa pysyvästi edulliseen hintaan rajoitetuin valikoimin.

Kaikki muut tuotteet myytiin 15–20 % normaalia halvemmalla paitsi hintasäännöstelyn alaiset maito, sokeri, tupakka tai olut. Tämän mahdollisti rajoitettu valikoima, suuret hankintaerät, nopea varaston kierto ja pitkälle viety itsepalvelu. Tavarat olivat myymälässä esillä kuljetuspakkauksissa, hinnat näkyvillä tuotteiden yläpuolella ja kassalla tapahtuva rahastus oli ainoa palvelumuoto.

Äärimmillen rationalisoidut Siwa-myymälät toimivat 2/3 alhaisemmilla kustannuksilla kuin tavanomaiset myymälät. Halu osoittaa halpuutta vietin niin pitkälle, että alussa ei ollut edes puhelimia. Suunnitelmat tehtiin lyijykynällä kaikkein halvimmalle paperille. Kaikki sähköä kuluttavat kokei-lut oli karsittu pois. Ei mainostettu, ei otettu veikkauksia, ei

myyty velaksi eikä pankkikortilla, ei ollut palvelutiskiä jne. Kaikki toimintoja hidastavat kulut oli siis poistettu.

Kun tavallisissa päivittäistavaramyymälöissä oli 2 000–3 000 tuotetta, niin Siwan riisuttu valikoima käsitti alkuunsa alle 500 tuotetta. Poissa olivat myös vihannekset, liha ja tuoreet hedelmät. Tuotevalikoimaa kyllä lisättiin myöhemmin. Kaikista hurjin esimerkki keskittämisestä vain parhaiten meneviin tuotteisiin oli tupakka. Kun normaalimyymälässä siihen aikaan oli runsaat 100 eri merkkiä, niin rajoitin valikoiman kymmeneen eniten kysytyyn. Se sai tupakkafirmat vi-haisena kilpailemaan Siwojen kymmenen kärjessä -listalle!

Silloin tuotteissa ei vielä ollut EAN-koodia. Sain saksalaisilta tietää miten normaali kassa muistaa 650 tuotetta. Koska kassat muistivat hinnat, niin tuotteisiin merkittävä hinnoittelutyö jätettiin kokonaan pois. Hinnat ilmoitettiin kuluttajalle kerran kuukaudessa ilmestyvässä lehdessä.

Jokaisen koemyymän näyteikkunaan oli tavalliseen tiski-paperiin kirjoitettu "Siwa". Yksi koe-Siwa oli keskellä Jyväskylän kaupunkia linja-autoasemalla. Kaupunginjohtaja Loven oli soittanut Perälälle: "Mitä helvettiä tämä tarkoittaa? Teidän myymälänne pilaa koko keskustan imagon!"

Kaupunginjohtaja vaati koemyymälän teippaamista samalla tavalla, kuin muutkin myymälät. Arempi johtaja olisi varmaan juossut jo itse teippaamaan, mutta kauppaneuvos Perälä pisti Kentin palamaan ja ryhtyi rauhoittelemaan Lovenia.

Perälä oli hyvänä esimiehenä luvannut, että vuosi katsotaan, eikä ryhtynyt nytkään muuttamaan sopimusta. Hän vain lohdutteli Lovenia ja pyysi olemaan kärsivällinen vähän aikaa, koska meillä oli uusi myymäläkokeilu. Ikkuna oli tuon näköinen siinä vaiheessa, koska kaikki sisällä oleva kuvasi säästeliäisyyttä. Ihmisille haluttiin jättää halpuuden mielikuva ja silloin sen piti viestittyä myös ulospäin.

Perustettavan myymälän tarkoituksena oli poiketa täysin E-liikkeen muusta tunnusomaisesta toiminnasta, väreistä ja kylteistä. Sillä lailla voitiin tavoittaa myös uusia asiakasryhmiä. Siwaan eivät kuuluneet Osuuskauppa Mäki-Matin val-

takunnalliset eikä omat jäsentarjoukset. Koskaan ei pidetty erikoistarjouksia. Niissä ei ollut säästökassaa eikä hoidettu muitakaan jäsenasioita.

E-liikkeen oranssia väriä ei siis myöskään kelpuutettu. Siwojen tunnusväriksi valittiin sinivalkoinen, koska pyrkimys kotimaisuuteen kaikessa oli nousussa 1970–1980 -lukujen vaihteessa. Nimikin on sovellettu sanasta 'sinivalkoinen'. Valkoinen symboloi puhtautta ja sininen isänmaata. Myytävät tuotteet olivat pääosin kotimaisia. Logon suunnittelu on minun käsialaani.

Uusi henkilöstö muutoshaluisista naisista

Useat uuteen esimieskaartiin valituista henkilöistä olivat yli 40-vuotiaita naisia, jotka olivat olleet viimeisimmät vuodet kotona aviomiehen 'armoilla' ja kasvattaneet lapset maailmalle. Heillä oli halu näyttää ja saavuttaa riippumaton asema. Miehet olivat huonoja Siwa-päälliköitä. He osoittautuivat laiskoiksi, huolimattomiksi, epäsiisteiksi ja muutoshaluttomiksi. He eivät olleet niin motivoituneita ja innostuneita, kuin naiset.

Mahdollisuus oli siis näissä muutoshaluisissa uusissa ihmisissä. Ihmisen ajattelutavan muuttuminen vie ajallisesti 1–2 vuotta vaikka olisi kuinka hyvä kouluttaja. Vanhan henkilökunnan, myymälänhoitajien, lihamestareiden jne kouluttaminen tehtäviin olisi vaatinut ainakin tuon ajan. Ei ollut mitään mahdollisuutta käyttää heitä, mutta uudella kaartilla muutos voitiin toteuttaa muutamassa kuukaudessa.

Uusi esimieskunta koulutettiin sisäistämään kaikki liikeideaan kuuluvat asiat sekä tulevan ketjun toimintapolitiikka; miten ja miksi asiat piti tehdä koko ketjussa samalla tavalla. Tavoitteena oli luoda innostuneita, pikkutarkasti liikeideaa noudattavia, asiakkaista pitäviä ja omasta myymälästään ylpeitä esimiehiä. Teknisinä taitoina piti syntyä valmius rahastukseen, tavarankäytön riittävyyteen, esillepanoon, tuoreuteen ja yleiseen siisteyteen.

Entinen myymälänhoitaja ei siis jatkanut. Ei häntä talosta pois pantu, vaan keksittiin joku muu tehtävä, koska laaja myymäläverkko oli käytettävissä. Katkeruutta se nostatti, mutta toisaalta jotkut vanhat työntekijät pelkäsivät uuden toimintatavan haasteita. He lähtivät omasta halustaankin toisiin töihin. Uuden henkilöstön valinnan lähtökohtana ei siis ollut liikealan kokemus vaan ihminen, jolla oli normaali järki päässä sekä kova yrittämisen halu. Jos pannaan samalla lähtöviivalle osaaminen ja innostus, voittaa aina se joka on innostunut.

Tärkeintä oli siis osata valita oikeat ihmistyypit, jonka jälkeen vedettiin systemaattinen koulutus. Minä olin itse siinä koko ajan mukana, kun henkilöstä koulutettiin ja myymälöitä alettiin kokeiluvaiheen jälkeen perustaa lisää.

Yhden työntekijän lähikauppa

Muutos oli kyllä melkoinen. Kun ennen samassa myymälässä oli yhdeksänkin henkilöä töissä, niin nyt riitti yksi vuorosaan. Kun itsepalvelu vietiin pitkälle, niin Siwa-kauppa pyöri hyvin yhden kokopäivätoimisen työntekijän vastuulla. Hän on myymälänhoitaja/emäntä, joka toimii myös kassana. Lisäksi palkattiin 1–2 osa-aikaista kassaa. Siivoojien toimet lopetettiin ja Siwa-väki huolehti itse siivouksesta.

Suurimman osan aikaa myymälässä on vain kassa, joka rahastuksen lisäksi hoitaa puhelimen, tekee tilaukset, tuo varastosta tukkupakkaukset hyllyyn ja avaa ne, ja valvoo tietysti asiakkaita, mikä osoittautui ongelmalliseksi. Yksin työkentelyä oudoksuttiin, koska se koettiin myös turvattomaksi. Muuten uusi henkilöstö oli innostunut. He pitivät työn itsenäisyydestä, vaikka lisääntyneestä vastuusta ei erikseen maksettukaan.

Liikeliitto -lehti kirjoitti 26.3.1981 kuukausi avaamisen jälkeen ison ja pääosin myönteisen artikkelin. Liiketyöntekijät ottivat kokeilun vastaan sekalaisin tuntein. Siinä nähtiin hyvää sekä huonoa. Hyvänä pidettiin sitä, että näin voitiin kor-

vata sellaisetkin myymälät, jotka muuten olisi jouduttu lopettamaan kannattamattomina. Positiivista oli sekin, miten uudella mallilla voitiin koetella perinteistä tavaravalikoima-ajattelua. Huonona koettiin työpaikkojen väheneminen sekä turvallisuusriski.

Mäki-Matin pääluottamusmies Raija Ristolan mielestä työntekijät asetettiin tosiasioiden eteen. Hän oli järkävä ihminen ja tunsu tarkkaan kannattavuuden ja myös vaihtoehtoon. Ilman Siwojen perustamista olisimme joutuneet lopettamaan 80 % alueosuuskaupan myymälöistä, joita oli silloin 50.

Sovittiin, että yritetään. Toista vaihtoehtoa kun ei oikein ollutkaan. Liiketyöntekijöiden liiton taholta pelättiin työpaikkojen vähenemistä, jos tämän kaltaiset myymälät alkavat yleistyä. Tällä lailla päästiin kuitenkin nopeasti perustamaan uutta ja lomautetusta väestä voitiin sitten osa ottaa takaisin.

Turvallisuutta parannettiin kassoille asennetuilla hälytyslaitteilla. Eräs niistä oli hälytyssireeni, joka hälytytti sekä sisälle että ulos ja ääntä tehosti näyteikkunassa vilkkuva valo. Väki-valtaa tai varkauksia ei esiintynyt sen enempää kuin muissakaan myymälöissä.

Siwan valvontalaite oli yksinkertainen ja halpa. 40 x 30 cm:n kokoisen peilin ympärille laitettiin höylätystä laudasta raamit. Näitä sijoitettiin kaksi kappaletta myymälää kohti. Kun asiakkaat kyselivät usein miten valvontalaitteet toimivat, vastattiin, että se on salaisuus.

T-tukkureiden liitto närkästyi Siwa – kodintukku -nimestä. Kuluttaja-asiamies Gerhard af Shulten ihmetteli asiaa Kauppalehdessä joskin pitäen nimeä rajatapauksena. Minulle se oli merkki siitä, miten liikeidea oli alkanut purra, kun kilpailijat älähtelivät.

2. OSA Innostuksen paloa ja muutosvastarintaa

Sammumaton uteliaisuus

Oma kehitystari-mus uteliaisuus – myös epäonkien ottamisesta ke-elämään mi-isäni Aleksanteri Tuukkanen jo pienenä poikana. Hän otti minut pois lastenkodista kotikaupungissani Kotkassa.

Isoisä oli sokea ja valmisti harjoja elannokseen. Yhdessä kiersimme markkinoita pitkin Itä-Suomea. Hän soitti posetivia ja minä myin harjoja 13-vuotiaana, kun äitipuoli oli sydänsairas. Aloitin siis urani yrittäjä Aleksanteri Tuukkasen harjasitomon työntekijänä. Jouduin keskeyttämään koulunkin, kun meillä oli niin köyhää. Ilmoitin opettajalle olevani pari päivää poissa, kun oli esim. Joensuun markkinat. Veli-poika kirjoitti tekstit onnenlehtiin, joita ihmiset ostivat pannen rahat koteloon.

15-vuotiaana lähdin harjoittelijaksi Osuusliike Työnvoimaan, josta 40-vuotinen työrupeamani osuusliikkeessä alkoi. Vaimoni Eila on ollut myös liikealalalla koko ikänsä ja osan siitä myymälänhoitajana.

Otan mielelläni mittaa itsestäni. Nuorempana harjoitin kilpaurheilua juoksussa, pituushypyssä, kolmiloikassa, jalkapallossa ja pesäpallossa. Kilpaurheilun jäätyä lenkkeily kuitenkin jäi vakituiseksi harrastukseksi. Vaikeudet ovat aina merkinneet minulle haastetta ja olleet elämäni suola.

Minua ovat kiehtoneet aina kaikki uudet asiat, joihin tutustuminen vain on ollut mahdollisuuksien rajoissa. Oli sitten kyseessä jännittävä liikeidea, menestyneestä yrityksestä tai henkilöstä kertova kirja tai jokin vieras kulttuuri. Yritän yhä aina saada selville mikä ”juju” asioissa on. Usein se on kyllä johtanut siihen, että olen työntänyt näppini väärään paikkaan.

nani lienee kerto-desta, vaikeuksis-nistumisista, ris-ja voitoista. Lii-nut tutustutti iso-

Minulla on ollut hurja maine ehkä siksi, että olen ollut työvuosinani impulssiivinen ihminen, joka etenee kovalla rytinällä. Joku on sanonutkin, että siinä on mies, joka ei muista avata veräjää, kun on oikein kiire, menee vaan läpi niin, että paukkuu. Vuosien kuluessa opin kyllä suuntaamaan energiani ja keskittämään voimani paremmin.

Oma usko primus motorina

Ilman innostusta ei ole onnistumista. SIWA-liikeidea oli jo kolmas suuri asia, joka sattui kohdalleni. Tämän kohdalla valo ja varmuus siitä, että ollaan oikealla tiellä, tuntui voimakkaimmin. Olen aina joutunut uusien asioiden kanssa ikäänkuin ahtaaseen kapeikkoon, jonka läpi on mentävä ennen lopullista onnistumista.

Toisaalta uskon, että jos joku uusi iso idea kehittyy liian helposti eteenpäin, niin lopputulos ei olekaan välttämättä se tavoiteltu. Siksi olen oppinut jopa toivomaan projektien alkuvaiheisiin näitä kapeikkoja eli ongelmia, koska niiden läpikäyminen pakottaa tekemään asian riittävän syvällisesti. Tappe- lun kautta syntyneestä voitosta seuraa yleensä hyvä tulos.

Ennenkuin 'valaistuminen' tuli, niin puntaroin pitkään Aldi-pohjaisen laatikkomyymälän ja tarjouspohjaisen marketliikeidean välillä, jota esim. vanha Valintatalo edusti. Päivätolkulla vietetty aika molempien parissa päättyi laatikkomyymälän kannalle, koska näin sen olevan sittenkin tulevaisuuden myymälätyyppi, joka myös sopi ennen kaikkea meille.

Näin valo vahvistui ja asettui sisälleni tuoden innostuksen sekä sellaisen varmuuden, joka oli valmis kestämään kaiken sen kamppailun minkä uuden asian kentälle vienti kantajaltaan vaatii. Uudella on aina vastustajia. Jos ei synny vahvaakin vastarintaa, niin ideassa on silloin jotain vikaa. Liikeidean kantaja on useimmiten yksin ja vastaa omalla tahdollaan sekä uskollaan sen läpiviemisestä.

Aina kun lähdän uuden kanssa liikkeelle, niin testaan myös itseäni peilin ääressä: "Tuukkanen, uskotko sinä tähän ja saatko myös muut innostumaan?" Sillä jos ei itse ole vilpittömäs-

ti idean takana, niin ei voi säteillä toisiinkaan ihmisiin sitä innostuksen paloa. Tässä kohtaa ei kannata valehdella itselleen eikä yrittää olla leipäpappi. Jos oma usko ei ole vahva, kannattaa luopua hankkeesta, sillä heikkouskoisen hanke kaatuu ensimmäiseen vastoinkäymiseen, joita muuten riittää.

Minä itse uskoin Siwa-ideaan heti alussa paljon, koska tiesin sen olevan juuri sitä mitä on odotettu. Tarvitsin heti kaksi sellaista henkilöä lähelleni, jotka uskoivat minun lisäkseni ideaan. Ensimmäinen oli tietysti esimieheni kauppaneuvos Perälä, joka seisoj aina takana tukemassa, tuli vaikka minkälaista kivitystä. Toinen merkittävä henkilö oli myyntipäällikkö Tauno Pilkkakangas. Hänestä tuli nopeasti myös liikeidean kantaja sekä Siwa-toimipaikkojen väen innostaja ja kouluttaja.

Jos kentällä ei olisi uskottu asiaan, niin uudistuksesta ei olisi tullut mitään. Vaikka liikeidea oli toimiva, niin se olisi voinut kariutua siihen, että Siwa-päälliköt ja heidän työtoverinsa eivät olisi lähteneet täysillä sitä toteuttamaan. Vaikeissa tilanteissakin he pystyivät kasvattamaan asiakkaiden luottamusta ja myötämielisyyttä Siwojen toimintaidea kohtaan.

Vanhat asiakkaat suuttuivat

Kuluttajan ostopaikan valintaan vaikutti eniten silloisten tutkimusten mukaan edulliset hinnat ja myymälän läheisyys. Siwojen kohderyhmäksi määriteltiin rajattu segmentti eli noin 5 % väestöstä. Pääryhmäksi tulivat kävelyetäisyyden päässä myymälästä asuvat hintatietoiset ihmiset, jotka ymmärsivät Siwan idean ja käyttivät tuoretuoteostoksiin jotain muuta myymälää.

Uusi myymälätyyppi ei voinut olla törmäämättä ihmisten ostotottumuksiin, jonka seurauksena myös asiakaskanta muuttui. Vanhat asiakkaat olisivat halunneet ostaa vielä perinteisesti vaikka palvelutiskissä olisikin ollut vähän kuivunutta kamaa. He eivät myöskään ymmärtäneet, että paljon palvelua vaativien jäsenpalvelujen puuttuminen oli edullisten hintojen ehtona.

Monet vanhat asiakkaat suuttuivat, mutta tilalle tulikin nuoria perheitä. Nämä arvostivat raikkautta, tuoreutta ja hinnan edullisuutta. Koska juuri ne tuotteet, joita nuoret paljon kuluttivat kuten lastenruoat, lastenvaipat sekä perusruuat kuten maito, kahvi, leipä tai nakkimakkarat myytiin meillä alle muiden tarjoushintojen.

Asiakaskunta alkoikin sitten muodostua nuorista sekä paremmin koulutetuista ja kohtuullisen hyvin ansaitsevista. Myös pienten lasten perheenäitejä kävi runsaasti. Useimmat entisistä asiakkaista palasivat kuitenkin jonkin ajan päästä.

Alussa asiakkaita kyllä riitti, mutta keskiostokset jäivät 60 %:iin normaalin myymälän ostoksista. Silloin päätimme lisätä tavaravalikoimaa 100:lla tuotteella. Jyväskylän ensimmäisten Siwa-myymlöiden vastaanotto oli kokonaisuutena hyvä, sillä myynti kasvoi entiseen verrattuna 50 %. Selvä markkinarako uudelle myymälätyypille oli löytynyt ja tulokset olivat voitollisia. Periaatteena olikin, että tappiollisia Siwoja ei jatkossakaan siedetty.

Liikeidea kuin kultamuna, mutta omatkin vastustivat

Kaupunginjohtaja Loven ei ollut ainoa ongelma, sillä vastustajia riitti omassakin leirissä. Täysin entisistä poikkeavan liikeidean istuttaminen kangistuneen osuustoiminnan riveihin vaati lujaa uskoa ja tahtoa onnistumiseen. Osuustoiminta oli perinteisesti yrittänyt toimipaikoissaan täyttää kaikkien tarpeet. Tällaista hevosenkengästä kaviaariin -ajattelua oli paljon vielä 80-luvun taitteessa ja elintarvikekaupassa se oli valitseva suunta.

Nyt se, kun toin markkinoille toimipaikan, jossa olikin 650 tuotetta 3 000:n sijasta ja palvelut poissa, nostatti valtavia vastareaktioita jäsen- ja hallintoneuvoston kokouksissa. Perälä sanoi vain useiden lähetystöjen käyntien jälkeen: "Eteenpäin vaan suunnitelman mukaan. Olemme ottaneet riskin. Paluuta ei ole."

Jouduimme siis myös tappelemaan ja todistelemaan saa-

daksemme liikeidealle joittenkin esimiesten, kollegojen, omien jäsenkuntien ja ympäristön luottamuksen. Keskusliike OTK:ssa ja sen tuotantolaitoksissa ei johtaja Hakalaa lukuunottamatta annettu tukea yrityksellemme. OTK:n Jyväskylän jakelukeskus saatiin toimittamaan tavaraa Siwoille vasta Hakalan "kuninkaan käskyllä". Samoin oma koulutuslaitoksemme, E-instituutti oli asialle täysin passiivinen. Teimme itse koulutusohjelmat, jotka myös toteutimme ilman instituutin panosta.

Joidenkin tavarantoimittajien mielestäkin Siwojen aloitus oli vain pila, johon kannatti osallistua samalla asenteella kuin pajatson peluuseen. Lyödään nyt muutama odottamattakaan liikoja voittoja.

Ympäristön luottamus alkoi kuitenkin vahvistua asiakasvirtojen myötä. Kun muut OTK-laiset osuusliikkeet alkoivat saada numerotietoa Siwan menestyksestä, ryhtyivät viisaimmat kaupan vastaavat heti toimeen. He tekivät meille opintomatkoja kuunnellen tarkasti liikeidean kriittiset menestyskijät. Osuusliike Laajan kaupallinen johtaja Juha Puikkonen oli yksi innostuneimmista. Myös Lahden Osuuskaupassa ja Turun Osuusliike Tarmolassa kiinnostuttiin heti ja ymmärrettiin liikeidean ydin.

Ne taas, jotka tunsivat antipatiaa Mäki-Mattia tai minua kohtaan, eivät uskoneet vaan jäivät pyörimään vanhojen tappiollisten myymälöittensä kanssa siinä kun me teimme tulosta. Suurista paikkakunnista jäi mieleeni Helsinki, Kuopio ja Tampere. Niissä osuusliikkeiden johto ei suostunut uskomaan kylmiä numeroitakaan, jotka todistivat huikean menestyksen.

Elanto jäi erityisesti mieleeni, kun se antoi tulla yksityisen Alepa- ja Valintatalo -ketjun markkinoille vastaan panematta. Mielestäni silloin alkoi Elannon todellinen alamäki elintarvikekaupassa. Mutta oltiin ylpeitä eikä uskottu, että maakunnastakin voi löytyä kaupallista viisautta. Se ylpeys kävi kalliiksi. Sitten oli pieniä osuusliikkeitä, jotka yrittivät tehdä omia sovellutuksiaan ymmärtämättä edes liikeidea

Tämä sekalainen suhtautuminen heijasti keskusliike OTK:n

heikkoutta ja opinahjomme E-instituutin ammattitaidottomuutta tulkita uusia eurooppalaisia kehitystrendejä. Oli se surkeaa katseltavaa, kun näki miten joka päivä miljoonat tulosmarkat virtasivat ohitse.

Muistan myös Kuopion Osuuskaupan, jonka piiriin kuuluivat Iisalmen, Varkauden ja Kuopion talousalueet. Siellä vanhasta kiinnipitäminen ja numerojen lukutaidottomuus oli niin suurta, että minunkin piti antaa markkinointijohdolle ”kuninkaan käsky”, jotta uudistus saatiin käyntiin.

Tiukimmille otti kotikaupunkini Varkaus, jossa yritettiin pitää kynsin hampain kiinni entisestä mallista. Myymäläväki oli kypsää muutokseen mikä taisi olla Liikeliiiton talouskoulutuksen ansiota. Siinä oli opetettu lukemaan tulosraportit tarkkaan ja arvioimaan seuraukset. He näkivät selvästi miten jatkuvasti tappiollinen toiminta johtaa työpaikan menetykseen.

Markkinointijohto luuli, että he saavat toteuttaa omia oikkujaan välittämättä jatkuvasti kasvavasta tappiovirrasta. Sen minä katkaisin kovin ottein.

Miksi kilpailijat eivät häirinneet

Kilpailu oli käymistilassa elintarvikekaupassa 80-luvun taitteessa. Osuustoiminnalliset E- ja S-ryhmä kiehuivat omissa tappioliemissään etsien uutta ja kestäväää tuloksellista suuntaa. Suurten yksiköiden mahdollisuuksiin luotettiin jonkin verran, mutta kokonaisuuden kanssa oltiin sormi suussa.

Kesko ja Tuko näyttivät viimeisiä voittojaan raskaalla pienmyymälävoittoisella verkostollaan. Erikoisesti Kesko luuli, että K-hallien liikeidea kestäisi täältä ikuisuuteen eikä välittänyt kehitellä uutta. Vasta K-hallien täydellisen luhistumisen jälkeen tuli hätä. Kallista ylimielisyyttä, sanon minä. Pääkaupunkiseudulla meni lujaa laatikkomyymäläketju Alepal-la ja marketketju Valintatalo löi myös rahoiksi.

Miksi sitten kilpailijat eivät pahemmin häirinneet Siwa-ketjun muodostamista. Päätelin sen johtuneen siitä, koska E-liikkeellä meni huonosti, merkittävin kilpailija Kes-

ko ei yksinkertaisesti välittänyt kiinnittää huomiota meihin. Ne ajattelivat todennäköisesti, että nyhertäkööt nyt E-ryhmässä vanhoihin myymälöihinsä mitä lystäävät. Tilanne oli ihanteellinen. Saimme niin pitkän etumatkan ja vahvistuneen osaamisen tällä alueella, että uskalsimme haastaa K-kaupan, jota aiemmin pelkäsimme, kilpailuun lähiöissä.

Mieleeni ovat jääneet erityisesti Jyväskylästä Lohikosken ostoskeskus, jossa K- ja T-kaupat jäivät alakynteeseen. Samoin kävi Aittorinteellä. Useita T-kauppoja omistanut kauppias Parviainen lähetti oikein Perälälle kirjeen, missä hän pyysi apua minun hillitsemiseeni. Makeita paikkoja tässä mielessä olivat myös Saarijärvi, Äänekoski ja Laukaa.

Me avasimme jo suljettuja myymälöitämme ja teimme Siwoja SOK:nkin vanhoihin myymälöihin, mm Jämsään. Niissä alettiin heti myydä hyvin ja tehdä tulosta. Kilpailijat eivät tajunneet sitä ja saimme puurtaa rauhassa monta vuotta.

SOK:n Keskimaa yritti rakentaa laatikkomyymäläketjua Jyväskylään nimellä Säästösokki. Samanlaisia pyrkimyksiä SOK:illa oli myös Helsingissä, mm Hintakuoppa-niminen sekä Vaasassa, Seinäjoella, Raumalla ja Savonlinnassa Penni-niminen. Ne kaatuivat kuitenkin nopeasti, koska ei ymmärretty liikeidean ydintä. Valo ei ollut koskettanut tekijäänsä. Pitää olla myymälätyypille sopiva liikeidea, josta pidetään kiinni lipsumatta. Kurinalaisuus ja liike-idean tiukkuus opittiin Saksasta ja siinä on se tehokkuuden tae.

Liikeideaan sisältyi 10–15 isku tuotetta, joiden hinta oli erittäin edullinen ja kysyntävolyymi suuri. Nämä vetotuotteet olivat kuukauden kerrallaan voimassa. Ne olivat niin kovia, että kukaan kilpailija ei pärjännyt meille edes tarjouksillaan. Ne olivat tuotteita, joita ihmiset ostavat paljon kuten juomia, leivät – ranskanleipä ja reikäleipä – ruokaperuna, lastenruoat, vaipat, WC-paperit, talouspaperit, kananmunat, makaronit, nakit jne.

Sanoin ostajalle kuukauden isku tuotteiden hintoja muodostettaessa, että ota kilpailijoiden kovimmat tarjoukset pohjaksi ja hinnoittele meidän hinta 5–10 % halvemmaksi, sitten menet ja ostat ne tuotteet niin halvalla, että meille jää kuitenkin