




















































Jorma Wilmi

100 vuotta keskisuomalaisten kotien hyväksi

Osuuskauppa Keskimaa 1915–2015

KESKISUOMALAINEN

100 vuotta
keskisuomalaisten
kotien hyväksi

KIITOS 100 VUOTTA KESKIMAA

Copyright © Jorma Wilmi ja Osuuskauppa Keskimaa

Graafinen suunnittelu ja taitto
Jussi Jäppinen Ky, Juho Jäppinen

Kuvitus
Ritva Harju ja Kristiina Tammitie, valokuvat Keskimaan arkisto
(kuvaajina mm. Tauno Pekkanen, Jorma Ursin, Pekka Rötkönen, Tommi Anttonen ja Jaakko Tähti)

Kustannuspalvelut
Kirjakaari Oy

Julkaisija
Osuuskauppa Keskimaa

Painettu
Saarijärven Offset, Saarijärvi 2015

Paperi
Multiart Silk 130 g

ISBN 978-952-5969-77-1

Kirja on vertaisarvioitu

SUOMALAISTA PALVELUA®

Jorma Wilmi

100 vuotta keskisuomalaisten kotien hyväksi

Osuuskauppa Keskimaa 1915–2015



Saatteeksi

Sopimus Osuuskauppa Keskimaan 100-vuotishistoriakirjan tekemisestä allekirjoitettiin talvella 2011. Tekijäksi sitoutui Jyväskylän yliopiston historian ja etnologian laitos. Kirjoittajaksi nimettiin dosentti Jorma Wilmi. Kirjahankkeelle perustettiin ohjausryhmä, johon tuli edustus sekä teettäjältä että tekijältä. Teettäjän, Keskimaan, edustajina ovat olleet hallintoneuvoston puheenjohtaja, talousneuvos Simo Kutinlahti (puheenjohtajana), toimitusjohtaja Antti Määttä, hallinto- ja kehitysjohtaja Kimmo Jantunen (kesään 2014 saakka), talousjohtaja Niko Toivanen (syksystä 2014 lähtien), entinen päivittäis- ja käyttötavarakaupan toimialajohtaja Veijo Karhula, entinen matkailu-, ravitsemis- ja liikennemyymäläkaupan toimialajohtaja Keijo Valve ja johdon assistentti Ritva Harju. Jyväskylän yliopiston historian ja etnologian laitosta ovat edustaneet professori Jari Ojala, professori Juha-Antti Lamberg ja kirjoittaja, joka on ollut ohjausryhmän sihteerinä.

Ohjausryhmä kokoontui ensimmäisen kerran toukokuussa 2011, jolloin aloitettiin kirjan luonteen ja painotusten määrittäminen. Sisältöä tarkennettiin seuraavissa tapaamisissa. Päätettiin tehdä tavanomaisesta yrityshistoriasta poikkeava teos: perinteisesti yrityshistorian, kuten kaupanalankin historiakirjan, painopiste on ollut varhaisvaiheissa ja viimeiset vuosikymmenet on sivuutettu vähäisemmin sivumäärin. Se on ”turvallinen” ratkaisu, koska menneisyydessä toimineet eivät ole enää arvioimassa kirjoitetun todenmukaisuutta. Toisin on myöhempiä aikoja käsiteltäessä: on paljon mielipiteitä, kannanottoja ja intoa, ehkä intomielisyyttäkin. Tässä suhteessa käsillä oleva kirja asettaa paljon peliin: on tukeuduttu mittavasti aineistoon, jota ihmisten yhteisö, osuuskauppa, on tuottanut. Tätä aineistoa edustavat lukuisat henkilöhaastattelut.

Tällä teoksella on yksi kirjoittaja, mutta kirjan valmistuminen on ollut mitä suurimmassa määrin yhteistyötä. Ilman sitä kirja ei olisi valmistunut. Tiiveintä vuorovaikutus on ollut kirjan ohjausryhmän kanssa. Kiitän sitä asiallisesta ja sisukkaasta tekstien tarkastustyöstä. Kirjoittajan kiitos kohdistuu myös tieteellisen vertaisarvioinnin tehneeseen filosofian tohtori Mika Skippariin, jonka huomiot antoivat aiheen sitoa kirjan sisältö vahvemmalla johdantoluvun ja päätännön vuoropuhelulla.

Kirjoittaja haluaa palauttaa mieleen mieluisat tapaamiset haastattelujen yhteydessä. On syytä muistaa myös kaikkia niitäkin, jotka muutoin ovat antaneet tiedollista apua. Lopuksi: johdon assistentti Ritva Harju piti taidolla käsissään kookkaan teoksen koordinoinnin ja kuvituksen valmistumisen. Viimeisen silauksen antoivat Kirjakaari, taittajana Juho Jäppinen ja painajana Saarijärven Offset.

Jyväskylä, maaliskuussa 2015
Jorma Wilmi

Kahvitarjoilua Sepänkadun myymälässä 1950 -luvulla. Kahvinkeittäjänä ja -kaatajana myymälänhoitaja rouva Eila Valkeinen.

Osa I

JOHDANTO 9

1 OSUUSKAUPAN SYNTYTAUSTA KYLÄKAUPPOJEN AIKAKAUDELLA 13
- Maamme vähittäiskauppa 1900-luvun alussa 15
- Keski-Suomen kauppaolot 18

2 JYVÄSKYLÄN OSUUSKAUPAN SYNTY 21
- Kahtia jakautuva osuuskauppakenttä 22
- Osuuskaupan perustaminen 24
- Kaupankäynnin aloittaminen 28
- Kauppatoiminta laajenee maaseudulle 33

3 PERINTEISTÄ OSUUSKAUPPAA: OSUUSLIIKE KESKIMAA 1928–1960 41
- Talouspula ja siitä toipuminen 42
- Sotavuosina tavarat kortilla 54
- Sodasta rauhaan 62
- Kaupankäynnin tunnuslukuja 75

4 KASVUVÄYLÄÄ ETSIVÄ KESKIMAA 1960–1983 85
- Maakunta muutoksessa 86
- Vähittäiskauppa 1960- ja 1970-luvulla 91
- Muutoskynnyksiä ylittämässä 96
- Myynti lopultakin kasvuun 154
- Keskimaa perinteisen osuuskauppa-ajan päättyessä 168

5 MAAKUNNAN OSUUSKAUPPANA 1983– 171
- Muutos Keski-Suomessa jatkuu 172
- Yksilöllistymisen, kustannustehokkuuden ja kansainvälistymisen aikakausi 176
- Kaupan ja sen palvelujen kehityskaari 186
- Ulos ahdingosta 189
- Maakuntaosuuskaupan synty 194
- Alueosuuskaupan alku: puhalletaan yhteen hiileen 226
- Päivittäistavarakaupan markkinajohtajaksi 238
- Päivittäistavara on ykkösasia 274
- Käyttötavarakauppa 284

Hotelleista ja ravintoloista matkailu- ja ravitsemiskauppaan 291
Rasvamonttuhuoltoasemista liikennemyymälöiksi 313
Rautakaupan ilme muuttuu 332
Rönsyistä luovutaan – uusia toimiala-avauksia harkiten 338
Tuloksentekijänä ja taloutensa hoitajana 346
Innovaatioiden sisäänajajana: kokemukset ja oppiminen 367

Osa II

6 KESKIMAA JA KAUPPARYHMÄ (1915–2015) 377
Molemminpuolinen side 378
Piirikonttorin aika 381
Keskimaa osana osuuskauppapiiriä 385
Osuuskaupan ääni SOK:n hallinnossa 387
Vaajakoski – SOK:n teollisuuden keskittymä 393

7 MAAKUNNALLISENA TOIMIJANA JA VAIKUTTAJANA (1983–2015) 401
Vanha Keskimaa ajassaan ja ympäristössään 402
Kuhmoisista Pihtiputaalle, Kangasniemeltä Keuruulle 405

8 IHMISET JA OSUUSKAUPPA (1915–2015) 429
Asiakasomistajuus jäsenmäärän kasvun avaimena 430
Naiset ja osuuskauppa 435
Muutamasta työntekijästä kahden tuhannen työnantajaksi 439
Osuuskaupan hallinto 476

9 OSUUSTOIMINNALLISUUS (1915–2015) – AATE VAI HYÖTY RATKAISEE? 501
Tasapainottelun aika: perinteinen osuustoiminta 1980-luvulle saakka 502
Hyöty kauppaansa sitoutuvalle asiakkaalle 519
Nykypäivän osuustoiminnallisuus – vajaakäytetty voimavara 551

10 KATSE TULEVAISUUTEEN 557

LÄHDEVIITTEET, LÄHTEET, LIITTEET 567

HENKILÖHAKEMISTO 590



Johdanto

Tämä kirja ei ole minkä tahansa sadan vuoden ikään ehtineen yrityksen historia. Se on kertomus, kuinka tänään 120 000:n kauppaansa sitoutuneen asiakasomistajan osuuskaupasta tuli markkinajohtaja toimialueellaan ja maakuntansa suurin yritys työllistäjänä. Osuuskauppa Keskimaa maksoi 2010-luvulla Keski-Suomessa myös eniten yhteisöveroja yhteiskunnan käyttöön. Sata vuotta aikaisemmin ja pitkään sen jälkeen kaupan asema ei ollut läheskään niin korostunut ja merkittävä. Siksi tämä teos on myös tarina siitä, kuinka haastajasta tuli haastettu. Kehityskulku on ollut samanlainen koko S-kaupparyhmässä.[1]

Jyväskylän Osuuskauppana perustettu kauppa oli alkuvaiheessa vaatimaton kaupunkilaispuoti ja kilpailijoidensa varjossa. Laajentuminen maaseudulle, mitä osoitti 1920-luvun lopulla nimenmuutos Keskimaaksi, kasvatti oleellisesti myyntiä. Pulavuodet 1930-luvun alussa näkyivät notkahduksena. Sotavuodet olivat kansantaloudellisesti luonnollisesti vaikeita, mutta Keskimaan jatkoi uusien myymälöiden perustamista, laajensi ravintolatoimintaan ja sai uusia jäseniä kotiseutunsa jättämään joutuneista siirtokarjalaisista. Sen jälkeen 1950-luvulla hyvä kehityskulku tyrehtyi ja osuuskaupan reaalinen myynti kääntyi laskevaksi. Uuden keskustoimipaikan, Sokos-tavaratalon, valmistuminen oli tärkein syy siihen, että kasvua tapahtui 1960-luvun alkupuolella. Automarketin rakentaminen Seppälään näkyi myynnin harppauksena seuraavalla vuosikymmenellä.

Alueosuuskaupan alkuvuodet 1980-luvulla olivat kriittiset. Kun niistä selvittiin, koetti sotien jälkeisen ajan ensimmäinen todellinen lama, mutta Keskimaa meni sen yli toisen automarketin ja vakaan päivittäistavarakaupan ansiosta. Kovan kasvun aika koitti 2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä.

Keskimaan polun rinnalla kulkee SOK:n ja S-kaupparyhmän valtatie. Toisinaan osuuskauppa tietoisesti kokeili rajojaan tilanteessa, jossa kaupparyhmä nähtiin hidasliikkeisenä vastaamaan kuluttajien muuttuviin tarpeisiin. Esimerkiksi voi nostaa SOK:n piirikonttorijärjestelmän. Pääsääntöisesti onnistuneita päätöksiä tehtiin tarkan taustavalmistelun tuloksena, mutta toisinaan tartuttiin rohkeasti tarjoutuneeseen tilanteeseen. Joskus päätökset osoittautuivat vähemmän onnistuneiksi, kuten tarmokkaalle ja aktiiviselle yritykselle toisinaan käy.

Vuosisadan mittaisessa taipaleessa näkyvin käännekohta oli maakunnallisen osuuskaupan rakentuminen 1980-luvun puolimaissa Keskimaan ympärille. Kirjassa pohditaan erityisesti sitä, kuinka muutos tapahtui organisaation, henkilöstön, palvelukulttuurin ja liiketoiminnan kannalta. Muutostahto ei tullut ulkopuolelta, sillä jo 1960- ja 1970-luvulla Keskimaa oli ryhtynyt muuttamaan ilmettään paikoilleen jämähtäneestä maaseutuvetoisesta osuuskaupasta kohti taajamoituvan Jyväskylän ja sen lähiympäristön kauppaa. Tasapainottelun ja heikosti kannattavan pikkupuotimaisuuden aika oli ohi. Merkittävä toimialalaajennus ennen maakunnallisen osuuskaupan aikaa oli ryhtyminen 1970-luvulla hotellialalle samalla, kun ravitsemisalan toimintoja muutoinkin kehitettiin. Entuudestaan tunnetaan, että automarketin – ensimmäisen Prisman – synty Seppälään 1970-luvun alkupuolella käänsi vihdoin Keskimaan kannattavuuden nousuun. Kiinnostava kysymys on se, mitä se tarkoit-

Opiskelija Hannele Sorri on ollut useana vuonna kesätöissä Kangasniemen S-marketissa.

ti konkreettisesti ja mitä se Keskimaalle opetti tulevaisuuden päätöksenteon linjauksia varten. Maamme kaupanalan tutkimukset 1970-luvulta lähtien ovat vahvistaneet kuvaa, että tulosta tultiin tekemään suurissa myymäläyksiköissä.[2] Kuinka se tapahtui Keskimaalla?

Vaajakoskella oli 1980-luvun alkupuolelle saakka SOK:n teollisuuden toinen tärkeä keskittymä Helsingin jälkeen. Keskimaa luonnollisesti möi tämän teollisuuden tuotteita, mutta hankki myös niiden ulkopuolelta etenkin Seppälän Prisman jälkeen, kun osuuskaupan neuvotteluasema tuotehankinnoissa alkoi parantua. Vaajakosken teollisuuden merkitys oli laajempi maakunnalliseen osuuskauppaan sulautuneen Vaajalan toimialueella jo asiakaskunnan määrän perusteella.

Kirjassa pohditaan, millaista oli maakunnalliseksi sukeutuneen Keskimaan elämä kaksi kolme ensimmäistä vuotta yhteisen velkataakan ja asiakaskunnan epätietoisuuden puristuksessa. Teoksesta ilmenee, miksi vuonna 1985 tehty päätös korottaa osuusmaksu viisinkertaiseksi osoittautui kauaskantoiseksi pyrittäessä kauppaansa uskolliseen asiakasvirtaan. Näemme, että samaan aikaan aloitettiin määrätietoinen työ toimipaikkaverkoston uudistamiseksi. Päätös toisen automarketin rakentamisesta 1990-luvun alun lamavuosina sisälsi riskin, mutta kaupankäynnistä lukiessamme saamme nähdä hankkeen onnistuneen. Aikaisemmin oli tehty päätös Hirvaskankaan autoilijoita ja liikkujia jo melkoisen monipuolisesti palvelevan huoltoaseman ostamisesta. Siitä tuli Keskimaan liikennemyymäläkokeilun malli aikana, jolloin kaupparyhmällä ei vielä ollut ABC-liikennemyymäläkonseptia. Edellä mainitut toimet ovat esimerkkejä ratkaisuista, joissa Keskimaa oli edelläkävijöitä kaupparyhmässään. Osuuskauppa oli muutoinkin merkittävä kokeilija lukuisin pilottihankkein.

Keskimaa osasi hyödyntää ketjuuntuvan vähittäiskauppamallin ja siihen liittyvät tieto- ja automaatiotekniikan edut ja sovelsi niitä sekä Jyväskylän seudulla suurissa toimipaikkayksiköissä että maakunnallisesti pienemmissäkin. Asiakasomistajuus -käsitteen kokeiluissa ja laajennuksissa kuljettiin kaupparyhmän kärjessä. Oivallettiin, että oli tarve löytää kuluttajia paremmin puhutteleva malli kuin vanha osuuskaupan jäsenyys. Tulos näkyi huimassa asiakasomistajien määrän kasvussa. Tänä päivänä suuren kasvun aika on ohi, koska markkinat ovat kyllästyneet. Siksi sekä Keskimaa että koko kaupparyhmä ovat tilanteessa, jossa asiakkuutta ja omistajuutta on tarpeen päivittää osuustoiminta-aatteen näkövinkkelistä.

Kaupan toimintaympäristö alkoi muuttua merkittävästi 1950-luvun kuluessa. Eurooppalaisessa mitakaavassa osa maista tuli kuihtuneen osuuskaupan maiksi, osassa pysyttiin suunnilleen entisillä sijoillaan ja muutamissa osuuskaupan onnistui uudistua ja jopa kasvattaa markkinaosuuksiaan. Jälkimmäisin oli Suomen tie. S-ryhmän menestys rakentui alueellisten osuuskauppojen toiminnan tuloksellisuuteen. Siksi Keskimaan oli löydettävä vastaukset seuraaviin kriittisiin kysymyksiin:

1) miten vastataan kulutustottumusten muutoksiin ja kuluttajien tuotevalikoimaan, hintaan ja laatuun asettamiin kasvaviin vaatimuksiin,
2) miten myymäläkokoa ja siihen sisältyvää itsepalvelumallia kasvatetaan ja
3) miten ymmärretään toimintojen ketjuttaminen ja saadaan siitä paras hyöty. Näihin kysymyksiin syvennytään tässä teoksessa peilaten niitä myös osuustoiminnalliseen asiakassuhdejärjestelmään.

Kirja jakautuu sisällöllisesti kahtia. Taitekohtana on maakunnallisen osuuskaupan synty 1980-luvun puolivälissä. Perusteluna jaolle on se, että toiminnoista suurin osa painottui suuren osuuskaupan aikaan, muodostuihan maakunnallinen Keskimaa kymmenen pienemmän yhteenliittymästä. Alkuosa on

puhtaasti kronologinen käsittäen perinteisen osuuskauppa-ajan. Tämä jakso käsittää ensimmäiset neljä päälukua. Pääluvuissa viidestä yhdeksänteen tarkastelu tehdään teemoittain, mutta kuitenkin siten, että niissä kussakin on sisäänrakennettu kronologia: kussakin teemassa edetään aikajärjestyksessä, aiemmin tapahtuneita seuraavat myöhemmin tapahtuneet.

Viidennen pääluvun keskeisiä teemoja ovat maakunnallisen osuuskaupan synty, sen nopea toimintaan saattaminen, liiketoiminnan kulmakivet ja kokeilujen ja kokemusten kautta oppiminen. Kuudes pääluku on omistettu Keskimaan ja kaupparyhmän suhteiden tarkasteluun. Seitsemännessä pääluvussa näkökulma on maakunnallinen. Kahdeksannessa pääluvussa – Ihmiset ja osuuskauppa – kerrotaan osuuskaupan henkilöstöstä ja hallinnosta. Yhdeksäs eli viimeinen historiallisen osuuden pääluku tuo esiin asiakkuusomistajuuden osuustoiminta-aatteen viitekehyksessä.

Keskimaalla on takanaan sadan vuoden taival. Tätä kirjaa ei tule nähdä kuitenkaan minkään aikakauden päätepisteenä, vaan alustana – ehkä tietopankkinakin – katsottaessa tulevaisuuteen. Siksi päätäntöluku suuntautuu eteenpäin. Menetelmänä on osuuskaupan omistajahallinnon, toimivan johdon ja kaupanalan tutkimuksen vuoropuhelu. Sen avulla sidotaan yhteen johdannossa avatut kysymykset, joihin Keskimaan oli vastattava tullakseen menestyksekkääksi kaupanalan toimijaksi.

Kirjan lähdeaineisto on monipuolinen ja runsas sisältäen osuuskaupan vuosikertomusten ohella keskeisten päättävien hallintoelinten pöytäkirjasarjat liitteineen, toimivan johdon arkistoja ja muistioita sekä lehtileikkeitä. Pöytäkirjojen aukko 1960-luvun puolivälistä 1970-luvun puoliväliin on täytetty lehtiaineistoilla ja haastatteluilla. Kirjassa on käytetty myös soveltaen SOK:n arkistoa, kuten jäsenosuuskauppojen historiallista aineistoa, kattavasti SOK:n ja Keski-Suomen osuuskauppapiirin vuosikertomuksia, SOK:n varsinaisen osuuskunnan kokouspöytäkirjoja ja jäsenosuuskauppatilastoja. Tutkimuksellisesti mielenkiintoista vaihetta maakunnallisen osuuskaupan synnyssä on täydennetty prosessissa mukana olleiden osuuskauppojen tuottaman aineiston lisäksi kaupparyhmän näkökulmasta erityisesti maanviljelysneuvos Seppo Törmälältä käyttöön saadulla aineistolla. Törmälä oli 1980-luvulla SOK:n hallintoneuvoston puheenjohtaja.

Kirjassa omaleimaista on perinteistä yrityshistoriaa vahvempi tukeutuminen muistitietoon ja haastatteluihin. Lukija voi kysyä: miten haastateltavat on valittu? He ovat henkilöitä, joilla työtehtäviensä tai luottamusasemansa takia on ollut pitkän aikavälin ja laajan näkökulman tietämystä. Sen takia haastatteluissa kuvastuvat päätöksentekoon osallistuneiden muistelut: niiden ansiosta asiakirjoista tarkistetut faktatiedot ovat saaneet selityksiä tehtyjen päätösten taustoiksi. Tämän päivän osuuskaupan arkisen työn liki kahdella tuhannella tekijällä on kullakin oma tarinansa. Niitä on tietenkin mahdoton tavoittaa yhteen kirjaan. Joukko kasvaa suunnattomasti, jos mukaan otetaan kaikki pitkälti toistasataa tuhatta asiakasomistajaa, joiden joukossa ovat myös omistajahallinnossa yhteisiä asioita hoitavat. Haastatteluissa kysymys on siis otoksesta; muistajia olisi vaikka kuinka paljon.



Osuuskaupan syntytausta kyläkauppojen aikakaudella


OSUUSLIIKE R.L.
JYVÄSKYLÄN OSUUSLIIKE R.L.

Maamme vähittäiskauppa 1900-luvun alussa

Yksityisiä puoteja ja varhaisia osuuskauppoja

Kiinteä kaupankäynti oli keskitetty lain nojalla kaupunkeihin vuoteen 1859 saakka. Maaseudun kauppa eli maakauppa vapautettiin tällöin osana laajempaa elinkeinoelämämme liberalisoimista, jotta väestöllä olisi aiempaa paremmat mahdollisuudet hankkia kauppatavaroita. Samalla haluttiin luoda maanviljelyn ja kädentaitojen tuotteille tehokkaampia myyntiväyliä ja toivottiin maamme teollisuuden edistyvän tuotteiden ostomahdollisuuksien laajetessa. Neljän vuosikymmenen kuluessa, vuoteen 1900 tultaessa, maahamme syntyi yhteensä lähes 4 400 yksityistä kauppapuotia.[1] Ne olivat mitä tyypillisimpiä sekatavarakauppoja, joissa oli tarjolla sellaisia välttämättömimpiä arkielämän tarvikkeita, joita ei pystytty valmistamaan kotioloissa itse.

Myytävän tavaran laatu ja hinta vaihteli. Kauppiaat ostivat maataloustuotteita nihkeästi ja alihintaan. Maataloustarvikkeitakin oli kaupan niukalti, vaikka suomalaiset elivät maa- ja karjataloudesta. Varakkaat kauppiaat pystyivät myymään myös luotolla, mikä johti pahimmillaan velallisen rästien uloshakuun ja omaisuuden menettämiseen.

Vuonna 1899 perustetun Pellervo-Seuran ohjaama osuustoimintaliike tähtäsi aluksi lähinnä maatalouden tilan parantamiseen. Tässä hengessä osuustoimintaliikkeemme keskeinen vaikuttaja professori Hannes Gebhard suositteli maaseutuväestölle osto-osuuskuntien perustamista. Pian hän kuitenkin vakautui kannalle, että oli tarpeen perustaa myös kulutusosuuskuntia eli osuuskauppoja. Esikuva tuli osuuskauppa-aatteen emämaasta Englannista, josta aate oli 1800-luvun jälkipuoliskolla levinnyt Manner-Eurooppaan ja sen myötä Pohjoismaihin. Uutta oli ajatus, että kuluttajilla oli mahdollisuus yhteen liittymällä ottaa hallintaansa päivittäin tarvitsemiensa tuotteiden hankinta ja harjoittaa kauppaa itseään varten.[2]

Osuuskaupan oli mahdollista tulla tuotteiden jakelijaksi virallisesti *vuoden 1901 osuustoimintalain* perusteella; laki antoi muutoinkin vapaat kädet kaikenlaiselle osuustoiminnalle. Maahamme alkoi syntyä osuuskauppoja, joista kaupunkeihin sijoittuneita tuki työväenliike. Asiaan kytkeytyi aatetta: osuuskaupat nähtiin vähävaraisen työväestön keinona suojautua yksityiskauppiaiden voitontavoittelulta. Pellervo-Seuran mukanaolo aiheutti kuitenkin kaupunkien työväestössä ristiriitaisia tunteita, koska seuran miellettiin ajavan maanviljelijöiden etua siten, että nämä saisivat mahdollisimman korkeat hinnat voista, lihasta, maidosta ja muista maataloustuotteista.[3]

Ensimmäiset kulutusosuuskunnat olivat nähneet alkunsa Helsingissä, Viipurissa ja Tampereella sekä Etelä-Pohjanmaalla jo ennen osuustoimintalakia. Ne olivat olleet lain puuttumisen takia joko osakeyhtiöitä tai yhdistyksiä. Vuoden 1901 lain myötä kaupparekisteriin merkittiin kolme uutta osuuskauppaa. Osuuskauppa-aate levisi rautatieyhteyksien suunnissa, ja kaksi vuotta myöhemmin kaupparekisterissä oli jo 63 osuuskaup-

Keskimaa on tarjonnut palveluja Jyväskylän Asemakadun ja Kauppakadun kulmauksessa vuodesta 1920 lähtien. Tällä paikalla sijaitsee nykyisin Sokos-keskus.

paa, joiden lisäksi toiminnassa oli toistakymmentä muuta vielä rekisteröimätöntä.[4] Osuuskauppainnostus jatkui seuraavasti: 1905 noin 170 kauppaa, 1910 noin 460 kauppaa ja 1915 edellistä vähemmän (n. 430 kauppaa).[5] Vilkkain perustamisvaihe oli vuoden 1905 suurlakon jälkeisissä vapaammissa oloissa. Kuumeinen alkuvaihe päättyi vuonna 1908 alkaneeseen neljä vuotta kestäneeseen lamaan; uusi kipinä virisi alkaneesta maailmansodasta huolimatta – tai juuri siitä johtuen – taas vuonna 1914. Vuonna 1910 maaseutuosuuskauppoja oli yli 90 prosenttia maamme osuuskaupoista. Osuuskauppainto kuvasti tavallisen kansan luottamusta siihen, että jäsenyys toisi taloudellista turvaa ja hyötyä epävakaina aikoina.

SOK osuuskauppojen yhdyssiteeksi

Kevättalvella 1904 perustettiin Tampereella osuuskauppojen taloudelliseksi ja neuvonnalliseksi keskusliikkeeksi Suomen Osuuskauppojen Keskusosuuskunta r. l., joka lyheni pian muotoon *Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK)*. Keskuskunnan perustajaosuuskauppoja oli 12, joista Jyväskylää lähimmät olivat Tampereelta (peräti neljä osuuskauppaa) ja yksi Kuopiosta. SOK oli ensimmäisen toimintavuotensa lähinnä välitysliike, kunnes organisoitiin vuonna 1905 tukkuliikkeeksi. Helsinkiin rekisteröidyn tukkuliikkeen toiminta lähti liikkeelle ripeästi ja menestyksekkäästi muun muassa siksi, että se järjesti suorat tavaranhankintayhteydet sekä kotimaisiin että ulkomaisiin tavarantoimittajiin. Vuonna 1908 maamme jaettiin osuuskauppa-aatteen levittämistä varten 11 osuuskauppapiiriin, joiden yhdyssiteeksi tuli Osuuskauppapiirien Liitto (vuodesta 1918 Yleinen Osuuskauppojen Liitto (YOL)).[6]

Suurin osa osuuskaupoista pysyi aluksi keskusliikkeen ulkopuolella. Jäsenyys siinä ei ollut välttämätöntä, sillä keskusliike möi tavaraa jäsenyyteen katsomatta. SOK:lta kului kymmenen vuotta, ennen kuin jäsenosuuskauppoja oli enemmän kuin ulkopuolisia. Vuonna 1914 SOK:lta ostavia jäsenosuuskauppoja oli 244 ja ei-jäseniä 149. Muutos tapahtui vuoden aikana, kun viitisenkymmentä osuuskauppaa liittyi SOK:n jäseniksi. Muutokseen vaikutti yhtäältä SOK:n tavaraliikkeen jatkuva tehostuminen ja monipuolistuminen, mutta muutoksen ripeys oli yhteydessä ennen kaikkea voimakkaaseen valistustyöhön. Vajaan 250 jäsenosuuskaupan myynti oli vuonna 1914 noin 24 miljoonaa markkaa (vuoden 2011 rahana noin 90 milj. euroa). Koko maan tukkukauppa oli samaan aikaan 608 miljoonaa markkaa (n. 2,2 mrd. euroa), josta SOK:n osuus oli vain neljä prosenttia.[7]

Varhaiset osuuskaupat eivät pystyneet pitämään kiinni siitä periaatteesta, tosin alun alkaen yhdestä ehdollisesta, ettei tavaraa myydä velaksi. Samoin kävi hintakilpailun välttämisen osalta, mutta siitä ei tullut samanlaista ongelmaa kuin velkakaupasta. Kärkevä hintakilpailu ei ollut mahdollista pääomien puutteessa. Vaikka asiakkaan parasta ajava hintakilpailu ei ollut niin näkyvää kuin yksityiskaupoissa, osuuskaupoilla oli yksityiskauppoihin verrattuna etunaan jo kauppaa perustettaessa valmis asiakaskunta.[8]

Osuustoiminta-aate – ja sen mukana osuuskauppatoiminta – saapui Suomeen eurooppalaisesta näkökulmasta myöhään. Silti siitä tuli nopeasti 1900-luvun alussa suurimpia ja laajimpia yhteiskunnallisia liikkeitämme. Meillä olivat maaseudun elinoloissa ja -keinoissa vahvat yhteistoiminnan perinteet naapuriavusta ja talkootöistä alkaen. Kansanomaisista yhteenliittymistä mainittakoon esimerkkeinä kalastuksen nuottakunnat ja heinämaiden hankkimista varten perustetut järvenkuivatusyhtiöt. Osuuskauppojen alkuvaiheen perustamisen ripeys kertoi osaltaan vanhamuotoisen verkkaisen rahatalouden vireytymisestä ja ”ostonälästä”, olkoonkin että menestyksekkään kauppatoiminnan oppi oli vielä haettava kantapään kautta.[9]

Kulutusosuuskunnan periaatteita



Kansainvälinen osuustoimintaliike halusi 1930-luvulla selkeyttää itselleen, mitkä olivat kulutusosuuskuntien tärkeimmät perusperiaatteet. Ne juonsivat juurensa maineikkaasta pohjoisenglantilaisesta *Rochdalen* teollisuuskaupungin osuuskaupasta, jonka perustaminen vuonna 1844 on tavattu mainita järjestäytyneen kulutusosuustoiminnan pohjana. Periaatteet olivat muotoutuneet jo sitä edeltävissä osuustoiminnan kokeiluvaiheissa ja ne täydentyivät myöhemmin 1800-luvun jälkipuoliskolla.

Keskeisiä *peruspilareita* kirjattiin seitsemän. Niitä oli noudatettu jo ennen 1930-lukua myös Suomessa. Periaatteista neljän katsottiin olevan välttämättömiä jokaiselle osuuskaupalle:

- avoin jäsenyys
- kansanvaltaisuus ja tasa-arvo
- ylijäämän palautus ostosten mukaan
- jäsenten osuustoimintaan sijoittamalle pääomalle maksettavan koron rajoittaminen.

Lisäksi oli kolme ehdollista periaatetta, joiden noudattamatta jättäminen ei vienyt osuuskaupalta sen osuustoiminnallista uskottavuutta:

- poliittinen ja uskonnollinen puolueettomuus
- pelkkä käteismyynti
- valistustyö.

Kansainvälinen osuustoimintaliike linjasi vuonna 1966 kuusi periaatetta, joita ei enää jaettu välttämättömiin ja ehdollisiin. Alkuperäisistä periaatteista poistettiin kaksi: puolueettomuuden vaatimus ja käytännön oloissa jatkuvasti kuolleeksi kirjaimeksi osoittautunut kielto velaksi myynnistä. Uutena lisättiin osuustoiminnallisten järjestöjen kansainvälistä yhteistyötä koskeva periaate.

Yksittäisen jäsenen pääomasijoitus osuuskauppaan pyrittiin pitämään pienenä, jotta mahdollisimman monet pystyivät liittymään jäseneksi. Jäsenten taloudellinen vastuu osuuskunnasta kuitenkin vaihteli, mikä näkyi osuuskunnan nimessä:

- osuuskunnat, joissa jäsenten lisämaksuvelvollisuus oli rajoittamaton
- osuuskunnat, joissa lisämaksuvelvollisuus oli rajoitettu (r. l.)
- osuuskunnat, jotka toimivat ilman lisämaksuvelvollisuutta (i. l.).

Lisämaksuvelvoitteella pyrittiin parantamaan osuuskunnan luotonsaantimahdollisuuksia, kun jäsenet ottivat vastuuta osuuskuntansa veloista. Maassamme pidettiin suotavimpana rajoitetun lisämaksuvelvollisuuden vaatimusta, jotta jäsenet eivät pahimmassakaan tapauksessa joutuneet vastaaman veloista koko omaisuudellaan. Osuuskunnan taloudellisen aseman kannalta lisämaksuvelvollisuuden puuttumista kokonaan ei pidetty hyvänä asiana, vaan siitä pyrittiin eroon.

Osuustoimintalakia 1950-luvun alussa uudistettaessa luovuttiin lisämaksuvelvollisuudesta, jolla osuusmaksujen tapaan ei ollutkaan enää noihin aikoihin merkitystä osuuskaupan kokonaistaloudessa. Jäsenet eivät sen jälkeen olleet enää henkilökohtaisesti vastuussa osuuskuntansa veloista. Uusi osuustoimintalaki astui voimaan vuoden 1955 alussa, jolloin suomenkielisten osuuskauppojen nimien lopusta poistuivat lyhenteet r. l. ja i. l.

Lähteet: Perko 1979, 40–49; Herranen 2004, 20–21.

Keski-Suomen kauppaolot

Jyväskylä ja maaseutukaupat

Kiinteä kaupankäynti oli keskitetty 1850-luvun lopulle saakka kaupunkiin, Jyväskylään. Keski-Suomen ensimmäiset *maaseutukaupan vapauttamisen* jälkeiset puodit avattiin Jämsän ja Saarijärven kirkonkyliin. Verner Waldenin kaupanpito Jämsässä jäi ajalle tunnusomaisesti lyhytikäiseksi. Toisin kävi saarijärveläisen värjäri Carl Mahlbergin. Jyväskylässä oli pidetty 1800-luvun alusta lähtien *markkinoita* ja maaseudulla kulkukauppiaat levittivät arvoonsa nähden kevyttä tavaraa, kuten ohuita kankaita ja tarve-esineitä, jos kohta rihkamaakin. Keski-Suomessa otettiin 1800-luvun viimeisellä neljänneksellä vaurastumisen askeleita, kun maa- ja karjatalous tehostui ja metsän arvon nousu mahdollisti tukkikaupan. Rahatalouden vilkastumisen siivittämänä vuoteen 1900 tultaessa syntyi lähes 200 yksityistä kauppapuotia.[10] Niitä riitti ympäri maakuntaa sekä kirkonkyliin että kutakuinkin jokaiseen suurehkoon kyläkulmaan. Jyväskylän kaupungissa oli tuolloin noin 50 kauppaliikettä eli neljännes Keski-Suomen liikkeistä. Kauppaliikkeiden määrä suhteutettuna asukaslukuun oli keskivertoa maamme kaupungeista. Verrattuna Kuopioon Jyväskylän liikkeiden määrä jäi kuitenkin puoleen. Pääosa oli sekatavara- ja elintarvikekauppoja. Kaupunki oli ainoa, joka pystyi tarjoamaan myös sekä tukkumyyntiä että kaupanalan erikoispalveluja, kuten leipä- ja lihamyymälöitä, kangaskauppaa, rautateollisuuden tuotteiden myyntiä, kirjakauppaa, soitinmyyntiä, valokuvaamista tai ravintolapalveluita.[11]

Jyväskylän kytkeytyminen vuonna 1897 rataverkkoon Haapamäen kautta helpotti tavarankuljetusta. Rautatien saaminen vilkastutti kaupan lisäksi koko elinkeinoelämää. Uutuus näkyi Jyväskylän kaupungin taloudessakin: kahden vuoden aikana veroäyrit miltei kaksinkertaistuivat.[12]

Jyväskylän markkinat alkoivat muuttua 1880-luvulta lähtien tavaranvaihtopaikoista lähinnä sosiaalisiksi tapahtumiksi sitä mukaa, kun kauppaliikkeiden määrä kasvoi. Markkinoiden taloudellinen merkitys hiipui, ja vuonna 1906 ne lakkautettiin muodollisesti kokonaisuudessaan, mutta niitä järjestettiin senkin jälkeen. Lisäperusteena viralliselle päätökselle olivat markkinahumun lieveilmiöt järjestyshäiriöineen. Markkinoiden tehtäviä oli siirtynyt 1880-luvulta lähtien pari vuosikymmentä käynnissä olleelle *torikaupalle*, mutta Jyväskylässä sen merkitys oli vähäinen ihmisten tavaranhankinnoissa.[13]

Osuuskauppojen ensimmäisiä askeleita: enemmän intoa kuin taitoa

Osuuskauppaliike otti ensimmäisiä askeleitaan maantieteellisesti olemukseltaan hajanaisessa, vajaan 150 000 asukkaan Keski-Suomessa samaan aikaan kun muuallakin maassamme. Maakuntaidentiteettiään hakevassa sisämaassa oli yksi kaupunki, Jyväskylä, jossa asui 1900-luvun alussa vain 3 000 hen-

keä. Vuonna 1903 perustettiin *pikkukaupungin ensimmäinen osuuskauppa, Jyväskylän Osuuskauppa r. l.*. Perustajina oli työväkeä, mutta myös opettajia ja virkamiehiä. Kauppakadun ja Asemakadun kulmassa suurin toivein avattu osuuskauppa joutui pian vaikeuksiin, koska kauppatuotteet eivät olleet odotetun halpoja yksityiskauppiaiden alentaessa hintojaan. Osuuskauppa ajautui vararikkoon toimintapohjaltaan vieraana ja taloudeltaan heiveröisenä, mikä ei ollut suinkaan harvinaista.[14]

Sen jälkeen perustettiin vuonna 1905 uusi osuuskauppa, joka sai sijaintinsa mukaan nimekseen *Osuuskauppa Mäki-Matti*. Se osti edeltäjänsä varaston, minkä jälkeen kaupanpito alkoi vuoden 1906 tammikuussa vaatimattomissa oloissa Harjun takaisella mäellä silloin vielä Jyväskylän maalaiskunnan puolella. Mäki-Matti oli korostuneesti työväestön ja varsinkin työväenyhdistysten jäsenten kauppa. Mäki-Matin 60-vuotishistoriassa todetaan – ehkä liioittelun dramaattisesti –, että toiminta oli



Keuruun Haapamäelle perustettiin Keski-Suomen ensimmäinen osuuskauppa vuonna 1904. Samana vuonna osuuskaupan saivat myös Multia ja Luhanka-Putkilahti.

aluksi niin huomaamatonta, että kesti vuosia, ennen kuin pienen kaupungin keskustassa asuneet tulivat tietämään kaupan olemassaolosta.[15] Piskuinen liike vaihtui vuonna 1915 keskustan vuokrahuoneistoon (Kauppakatu 28), ja jo seuraavana vuonna hankittiin oma toimitila tontteineen Kauppakatu 32:sta, johon Mäki-Matin päätoimipaikka juurtui. Sen jälkeen ja viimeistään 1920-luvulla Mäki-Matti sai kaupungissa tärkeän aseman elintarvikekauppana, kuten maito- ja voikauppana.[16]

Samaan aikaan kun Jyväskylä sai vuonna 1903 ensimmäisen osuuskauppansa, avattiin sellainen myös Jämsänkoskelle (*Jämsänkosken Osuuskauppayhtiö i. l.*). Siitä ei tullut kaupungin uranuurtajan tapaan pitkäikäistä. Toisin kävi vuonna 1904 toimintansa aloittaneille *Äänekosken, Luhangan ja Putkilahden sekä Haapamäen osuuskaupoille*. Näiden kanssa yhtä aikaa alettiin käydä kauppaa myös *Multian Osuuskaupassa*, joka sulautui kuitenkin jo vuonna 1922 *Keuruun Osuuskauppaan*. Vielä on mainittava kaksi muuta varhaista keskisuomalaista osuuskauppaa, jotka avasivat ovensa vuonna 1906, kuten Osuuskauppa Mäki-Matti: *Jämsän Osuusliike* ja *Kintauden Osuuskauppa*.[17]

Yksityiset maakauppiaat olivat luoneet kaupankäynnin perinteet. Osuuskaupoilta ei puuttunut intoa, mutta kylläkin taitoja ja varoja. Keski-Suomeen perustettiin vuoteen 1914 tultaessa yhteensä 16 osuuskauppaa. Niistä peräti yhdeksän joutui sulkemaan ovensa muutaman vuoden kuluttua. Näistä lyhytaikaisista voi mainita *Karstulan Osuuskaupan* (1908–1911). Muita epäonnistuneita yrityksiä olivat *Keuruun Vähäväkisten Osuuskauppa* sekä *Jämsänkosken osuuskauppa*, joiden vararikosta mainitaan Tampereen Osuuskauppapiirin vuoden 1909 toimintakertomuksessa (Keski-Suomi sai oman piirinsä v. 1916). Vuonna 1909 Petäjäveden Koskensaaren työväki ja torpparit suunnittelivat oman osuuskaupan perustamista, mutta aie ei toteutunut. Muuramee tehtiin perustamisyritys vuonna 1911, mutta kauppatoiminta pääsi alkuun vasta viisi vuotta myöhemmin.[18] Vakaimmiksi vanhimmista osuuskaupoista osoittautuivat Jyväskylästä ja sen lähiympäristöstä Osuuskauppa Mäki-Matti ja Kintauden Osuuskauppa sekä kauempaa maakunnasta Jämsän Osuusliike ja Äänekosken, Luhangan ja Putkilahden ja Haapamäen osuuskaupat. Menestyneimmät osuuskaupat olivat teollisuustaajamissa ja vahvoilla torppariseuduilla.[19]

Osuuskauppaliike virisi Keski-Suomessa siis yhtä aikaa sekä Jyväskylän kaupungissa että laajalla maaseudulla. Se oli toinen varhaisen osuustoiminnan päälinjoista: osuuskauppatoiminnan rinnalla eteni *osuusmeijeritoiminta*. Sen näkyvin saavutus oli kaupunkiin vuonna 1903 perustettu Keski-Suomen Osuusmeijeri, joka jatkoi vankemmalla pohjalla viisi vuotta myöhemmin Jyväskylän Osuusmeijerin nimellä. Meijeriliike oli sikäli tärkeä ruokatavarakaupan kylkiäinen, että sen avulla parani kaupunkilaisten maitotuotteiden saanti.[20]



Jyväskylän Osuuskaupan synty

Kahtia jakautuva osuuskauppakenttä

SOK:n jäsenkauppojen määrä kasvoi kymmenessä vuodessa, vuoteen 1915 tultaessa, vajaasta 170 kaupasta noin 430 kauppaan. Tiedotuksen, valistuksen ja SOK:n tavaravalikoiman monipuolistumisen ansiosta keskusliikkeen jäsenkauppojen osuus maamme kaikista osuuskaupoista saatiin nousemaan 80 prosenttiin. Osuuskauppojen jäsenmäärä ylitti vuonna 1915 sadantuhannen hengen rajapaalun.[21]

Jo SOK:n syntyaikaan oli ollut kitkaa siitä, millainen asema Pellervo-Seuralla ja sen edustamalla osuustoiminta-aatteen painotuksella oli osuuskaupan keskusjärjestön taustalla. (Pellervolaisesta osuustoimintakentästä lisää kirjan loppupuolella). Erimielisyydet alkoivat kärjistyä 1910-luvulla. Sosialistisesti ajattelevien ja poliittiselta kannaltaan porvarillisten tai jopa tiukan puolueettomiksi itsensä määrittelevien keskinäisen epäluulon rinnalle nousivat myös tuottajien ja kuluttajien ristiriidat, joita tietoisesti kärjistettiin. Tilanteen tulehtumiseen vaikutti maamme pahentuva maailmansodan aikainen elintarvikepula. Vasemmistomielisten äänenpaino nousi sosiaalidemokraattien eduskuntavaalimenestyksen myötä. Linjariita kytkeytyi viime vaiheessa siihen, että suuret kaupunkien työväestöön kytkeytyneet kaupat halusivat jäsenmäärään suhteutetun osuuden SOK:n hallinnossa eli siis enemmän kuin yhden edustajan. Tämä herätti luonnollisesti vastustusta yhden edustajan periaatteesta kiinnipitävissä, ja asiasta äänestettiin edustajakokouksessa alkukesällä 1916. Itseään jo silloin edistysmielisten osuuskauppojen edustajina pitävät hävisivät äänestyksen ja kokous hajosi. Huomattava osa maamme suurista osuuskaupoista siirtyi edistysmielisten leiriin muodostaen marraskuussa keskusjärjestökseen *Kulutusosuuskuntien Keskusliiton (KK:n)*. Sen jäsenosuuskaupat hankkivat vielä vähän aikaa tavaransa SOK:lta, kunnes perustivat oman tukkukaupan, *Suomen Osuustukkukaupan (OTK:n)*.[22]

Yhteisen osuuskauppojen keskusliiton hajoamista oli edeltänyt poliittissävyisen keskustelun korostuminen. Sen seurauksena vuoden 1916 aikana osuuskauppatoiminta aktivoitui entisestään: vuoden lopulla kahteen keskusliittoon kuului yhteensä 486 osuuskauppaa, joissa oli 185 000 jäsentä. Osuuskaupoista keskusliikkeiden jäseniä oli jo lähes 90 prosenttia. SOK:n jäsenosuuskauppoja kaikista osuuskaupoista oli runsas kolme neljäsosaa. KK:n kaupunkien suuret jäsenosuuskaupat nostivat niiden jäsenkunnan määrän kuitenkin lähes yhtä suureksi kuin oli SOK:n osuuskauppojen jäsenkunnan määrä.[23]

SOK-lainen osuuskauppa alkoi käyttää toiminnastaan nimitystä ”puolueeton osuuskauppatoiminta”. Se halusi korostaa eroa OTK-laisuudesta, joka miellettiinkin yhteiskunnalliselta asemaltaan vasemmistosävyiseksi. SOK-lainen osuuskauppajärjestö oli alkuvaiheissaan ja pitkään vielä osuuskauppakentän jakautumisen jälkeenkin maaseutupainotteinen järjestö, vaikka jokaisessa kaupungissa toimi järjestön osuuskauppa. On muistettava, että kaupanalan järjestökentän kahtiajako oli

vain osa maamme koko järjestökentän jakoa. Aatteellinen kaksinapaistuminen näkyi talouden, yhteiskuntaelämän ja kulttuurinkin kentillä pienimpiä urheiluseuroja myöten.

Suunnan hakeminen osuuskauppaliikkeen sisällä nosti päätään Keski-Suomessa samassa tahdissa kuin ympäri maata. Maaliskuussa 1917 Jyväskylässä Kirjastotalolla pidettiin SOK:n Keski-Suomen Osuuskauppapiirin järjestämä tilaisuus. Vilkkaassa mielipiteiden vaihdossa päädyttiin toteamukseen, että oikean ja totuudenmukaisen tiedon puute on johtanut väärinkäsityksiin. Niistä yksi koski edistysmielisinä itseään pitävien osuustoiminnan kannattajien väitettä, että SOK:n osuuskaupat olisivat "hintojen korottamislaitoksia". Korostettiin tarvetta pitäytyä puoluepoliittisten kiistojen ulkopuolella. Keski-Suomessa ajateltiin olevan jopa mahdollista kuulua yhtä aikaa kahteen eri järjestöön. Keski-Suomen Osuuskaupan edustaja *Oskari Reino* kuului kovemman linjan kannattajiin: vierekkäin kirkonkylässä saattoi olla kaksi eri suunnan osuuskauppaa. Keskinäinen kilpailu ratkaiskoon, kumpi niistä pysyy pystyssä, jos molemmille ei ollut sijaa. Osa edustajista piti tätä ajatusta tilannetta liiaksi kärjistävänä.[24]

Tapahtumista ei puuttunut värikkyyttä, sillä jäsenkunnan piirissä kamppailtiin kiivaasti, kumpaan leiriin kaupat kallistuivat. Haapamäen, Kintauden, Multian ja Korpilahden osuuskaupat siirtyivät vuoden 1917 lopulla OTK-laisiksi kaupoiksi, mutta palasivat pian juurilleen. Viitasaaren kirkonkylän osuuskauppa valitsi kesällä 1919 edistysmielisten keskusliiton ja veti syksyn mittaan seurakseen Kintauden, Muuramen, Pihlajaveden, Suolahden, Äänekosken ja Jämsän osuusliikkeet. Vähän myöhemmin saman suunnan valitsivat Korpilahden ja Toivakan osuuskaupat; Toivakan Osuuskauppa oli liittynyt tosin jo aikaisemmin OTK-laiseksi itsensä määritelleeseen Osuuskauppa Mäki-Mattiin. Jyväskylän kaupungissa ei syntynyt vuoteen 1922 saakka kestänyttä suuntataistelua, koska kaupungin molemmat osuusliikkeet valitsivat heti vankkumattomasti puolensa: Jyväskylän Osuuskauppa r. l. liittyi heti perustamisensa jälkeen SOK:hon ja Osuuskauppa Mäki-Matti KK:hon ja sen alaisen tukkuliikkeen perustamisen jälkeen myös OTK:hon. Keski-Suomen kahtiajako tapahtui samana vuonna 1916 kuin oman SOK-laisen osuuskauppapiirin perustaminen; sitä ennen keskisuomalaiset osuuskaupat kuuluivat Tampereen Osuuskauppapiiriin.[25]

Osuustoiminta-aatteen maltilliset puolestapuhujat koettivat kääntää huomiota keskinäisistä kiistoista osuuskaupan ja yksityiskaupan eroihin. Sanansäilän sivalluksilla koetettiin samalla tehostaa osuuskauppojen jäsenmäärän kasvua. Esimerkin Keski-Suomen tilanteesta antaa Osuuskauppalehdessä kevättalvella 1916 nimimerkin "N. P." laatima kirjoitus (nimimerkki saattoi kuulua *Niilo Pyylle*, joka oli Jyväskylän Osuuskaupan ensimmäinen myymälänhoitaja):[26]

> Viime aikoihin asti on ymmärtävien ja yhteiskuntaolojamme tuntevienkin henkilöiden taholta väitetty, että osuustoiminta ei sopisi vähittäis- ja tukkukaupan alalle, kun sen sijaan maataloudellinen osuustoiminta voi kylläkin menestyä. Mutta viimeisen kymmenvuotiskauden loppupuoli on alkanut yhä selvemmin osottaa kaikille osuustoimintaa kaupankin alalla seuranneille, että sittenkin sopii osuustoiminta sillekin alalle.
>
> Itsepäinen ja omia yksityisiä etujaan tavoitteleva kansamme on vähin erin alkanut ymmärtää, että oma apu on paras apu ja että toiselle avuksi oleminen on samalla oman itsensä auttamista. Niinpä on tultu siihen, että yhä useampia kauppaosuuskuntia on syntynyt kautta maamme ja kauvan erillään pysytelleen Keski-Suomenkin on pyörre temmannut mukaansa. Osuustoiminta on siis kaupankin alalla ajan kysymys, ja kulkee eteenpäin kaikkialla itsepintaisesti, vastuksista huolimatta. Tästä päättäen se on siis kelvollisempi liikemuoto kuin yksityiskauppatoiminta, koska se työntää huonomman ja vanhentuneemman yksityiskauppamuodon pois tieltään. Yksityinen liikemies tavoittelee omaa voit-

toaan. Osuuskaupassa taas jokainen toimihenkilö tekee työtä palkasta ja ylijäämä jää osuuskunnan jokaisen jäsenen tasaväkisen käytännön alaiseksi. Yksityisen liike-elämän salaperäisyyden ja vaiteliaisuuden sijasta vallitsee osuuskaupoissa kaikissa asioissa avonaisuus ja julkisuus.

Osuustoiminnan saavutukset ovat vaikuttaneet sen, että yksityisen liike-elämän alalla Keski-Suomessakin alkaa pilkistää väkisinkin esiin jonkunmoinen levottomuus eli sanoisinko osuustoiminnan pelko. Monethan sen harjoittajista täälläkin ovat toimineen tähän asti kateellisina ja eripuraisina toisiinsa nähden ja pahimmassa tapauksessa koettaneet saattaa vahinkoa toisilleen kaikenmoisella kauppakilpailulla ja tempuilla. Nyt on sanomalehdissä näkynyt kirjoituksia, joista huomaa, että yksi ja toinen on alkanut tuntea itsensä turvattomaksi omin päin ja jonkinmoista liittoutumista kaivataan. Omia tukkukauppoja aletaan ruveta perustamaan. Jyväskyläänkin on sellaisen perustamisesta ollut puhetta. Lieneekö SOK:n tavaratoimiston perustaminen mainittuun paikkaan antanut asialle kiirettä.

Kaikista päättäen on tämä kaikki yksityiskauppiaiden taholta oljenkorren tavoittelemista hukkuessaan. Keski-Suomen kansa halunnee jo päästä holhouksesta yksissä oman avun periaatetta käytännössä toteuttamaan. Liittyköön Keski-Suomenkin kuluttajaväestö sankoin joukoin alkamiinsa osuuskauppoihin ja näyttäköön, että se voi olla tässäkin suhteessa muun Suomen veroinen.

Osuuskaupan perustaminen

Jahkailua

Maahamme perustetut osuuskaupat voitiin jakaa neljään ryhmään syntytaustansa perusteella:

1) työväenosuuskauppoihin,
2) eri kansalaispiirit kattaviin paikallisiin osuuskauppoihin,
3) maaseudulla talollisten ja torppareiden perustamiin osuuskauppoihin ja
4) kaupungissa perustettuihin, pääasiassa työväentaustaisiin, mutta silti eri kansalaispiirejä käsittäviin osuuskauppoihin.

Keski-Suomenkin varhaisista osuuskaupoista löydämme vastaavaa ryhmittelyä. Jyväskylään vuonna 1903 syntynyt ja lyhytikäiseksi jäänyt kaupungin ensimmäinen osuuskauppa voidaan sijoittaa taustaltaan neljänteen ryhmään. Sen seuraaja Mäki-Matti oli sen sijaan alusta saakka selvästi työväen osuuskauppa.

Maailmansodan puhkeaminen vuonna 1914 ja Venäjän joutuminen siihen mukaan heijastui maahamme pian siten, että arkipäivän elämä vaikeutui ja hinnat kohosivat tavaranvälittäjien pyrkiessä hyötymään tilanteesta. Ihmisten arkielämää alkoi



Kaupunginkamreeri Anton Heinosen Helmi-rouvan nimipäivillä tehtiin keskisuomalaista historiaa, kun perustamispaperi kirjoitettiin. Erityisen innostuneita olivat mukana olleet naiset.

painaa paheneva elintarvikepula. Se lisäsi halua osuustoimintaan ja sen myötä ilmapiiri puhui osuuskauppa-aatteen puolesta. Tässä hengessä Mäki-Matin onnistui avata keväällä 1915 vaatimattoman liikkeensä jatkajaksi näkyvämmän kaupungin keskustaan Kauppakadulle sekä myymälän myös Tourulaan.[27]

Jyväskylä oli 5 000 asukkaan pikkukaupunki. Siellä oli kuitenkin kansalaispiirejä ja niiden aktiivisia toimijoita, jotka olivat osuuskauppahenkisiä, mutta joille Mäki-Matti tuntui yhteiskunnallisen suuntauksensa perusteella vieraalta. Tällaisia väestöryhmiä olivat ennen muita virkamiehet ja opettajat, jotka olivat keskeisesti mukana ns. ”Suomalaisen Seuran” toiminnassa. Vastenmielisyys työväenhenkistä kauppaa kohtaan kärjistyi ilmapiirin politisoitumisen myötä. Jyväskylään oli syntynyt jo keväällä 1914 edellä mainitun seuran aloitteesta toimikunta suunnittelemaan kilpailevan, poliittiselta taustaltaan korostuneen puolueettomaksi määritellyn osuuskaupan perustamista. Toimikunnan oli kutsunut kokoon posteljooni *A. Kanervo* ja siinä oli muina jäseninä seminaarinjohtaja *Nestor Ojala*, pankinjohtaja *Antti Hiltunen*, kaupunginkamreerin rouva *Helmi Heinonen* ja Pellervo-Seuran osuustoimintakonsulentti *Eetu Siikaniemi*.[28]

Tarvitaan vain kynä ja paperia

Eetu Siikaniemi, osuustoiminnan neuvoja ja opastaja Keski-Suomessa, velvoitettiin kutsumaan perustava kokous koolle sopivan suosiollisella hetkellä. Sitä ei järjestynyt ja uusi liike Jyväskylässä tuntui liian suurelta askeleelta. Pontevuutta konkreettisiin perustamistoimiin ei riittänyt.

Osuusliike Keskimaan ensimmäisistä tasavuosikymmenten historiikeista alkaen alkulehdille on kirjattu tarinamaisesti, kuinka osuusliikkeen synty viimein tapahtui. Kerrotaan, että hankkeen kenties keskeisin puuhamies, seminaarinjohtaja *Nestor Ojala*, olisi kaupunginkamreeri Anton Heinosen Helmi-rouvan nimipäivillä 7. toukokuuta 1915 tokaissut siihen suuntaan, että kauppatavaroiden saanti vaikeutuu ja hinnat nousevat, mutta osuuskaupan perustamista silti vatvotaan. Tarvittiin eteen vain kynä ja paperia.[29] Pian oli paperiliuskalla parinkymmenen innokkaan nimet, joukossa monta naista, oltiinhan rouvasväen kahvikutsuilla.[30]

Kokouskutsu suunnattiin 40 henkilölle, jotka tunnettiin entuudestaan myötämielisinä tai jotka muutoin haluttiin mukaan. Kutsua noudatti 25 henkeä. *Osuuskaupan perustava kokous* voitiin pitää Jyväskylän kaupungin kunnallistalossa jo kolmen viikon kuluttua 27. toukokuuta. Puhetta johti perustamiskokouksessa kansakouluntarkastaja *Arvi Sipola* ja päätökset kirjoitti muistiin yliopettaja *Juho Jussila*. Osuuskunnan nimeksi hyväksyttiin *Jyväskylän Osuuskauppa r. l.*. Sille hyväksyttiin säännöt

mallisääntöjen mukaan. Osuusmaksun suuruudeksi päätettiin 50 markkaa, mutta lisämaksuvelvollisuus osuutta kohti rajoitettiin mallisääntöjen 100 markan asemasta 50 markkaan. Ilmeisesti ahtaan ajan pakosta osuuskauppojen mallisäännöistä poikettiin myös toisella tapaa, sallimalla velkakauppa kuukauden maksuajalla. *Ensimmäiseen hallitukseen* tulivat seuraavat: kaupunginlääkäri *William Wartiovaara*, kuuromykkäkoulun opettaja *Oskari Reino*, arkkitehti *Toivo Salervo*, insinöörit *Hjalmar Svanström* ja *Viktor Buur*, kansakouluntarkastaja *Arvi Sipola* sekä talonomistaja *K. V. Onnisto*. Puheenjohtajaksi nimettiin Oskari Reino, varapuheenjohtajaksi Hjalmar Svanström ja rahastonhoitajaksi William Wartiovaara.[31]

Sääntöjensä mukaan osuuskaupan varsinaisena tehtävänä oli paikkakunnalla tarvittavien kauppatavaroiden vähittäismyynti. Sääntöihin kuitenkin kirjattiin, että osuuskunta oli oikeutettu erikseen tehtävällä päätöksellä harjoittamaan jäsentensä parhaaksi ”leipomo- ja kaljanpanoliikettä”. Säästökassatoiminta saattoi alkaa myöhemmin erillisellä luvalla ja erillisin säännöin. Osuuskaupan 27-pykäläisille perussäännöille lähdettiin hakemaan heti vahvistusta ja Vaasan läänin kuvernööri Nikolai Sillman vahvisti ne jo 17. päivä heinäkuuta.[32]

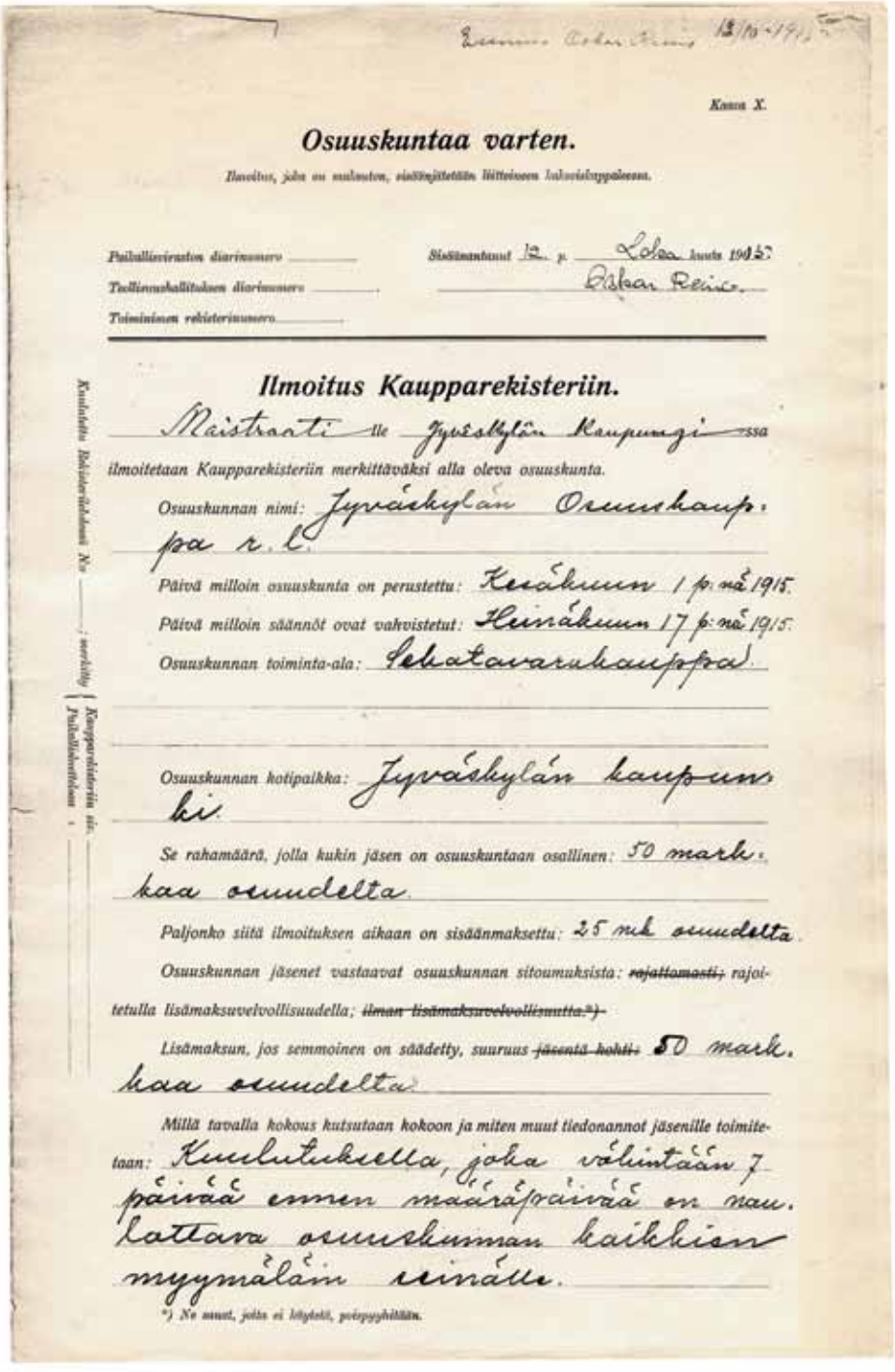
Osuuskauppa saattoi harjoittaa toimintaansa, kun vähintään 45 henkilöä on liittynyt jäseneksi. Jo kolmen päivän kuluttua perustamiskokouksesta eli 30. toukokuuta pidetyssä jatkokokouksessa vaatimus oli saavutettu. Osuuksia oli merkitty kaikkiaan 62 eli omaa pääomaa oli osuusmaksuin koossa yhteensä 3 100 markkaa (vuoden 2011 rahana vajaa 10 000 euroa).[33]

Osuuskunnan sääntöjä muutettiin ensimmäisen kerran jo kevättalvella 1917 osuustoimintalain edellyttämällä tavalla kahdessa perättäisessä osuuskunnan kokouksessa. Jäsenyyteen liittyviä sääntöjä rukattiin siten, että 50 markan lisämaksuvelvollisuus oli jokaisella jäsenellä eikä siis enää jokaista osuutta kohti. Nyt määrättiin, että sama henkilö saattoi merkitä nimiinsä enintään 50 osuutta.[34]

Herrojen ja rouvien osuuskauppako?

Jyväskylän Osuuskaupan *perustajajäsenistö* oli opettajavaltainen, sillä kansakunnan kynttilöitä oli 24 eli yli puolet perustajista. Asiaan vaikutti opettajaseminaari. Lehtoreista ja muista opettajista voi mainita näkyvimpinä osuuskaupan taustavaikuttajina Juho Jussilan, Oskari Reinon ja Nestor Ojalan. Neljäsosa eli kuusi henkeä opettajista oli naisia, joukossa muun muassa seminaarinjohtajatar Eeva Heikinheimo. Heidän lisäkseen jäseneksi liittyi aluksi vain yksi muu nainen, rouva Iida Piesanen. Toiseksi suurin perustajajoukko koostui viranhaltijoista (neljä henkeä). Rakennusmestareita oli kaksi (K. Lahtinen ja T. Survonen). Samankokoisen ryhmän muodostivat apteekkarit Eugen Mansnerus ja Hjalmar Tawast. Heidän lisäkseen perustajajäseninä oli yksi kustakin seuraavasta ammatti- ja sosiaaliryhmästä: lääkäri, pankinjohtaja, varamaanmittari, maisteri, insinööri, työnjohtaja, puutarhuri, posteljooni, isännöitsijä, varikonhoitaja, talonomistaja ja konttoristi. Perustajajäsenistä 32 henkeä merkitsi vain yhden jäsenosuuden. Kaksi jäsenosuutta lunastivat lehtori Kaarlo Jalkanen, yliopettaja Juho Jussila, sähkölaitoksen päällikkö Julius Siikanen, insinööri Hjalmar Svanström, kansakouluntarkastaja Arvi Sipola, lehtori J. M. Mikkola, kuuromykkäinopettaja Arvi Koskinen, opettaja J. N. Järvinen, lehtori Lauri Peltonen, seminaarinjohtaja Nestor Ojala, lehtori Gustaf Stoore ja pankinjohtaja Antti Hiltunen. Kaikkein eniten eli kuusi osuutta lunasti kaupunginlääkärin pontevuudella William Wartiovaara.[35]

Keskimaan viettäessä vuonna 1965 toimintansa 50-vuotisjuhlavuotta maatalousosaston päällikkö Ahti Lönnqvist jututti perustajajäseniin kuulunutta syntyperäistä jyväskyläläistä *Rudolf Rätyä*. Tallenne on säilynyt Keskimaan arkistossa. Juuri avioitunut Räty oli vuonna 1915 konttoristina Jyväskylän kaupungin palveluksessa. Räty muisteli, että hänen esimiehensä insinööri Hjalmar Svanström houkutteli hänet mukaan kaupan



Kansa X.

Osuuskuntaa varten.

Ilmoitus, jota on muutoin, sitäänjätettäin liitteineen kahdessakappaleessa.

Patentinviraston diarinumero _____ *Sisäänmaksut* 12 p. Lokak. kuulu 1915.

Tuomiokunnan diarinumero _____ Oskari Reino.

Toiminimen rekisterinumero _____

Ilmoitus Kaupparekisteriin.

Maistraatille Jyväskylän Kaupungissa

ilmoitetaan Kaupparekisteriin merkittäväksi alla oleva osuuskunta.

Osuuskunnan nimi: Jyväskylän Osuuskaup-pa r. l.

Päivä milloin osuuskunta on perustettu: Kesäkuun 1 p:nä 1915.

Päivä milloin säännöt ovat vahvistetut: Heinäkuun 17 p:nä 1915.

Osuuskunnan toiminta-ala: Sekatavarukauppa.

Osuuskunnan kotipaikka: Jyväskylän kaupunki.

Se rahamäärä, jolla kukin jäsen on osuuskuntaan osallinen: 50 mark. kaa osuudelta.

Paljonko siitä ilmoituksen aikaan on sisäänmaksettu: 25 mk osuudelta.

Osuuskunnan jäsenet vastaavat osuuskunnan sitoumuksista: ~~*rajattomasti,*~~ *rajoitetulla lisämaksuvelvollisuudella;* ~~*ilman lisämaksuvelvollisuutta.**)~~

Lisämaksun, jos semmoinen on säädetty, suuruus ~~*jäsentä kohti:*~~ 50 mark. kaa osuudelta.

Millä tavalla kokous kutsutaan kokoon ja miten muut tiedonannot jäsenille toimitetaan: Kuulutuksella, joka välitetään 7 päivää ennen määräpäivää on nau-lattava osuuskunnan kaikkien myymälän seinälle.

*) *Ne muut, jotka ei löydöstä, pois pyyhittäkää.*

Kaupparekisteri-ilmoitus Jyväskylän Osuuskaupan perustamisesta.

perustajiin. Haastateltava ei jaksanut muistaa sitä, missä määrin taloudelliset syyt, kuten elintarviketilanne, vaikuttivat päätökseen. Se palautui mieleen, että osuuskaupan perustamisen aikaan Jyväskylä oli hyvin pieni puurakenteinen kaupunki. Kansallispankin kulmassa, jossa uusi osuusliike oli määrä avata, nostettiin sähköpylväitä pystyyn. Öljylamppujen kanssa vielä pitkälti tultiin toimeen. Torilla apteekkia vastapäätä oli kaivo, josta haettiin vesi. Kauppaa perustettaessa elettiin vaikeaa aikaa, sillä rahaa oli niukasti ja tavaran saanti kiven kolossa. Kaupan oli vain välttämättömiä tavaroita. Kertojan mukaan Jyväskylän Osuuskauppaa nimitettiin varhaisen jäsenkuntansa koostumuksen mukaan myös ”herrojen osuuskaupaksi” erotukseksi Mäki-Matista, ”työväen osuuskaupasta”. Räty muisteli, ettei kaupan avajaisia kummemmin juhlittu. Avajaisiinkaan hän ei päässyt, siitä piti huolen työ kaupungintalolla vastaamassa vesijohto- ja viemäritarvikkeiden tilaamisesta pulan aikakaudella.[36]

Osuuskunnan puheenjohtaja Oskari Reino jätti 12. lokakuuta 1915 ilmoituksen kaupparekisteriin. Jyväskylän Osuuskauppa *merkittiin kaupparekisteriin* 9.12.1915. Se sai helposti muistettavan kaupparekisterinumeron: 33.333.[37] Jo vuoden 1915 aikana osuuskauppa liittyi SOK:n jäseneksi, aluksi Tampereen Osuuskauppapiiriin. Seuraavan vuoden joulukuussa opettaja Oskari Reino oli Jyväskylän Osuuskaupan edustajana perustamassa Keski-Suomen omaa osuuskauppapiiriä, jossa oli aluksi jäseninä 11 osuuskauppaa.[38]

Kaupankäynnin aloittaminen

Myymälä ja sen vaihtuvat hoitajat

Osuuskaupan *liiketilat* olivat Kansallis-Osake-Pankin talon kivijalkatasossa Kilpisenkadun puolella (Kilpisenkatu 10). Yksinkertaisesti kalustetut tilat käsittivät myymälän, kellarin ja kaksi varastomakasiinia.[39] *Ensimmäiseksi kaupanhoitajaksi* tuli 15.8.1915 alkaen, SOK:n suosituksesta, *Niilo Pyy* Kokkolasta ja häntä avusti jyväskyläläinen *Aino Ruusila*. Pyy oli hankkinut kokemusta Keski-Pohjanmaan Osuuskaupassa.

Toisin kuin kilpailijassaan Mäki-Matissa kaupanhoitajat, jotka olivat aluksi käytännössä osuusliikkeen johtajia, vaihtuivat tiheästi. Pyy jätti tehtävänsä puolentoista vuoden kuluttua huhtikuun lopulla 1917 siirtyen SOK:n palvelukseen. Osuuskauppa sai tulla toukokuun toimeen ilman nimettyä johtajaa, kunnes tehtävään tuli Pyyn tapaan Keski-Pohjanmaan Osuuskaupasta *Eino Jylhä* 1.6.1917 alkaen. Jylhän pesti kesti käytännössä vain vuoden loppuun asepalvelukseen ja kuukauden päästä vapaussotaan osallistumisen vuoksi. Vaikeaa kansalaissotatalvea hoidettiin luottamushenkilöpohjalta ja käytännön liikkeenjohto uskottiin hallituksen puheenjohtajan opettaja *Oskari Reinon* ja kirjanpitäjä *Hilja Tuomisen* vastuulle helmikuun lopussa 1918, kun Jylhä ilmoitti eroavansa Jyväskylän Osuuskaupan palveluksesta ja siirtyvänsä aikanaan Keski-Pohjanmaan Osuuskauppaan. Välivaihe venyi lokakuulle 1918 saakka, jolloin SOK kiirehti johtajan pestaamista. Seurasi vielä neljän lyhytaikaisen johtajan aikakausi: *Oskari Pesonen* (Suomusjärven Osuuskaupasta, 9.10.1918–30.6.1919), *Väinö Sundberg* (Valkealasta Tirvan Osuuskaupasta, 4.7.1919–4.5.1921), *P. E. Korhonen* (Pieksämäen Osuuskaupasta, 4.5.1921–23.1.1922) ja tilapäisesti




45 numeroa.

Jyväskylässä Lauvantaina Syyskuun 4 päivänä

Toimittajat: Heikki Hyppönen, V. Sariola.

Tilausehdot:

Jyväskylän

Osuuskauppa

r. l.

on avannut myymälänsä Kansallis-Osake-Pankin uudessa talossa torin varrella.

Puhelin 163.



Keskimaan ensimmäinen myymälä avattiin 27.8.1915 Kauppakadun ja Kilpisenkadun kulmauksessa sijainneen Kansallis-Osake-Pankin talon kivijalkatasossa vuokratiloissa.

kauppias *M. G. Oksala* (1.2.1922–15.3.1922). Vasta osuusliikkeen järjestyksessään seitsemännestä johtajasta, Lappajärven Osuuskaupasta tulleesta *Väinö Aaltosesta*, saatiin ensimmäinen pitempiaikainen johtaja, mikä näkyi osuuskaupan aseman vahvistumisena kaupungin ja ympäristön vähittäiskaupassa.

Pulan ja epäuskon ilmapiiri

Myynnin aloittamispäivä oli 27.8.1915, vaikka osaan osuuskaupan vanhimmista historiikeista se on kirjattu erheellisesti kuukautta myöhemmäksi. Ensimmäiset tavarat ostettiin velaksi Kokkolasta vuosikymmenen toimineelta Keski-Pohjanmaan Osuuskaupalta, mihin vaikutti liikkeenhoitaja Pyyn tausta. Tämä oli kuitenkin toissijainen suunta, sillä tavarat aiottiin alkuaan ostaa SOK:n kautta. Keskusliike ei kuitenkaan suostunut myymään tavaroita, koska jyväskyläläisen jäsenkaupan säännöt sallivat velkakaupan vastoin keskusjärjestön ajamia mallisääntöjä. SOK:ta epäilytti myös uuden osuuskaupan pieni jäsenmäärä, 45 henkeä. Tavaroiden hankinta oli muutoinkin hankalaa elintarvikepulan ja muun taloudellisen niukkuuden aikana. Säännöllisiä hankintatahoja ei ollut, vaan tavaroita oli hamuttava sieltä, mistä niitä kulloinkin sattui saamaan. Hinnatkin vaihtelivat. Aluksi hankittiinkin vain välttämättömimpiä tuotteita, kuten kahvia, sokeria, vehnäjauhoja, leipää ja ryynejä. Myöhemmin valikoima täydentyi kankailla, lasilla ja posliiniastioilla. Vaikeuksista huolimatta ensimmäiseen toimintakertomukseen voitiin kirjata: ”Elintarpeita on kyetty toimittamaan ostajille verrattain kohtuullisilla hinnoilla ja melkeinpä puuttumatta jäsenkunnalleen.”

Ensimmäisen neljän kuukauden kaupankäyntiä kertyi vajaat 60 000 markkaa (vuoden 2011 rahana 190 000 euroa). Puhdasta voittoa siitä jäi runsaat 700 markkaa, josta vararahastoon jäi poistojen jälkeen 100 markkaa vähemmän. Velkakauppa oli myyntiin nähden huomattavaa, sillä vuoden 1915 lopussa saatavia oli lähes 4 800 markkaa eli yli 13 prosenttia omaisuustaseesta.

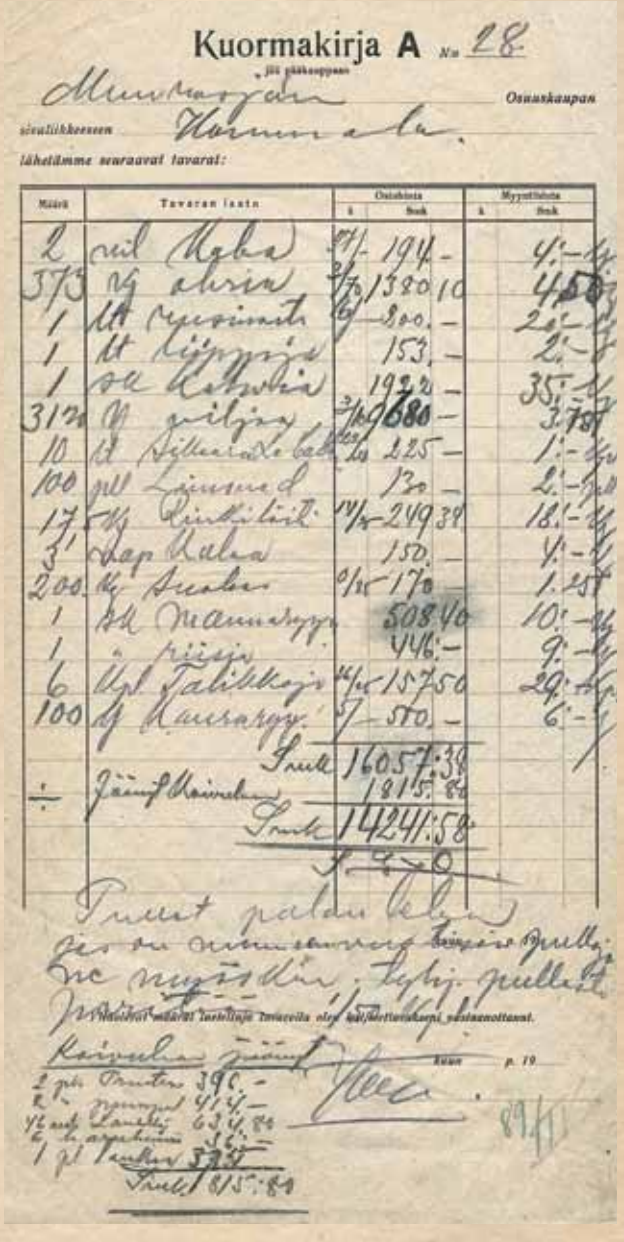
Vuosi 1916 oli ensimmäinen kokonainen toimintavuosi, jolloin myös yksityiset kauppiaat alkoivat kilpailla aggressiivisemmin lähinnä hinnoittelun kautta. Jyväskyläläiset sanomalehdet olivat taloudellisesti riippuvaisia yksityiskauppiaiden ilmoitus-

Osuuskaupan koko henkilökunta erotettiin

Jyväskylän Osuuskauppa joutui tulemaan toimeen poikkeusoloissa vuonna 1918 maaliskuun alusta lokakuulle vailla ammattijohtajaa pelkän luottamusjohdon varassa. Tämä antoi houkutuksen omankädenoikeuteen kaupan toimihenkilöille, joita oli vasta yhden käden sormin laskettava määrä. Kun uusi liikkeenjohtaja oli syksyllä valittu, havaittiin asiaan kuuluvan tavaravarastojen inventaarion yhteydessä kummallisuuksia. Inventointia tehneet kaupan hallituksen jäsenet panivat merkille, että toimihenkilöt pyrkivät sivuuttamaan tarkastuksen aikana melkoisen määrän laatikoita. Kun näitä 80 laatikkoa ryhdyttiin inventaarion jälkeen availemaan, huomattiin, että niissä kussakin oli kaupan jonkun toimihenkilön nimi. Laatikoista paljastui pääasiassa parhaita kankaita ja laadultaan parasta tupakkaa, joiden väitettiin kaupasta ajat sitten loppuneen.

Seurasi poliisikuulustelu, jossa toimihenkilöt puolustelivat toimintaansa sillä, että osuuskunta saattoi säätöjensä mukaan harjoittaa velkakauppaa ja että toimihenkilöiden oli tarkoitus maksaa tavaroistaan myöhemmin. Nämä ”ostot” olivat kuitenkin jääneet vahingossa viemättä kaupan kirjanpitoon. Yhden toimihenkilön taskusta löytyi muistikirja, johon oli merkitty ohi kirjanpidon tavaroita tuttavan nimiin.

Osuuskunnan hallitus erotti kerralla koko henkilökunnan ja nimesi keskuudestaan erityisen valvojan käymään joka ilta kassan tarkastuksen myymälän sulkeuduttua. Vahingosta viisastuneena osuuskuntakokoukselle tehtiin esitys velaksi myynnin kieltämisestä. Se tekikin tämän päätöksen 18.11.1918, mutta päätöstä ei voitu ehdottomasti noudattaa vaikean rahatilanteen ja totutun tavan takia.


Kuormakirja A

Osuuskaupan

Lähetämme seuraavat tavarat:

Yhteishyvä alkoi ilmestyä vuonna 1905. Aluksi Yhteishyvä oli kirjanen, joka neuvoi ja opasti uusia osuuskauppoja hyvään liikkeenhoitoon.

Lähteet: Laitakari 1945, 28–29; Pekkanen 1965, 16.



Yhteishyvä

Osuuskauppojen äänenkannattaja

N:o 4 Huhtikuu 1905

Vastaava toimittaja: *Jalmari Sahlbom* • *Toimitus:* Helsinki, Pietarink. 5 B. • Tel. 39 64.

Tilaushinta yksitellen Toimitukselta 1: —	*Joukkotilauksista* alennus	*Lehti ilmestyy* kerran kuukaudessa

Häkli, Lallukka ja Kumpp.

(Omistaja Juho Lallukka)

Tukkukauppa Wiipurissa

suosittaa muiden tavaroidensa muassa

todellisesti hyvää TEETÄ, jota saadaan kaikissa hyvin varustetuissa kauppapuodeissa. Jokainen käärye on varustettu vieressä olevalla leimalla ja tavaramerkillä, sekä sisältää tutkimustodistuksen. Huomautamme, että meidän kääryeemme ovat täysipainoisia.

Haarakauppa Helsingissä, Kasarminkatu 27.

Käyttäkää Vaasan

Ompelulankaa!

Luja, helposti juokseva, värinsä pitävä.

Kalaverkkoja

valmistaa

Vaasan Puuvillatehdas-Osakeyhtiö,

Waasa.

tuloista. Nämä koettivatkin painostaa lehtiä välttämään osuuskaupan tukemista ilmoituksin.[40] Osuuskaupan myynti nousi kuitenkin yli neljännesmiljoonaan markkaan (vuoden 2011 rahana runsaat 0,5 milj. euroa), josta puhdasta voittoa jäi yli 9 000 markkaa (n. 23 000 euroa). Jalansijan nopean saannin myötä loppuvuodesta 1916 tehtiin päätös nousta ahtaasta kellaritasosta. Vuodenvaihteen jälkeen onnistuttiinkin ostamaan samasta talosta herkku- ja siirtomaatavaraliikettä harjoittavan *Jyväskylän Talouskaupan* tilat. Kaupankäyntiä jatkettiin molemmissa myymälöissä. Talouskaupan entisissä tiloissa myytiin kankaita ja posliinitavaroita ja tiloihin saatiin myös kaupan konttori. Vuoden 1916 osuuskunnan päätöksiä oli keskusjärjestön kustantaman Yhteishyvä-lehden tilaaminen osuuskunnan varoilla kaikille jäsenille sekä ruokaleivän leipomiskokeilu.[41]

Alkuaikoja leimasi kapeakatseisuus. Väitetään, etteivät eräät kaupan hallituksen jäsenet olleet tyytyväisiä myymälöiden sijaintiin. Kellarimyymälän vastustajat uskoivat, etteivät asiakkaat astu mielellään katutasoa alemmaksi. Koska kellaritiloissa kauppa kävi kuitenkin samaan malliin kuin ylemmissä tiloissa, samat purnaajat uskoivat kaupan luontuvan joka tapauksessa paremmin, ellei ylempi myymälä ollut niin korkealla, että sinne päästäkseen piti nousta pari porrasaskelmaa.

Vuosi 1917 oli kärjistyvän elintarvikepulan aikaa ja jauho- ja ryyninmyynti joutui kunnallisen elintarvikelautakunnan hoitoon. Tavaroiden saanti vaikeutui muutoinkin, minkä tähden myymälä kivijalkakerroksessa lopetettiin toukokuun alussa. Velkakauppa uhkasi paisua ja sitä ryhdyttiinkin rajoittamaan. Vaikeuksista huolimatta vuoden 1917 myynti nousi nimellisesti lähes puoleen miljoonaan markkaan, mutta rahan arvon heikkenemisen vuoksi myynnin arvo pysyi ennallaan. Vuonna 1917 osuuskauppaan palkattiin kirjanpitäjä. Kaupassa oli vuoden lopulla töissä liikkeenhoitajan ja kirjanpitäjän lisäksi kolme liikeapulaista ja kaksi ostosten kotiin kuljettamisesta vastannutta asiapoikaa.

Toiminta seuraavana vuonna (1918) kuukausia ilman päätoimista ja ammatillisesti pätevää liikkeenjohtajaa lamaannutti osuuskauppaa. Myynnin arvo tippui reaalisesti kolmasosaan edellisvuodesta. Luottamusta kauppaan nakersi syksyllä paljastunut toimihenkilöiden harjoittama salakauppa ohi liikkeen kirjanpidon, mikä antoi vettä myllyyn yksityiskauppiaille syyttää koko osuustoimintamuotoa. Kiusallista tilannetta ryhdyttiin korjaamaan marraskuussa, kun osuuskuntakokous oppia saaneena teki ensi töikseen päätöksen luopua velaksi myynnistä myös jäsenilleen. Päätöstä ei kuitenkaan taloudellisesti ahtaana aikana voitu toteuttaa kirjaimellisesti. Toinen syy velkakaupan jatkumiseen 1920-luvulla oli yksityiskauppiaiden harjoittama hintakilpailu, joka koetteli molempien jyväskyläläisten osuuskauppojen jäsenkunnan lojaaliutta kaupalleen.

Vähemmän tunnettua on, että kevään 1918 tavarapulan aikana Jyväskylässä tunnusteltiin mahdollisuutta yhdistää kaupungin molemmat osuuskaupat. Aloitteen tekijänä oli SOK:n Keski-Suomen Osuuskauppapiirin piiritoimikunta. Taustalla lienee ollut pyrkimys irrottaa Mäki-Matti OTK-laisesta yhteydestään työväenliikkeen aseman heikennyttyä hävityn veljessodan jälkeen. Samalla kaupunkiin olisi saatu yksi vahva SOK-lainen osuuskauppa tilanteessa, jossa sen jäsenkauppa eli tuuliajolla ilman pätevää johtajaa. Tiedetään, että päätös yhteydenotosta Mäki-Matin suuntaan tehtiin. Yhteydenotto lienee jäänyt epämuodollisten henkilökohtaisten tiedustelujen asteelle, eikä se saavuttanut vastakaikua.[42]



Osuuskaupan myymälässä oli alkuvuosikymmeninä tyypillisesti siirtomaa- ja taloustavaraosasto, jossa valikoimiin kuului muun muassa posliiniastioita. Kuva Jyväskylän Osuuskaupasta.

Kauppatoiminta laajenee maaseudulle

Osuuskaupasta osuusliikkeeksi

Jyväskylän Osuuskaupalle kaavailtujen mallisääntöjen muututtua ja liiketoiminnan laajennuttua kaupan hallintoa järjesteltiin kevätkesällä 1920 osuuskuntakokouksessa. Hallituksen sijalle perustettiin käytännön asioiden hoitoa varten *johtokunta* ja suurten linjojen kysymyksiä käsittelevä *hallintoneuvosto*. Johtokunnan puheenjohtajana toimi sääntöjen mukaan *toimitusjohtaja*, jota nimitystä alettiin käyttää liikkeenhoitajasta. Tässä yhteydessä liikkeen nimi muutettiin – luultavasti pesäeron tekemiseksi kilpailevan Osuuskauppa Mäki-Matin nimeen – heinäkuun alusta 1920 *Jyväskylän Osuusliike r. l.:ksi*.[43]

Uusien sääntöjen astuttua voimaan hallintoneuvosto laati ja hyväksyi toimintaohjeet toimitusjohtajaa, rahastonhoitajaa, muuta henkilökuntaa, myymäläneuvostoja ja itseäänkin varten. Rahastonhoito uskottiin väliaikaisesti toimitusjohtajan vastuulle. Vuoden 1921 alusta yhdistettiin käytännön syistä kirjanpitäjän ja rahastonhoitajan tehtävät.

Saman vuoden (1920) syyskuun puolivälissä avattiin *päämyymäläksi* aiempaa avarammat vuokratilat Kauppakadun varrelta (Kauppakatu 24). Vuoden 1923 alusta Oy Joh. Parviaisen tilat tontteineen ostettiin 750 000 markalla (2011: vajaat 280 000 euroa). Näin Asema- ja Kauppakadun kulmasta tuli osuuskaupan tunnettu pääpaikka, jonka asemaa korosti myöhemmin tavaratalo. Samalla pääliikkeen sekatavaraosaston rinnalle edellisvuonna perustettu rauta- ja kangasosasto sai enemmän tilaa. Lihaosaston avaaminen sai odottaa vuoteen 1927.

Keskusliikkeestä tehtiin tavan takaa muodoiltaan säntillisiä tarkastusmatkoja ympäri maata eri osuuskauppoihin. Helsingistä käsin tehtiin myös vapaamuotoisempia "tutkimusmatkoiksi" nimitettyjä kiertelyjä. Kertomukset päätyivät SOK:n arkistoon, mutta niistä pyrittiin tiedottamaan Osuuskauppalehden sivuilla. Seuraavassa viitataan täsmällisyyttä henkivään tiiviiseen kertomukseen matkasta Jyväskylän Osuusliikkeeseen vuonna 1926. Kertojalla oli vain hyvää, suorastaan hämmentävän ylistävää sanottavaa:[44]

> Jyväskylän Osuusliike on vallannut itselleen kaupungin parhaalta paikalta hyvän liiketalon, jossa liikkeen päämyymälä toimii hyvin lajiteltuine eri osastoineen. Johtaja Aaltosen opastamana tutustuin tähän hyvässä vireessä olevaan ja järjestelmällisesti hoidettuun osuusliikkeeseen, jossa järjestelmällisyys ja täsmällisyys vallitsi kaikkialla. Hankkijan paikallinen konttori ystävällisesti tarjosi auton käytettäväksemme, jolla kävimme tutustumassa myöskin muutamiin osuusliikkeen maaseutumyymälöihin. Kaikkeen Jyväskylän Osuusliikkeessä näkemääni ja kuulemaani olin erittäin tyytyväinen.

Ensimmäiset sivumyymälät

Ensimmäinen sivumyymälä avattiin 8.12.1919 *Suolahteen*, mikä näkyi heti myyntimäärissä, vaikka kauppa ei tullutkaan aivan taajaman keskustaan, vaan sivummalle Äänekoskelle vievän tien varteen. Asiaan kytkeytyi osuustoimintakentän kilpailu, sillä taajamaan vuonna 1915 perustettu osuuskauppa oli siirtynyt vuonna 1919 OTK-laiselle puolelle. Sen seurauksena puolueettomuussuunnan kannattajat, näkyvimpinä isännöitsijä Otto Peurala, asemapäällikkö Rudolf Ahonius ja maanviljelijä Oskari Riva, kääntyivät Jyväskylän Osuuskaupan puoleen.

Seuraava sivumyymälä tuli *Puuppolaan*, jonka kauppapalvelut olivat seitsemän kilometrin päässä yksityiskaupassa Kuikan kylässä. Myymälää puuhasivat paikalliset osuustoimintahenkiset maanviljelijät, kuten Otto Ollila ja Hannes Kylmälahti, ja se avattiin Loukialan talossa 31.3.1920. Kolmas sivumyymälä tuli pohjoisemmaksi *Äänekoskelle* 17.2.1921. Tehdasyhdyskunnassa oli vanha, vuoteen 1904 juurensa juontava työväenhenkinen osuuskauppa, joka oli valinnut keskusliikkeekseen OTK:n. Toisenmieliset, joukossa virkamiehiä, kuten kruunuvouti A. J. Kallio, ja opettajia, kuten J. A. Leppämäki, ja Äänekoski Oy:n toimihenkilöitä, kuten kasööri Frans Wahlman ja insinööri E. Albrecht, suunnittelivat ensin oman kaupan perustamista, mutta kallistuivat pian kaupunkilaiskaupan sivumyymälän kannalle.

Ensimmäisen Jyväskylän *kaupunkialueen sivumyymälän* avaamista kaupungin lounaisosassa kauppias Oksasen tiloissa (Kauppakatu 2) oli suunniteltu jo vuonna 1920. Huoneisto tuntui kuitenkin aluksi liian pieneltä ja vuokra korkealta. Mielipide muuttui muutaman vuoden kuluttua kilpailullisista syistä ja sivumyymälä otettiin käyttöön 11.6.1924.



Vuonna 1919 avattiin Keskimaan ensimmäinen sivumyymälä Suolahteen, Äänekoskelle johtavan tien varrelle. Myymälä oli myös Keskimaan ensimmäinen oma kiinteistö. Keskimaa luovutti sekä Suolahden että vuotta myöhemmin perustetun Äänekosken myymälän vuonna 1958 perustetulle Osuusliike Alakeiteleelle.



Naiset ovat alusta alkaen olleet mukana osuuskauppatoiminnassa.

Pienten osuuskauppojen liitoksia

Uusien sivumyymälöiden perustamisen lisäksi Jyväskylän Osuusliikkeeseen sulautui jo pian lähistön pienempiä osuuskauppoja, ensimmäisenä *Lievestuoreen Uusi Osuuskauppa* vuonna 1924. Se oli joutunut vaikeuksiin perustettuaan sivumyymälöitä hallitsemattomasti ja ostettuaan kalliiseen hintaan varastotavaraa. SOK:n suunnasta oli annettu kaksi vaihtoehtoa: yhdistyminen joko Jyväskylän Osuusliikkeeseen tai Vaajakosken Osuusliikkeeseen. Menestyksekkäät neuvottelut ja lupaus ostosta varoineen ja velkoineen, merkitsivät sulautumista edelliseen, mikä toi sekä teollisuustaajaman että *Toivakan Ruuhimäen* kyläkulman jyväskyläläiskaupan sivuliikkeiksi 1.6.1924 alkaen. Ruuhimäen kauppa sijoittui aluksi vuokrahuoneistoon maanviljelijä Albert Viinikaisen taloon. Lievestuoreelaisella osuuskaupalla oli ollut sivumyymälä myös *Laukaan Saviolla* ja *Kangasniemen Makkolassa*; edellistä ei enää avattu kannattamattomana ja jälkimmäinen luovutettiin sitä paremmin hoitamaan pystyvälle Kangasniemen Osuuskaupalle. Lievestuoreen myymälän yhteydessä kokeiltiin pienen kahvilan pitoa, mutta se toimi vain pari vuotta.

Syksyllä 1926 (12.10.1926) taloudellisiin vaikeuksiin joutunut *Korpilahden Maanviljelijäin Osuusliikkeen* kirkonkylässä sijainnut ainoa myymälä siirtyi uudelle omistajalle. Myymälä oli ensin Hjalmar Riikosen talon vuokrahuoneistossa. Osuusliike ehti toimia vain kuusi vuotta ja se oli syntynyt vastavoimana vuonna 1915 perustetulle, OTK-laiselle puolelle siirtyneelle Korpilahden Tuotanto- ja Kulutusosuuskunnalle.

Kymmenvuotiaan *Laukaan Osuuskaupan* sulautuminen keväällä 1927 (15. toukokuuta) kasvatti Jyväskylän Osuusliikkeen myymälöiden kokonaismäärän neljäänkymmenestä, kun kerralla saatiin Laukaan kirkonkylän, Kuusaan, Leppäveden, Tarvaalan, Äijälän ja Vihtavuoren kauppapaikat. Kyse oli jyväskyläläisen osuusliikkeen siihen mennessä suurimmasta laajentumisesta. Laukaan Osuuskauppa oli menestynyt aluksi hyvin, mutta pääliikkeen tulipalosta 1920 alkoivat vaikeudet. Uudeksi päämyymäläksi otettiin Kuusaan myymälä, jota vieroksuttiin. Sen jälkeen ilmeni epäonnea myös myymälänhoitajien ja muunkin henkilökunnan hankinnassa. Velaksi myyntikin tuotti tappioita, eikä liikkeelle onnistuttu saamaan tarmokasta johtajaa.

Laukaan Osuuskaupan sulautumista muisteli vuonna 1975 maanviljelijä Toivo Oksanen, joka oli toiminut peräti 41 vuotta Keskimaan hallintoneuvostossa:[45]

> Tulin Keskimaan hallintoneuvoston jäseneksi, kun Laukaan Osuuskauppa sulautettiin vuonna 1927 Keskimaahan. Tai silloinhan se oli vielä Jyväskylän Osuusliike. Kyllä se oli kylmä kyyti. Sormet ja varpaat siinä meinasi paleltua, kun täältä Laukaasta ajoin pakkasella polkupyörällä Keskimaan hallintoneuvoston kokoukseen. Nykyisin ei varmaan lähtisi kukaan sitä reissua tekemään.

Aluksi se vähän pelotti, että mitenkä sitä kaupunkilaisten kanssa tulee toimeen. Mutta hyvin on tultu. Oikeastaan erinomaisesti. Me ymmärsimme jyväskyläläisten tarpeita ja he ymmärsivät meidän murheitamme. Yhteisvoimin pääsimme eteenpäin.

Jyväskylän Osuusliikkeen kolme myymälää käsittivät vuonna 1920 viitisen prosenttia keskisuomalaisten SOK-laisten jäsenosuuskauppojen myymälöiden määrästä (58 myymälää). Osuus oli vuonna 1923 kasvanut vain prosentin, mutta laajeneminen maaseudulle näkyi vuonna 1927 osuuden kasvuna 16,5 prosenttiin (14 myymälää; Keski-Suomessa 85 myymälää).

Vuoden 1919 lopulla Jyväskylän Osuuskaupan palveluksessa oli kuusi henkeä. Henkilökunnan taloudellisen aseman turvaamiseksi osuuskauppa liittyi osakkaaksi *Eläkelaitos Elonvaraan*. Henkilöstöä oli hieman enemmän kuin keskimäärin maakunnan maaseutuvaltaisissa kaupoissa. Ennen 1920-luvun laajentumista henkilökunnan osuus maakuntansa osuuskaupoista oli noin kymmenen prosenttia; vuonna 1923 henkilökunta (38 henkeä) käsitti jo lähes neljäsosan.

Kaupankäynti takkuilee

Vuosi 1919 oli vielä toipumista kansalaissodan ja pula-ajan vaikeuksista. Vuoden mittaan vapautettiin säännöstelystä suuri joukko keskeisiä kulutustavaroita. Ahtaasta tilanteesta huolimatta Jyväskylän Osuuskaupan myynti kohosi ylittäen miljoonan markan rajan eli kaksinkertaistui edellisvuodesta. Kehitykseen vaikutti myös yleinen hintojen nousu; todellisuudessa myynti ei ollut vielä vuosien 1916 ja 1917 tasolla. Voitiin jakaa silti vuosiylijäämää: jäsenille ostoksista kolme prosenttia ja muille kaksi.

Osuuskaupan myynti kasvoi reaalisestikin vielä vuonna 1921 osittain Äänekosken myymälän ansiosta. Siitä huolimatta osuuskauppa tuotti tappiota, koska kalliilla hankittuja tavaroita, kuten kankaita, rautatavaraa, rakennustarvikkeita ja jalkineita, jouduttiin myymään halvalla hintatason jyrkän laskun vuoksi. Hintataso ei vakiintunut seuraavanakaan vuonna ja myynti kääntyi laskuun. Kaupanalalle ilmaantui uusia yrittäjiä alempine hintoineen ja asiakkaat viivyttelivät ostoissaan. Samaan aikaan korkotaso nousi jyrkästi. Osuusliike tarvitsi rahoituksensa ja jopa maksuvalmiutensa vuoksi jatkuvasti huomattavasti vekseliluottoa, jonka korkomenot lisäsivät entuudestaan kaupankäynnin kustannuksia. Vuosina 1921 ja 1922 kirjattiinkin tappiollinen tulos. Huolestuttava tilanne kiirehti vaihtamaan osuuskaupan johtajaa varsinkin, koska edeltäjällä toimitusjohtaja Korhosella oli ollut kahnausta henkilökunnan kanssa.

Suunta kääntyy

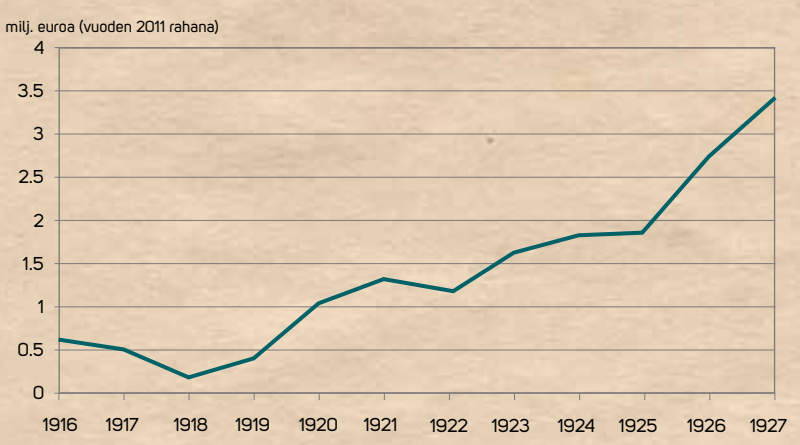
Jyväskylän Osuusliikkeen varhaisvaiheiden historiassa seuraavaa ajanjaksoa 1923–1929 voidaan pitää merkittävänä aseman vahvistumisen varhaiskautena (kuviot 1 ja 2). Tarkastelu voidaan tässä vaiheessa päättää vuoteen 1927, joka oli viimeinen kokonainen vuosi Jyväskylän Osuusliikkeenä ennen nimen muuttamista Keskimaaksi. Aseman vahvistumista Jyväskylän ja sen ympäristön vähittäiskauppatoiminnassa osoitti jo sivuliikkeiden syntyaalto. Nousuajan alkua symbolisoi kaupungin pääliikkeen tilojen ostaminen vuoden 1923 alusta, jonka jälkeen kauppaa voitiin käydä ”oman katon alla”.

Paha katovuosi 1923 oli lisännyt viljelijöiden velkaantumista ja siten nostanut korkotasoa. Se näkyi edelleen Jyväskylän Osuusliikkeessä, vaikka tehtiin jo voitollinen tulos. Lyhytaikaisia

lainoja voitiin osittain maksaa pois ja osittain muuttaa pitempiaikaisiksi ja siten ehdoiltaan kaupalle edullisemmiksi. Maamme rahaolot vakaantuivat muutoinkin ja keskisuomalaiset viljelijät saivat parempia hintoja voistaan ja metsänmyyjät puustaan.[46]

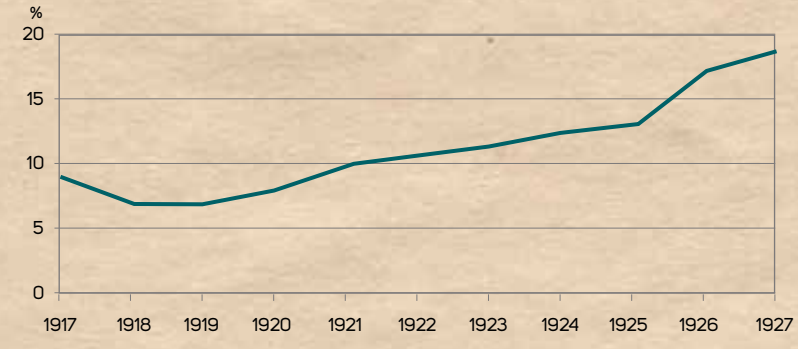
Pienten ja taloudellisiin vaikeuksiin joutuneiden osuuskauppojen määrän supistuminen näkyi Keski-Suomessa myös laajemmin. SOK-laisen osuuskauppapiirin jäsenkauppoja oli vuonna 1919 peräti 40, mutta määrä laski yhdistymisten ja siirtojen seurauksena jo kolmessa vuodessa 26 kauppaan. Suuntaus jatkui koko 1920-luvun ja seuraavan vuosikymmenen alun päätyen ja vakiintuen vuonna 1932 seitsemääntoista osuuskauppaan. Keski-Suomen maaseudun osuuskauppojen toimintapohja oli heikon oloinen, sillä maamme osuuskauppojen määrä pysyi lähes ennallaan.[47]

Kuvio 1. Jyväskylän Osuusliikkeen myynti 1916–1927



Lähteet: Kertomus Keski-Suomen Osuuskauppapiirin 25-vuotisesta toiminnasta 1916–41; Laitakari 1945, 130–131.

Kuvio 2. Myynnin osuus (%) Keski-Suomen Osuuskauppapiirin myynnistä



Lähteet: Kertomus Keski-Suomen Osuuskauppapiirin 25-vuotisesta toiminnasta 1916–41; Laitakari 1945, 130–131.

Jyväskylän Osuusliikkeen kauppatoiminnan aseman varhaista vahvistumista maakunnassa 1920-luvun jälkipuoliskolla osoittaa se, että myynnin osuus Keski-Suomen SOK-laisista osuuskaupoista oli vuonna 1920 vasta 8 prosenttia, vuonna 1923 runsaat 11, mutta vuonna 1927 jo lähes 19 prosenttia. Osuusliikkeeseen kertyi vuosina 1920–1927 ylijäämää, lukuun ottamatta tappiollisia vuosia 1921 ja 1922. Ylijäämän osuus myynnistä vaihteli 0,6 prosentin ja 3,2 prosentin välillä; suurin osuus kertyi vuonna 1927. Ylijäämän osuus oli samaa luokkaa kuin Keski-Suomen muissa SOK-laisissa osuuskaupoissa, joissa kuitenkin osuuden vaihtelu pysyi vuosittain pienempänä. Jyväskylän Osuusliike jakoi ylijäämää palautuksena ennen vuotta 1927 vain kerran, vuonna 1919 (0,6 prosenttia myynnistä). Vuonna 1927 palautusta katsottiin voitavan antaa vain nimeksi, kymmenesosa edellisestä palautuksen suhteellisesta määrästä.

Ensimmäisen vajaan toimintavuoden 1915 lopussa osuuskaupassa oli vaatimattomasti 66 jäsentä. Alkuajan vaikeuksien jälkeen ensimmäinen selvä kasvuhypähdys nähtiin vuonna 1919, kun jäsenmäärä lisääntyi 88 hengellä 240 henkeen. Osuuskaupan ensimmäisen vuosikymmenen aikana jäsenmäärä lähes kymmenkertaistui (1925 yhteensä 582). Heistä miehiä oli 459 eli lähes neljä viidesosaa; naisia oli 123. Jäsenkunta koostui henkilöistä Jyväskylää ja sen lähiympäristöä laidasta laitaan. Suurin yksittäinen ryhmä voitiin lukea maanviljelijöiksi ja maataloustyöväeksi (215 henkeä); loput eli 367 henkeä jakau-





Keskimaan henkilökuntaa vuonna 1925 ja vuonna 1935.

tuivat useisiin muihin väestöryhmiin. Jyväskylän Osuusliikkeen aseman korostuminen 1920-luvulla näkyi jäsenmäärän kehityksessä. Jäsenmäärän osuus Keski-Suomen Osuuskauppapiirin jäsenistä oli vuonna 1920 runsaat kuusi prosenttia, mutta seitsemän vuotta myöhemmin osuus oli jo kaksinkertainen.

Jyväskylän Osuusliikkeen myymälät olivat 1920-luvulla ulkoisesti vielä vaatimattomia. Pääpaino oli liikkeen toiminta-alueen avartamisessa kaupunkia laajempaan ympäristöön pohjoisessa Äänekoskea ja etelässä Korpilahtea myöten. SOK alkoi laatia vuodesta 1916 lähtien tyyppipiirustuksia jäsenosuuskaupoilleen. Uusiin rakennuksiin tuli jo näyteikkunoita, mutta näitä arkkitehti Elias Paalasen suunnittelemia malleja alettiin soveltaa Keski-Suomessa enemmän vasta 1930-luvulta lähtien. Tällöin SOK palkkasi myös neuvojia kiertämään osuuskauppoja näiden tulevia rakennushankkeita varten.[48]

Säästökassatoimintaa ryhdyttiin suunnittelemaan osuuskauppapiirin tukemana vuonna 1920. Sen säännöille saatiin vahvistus 12.1.1921 ja kassan toiminta saattoi alkaa 19.5.1921. Asia tuntui oudolta ja luottamus toimintaan epäilytti. Ensimmäisen vuoden aikana annettiinkin vain 25 vastakirjaa ja talletusten yhteissumma jäi 67 000 markkaan. Kassa jouduttiin sulkemaan tappiollisten tilinpäätösten jatkuessa, kunnes aloitettiin menestyksekkäämmin uudestaan 15.5.1925. Edellisenä vuonna olivat olleet Keski-Suomessa toiminnassa säästökassat vain Jämsän Jokivarren Osuusliikkeessä, Keuruun Osuuskaupassa, Luhangan-Putkilahden Osuuskaupassa sekä Vaajakosken Osuusliikkeessä. Vaajakoskelaisten kauppa tunnettiin nimellä Haapakosken Osuuskauppa 1918–1921; Vaajakosken Osuusliike -nimi oli käytössä 1921–1945; vuosina 1946–1983 nimenä oli Osuusliike Vaajala.



Vuoden 1918 lopulla perustettiin Haapakosken Osuuskauppa 70 jäsenen voimalla. Vienalaiselta laukkukauppiaalta hankitun talon tiloja laajennettiin kolmen vuoden kuluttua kattamaan useita myymälähuoneita. Samana vuonna osuuskaupan nimi muutettiin Vaajakosken Osuusliikkeeksi, kun teollisuustaajama nimettiin uudelleen Vaajakoskeksi.

Mäki-Matti rynnii kaupungissa

Huolimatta siitä, että Jyväskylän Osuusliike sai päätoimipaikkansa omistukseensa ja hyvältä kauppapaikalta, se näyttäytyi 1920-luvulla kuitenkin enemmän kaupungin ympäristöön laajenevana liikkeenä. Maaseutumainen olemus korostui, mikä ei liene ollut kauppaa aikoinaan perustaneiden tähtäimessä. Tämä antoi jalansijaa yksityiskaupalle ja ennen kaikkea kilpailevalle osuuskaupalle, *Mäki-Matille*, joka keskittyi tarjoamaan kauppapalveluja Jyväskylän kaupunkilaisille ja läheisten asutustihentymien asukkaille. Jyväskylän Osuusliikkeen halu laajentua ympäröivälle maaseudulle oli sekä liikkeen itsensä valitsema linja, mutta sitä tuki myös keskusliike. Olisi kiinnostavaa tietää, missä määrin ja millä keinoin SOK ohjasi jyväskyläläisen osuuskaupan laajentumista maaseudulle vai oliko aloite omissa käsissä. Keski-Suomen Osuuskauppapiirillä oli selvä ohjaustehtävä, sillä jo vuoden 1917 lopulta lähtien se oli pitänyt suoranaisena velvollisuutenaan perustaa osuuskauppa sinne, missä olemassa oleva oli siirtynyt kilpailevan tukkuliikkeen jäseneksi.[49] Lähteet eivät anna avaimia kysymykseen vastaamiseen yksiselitteisesti. SOK joka tapauksessa halusi, etteivät Keski-Suomenkaan maaseudun taloudellisessa asemassa heikot osuuskaupat joutuisi kilpailevaan leiriin ja että maaseudulle viriäisi uudelleen puolueetonta osuuskauppatoimintaa, joka oli vaikeina vuosina paikoin lamaantunut. SOK-laisista osuuskaupoista 1920- ja 1930-luvulla 90 prosenttia oli maaseutukauppoja.[50]

Huolimatta siitä, että Mäki-Matti keskittyi kaupungin ja sen läheisten asutustihentyminen kauppapalveluihin, se oli Jyväskylän Osuusliikkeelle kilpailija myös ympäröivällä maaseudulla. Se perusti vuonna 1920 ensin sivumyymälän Uuraisille ja jatkoi samalla lailla pian Puuppolan, Laukaan ja Multian suun-

tiin. Vuonna 1921 Mäki-Mattiin liittyi Toivakan Osuuskauppa, mutta sitäkin tärkeämpi oli Kintauden Osuuskaupan sulautuminen, jolloin myös Ylä-Kintauden, Kuohun ja Petäjäveden myymälät tulivat Mäki-Matille.[51]

Keski-Suomeen perustettujen osuuskauppojen suuntakamppailu tai suoranainen suuntataistelu, kuten sitä 1920-luvun SOK-laisessa isänmaallishenkisessä kielenkäytössä nimitettiin, päättyi vuonna 1923. Tällöin SOK:n jäseninä oli 24 osuuskauppaa ja OTK:n 8. Viimeisetkin keskusjärjestöjen ulkopuolella pysytelleet yksi tai kaksi joutuivat joko yhdistymään suurempiinsa tai valitsemaan puolensa. Vuoden 1926 loppuun tultaessa Keski-Suomen OTK-laisten osuuskauppojen määrä oli pysytellyt samana, mutta SOK-laisten määrä oli supistunut 20 osuuskauppaan.[52]

Jyväskylän Osuusliike ehti harjoittaa vuoteen 1928 mennessä kauppatoimintansa ohessa *pienimuotoista leipomoliikettä* sekä Jyväskylässä että lyhytaikaisesti Suolahden myymälän yhteydessä. Painopisteen ollessa laajenemisessa maaseudulle tuotantotoimintaan ei ollut mahdollistakaan kiinnittää erityishuomiota. Tässä suhteessa Mäki-Matti oli erilainen, sillä se oli aloitellut tuotannollista toimintaa jo 1910-luvun lopulla saatuaan vuonna 1916 keskustoimipaikkansa oston yhteydessä omistukseensa pienen leipomon. Siinä se jatkoi vuoteen 1924, jolloin se sai valmiiksi uuden leipomorakennuksen. Jo sitä ennen (1921) osuuskauppa oli ostanut Jyväskylän Juomatehtaan. Mäki-Matti oli suunnitellut myös teurastamoa ja lihanjalostamoa, mutta hankkeesta jouduttiin luopumaan, koska näillä aloilla yksityinen Keskus Oy toimi jo näyttävästi.[53]



Keskimaan asiapoikia ja kuljetuskalustoa lähtövalmiina kevyempiä tavarankuljetuksia suorittamaan 1930-luvulla.



Perinteistä osuuskauppaa: Osuusliike Keskimaa 1928–1960

Talouspula ja siitä toipuminen

Nimenmuutos toimialuetta vastaavaksi

Jyväskylän Osuusliike oli 1920-luvun lopulla johtava SOK-lainen osuuskauppa Jyväskylän seudulla ja koko Keski-Suomessa. Se oli vuosimyynniltään kaksi kertaa suurempi kuin sitä lähin, Hankasalmen Osuuskauppa. Laajentuminen 30–40 kilometrin säteelle kaupungista täydentyi lännessä, kun vuonna 1928 osuusliike saattoi perustaa *sivumyymälän sekä Kintaudelle että Petäjävedelle*. Taustalla oli se, että osuuskaupan linjavedon aikana Kintauden Osuuskauppa oli siirtynyt OTK-laiseksi ja liittynyt sittemmin Mäki-Mattiin. Kintauden sekatavaramyymälä avattiin joulukuussa 1928 rautatieasemalla Petäjäveden Puhelinyhtiöltä vuokratussa huoneistossa. Neuvotteluja puolueettoman osuuskaupan sivumyymälän saamiseksi Petäjäveden kirkonkylään oli käyty jo Jyväskylän Osuusliikkeen aikaan kohta sen jälkeen, kun paikkakunnan maataloustuottajien perustama lyhytikäinen osuusliike oli taloudellisista syistä joutunut lopettamaan toimintansa vuonna 1922. Jyväskyläläisen osuuskaupan nimenmuutos Keskimaaksi vauhditti neuvotteluja vuonna 1928. Myymälän paikaksi haluttiin Kintauden tapaan asemanseutu, mutta koska sopivaa tonttia ei ollut, rakennettiin huhtikuussa 1929 käyttöön otettu liiketalo vähän etäämmälle.



Kuuden myymälän Laukaan Osuuskauppa liitettiin Keskimaahan 1927. Aiemmin Keskimaa oli jo kasvanut Lievestuoreen Uuden Osuuskaupan sekä Korpilahden Maanviljelijäin Osuusliikkeen liitosten myötä.

mälle. Asema-alueelle tehtiin kuitenkin samaan aikaan tilava varastomakasiini.[54]

Jyväskylän Osuusliikkeen nimi ei enää vastannut toimialueen laajuutta. Osuuskaupan päämyymälä oli kaupungissa, mutta sen lisäksi siellä oli vain yksi sivumyymälä (Kauppakatu 2:ssa). Nimenmuutostarve kävi ajankohtaiseksi viimeistään siinä vaiheessa, kun Laukaan Osuuskauppa oli keväällä 1926 liittynyt jyväskyläläiseen osuusliikkeeseen. Nimenmuutosta lähtivätkin ajamaan näkyvimmin laukaalaiset osuuskaupan jäsenet. He toivoivat jopa nimikilpailua.[55] Sitä ei kuitenkaan liene järjestetty. Toiminimi muutettiin maakunnallisuuden takia 27.4.1928 *Osuusliike Keskimaa r. l.:ksi*, jonka Vaasan läänin maaherra vahvisti 31.5.1928. Samalla vahvistettiin kasvaneen liikkeen uudet säännöt. Uusi toiminimi kirjattiin kaupparekisteriin 19.6.1928.[56] Nimi viittasi sijaintiin Keski-Suomen keskellä Jyväskylässä. Se kertoi myös toimimisesta ympäröivällä laajalla maaseudulla. Nimivaihtoehtona pyöriteltiin aluksi nimeä Jyväskylän Seudun Osuusliike, mutta Osuusliike Keskimaa sai lopulta yksimielisen hyväksynnän sekä hallintoneuvostossa että viimein osuuskuntakokouksessa.

Nimenmuutos ajoittui hyvin maamme kulutusosuuskuntien valtalinjojen vaiheisiin. Kulutusosuuskunnille, siis osuuskaupoille, oli tunnusomaista, että historiallisesti katsoen *ensimmäisessä vaiheessa*, joka päättyi 1920- ja 1930-luvun taitteessa, päähuomio oli tavaranhankinnassa jäsenille ja osuuskaupat olivat organisaatioina enemmän vaistonvaraisia kuin järjestelmällisiä. *Toisessa vaiheessa*, jota kesti 1930-luvulta 1960-luvulle, ne, kuten Keskimaaksi muuttunut Jyväskylän Osuusliike, pyrkivät tiivistämään organisaatiotaan, korostamaan jäsenlähtöisyyttään ja myymään tuotteitaan jäsenyhteisölleen markkinointihenkisemmin.[57] Asiaa havainnollistaa se, että Jyväskylän Osuusliikkeestä saatettiin vuonna 1927 käyttää laajemmissa osuuskauppayhteyksissä, kuten Osuuskauppalehdessä, nimitystä ”suurliike”. Tällöin pohdittiin muun muassa sitä, kuinka paikalliset myymäläneuvostot saataisiin paremmin tukemaan liikkeen hallintoa.[58]

Keskimaalla oli vuoden 1929 lopussa päätoimipaikan lisäksi 17 sivumyymälää ja kaupungissa (Yrjönkatu 32) edellisenä syksynä avattu *maitomyymälä*. Toimipisteistä neljä oli Jyväskylässä; pääpaino oli maaseudulla seitsemän kunnan alueella. Keskimaan myyntipaikkojen määrä käsitti viidesosan koko Keski-Suomen Osuuskauppapiirin vajaasta 90 myyntipaikasta.

Nimenmuutoksesta huolimatta jyväskyläläinen osuuskauppa lisäsi kaupungissa toimipisteitä aluksi entiseen tapaan varovaisin askelin. Tämä oli hallintoneuvoston tahto; johtokunta olisi ollut valmis kilpailemaan OTK-laisen Mäki-Matin kanssa ripeimmin harppauksin. SOK:n patistaessa saamaan jalansijaa kaupungin ympäristön asutusalueilla kävikin niin, että Vaajakosken Osuusliike avasi syksyllä 1936 Keskimaan toimialueeksi riidattomasti miellettyyn Halssilaan sivumyymälän, koska kaupungin osuuskauppa ei sitä halunnut tehdä.[59] Johtokunta oli esittänyt jo vuonna 1928 tiedustelutietoihinsa nojaten, että Kivistön esikaupunkialueella ja Keljossa oli kiireellisin tarve sivumyymälälle. Hallintoneuvosto ei innostunut asiasta, mutta antoi huhtikuussa 1928 johtokunnalle kuitenkin valtuudet laatia alustava hahmotelma siitä, minne kaupungissa myymälöitä olisi perustettava.

Vaikeat pulavuodet

Yhdysvalloissa syksyllä 1929 nähty pörssikurssien romahdus oli hyydyttänyt maan lamaan, ja seuraukset levisivät pian Eurooppaan. Kun mainingit saavuttivat lopulta Keski-Suomen, ihmiset saattoivat havaita, ettei palkkatason laskettua heillä ollut enää varaa ostaa tavaraa. Kauppojen varastoonsa ostama kallis tavara uhkasi jäädä käsiin, ja siksi sitä oli myytävä tappiol-

la. Näissä oloissa Keskimaan johto pidättäytyi laajennuksista ja toimi muutoinkin varoen koettaen järjestää rahalainojaan mahdollisimman edullisesti. Uusia myymälöitä ei avattu kahteen vuoteen, vuosina 1930 ja 1931. Seuraavana vuonna onnistuttiin saamaan Kauppakatu 2:ssa toimivan myymälän vierestä edullisesti lisähuoneisto, joten toimipaikkaan saatiin nyt kunnollinen *liha- ja leikkeleosasto*. Ns. Toritalossa Torikatu 9:ssä (myöh. Gummeruksenkatu) avattiin toukokuussa 1933 koemielessä uusi myymälä, mutta se jouduttiin lopettamaan kannattamattomana jo vuoden 1935 alkupuolella. Ruokatavaroille ja maidolle oli kuitenkin torin kulmalla kysyntää ja talouspulan hellitettyä avattiin ns. Keskisuomalaisen talossa (Kauppakatu 17) lähellä Toritaloa *ruoka-, sekatavara- ja maitomyymälät*.

Liikkeiden hinnoittelu nosti tunteita pula-ajan kaupungissa. Keskimaan hallintoneuvoston kokouksessa marraskuussa 1932 posteljooni Kanervo syytti osuuskauppaa siitä, että sen hintataso oli jatkuvasti korkeampi kuin yksityisen Oy Keskuksen. Toimitusjohtaja Aaltonen ei syytettä mukisematta niellyt vaan pyysi Kanervoa täsmentämään, minkä tuotteiden hinnoista oli kysymys. Hallintoneuvoston jäsen lupasi hankkia yksityiskohtaisempia tietoja, mutta myöhemmät pöytäkirjat eivät kerro, että sellaisia olisi esitetty. Sama valittaja myös väitti, että myymälöissä jatkettaisiin maitoa vedellä. Tämä asia otettiin vakavaan keskusteluun, mutta lisäselvityksiä väitteen todenperäisyydestä ei voitu esittää.[60]

Lama näkyi Keskimaan taloudessa vuonna 1931 muun muassa siten, että henkilökunnan palkkoja piti alentaa. Seuraava vuosi oli vaikein ja pääliikkeen palo joulumyynnin kynnyksellä painoi tilinpäätöksen tappiolliseksi. Vuonna 1933 nähtiin jo helpotuksen merkkejä, mutta vasta seuraavana vuonna arvioitiin päästyn kaupankäynnissä tyydyttävälle tasolle. Viljelijät saivat hyvän sadon, ja puukauppa virisi uudelleen antaen tuloja sekä metsänmyyjille että metsätyömiehille. Rakentaminenkin vilkastui ja vähensi oloihin nähden synkkiä työttömyyslukuja.



Polttoainetilanteen kiristyessä Keskimaa perusti halko-osaston vuonna 1940. Toiminta tyrehtyi liki alkuunsa, kun jatkosota puhkesi. Halkoja tehneet miehet sekä hevoset, kärryt ja reet kutsuttiin maanpuolustustehtäviin.

Keskimaalla saatiin huokaista helpotuksesta, kun lainaa sai aiempaa helpommin ja korkokanta oli laskusuunnassa.

Keskimaan jäsenten ja muiden asiakkaiden ostovoima kasvoi, kun työtä oli pulan jälkeen tarjolla. Tunnettua on, että 1930-luvun jälkipuoliskolla kesät olivat lämpimiä ja kasvukaudet muutoinkin poikkeuksellisen suosiolliset, ja keskisuomalaiset viljelijät korjasivat mainioita satoja. Uudisraivaus edistyi, ja valtiovalta jatkoi torpparien itsenäistymisen jälkeistä asutustoimintaa myöntämällä edullisia lainoja oman maan hankintaan. *Maataloustuotannon tehostuminen* loi Keskimaalle kolme tarvetta: organisoida maataloustuotekauppa, hankkia omia tuotantolaitoksia maa- ja karjataloustuotteiden jalostamiseksi ja järjestää menekkiä maaseudulta ostetuille ja edelleen jalostetuille tuotteille.

Myymälöitä maaseudulle ja kaupunkiin

Talouspula 1930-luvun alussa oli pannut jäihin uudet laajentumissuunnitelmat. Laukaan *Vehniän* myymäläkiinteistön osto konkurssipesältä ja myymälän avaaminen syksyllä 1929 oli jäänyt viimeiseksi askeleeksi ennen pulakautta. Toiminnan ulottaminen uuteen kuntaan sai odottaa vuoteen 1933, kun *Sumiainen* tuli Keskimaan kauppa-alueeksi. Kirkonkylässä 1.12.1933 avattu sivumyymälä oli etäisin Keskimaan toimipisteistä. Samanlainen vaatimaton, suppean toimialueen myymälä, avattiin Laukaan *Vuonteen* kylään vappuna 1934. Saman vuoden lopussa Keskimaalla olivat seuraavat omat myymälähuoneistot: päämyymälä, Laukaa, Kuusaa, Leppävesi, Petäjävesi, Suolahti, Äänekoski, Korpilahti, Tarvaala, Äijälä, Vihtavuori ja Vehniä. Muualla käytiin kauppaa vuokratiloissa.

Keskimaan myymäläverkosto oli 1930-luvun puolivälissä suppeammalla alueella kuin kilpailijalla Mäki-Matilla. Tämä tuli näkyviin itä-länsisuunnassa, jossa oli omaa SOK-laista paikallista osuuskauppatoimintaa. Mäki-Matilla oli sivumyymälä idässä Hankasalmella asti, mutta Keskimaan toimialue rajoittui Laukaan kunnan puolelle. Lännessä OTK-lainen osuuskauppa ulottui Pihlajavedelle saakka. Se toimi myös Keuruulla, Multialla ja Uuraisilla, mutta rinnakkaista toimintaa oli vain Petäjävedellä. Etelässä Korpilahdella ei ollut Mäki-Matin myymälää, mutta kylläkin samalla tasalla Päijänteen itäpuolella Leivonmäellä. Pohjoisessa Keskimaalla oli sivumyymälä Sumiaisissa asti ja Mäki-Matilla Konnevedellä.[61]

Keskimaan johtokunta sai viimein lokakuussa 1934 kaipaamansa valtuudet uusien sivumyymälöiden perustamiseen kaupunkiin. Suunnitelma käsitti peräti seitsemän sivumyymälää kaupungissa ja sen lähialueilla: *Taulumäki, Nisula, Mäki-Matti, Tourula, Kivistö, Keljo* ja *Halssila*.

Ennen kaupungin uusia myymälöitä Keskimaan onnistui saada huoneisto *Vesangan* vanhasta rautatieasemarakennuksesta. Sen käyttö alkuperäiseen tarkoitukseensa päättyi kiskotuksen muutostöiden vuoksi. Sivumyymälä avattiin vuonna 1935, ja se palveli vilkkaan puutavaranlastauspaikan tarpeita.

Suurin tarve kaupunkialueella oli maito-, leipä- ja lihamyymälöille, mutta ajan tavan mukaan ne tehtiin yleensä kolmiosastoisiksi sisältäen maito-osaston ja leipä- ja lihaosaston lisäksi sekatavaraosaston. Myymälät avattiin seuraavassa järjestyksessä:

Taulumäen myymälä: Tontti oli ostettu 1935 kauppias Oskari Eistolta maaseurakunnan kirkon läheltä Saarijärven ja Laukaan maanteiden risteyksestä; rakennettu liiketalo avattiin 3-osastoisena myymälänä 1936. Se oli Keskimaan ensimmäinen myymälä, joka edusti tunnusomaista 1930-luvun kivistä osuuskauppafunkistyyliä (tyyliä oli laajemmin nähtävissä Vaajakoskella).



Keskimaan Taulumäen myymälä sijaitsi kauppias Oskari Eistolta hankitulla tontilla maaseurakunnan kirkon lähellä Laukaan ja Saarijärven valtateiden risteyksessä.

Mäki-Matin myymälä: Vuonna 1936 vuokrattiin pieni talo Valtakatu 1:stä, myymälä avattiin samana vuonna aluksi suppeassa muodossa.

Nisulan myymälä: Avattiin vuonna 1936 Harju Oy:n leipomon talossa Harjukatu 17:ssa.

Tourulan myymälä: Vuokrattiin vuonna 1939 leipuri Nymanin omistama asuintalo Tourulan esikaupungissa. Kunnostettiin heti myymälähuoneistoksi.

Kivistön myymälä: Kivistön esikaupunkialueen myymälä oli suunnitteilla jo vuodesta 1934 lähtien, mutta se saatiin avatuksi vasta 1941 Vaajakoskelle johtavan valtatien varressa vuokrahuoneistossa.

Keljon myymälä: Myymälää suunniteltiin kymmenkunta vuotta. Ostettiin tontti Keljon kansakoulun vierestä Korpilahden maantien varresta. Ryhdyttiin rakentamaan vuonna 1942, mutta työt piti keskeyttää syksyllä (miehet puolustuslaitoksen palvelukseen). Työt pääsivät käyntiin uudelleen 1945, ja myymälä valmistui vielä saman vuoden jouluksi.

Kaupunkialueen myymälöitä koskevia muita keskeisiä muutoksia:

Puistokatu 15: Vuonna 1937 siirrettiin kaupungin pohjoispäässä Yrjönkatu 36:ssa sijainnut myymälä viereiseen taloon valtakadun varteen, Puistokatu 15:een, jossa myymälä oli toiminut aikaisemminkin. Se oli lopetettu pula-ajan lopulla liian pienen myynnin takia. Yrjönkatu 36:n tilat lopetettiin.

Kauppakatu 17: Avattiin v. 1937 keskustassa Keskisuomalaisen talossa (Kauppakatu 17) tilava, 3-osastoinen myymälä.

Lounaispuiston myymälä: Edeltänyt myymälä oli kauppias G. Oksasen talossa Kauppakatu 2:ssa; laajennettiin v. 1939. Vuonna 1940 siirrettiin uuteen huoneistoon Seminaarinkatu 36:een ja sai nimekseen Lounaispuiston myymälä.

Vapaudenkatu 79: Avattiin uusi 3-osastoinen myymälä v. 1941.

Rantakatu 35: Avattiin v. 1941 ruokatavara- ja maitomyymälä. Sijaitsi Valion uudessa toimitalossa rautatieaseman lähellä.

Kypärämäki: Talvisodan jälkeen nopeasti muodostetulle asuinalueelle rakennettiin puinen myymälähuoneisto, joka avattiin v. 1941.

Nousukatu 6: Avattiin vuonna 1941 vuokratiloissa Mäki-Matin kaupunginosassa.

Löylyn myymälä: Avattiin v. 1942 Taulumäeltä Saarijärvelle vievän valtatien varressa lähellä Löylyjoen siltaa.

Maaseutumyymälöistä on mainittava *Petäjäveden* kolmas myymälä, joka avasi ovensa vuonna 1936 *Kuivasmäen* kylässä lähellä Kummun myllyä. Paikalliset isännät olivat toivoneet puolueetonta osuuskauppaa. Myymälätoimikunnan puheenjohtajana oli maanviljelijä Fr. Kauppi ja muina jäseninä Salomon Siikki, Vihtori Kokkila ja Kalle Kaipomäki. *Laukaan Savio* sai myymälänsä samana vuonna. Keskimaalla oli ollut kylässä kiinteistö Lievestuoreen Osuuskaupan peruina, mutta se oli myyty 1926 tarpeettomana. Kauppias Santeri Oksasen perikunnalta ostettiin 1930-luvun puolivälissä talo ja vuokraoikeus tonttiin. Kolmas vuonna 1936 syntynyt Keskimaan maaseututoimipiste tuli *Laukaan Metsolahteen*. Esityksen sen saamiseksi oli tehnyt Keskimaan hallintoneuvoston jäsen tehtailija Eino Halonen.

Uusina laajentumissuuntina tähdättiin myös *Multialle ja Uuraisille*. Multian itäkolkassa *Sahrajärvellä* yksityiskauppiaat olivat koettaneet pitää sivumyymälää, mutta kehnoin tuloksin. Keskimaa teki vuonna 1936 samanlaisen yrityksen. Vuokratiloissa toiminut myymälä osoittautui kuitenkin hankalaksi hoitaa Jyväskylästä käsin ja kaupankäynti lopetettiin jo kolme vuotta myöhemmin. Uuraisten *Kangashäkissä* avattiin vuonna 1937 myymälä kauppias Eelis Hirveltä ostetussa talossa. Jo kuuden vuoden kuluttua myymälä luovutettiin Uuraisten

Osuuskaupalle. Keskimaan laajennusyritykset sekä Multialle että Uuraisille eivät siis onnistuneet.

Toisin kävi lähempänä Jyväskylän maalaiskunnan puolella *Nyrölän ja Palokan kylissä.* Nyrölästä kymmenisen kilometriä Vesangan asemalta pohjoiseen ostettiin vuonna 1936 tien varresta tontti, jolle valmistui seuraavana vuonna pieni myymälähuoneisto. Samaan aikaan hankittiin maanviljelijä O. Oksaselta sija kaupalle *Palokasta* täysin maalaismaisesta Saarijärven tien varresta. Uusi myymälä voitiin avata vuoden 1938 alussa.

Vuoden 1939 lopulla Keskimaalla oli pääliikkeen lisäksi 32 sivumyymälää kymmenellä paikkakunnalla. Lisäksi kaupungissa käytiin kauppaa Torimyymälässä. Jyväskylässä oli ilman sitä kahdeksan sivumyymälää, kun mukaan lasketaan Tourulan myymälä, joka oli vuoden 1941 alkuun saakka vielä Jyväskylän maalaiskunnan puolella. Olemus maaseutumaisesta osuuskaupasta oli siten osittain muuttunut, vaikka Keskimaan vajaasta 3 000 jäsenestä maatalousväestöä oli 39 prosenttia. Jyväskylän kahdeksan toimipistettä olivat seuraavat: päämyymälä, Kauppakatu 17, Lounaispuiston myymälä, Valtakatu 1, Harjukatu 17, Puistokatu 15, Taulumäen myymälä ja Tourulan myymälä.

Myymälöiden sisustukseen alettiin kiinnittää huomiota 1930-luvulla. Kaupunkimyymälät olivat yleensä kolmiosastoiset sisältäen sekatavara-, maito- ja lihaosastot. Suppeampi sivumyymälä oli Rantakadun lihamyymälä, jossa oli vain lihaosasto.

Ulkoisesti näkyvin uutuus olivat osuuskauppojen neonvalomainokset, joista Keskimaa pyysi tarjouksen syyskesällä 1939. Toimittajaksi valittiin Oy Airam. Valaistut mainokset asennettiin vain keskeisiin toimipaikkoihin: pääliikkeeseen, Kauppakatu 17:ään, Lounaispuiston myymälään, Tykkitehtaan myymälään sekä maaseutumyymälöistä Äänekoskelle, Suolahteen ja Lievestuoreelle.[62]



Paha takaisku koettiin marraskuisena aamuna vuonna 1932, kun tuli tuhosi päätoimipaikan täysin. Liekit pääsivät valloilleen kangasosaston lähivarastosta.

Uusi pääliike palaneen raunioille

Paha takaisku oli päätoimipaikan palaminen marraskuisena aamuna 17.11.1932. Tuli tuhosi rakennuksen varastoineen ja kalustoineen. Liekit pääsivät valloilleen kangasosaston lähivarastosta joko uunissa olleesta tulesta tai sähköjohdosta. Toimitusjohtaja Aaltonen kutsui hallintoneuvoston hätäkokoukseen vielä samana päivänä. Todettiin, että palanut rakennus oli vakuutettu 650 000:sta, kalusto ja sisustus 225 000:sta ja tavaravarasto miljoonasta markasta. Välitön ratkaisu oli, että sekatavara- ja ruokatavaraosasto päätettiin sijoittaa omaan taloon Kauppakatu 24:een, ja konttorihuoneisto oli tarpeen ottaa kauppakäyttöön. Johtokunnan tehtäväksi tuli etsiä vuokratilat rauta- ja kangasosastoille. Ne järjestyivät rautaosastolle SOK:n talosta Vapaudenkadulta, kangasmyymälälle ns. Forsblomin talosta ja ruokatavaramyymälälle Gummerus Oy:n uudesta kivitalosta silloisen Torikadun varrelta.[63]

Vakuutus korvasi tyydyttävästi kiinteistön ja kaluston vahingot, mutta ei varastomenetyksiä. Pahaksi onneksi keskusvarastosta ei ollut ehditty jakaa vielä sivumyymälöihin tavaroita joulumyyntiä varten. Keskimaan vuoden vilkkain myyntisesonki kärsi palosta muutoinkin, koska keskusliikkeen myynti piti hajauttaa ympäri kaupunkia tilapäistiloihin eivätkä asiakkaat ilmoittelusta huolimatta aina löytäneet perille.

Keskimaan päättäjät pohtivat kahta vaihtoehtoa jo viikon päästä onnettomuudesta: kunnostaako entinen vaurioitunut puurakennus vai rakentaako kokonaan uusi? Väliaikaisiin ratkaisuihin ei haluttu tyytyä pitkään ja samassa yhteydessä olisi selvitettävä myös keskusvarasto- ja leipomokysymys. Keskustelussa esitettiin ajatuksia yhtäältä palovarman kivitalon rakentamisesta, toisaalta entisen paikan uusimisesta jäljelle jääneitä puurakenteita hyväksi käyttäen. Toimitusjohtaja Aaltonen ja hallintoneuvoston puheenjohtaja J. V. (Jussi Vihtori) Niemelä valtuutettiin käymään neuvotteluja SOK:n kanssa.[64]

SOK kannatti Keskimaan kireän taloustilanteen takia entisen korjaamista, ja keskimaalaisetkin alkoivat yhä enemmän kallistua sille kannalle, että tuhojen jäljiltä sai vielä kohtuuhinnalla kelvollisen puurakennuksen. Tällä kannalla oli näkyvästi hallintoneuvoston jäsen Taavi Vilhula kansanedustajan arvovallallaan. Toimitusjohtaja esitti päättäväisesti uuden rakentamista, koska työkustannukset olivat pula-aikana alhaiset. Samalla saataisiin tilat kunnolliselle leipomolle ja ravintolalle. Suuri tarve oli saada pohjakerrokseen myös suoja varastotavaroille.[65]

Puisen, suhteellisen vaatimattoman ja huokean rakennuksen kannattajien äänenpainot kirjattiin 31.1.1933 hallintoneuvoston yhteispäätökseksi. Valittiin rakennustoimikunta, johon tulivat puheenjohtajana rakennusmestari J. Kuronen sekä muina jäseninä maanviljelijät J. V. Niemelä ja Toivo Ikonen, lehtori A. V. Laitakari ja toimitusjohtaja Väinö Aaltonen. Toimikunnalle annettiin täydet valtuudet hyväksyä piirustukset, hakea niille vahvistukset, hyväksyä urakkatarjoukset ja saada rakennustyöt käyntiin hallintoneuvostoa enempää kuulematta.[66]

Tarjouksia pyydettiin vielä myös kivitalovaihtoehdosta. Urakkatarjoukset liikkuivat miljoonan markan tuntumassa; puurakennus maksaisi siitä vain puolet, korkeintaan vähän yli.

Hallintoneuvosto teki 10.4.1933 alustavan päätöksen rakentaa puusta.[67] Kun lopullinen päätös tehtiin kahden viikon kuluttua, Aaltonen ei ollut sitä enää kuuntelemassa, vaan oli jättänyt tällä välillä eropyyntönsä suivaantuneena. Entinen rakennus korjattiin SOK:n rakennusosaston suunnitelman mukaan. Työt alkoivat vuoden 1933 toukokuussa ja kestivät marraskuun loppuun. Rakennuksen tyyli tavoitteli myöhemmin 1930-luvulla toteutettua tunnusomaista SOK:n piirikonttorirakennusten ja osuuskauppojen keskusliikkeiden funkkistyyliä, mutta kivirakennuksen valkoiseksi rapatun ulkopinnan hohtavuus jäi puuttumaan, koska rakennus päätettiin tehdä edullisemmin puusta. Siihen tuli keskuslämmitys ja aiempaa avarampi osastojako siirtomaatavara-, kangas- sekä talous- ja rautatavaraosastoineen.

Rakennukseen saatiin myös tilavat kellarit ja laajat varastotilat ullakolle. Vuosikymmenen lopulle tultaessa osastomäärä oli kasvanut: sekatavaraosasto (entinen siirtomaatavaraosasto), lihaosasto, maito-osasto, rautaosasto, kangasosasto ja jalkineosasto (viimeksi mainittuun pääsi Asemakadun puolelta).

Ennen autoliikenteen viriämistä kolmella rautatieasemalla oli varastot myymälöitä varten. Keskitetyn varastoinnin puute tuotti jatkuvasti hankaluuksia. Vihdoin vuonna 1934 valmistui päämyymälän tontille tulenkestävä tiilinen keskusvarastorakennus. Siihen sisällytettiin autotallit ja talonmiehen asunto. Tavarankuljetus hoidettiin jo näihin aikoihin pääasiassa autoilla.

Kitkaa toimialueiden raja-alueilla

SOK ohjeisti 1930-luvulla jäsenkauppojaan siitä, ettei niiden välille syntyisi kiistelyä toimialuerajoista. Keskusjärjestö muistutti, että erimielisyyksistä oli neuvoteltava riittävän aikaisin ja ratkaisu oli haettava sen pohjalta. Missään tapauksessa kiistojen ei tulisi antaa nakertaa SOK-laisen osuuskauppakentän elinvoimaa. Tavoitteena oli luoda kullekin osuuskaupalle ehjä toimialue.[68]

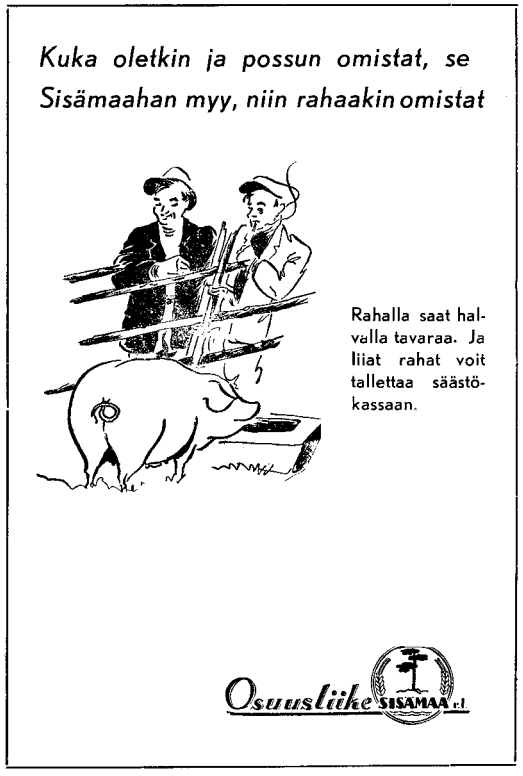
Keskimaan kannalta ainoa hankauspinta oli suhde Vaajakosken Osuusliikkeeseen. Kiistaa syntyi Vaajakosken ja Jyväskylän välillä kuntarajan tuntumassa Halssilan ja Jyskän alueilla. Kuten aiemmin on mainittu, Keskimaa ei ollut halunnut eikä Mäki-Matin varjossa uskaltanutkaan, perustaa myymälää Halssilaan, vaikka niin oli SOK:n suunnalta toivottu. Keskusjärjestö oli kääntynyt tämän jälkeen vaajakoskelaisen osuusliikkeen puoleen. Siellä asiasta innostuttiin, olihan Vaajakosken Osuusliikkeellä päätoimipaikkansa lähitienoolla jo vanhastaan pieniä sivumyymälöitä SOK:n teollisuuden myötä syntyneillä asutusalueita. Vaajakosken Osuusliike avasikin sivumyymälänsä syksyllä 1936. Keskimaassa tämä tulkittiin tunkeutumiseksi sen reviirille, kaupungin puolelle. Keskimaa vastasi suorasukaisella hyökkäyksellä kesällä 1939: sen intressi- ja toiminta-alueeksi julistettiin Vaajakoski, Säynätsalo ja Muurame.[69]

Valtioneuvosto ratkaisi päätöksellään maaliskuussa 1939 pitkällisen seudullisen kiistelyn jälkeen, mitkä taajaväkiset asuinalueet liitetään Jyväskylän kaupunkiin sitä ympäröivästä maalaiskunnasta. Näihin alueisiin kuului myös Halssila. Sen siirtyminen kaupungin puolelle lykkääntyi sodan puhkeamisen takia vuoden 1941 alkuun. Halssilan myymälä jäi vaajakoskelaisliikkeelle, eivätkä neuvottelut naapuriosuuskauppojen kesken myymälän siirtämiseksi Keskimaan haltuun tuottaneet tulosta. Kiista kärjistyi, kun Keskimaa ei SOK:n vastustuksesta huolimatta luopunut aikeestaan rakentaa vastavuoroisesti oma myymälä maalaiskunnan puolelle *Jyskään*, siis Vaajakosken Osuusliikkeen myymälöiden välille.

Viljelijät ostajina ja myyjinä

Jyväskylän Osuusliike oli ollut vielä 1920-luvun alkupuolella lähes pelkästään kulutustavaroita välittävä vähittäiskauppa. Sitä mukaa kun liike laajentui maaseudulle, se alkoi sekä välittää jäsenilleen hevosaikakauden maatalouskoneita ja -tarvikkeita että ostaa heiltä maataloustuotteita. Kunnollinen tilastointi aloitettiin pulavuonna 1931, jolloin ostettujen maa-, metsä- ja karjataloustuotteiden arvo oli runsaat 800 000 markkaa (vuoden 2011 rahana noin 0,3 milj. euroa). Maataloustuotannon tehostuminen ja maaseudun elinvoima kasvu näkyi: vuonna 1939 maataloustuotteiden arvo oli jo yli kuusi miljoonaa markkaa (noin kaksi miljoonaa euroa).

Maa- ja karjataloustuotteista pääosa oli *teuraskarjan ostoa*. Keskimaa kokeili vuonna 1931 karjakauppaa ja ryhtyi aluksi



myymään lihaa toripäivinä. Toiminnan tehostamiseksi vuokrattiin vaatimattomia *tiloja teurastusta* varten Nisulasta Kandelbergin talosta, jossa oli ollut aikaisemminkin samanlaista toimintaa. Samoihin tiloihin hankittiin *makkaranvalmistuslaitteet* ja perustettiin *lihamyymälä*. Lihanjalostus ei talouspulan aikana onnistunut ja piti pian lopettaa. Karjakauppa lähti uudelleen käyntiin elokuussa 1935. Karjakaupan jalansija vahvistui, koska osuuskauppa pyrki pitämään yhtäältä välityskulut kohtuullisina, toisaalta tilittämään vähintään tyydyttäviä hintoja karjanmyyjille. Tätä osoittavat ostettujen teuraseläinten myyntihinnat: 1935 n. 0,5 milj. mk; 1939 n. 3,3 milj. mk (vuoden 2011 euroina n. 0,2 milj. euroa; n. 1,1 milj. euroa).

Keskimaan teurastamo Palokkaan

Makkaranvalmistuksesta tarkoitukseen huonosti sopineissa tiloissa oli luovuttu, mutta teurastusta jatkettiin jollain lailla. Teurastamon uusiminen osoittautui välttämättömäksi, koska karjakauppa veti. Se todettiin tarpeelliseksi, jotta Jyväskylässä olisi voitu harjoittaa lihakauppaa. Kaupungissa ei vielä tällöin ollut ensimmäistäkään tasokasta teurastamoa.

Loppuvuonna 1935 saatiin ostetuksi kauppias Otto Rutaselta talo tontteineen Jyväskylän maalaiskunnan puolelta Palokasta kaupunginrajan läheltä Keski-Suomen Emäntäkoulun tuntumasta. Teurastamoa ryhdyttiin rakentamaan heti, ja se valmistui kevättalvella 1936. Seuraavana vuonna tontti täydentyi karjakartanolla, autotalleilla, saunalla ja pesutuvalla. Sittemmin Karjakunta rakennutti viereen oman teurastus- ja lihanjalostuslaitoksensa tyydyttämään koko maakunnan tarpeita.

Osuuskauppojen yhteinen leipomo

Keskisuomalaisten SOK-laisten osuuskauppojen tuotannollinen toiminta oli alkuvaiheissaan lähinnä leivänvalmistusta. Sitä kokeili vain muutama piirin osuuskaupoista. Esimerkiksi vuonna 1929 Keski-Suomessa oli vain kolme etupäässä liikkeissä tapahtuvaa myyntiä varten perustettua pientä leipomoa: Osuusliike Keskimaalla yksi Jyväskylässä ja toinen Suolahdessa sekä yksi Vaajakosken Osuusliikkeellä. Vaajakoskella voitiin tehdä leivän lisäksi leivoksia ja korppuja. Jyväskyläläiselle osuusliikkeelle jäi vain kaupungin leipomo, kun leivän tekeminen loppui Suolahdessa vuonna 1931.[70]

Keskimaalta ja sen edeltäjältä oli puuttunut kunnollinen ja riittävän tehokas leipomo. Asiaa oli puntaroitu tavan takaa, mut-

ta tilanne eteni vasta sen jälkeen, kun SOK:n johdolla alettiin suunnitella piirin osuuskauppojen yhteistä leipomoa Jyväskylään. Keskimaa liittyikin Harju Oy:hyn, joka rakennutti vuonna 1935 leipomon Harjun pohjoispäähän Harjukatu 17:een. Toiminta pääsi alkuun helmikuussa 1936. Hyvän menekin vuoksi laitosta oli ryhdyttävä laajentamaan jo seuraavana vuonna. Paistinuuneissa valmistui sen jälkeen päivittäin keskimäärin 1 500 hapanleipää.[71]



Ravintolatoimintaa ja kahvilanpitoa

Ravintolapalvelujen tarve oli vielä 1920-luvun niukkuuden aikana vähäistä. Toimintaa rajoitti myös alkoholin anniskelun estänyt kieltolaki. Kun siitä kansanäänestyksen jälkeen 1930-luvun alussa luovuttiin ja talouspula alkoi hellittää, ravintoloille ja kahviloille tuli käyttäjiä. Tämä havaittiin myös osuuskaupoissa, jotka koettivat laajentaa uudelle toimialalle.

Ravintolatoiminta tähtäsi 1930-luvulla kahtaalle. Ensinnäkin ajatuksena oli muonittaa teollisuustyöväkeä ja sesonkiluonteisia metsä- ja uittotyöntekijöitä. Käytännössä tämä tilapäisluontoinen toiminta ei onnistunut kiinteän toimipaikan muodossa vielä 1930-luvulla ja jäikin pääasiassa yksityisten ansiomahdollisuuksiksi. Työväenruokala-asia ajankohtaistui sotavuosina, kun valtiovalta ryhtyi poikkeusolojen vuoksi organisoimaan työvoimankäyttöä osana sotaponnistuksia.



Toinen tavoite oli ravintolatoiminnan polkaiseminen käyntiin asutuskeskuksissa. Tässä hengessä Keskimaan *ensimmäinen ravintola, Ravintola n:o 1,* kuten pelkistetty sanonta aikanaan kuului, avattiin osuuskaupan päätoimipaikan sivurakennuksessa 1936. Sisäänkäynti oli Asemakadulla (Asemakatu 8). Paikalla oli ollut osuuskaupan vuokralaisena aikaisemmin yksityinen matkustajakoti, nimeltään Atena. Sen lopetettua toimintansa huoneistoa oli käytetty useisiin tarkoituksiin, kuten tilapäisenä myymälänä päätoimipaikan palon jälkeen. Sittemmin ravintola saatettiin vastaamaan I luokan ravintolan vaatimuksia, joihin kuuluivat muun muassa oikeus väkevien alkoholijuomien anniskeluun. Ravintola sai hyvän maineen ja osoittautui kysyntään nähden liian pieneksi, mutta sota-aika esti laajentamissuunnitelmat.

Jyväskylän kaupungin omistama hotellirakennus tontteineen tuli myyntiin vuoden 1937 alussa. Toimitusjohtaja Koski suositteli kovasti sen hankkimista Keskimaalle. Hän piti varsinkin tonttia ensiarvoisen tärkeänä osuusliikkeen aseman vah-

vistamiseksi kaupungissa. Päättävät luottamushenkilöt, joiden enemmistöllä oli vahva maaseututausta, eivät kuitenkaan nähneet asiaa samassa valossa.[72]

Ravintola n:o 2 perustettiin Tikkakoskelle 1939 paikkakunnan tehdasyhtiöltä ostetulle tontille. Ensimmäisen luokan ravintolan yhteydessä oli ns. kansanravintola, joka oli tarkoitettu ruokalaksi erityisesti Ab Tikkakoski Oy:n työväkeä varten. Työvoimaa oli ryhdytty pestaamaan sodan puhjettua kuumeisesti, koska aseita ja ammuksia tehtiin yötä päivää. Ravintolan yhteyteen perustettiin tilava myymälä, josta tuli alusta lähtien Keskimaan suurin sivumyymälä.

Erikoistavarakauppaan kengillä

Keskimaa päätti syksyllä 1936 korjata SOK:n Rakennusosaston piirustusluonnosten mukaan liikkeen konttorirakennuksen yhteydessä olevan liiketilan. Se vuokrattiin Keski-Suomen Vaatetus Oy:lle. Osuusliike ei siis lähtenyt itse laajentamaan tekstiilimyyntiään.

Vuotta myöhemmin suunniteltiin sen sijaan vakavasti *kenkämyymälän* avaamista. Hallintoneuvostossa monet jäsenet epäilivät sen kannattavuutta. Kallistuttiin kuitenkin avaamisen kannalle ja päätettiin vuokrata kauppias Jänneksen talosta tilat aluksi kolmeksi vuodeksi. Pääsyy erikoismyymälän avaamiseen oli se, että kenkien myynti tuotti jatkuvasti vaikeuksia liikkeen sivumyymälöissä, joita oli tuohon aikaan jo 25.[73]

Toimitusjohtajan vaihdoksia

Taantuma, aikakauden osuvaa ilmausta käyttäen pula, kiristi 1930-luvun alussa osuuskauppojen taloutta. Se aiheutti suuria paineita kauppojen johdossa, kun myyntiluvut notkahtivat ja jouduttiin kirjaamaan tappiollisia tilinpäätöksiä. Vuonna 1933 toimitusjohtaja vaihtui peräti seitsemässä Keski-Suomen Osuuskauppapiirin jäsenliikkeessä.[74] *Väinö Aaltosen* lähtö Keskimaasta kevättalvella 1933 näyttäytyi viime kädessä arvovaltakysymyksenä, kun johtaja ei saanut tahtoaan läpi uuden keskustoimipaikan rakentamiseksi entisen tuhouduttua tulipalossa. Taustalla lienevät olleet myös johtamisen paineet pula-ajan kiristäessä osuusliikkeen arkea ja taloutta. Asiassa saattoi olla painostamassa keskusliikekin, joka ei voinut taloudellisista syistä hyväksyä Aaltosen ajamaa kivistä toimitaloa. Tapausta käsiteltiin SOK:n johdossa. Tämä ilmenee siitä, että Helsingistä oli saapunut johtaja Emil Stavenhagen selvittämään asiaa Keskimaan hallintoneuvoston kokoukseen 28.4.1933, jolloin käsiteltiin Aaltosen eroilmoitusta ja uuden johtajan valintaa. Vieraan esityksestä uutta johtajaa ei päätetty hakea yleisellä ilmoituksella, vaan tehtävä täytetään neuvotellen SOK:n kanssa.[75]

Keskimaalaiset kuitenkin valitsivat omatoimisesti 2.5.1933 jyväskyläläisen johtajan *Antti Åhmanin* uudeksi toimitusjohtajaksi. Hallintoneuvoston pöytäkirjat eivät kerro, miten häneen päädyttiin. SOK ärähti menettelylle ja lähetti kolme päivää myöhemmin pidettyyn hallintoneuvoston pikakokoukseen edustajakseen keskimaalaisille jo aiemmin tutuksi tulleen Stavenhagenin. Hän kertoi, etteivät SOK ja Hankkija voineet hyväksyä Åhmanin nimitystä, koska epäilivät tämän kykyä selviytyä tehtävästään ilman apuvoimia. Väitteen todenperäisyys jäi todistamatta, mutta ydinasia oli se, että Keskimaa oli tehnyt nimityksen toisin kuin SOK:n kanssa oli sovittu. Stavenhagen toi tämän selvästi esiin. Pöytäkirjaan merkittiin, että Åhmanin

valinta toimitusjohtajaksi perutaan ja uudeksi toimitusjohtajaksi valitaan SOK:n suosittelema *Aarne Koski*.[76]

Petsamon Osuuskaupan toimitusjohtajana työskennellyt Aarne Koski valittiin 5.5.1933 kiireen vilkkaa Keskimaan uudeksi johtajaksi edeltäjän erottua yllättäen. Seuraaja aloitti kesäkuun alussa ja sai heti tehtäväkseen valvoa pääliikkeen korjausurakkaa. Kosken aikakaudella palattiin talouspulasta taloudellisesti vireään aikaan, jollaisena koko 1930-luvun jälkipuolisko näyttäytyi osuuskaupankin kannalta.

Koski jätti joulukuussa 1937 eroanomuksensa siinä määrin jyrkin sanakääntein, että hallintoneuvosto varasi aikaa keskinäiseen neuvonpitoon. Toimitusjohtajan tapaa toimia julkisuudessa ei pidetty täysin osuusliikkeen edun mukaisena. Jotkut olivat arvostelleet myös hänen henkilöauton ostoaan osuusliikkeen nimiin ja auton käyttöä. Tässä kohtaa Koski sai puoltajan agronomi Taavi Vilhulasta. Kokouksessa oli SOK:n edustajana johtaja Hiiri, joka valotti taustoja. SOK oli pyytänyt Kosken osuusliikkeen taloutta koskevaan keskusteluun, mutta turhaan. Taustalla oli osuusliikkeen nopea velkautuminen kuluneena vuonna: 5 miljoonasta 12 miljoonaan markkaan. Omaisuuden lisäys oli tänä aikana vain 200 000 markkaa. Osuusliikkeen kasvanut myynti ei poistanut velkautumisen taakkaa, ja Keskimaa joutui kuukauden ajaksi SOK:n erityistarkkailuun.[77]

Aarne Koski siirtyi yksityisyrittäjäksi. Keskimaan uudeksi johtajaksi nimitettiin vuoden 1939 alusta *Nikolai Luoma-aho* Hämeenlinnasta, jossa hän oli ollut Etelä-Hämeen Osuusliikkeessä. Luoma-aho tunsi Keskimaata, koska hän oli ollut aiemmin myymälänhoitajana Äänekosken sivumyymälässä.

Tähän aikaan ajoittui apulaisjohtajan palkkaaminen osuusliikkeeseen, koska toimitusjohtajan alkoi olla vaikea pitää käsissään myymäläverkoston lukuisat langat. Johtokunnassa asiaa oli suunniteltu ensimmäisen kerran jo 1920- ja 1930-luvun taitteessa ennen talouspulaa silloisen laajentumisvaiheen yhteydessä. Apulaisjohtajaksi valittiin 22.6.1938 Helsingistä *Heikki Sippo*, joka aloitti työssään kaksi viikkoa myöhemmin.



SOK:n neuvontatyön ja henkilökunnan koulutuksen ansiosta osuuskaupan myymälät olivat 1930-luvulla selkeästi kilpailijoidensa yläpuolella siisteydessä, järjestyksessä ja tuotteiden esillepanossa. Sekatavaraosastolla oli ennen sotia runsaasti herkkuja tarjolla.

Sotavuosina tavarat kortilla

Aluevaatimuskiistojen kärjistyminen sodaksi Suomen ja Neuvostoliiton välillä marraskuun viimeisenä päivänä 1939 tuli keskisuomalaisille lopulta yllätyksenä, vaikka sodan enteitä oli ollut ilmassa pitkin syksyä. Euroopassa oli puhjennut maailmanpaloksi leviävä suursota. Maamme itärajaa oli kuumeisesti linnoitettu ja miesväkeä kutsuttu ylimääräisiin kertausharjoituksiin.

Poikkeusaika synnytti hamstraamista ja tyhjensi kauppojen hyllyjä jo ennen talvisodan puhkeamista. Siksi lokakuussa 1939 tuli tarpeen aloittaa sokerin ja kahvin säännöstely. Seuraavan kahden kolmen vuoden aikana säännöstelyn piiriin ulotettiin kaikki *elintarvikkeet*. Huono sato vuonna 1941 kiristi tilannetta. Korttiannoksia oli supistettava, ja maidosta tuli pula Jyväskylässä. Vaatetus- ja jalkinetilanne paheni ja tuotteita ei saatu osuusliikkeelle kuin osittain yrityksistä huolimatta. Jyväskylä oli sikäli hankalassa asemassa, että valtiovalta säännösteli kauppojen tavaransaantia siten, että perusteena oli sotia edeltäneen liiketoiminnan laajuus. Jyväskylän seudulle tuli runsaasti uutta väestöä, kuten siirtokarjalaisia, ja ase- ja muiden puolustusvälineteollisuuden työntekijöiden määrät kasvoivat lisäten Keskimaan liikevaihtoa. Tavaransaanti ei lisääntynyt kasvun tahdissa.

Säännöstelyohjeiden noudattaminen toi Keskimaalle lisävaivoja. Asiaa havainnollistavat vuoden 1942 toimet. Liikkeen henkilökunta irrotti, laski ja tilitti yhteensä noin 30 miljoonaa säännöstelykuponkia. Yhtä työpäivää kohti niitä kertyi keskimäärin 100 000 kappaletta. Lisätyö tehtiin aikana, jolloin oli otettu käyttöön uusi vero, liikevaihtovero. Se teetätti huomattavasti lisää kirjanpito- ja laskutyötä.

Maanviljelijöille asetettiin tuotteiden, kuten viljan, maidon ja teuraskarjan, *luovutusvelvollisuus*. Kulutusta säänneltiin kotitalouskohtaisin ostokortein. Säännöstelty tavara jaettiin neljän suurimman kaupan keskusliikkeen vuoden 1939 markkinaosuuksien suhteessa, jolloin SOK-ryhmällä oli runsaan 15 prosentin osuus. Säännöstely kärjisti maassamme tuntuvasti tuottajien ja kuluttajien välejä, mutta ilmiöstä ei ole erityisemmin viitteitä Keskimaan osalta. Jäsenkunta oli vahvasti maaseututaustainen ja pienen Jyväskylän ilme samanlainen. Säännöstely toi lieveilmiönä myös mustan pörssin, johon kansa suhtautui ymmärtäväisesti, koska ihmiset turvautuivat siihen yleisesti – tavalla tai toisella.

Sota-ajan pitkittyessä säännöstely ulotettiin elintarvikkeiden ja nautintoaineiden lisäksi moniin *kulutustavaroihin ja raaka-aineisiin*. Ongelmaa koetettiin lievittää korvikkeilla, joiden laatu jäi kuitenkin heikohkoksi. Yksi varhaisimmista ongelmista oli puute saippuasta. Sitä varten Keskimaalla oli aloitettu jo pian talvisodan päätyttyä kotitekoisen saippuan valmistaminen muuraamalla teurastamon autotalliin saippuan keittokattila. Raaka-aineena käytettiin tuoretta luuta ja teurastamon rasvajätettä.[78]

Pahimmasta päästä oli *tekstiilien ja jalkineiden puute*, koska tuotteet tarvittiin puolustusvoimille. Sama tilanne oli *nestemäisten polttoaineiden* suhteen. Siksi siviiliautot joutuivat turvautumaan pilke- ja puuhiilikaasuttimiin, joita kansa kutsui



Osuuskaupan omistuksessa olleista hevosista osa luovutettiin sota-aikana puolustusvoimien käyttöön. Tarina kertoo, että yksi hevosista karkasi rintamalta ja ilmestyi eräänä yönä omaan pilttuuseensa. Tarinan todenpitävyydestä ei ole varmuutta.

häkäpöntöiksi. Koska Keskimaan käyttöön välirauhan alussa palautuneiden autojen käyttöön ei ollut bensiiniä eikä puukaasuttimiakaan ollut aluksi saatavilla, puuttuvia autokuljetuksia korvattiin osin hevospeleillä. Jatkosodan sytyttyä Keskimaa joutui luovuttamaan syksyyn 1941 mennessä puolustusvoimien käyttöön neljä kuorma-autoaan, joista kolme oli Chevroletia ja yksi Ford.[79]

Siirtokarjalaisista osuuskaupan jäseniä

Luovutetusta Karjalasta muutti Jyväskylään ja sen ympäristöön runsaasti uutta väestöä valtakunnallisen sijoitussuunnitelmansa mukaisesti. Karjala oli ollut vahvaa osuustoiminta-aluetta. Tässä hengessä jo sota-aikana perustettiin Jyväskylään uusia myymälöitä. Muutoinkin osuuskauppaan luotettiin ja Keskimaahan liittyi runsaasti uusia jäseniä. Seuraus oli, että viiden vuoden aikana (1939–1944) Keskimaan jäsenmäärä yli kaksinkertaistui, 2 400 hengestä lähes 5 100 henkeen.

Useat SOK-laiset osuuskaupat ottivat jäsenikseen ilman osuusmaksun maksamista sellaisia siirtokarjalaisia, jotka olivat olleet entuudestaan koti-Karjalassa saman keskusliikkeen osuuskauppojen jäseninä. Kevättalvella 1941 karjalaiset esittivät vapautuspyynnön myös Keskimaalle. Johtokunta myönsikin vapautuksen maksaakseen osuusmaksun osuusliikkeen käyttörahaston varoista sillä ehdolla, ettei SOK suorita maksua siirtokarjalaisten puolesta.[80]

Keskimaan jäsenmäärää kartuttivat myös erityiset *jäsenkeräyskilpailut*. Niistä ensimmäisessä, 30.11.1940 päättyneessä kampanjassa, saatiin 349 uutta jäsentä. Eniten, 68 jäsentä, hankki Tourulan myymälä. Myöhemmissä hankintaiskuissa aktiivisimpia olivat Rautpohjan tykkitehtaalaisiin tukeutuva uusi Syrjälän toimipaikka ja Laukaan Vihtavuoren myymälä.[81]

Sota-aikaan sopeutumista

Poikkeusoloissa hinnat lähtivät heti nousuun. Keskimaa pidättäytyi siirtämästä nousua suoraan hintoihin läheskään täysimääräisesti. Tavaroiden saanti ja kuljetus muodostuivatkin pahemmaksi ongelmaksi kuin hinnat. Ilman puu- ja hiilikaasuttimien käyttämistä autokuljetuksia ei olisi voitu tehdä lainkaan. Silti puolustusvoimat vei puolet Keskimaan autokannasta. Kuljetukset oli suunniteltava huolella, ja lisävaikeutena olivat takkuilevat rautatieyhteydet. Turva oli hevoskuljetuksissa.

Työvoimapula iski jo talvisodan aikaan. Se pahentui uudelleen kesällä 1941 jatkosodan puhjettua ja miesten tilalle oli otet-

tava osin naisia, osin alaikäisiä. Karjalaisen siirtoväen joukossa oli onneksi osuustoimintaan perehtyneitä. Naisten merkitys talouselämässä ja myös vähittäiskaupan myynti- ja neuvontatoiminnassa sekä luonnollisesti kotitalouksien arkisten ostopäätösten tekijöinä näkyi siten, että naisia haluttiin mukaan osuuskaupan hallintoon. Naisten vaikutuksen lisäämistä ja heidän toimintansa organisoimista oli korostanut SOK:n hallintoneuvoston periaatepäätös vuodelta 1938. Sodan puhkeaminen viivästytti parilla vuodella erityisten *naistoimikuntien perustamista* osuuskauppojen organisaatioon. Toimikunta perustettiin Keskimaahan talvella 1942.[82] (Toimikunnan työskentelystä lähemmin myöhemmässä Naiset ja osuuskauppa -luvussa.)

Sotien jälkeen rintamalta kotiutettujen keskimaalaisten tilanne ratkaistiin niin, että vähintään puoli vuotta osuusliikkeen palveluksessa aikoinaan olleet otettiin takaisin sekä lisäksi pestattiin luovutetun Karjalan osuuskauppojen toimihenkilöitä. Se oli mahdollista, koska liikevaihto nousi jyrkästi ja tarvittiin lisätyövoimaa. *Talkoohengen* merkitys korostui pulan ja puutteen aikana. Huolimatta työvoimapulasta Keskimaankin henkilökunnasta oli vuonna 1942 parhaimpana sadonkorjuuaikana ja motintekotalkoiden aikana yleensä joka päivä vähintään yksi työryhmä liikkeellä ja talkootunteja kertyi viitisentuhatta. Osuuskauppa kannusti nuoria keräilytoimintaan mainoskampanjoin ja ostamalla kokoon saatuja tuotteita. Niitä olivat erityisesti kävyt, pajun- ja kuusenparkki, koripaju sekä marjat ja sienet.

Keskimaa osti kevättalvella 1941 talvisodan jaloissa kotipaikkansa jättämään joutuneen Kurkijoen Osuuskaupan irtaimistosta *viljanlajittelijan*. Se alkoi käsitellä maksua vastaan maanviljelijöiden siemenviljaa. Lajittelun yhteyteen sijoitettiin konevoimainen peittausmylly, jonka palvelu oli lajittelun yhteydessä ilmainen.[83]

Helpottaakseen henkilökuntansa ja jäsentensä elintarvikepulaa Keskimaa järjesti kesällä 1942 ensimmäisen kerran *palstanviljelytoimintaa*. Kimmokkeena oli edellistalvena koettu ankara perunoiden ja ruokajuuresten pula. Sotavuosina yleistyi muutoinkin maassamme omatoiminen kasvitarha- ja palstanviljely sekä maatalouskerhotoiminta. Jyväskylän kaupungilta vuokrattiin palstaviljelyä varten peltoalue Tourulan kansakoulun läheltä. Viljelysmaata hankittiin myös Laukaassa ja Suolahdessa. Maat jaettiin puolesta aarista kahteen aariin oleviin palstoihin, jotka tulivat etupäässä suurperheellisille osuuskaupan jäsenille. Vuokrana perittiin vain osuuskaupan maksaman vuokran määrä. Palstaviljelyn suosio jatkui vielä sotien jälkeenkin.

Kasvisten hankkiminen kaupunkilaisille oli sota-aikana tärkeää niukan ruokavalion vuoksi. Toiminta palveli myös muita jäseniä ja ulkopuolisia asiakkaita. Keskimaa hankki maa-alueen Jyväsjärven takaa Äijälän alueelta ja aloitti *kasvihuoneiden* rakennustyöt keväällä 1943. Ensimmäinen sato voitiin korjata seuraavana kesänä.

Kesällä 1940 perustettiin Jyväskylään erityinen *halko-osasto*, kun Keskimaan asiakkaiden, erityisesti kaupunkilaisten, polttopuuhuolto vaikeutui sodan vuoksi. Valtion Rautateiltä vuokrattiin pieni varastoalue, jonne varastoitiin ostettuja halkoja. Ne sahattiin polttopuuksi.[84] Toiminta tyrehtyi pian, kun kesällä 1941 miehet ja kuljetusvälineet osoitettiin toisiin tehtäviin.

Ongelmallinen velkakauppa

Yksi sota-ajan vaikutuksista oli velkakaupan lopettaminen. Siitä oli pyritty eroon jo Keskimaan edeltäjien aikana 1910-luvun lopulla ja erityisellä päätöksellä 1920-luvun alussa. Käytäntö oli toinen, sillä varsinkin maaseudun sivuliikkeissä liikkeenhoitajat saattoivat myydä luotolla. Velkakauppa ryöpsähti laajemmaksi 1930-luvun alun talouspulan aikana. Perintä tuotti vaikeuksia, ja osuusliike joutui kirjaamaan tappiollisia saatavia.



”Joka katsoo yllä olevaa Kivikannon keskustoimipaikasta otettua kuvaa, ei ihmettele kelle Kivikanto niin paljon myy. Kaikki asiakkaat eivät mahtuneet kuvaankaan”, kuvailtiin Yhteishyvässä kaupankäyntiä.

Hallintoneuvosto patisteli loppuvuonna 1938 myymäläneuvostoja supistamaan ja valvomaan alueidensa velkakauppaa.[85]

Velkakaupan turmiollisuus otettiin näkyvästi esiin Keski-Suomen Osuuskauppapiirin piirikokouksessa marraskuussa 1939. Arveltiin kuitenkin, ettei siitä kokonaan voi päästä eroon. Kokouksessa hyväksyttiin päätöslauselma, jonka mukaan varsinaisten kulutustavaroiden osalta oli pyrittävä kaikkialla käteismaksuun. Jos tästä periaatteesta oli välttämätöntä poiketa, maksuaikaa sai olla korkeintaan yksi kuukausi. Uutta tavaraluottoa ei saanut antaa ennen entisen velan maksamista. Muistutettiin myös siitä, että tuotannolliseen toimintaan myönnetyt luotot piti maksaa takaisin täsmällisesti sovittuna aikana. Jäseniä kehotettiin hoitamaan luotontarpeensa pankin kautta, jotta kauppatoiminnassa voitaisiin päästä käteiskauppaan. Velkakaupan rajoittamiseen – ja yleensä myymälöiden tilanteen selvittämiseen – liittyi erityisen *myymälätarkastajan* palkkaaminen osuusliikkeeseen kesällä 1940. ”Myymälöittentarkastajaksi”, kuten tehtävänimike tuolloin kuului, tuli Sulo Ripatti.[86]

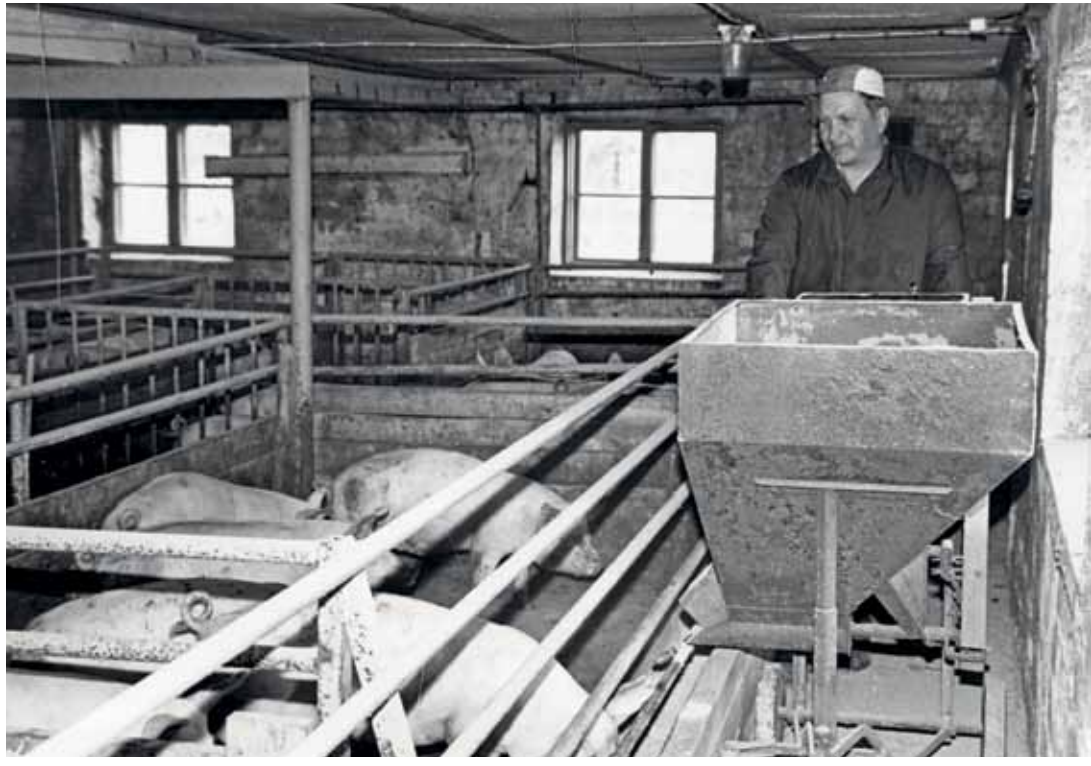
Osuuskuntakokoukselle laadittiin esitys velkakaupan täydellisestä lopettamisesta, ja osuuskunta hyväksyi esityksen kevättalvella 1940. Käytännössä velkakauppaan ei tähän aikaan enää tarvinnut turvautua, koska rahaa, tosin arvonsa menettänyttä, oli liikkeellä runsaasti, mutta sitä vastaan tavaraa oli tarjolla vieläkin niukemmin. Velaksi myynnin lopettaminen yksityisille henkilöille supisti osuusliikkeen velkasaatavat jo heti lähes olemattomiin. Keskimaassa pelättiin, että velaksi

myynnin lopettaminen karkottaisi asiakkaita. Uhkakuva ei toteutunut, sillä Keskimaan osuus piirinsä SOK-laisten osuuskauppojen myynnistä kasvoi vuosina 1941–1944 noin 36 prosentista yli 41 prosenttiin.

Karjanosto ja teurastus

Keskimaan johtokunta suunnitteli kesällä 1940 puolivakavissaan Jyväskylän Mattilanniemen alueen ostamista osuuskunnalle ajanmukaista vientiteurastamoa ja lihanjalostuslaitosta varten. Hallintoneuvosto päätti kuitenkin myöhemmin syksyllä myydä vanhan teurastamonsa osuuskauppojen omistamalle Karjakunnalle, joka oli avannut hiljattain konttorin Jyväskylään. Lihan kysyntä oli kasvanut, joten osuuskauppa katsoi sekä tuottaja- että kuluttajajäsentensä edun toteutuvan parhaiten toimenpiteen jälkeen.[87]

Keskimaa oli liittynyt *Karjakeskuskunnan* jäseneksi vuonna 1934. Karjakunta oli syntynyt vuonna 1919, kun maakunnissa toimivat osuusteurastamot olivat perustaneet keskusliikkeekseen Karjakeskuskunnan. Siitä oli tullut teurastamoiden ja osuuskauppojen vaikutusvallan kamppailuareena, kun 1920-luvulta lähtien osuuskaupat saivat sen piirissä jalansijaa karjanostojen järjestäjinä. Seuraus oli, että 1936 osuusteurastamot vetäytyivät Karjakeskuskunnasta ja perustivat *Tuottajain Lihakeskuskunnan* (TLK). Se väitti Karjakeskuskunnan ajavan vain kuluttajien etuja. Osuuskauppojen hallinnossa oltiin toista mieltä ja pidettiin kiinni alkuperäisestä keskuskunnasta sekä muutettiin sen nimeksi vuonna 1940 *Karjakunta*. Karjariitana tunnettu osuustoiminnallinen kiista ei tuntunut Keski-Suomessa niin voimakkaana kuin esimerkiksi Keski-Pohjanmaalla. Seinäjoella toimiva Osuuskunta Itikka perusti kuitenkin vuonna 1939 kilpailevan teurastamon Keljoon.



Palokassa toimineen sikalan hoitaja U. Saramäki ruokkimassa hoidokkejaan. Sioille syötettiin etupäässä ravintoloiden keittiöjätteitä.

Toimialuekiistely kärjistyy

Keskimaan ja Vaajakosken Osuusliikkeen välinen kiista toimialueista kärjistyi syksyllä 1940, kun kaupunkilainen osuuskauppa suunnitteli sivumyymälöiden perustamista Kivistön ja Jyskänvuoren tonteilleen. Varsinkin jälkimmäinen oli vaikea pala vaajakoskelaisille, koska Jyskän alue oli jäämässä maalaiskunnan puolelle juuri toteutettavassa alueliitoksessa. Keskimaa oli tehnyt vuosi aikaisemmin periaatepäätöksen, jonka mukaan maalaiskunnan puolelta kaupunkiin siirrettävät Vaajakosken suunnan osat ja Kuokkala kuuluivat sen intressialueeseen. Keskimaalla katsottiin, ettei Vaajakoski muodosta millään

tavalla näiden liitosalueiden talouskeskusta. Samaan hengenvetoon Keskimaa sisällytti kauppa-alueeseensa myös Muuramen. Keski-Suomen Osuuskauppapiirille osoitetussa kirjelmässä suostuttiin siihen, että Kangashäkin myymälä luovutetaan Uuraisten Osuuskaupalle ja Sumiaisten myymälä Konginkankaan Osuuskaupalle, koska näiden myymälöiden katsottiin kuuluvan selkeämmin naapuriosuuskauppojen toimintapiiriin kuin Keskimaan toimialueeseen.[88]

Keski-Suomen Osuuskauppapiiri koetti sovitella Keskimaan sodanjulistusta, joka oli kummunnut vaajakoskelaisen osuusliikkeen Halssilaan avaamasta sivumyymälästä. Keskimaa toivoi tuekseen hallintoneuvoston jäsentään kansanedustaja Taavi Vilhulaa, joka oli myös piiritoimikunnan jäsen. Tämä ilmoitti, että hän pidättäytyy piiritoimikunnan jäsenen ominaisuudessa jääviyden vuoksi asian käsittelystä.[89]

Keskimaa piti päänsä ja perusti *Jyskän sivumyymälän* vuonna 1942. Se tuli seudun teollisuusalueen viereen hyvälle paikalle Vaajakosken ja Jyväskylän välisen tien varteen. Vaajakoskelaiset olivat koettaneet piirin kautta estää hanketta, koska katsoivat Jyskän alueen kuuluvan omaan kauppa-alueeseensa ja heillä oli jo sivumyymälä Halssilassa Jyskän länsipuolella. Tilanne oli omiaan lisäämään naapuriosuuskauppojen kyräilevää asennetta toisiaan kohtaan.

Talvella 1942 sumiaislainen osuuskauppaväki kertoi Keskimaalle, että se halusi pysyä mieluummin entisissä yhteyksissään kuin siirtyä Konginkankaan Osuuskaupan jäsenyyteen. Toivottiin, että Keskimaa rakentaisi oman liiketalon, jonka yhteyteen tulisi muutamia matkustajahuoneita, koska sellaisia ei paikkakunnalla ollut ja muutoinkin oli puute vuokrahuoneista. *Kangashäkin myymälän siirto Uuraisten Osuuskaupalle* sitä vastoin toteutui kiinteistökaupalla.[90]

Puisen pääliikkeen rakentaminen palon jälkeen 1930-luvun alkupuolella oli ollut taloudellisesti ahtaan ajan sanelema päätös, joka ei ollut miellyttänyt näkyvämpää keskustoimipaikkaa toivoneita. Lyhytkatseinen ”tarkan markan” päätös oli ollut viimeinen niitti arkkuun, joka johti toimitusjohtajan eroon. *Uuden, ajanmukaisen keskustoimipaikan rakentaminen* nousi hallintoelinten pöytäkirjojen mukaan ensimmäisen kerran painokkaammin esiin hallintoneuvostossa joulukuussa 1940. Se ei halunnut kiirehtiä asiaa, mutta antoi kuitenkin johtokunnalle tehtäväksi viedä rakennuksen suunnitteluasiaa eteenpäin.[91] Hanke ei edennyt lainkaan jatkosotavuosina.

Lisää myymälöitä

Keskimaalla oli vuonna 1939 toiveita toimintansa laajentamisesta. Jyväskylän pohjoispuolella *Tikkakosken tonttikauppa* oli jo hyväksytty, ja *Äänekoskelta* oltiin hankkimassa tonttia aiempaa paremmalta paikalta. *Suolahden* kauppaa piti laajentaa. *Kuusaan* kaupalle aiottiin hankkia tontti lähempää kylän keskustasta. Eteläpuolella mietittiin laajentumissuunnitelmana Muuramen kirkonkylää.

Jyväskylässä päätettiin ostaa omaksi SOK:n omistama tontti Vapaudenkatu 62:sta myymälätoiminnan laajentamiseksi. Kaupungin lähiympäristössä päätettiin avata myymälä *Tourulaan* ja Rautpohjan suuntaan Tykkitehtaan lähelle. Tykkitehtaan myymälää, joka avattiin toukokuussa 1940, alettiin nimittää sijaintinsa mukaan *Syrjälän myymäläksi*. *Kivistöltä* ostettiin talo Mikkelin Karjanmyyntiosuuskunnalta, ja talossa piti avata myymälä mahdollisimman pian. Laajennussuunnitelmat oli määrä rahoittaa kiinnelainoilla 3,5 miljoonaan markkaan saakka (vuoden 2011 rahana noin miljoona euroa).[92]

Talvisota muutti suunnitelmia siten, että myymälöiden saaminen kaupungin lähiympäristöön uusille asutusalueille tuli entistä kiireellisemmäksi. Sen takia Keskimaan hallintoneuvosto antoi kevättalvella 1940 johtokunnalle valtuudet avata uusia

myymälöitä sitä kuulematta.[93] Vielä samana vuonna varattiin kiinteistö *Vapaudenkatu 73:sta*. Seuraavana vuonna hankintoja oli useita: Jyväskylästä ja sen lähialueilta: *Vapaudenkatu 62, Salmela, Nisula, Kypärämäki* ja *Kivistö*. Jyväskylän maalaiskunnasta hankittiin *Kuohu, Puuppola* ja *Kuikka*. Vuonna 1941 suunniteltiin myymälän avaamista myös Korpilahden *Saakoskelle* kylän yksityiskauppiaan myytäväksi tai vuokralle tarjoamassa kiinteistössä, mutta hanke ei johtanut tulokseen.[94]

Vuoden 1944 lopussa Keskimaalla oli kirjanpidollisesti erillisiä toimipaikkoja kaikkiaan 57, joissa oli 98 osastoa. Niistä eniten oli tavallisia, maaseutumaisia sekatavaramyymälöitä (39). Seuraavaksi tulivat ruokatavaramyymälät (25), maitomyymälät (19) ja erikoistavaramyymälät (10: jalkine-, kangas-, vaatetus-, rauta- ja kemikaalimyynti). Niiden lisäksi Keskimaalla oli viisi ravintolaa ja neljä tuotantolaitoksiksi määriteltyä toimipaikkaa.

Keskimaan tavoin sen OTK-lainen osuustoiminnallinen kilpailija Mäki-Matti vahvistui sotavuosina. Sen jäsenmäärä kasvoi ajanjaksolla 1939–1944 yli tuhannella hengellä lähes 7 000 jäseneen eli kuudesosan. Sen toimipaikkojen määrä lisääntyi seitsemällä. Mäki-Matilla oli vuoden 1944 lopussa yhteensä 73 toimipaikkaa. Jäsen- ja toimipaikkamäärän kasvu olisi ollut suurempikin, ellei Mäki-Matti olisi luovuttanut kesällä 1941 Keuruulle perustetulle Osuusliike Keski-Suomelle seitsemän toimipaikkaa, joiden jäsenet siirtyivät uuteen osuusliikkeeseen.[95]



Vaatetusmyymälä ja ompelimo – pesula ja kemikaalimyymälä

Vaatetusmyymälä oli ollut jo pitkään suunnitteilla päämyymälän yhteyteen. Ainoassa mahdollisessa huoneistossa Asemakadun varren konttori- ja ravintolarakennuksessa oli vuokralaisena yksityinen vaatetusliike, Keski-Suomen Vaatetus. Vasta kun sen vuokrasopimus vuonna 1941 päättyi, korjattiin vanhoja tiloja ja avattiin niissä keskusmyymälän vaatetusosastona.

Ompelimo aloitti yhtä aikaa vaatetusmyymälän kanssa. Sen tilat ja välineet oli suunniteltu vain valmiiden myynnissä olevien vaatteiden muutostöihin. Sodan aikana tarve vaatteiden valmistamiseen nousi suureksi. Hankittiinkin nopeita koneita ja palkattiin naisten pukujen valmistamiseen harjaantuneita. Ompelimo muutti vuonna 1943 väljempiin tiloihin Vapaudenkatu 79:ään, josta se sittemmin siirtyi vuokratiloihin Vapaudenkatu 42:een. Ompelimo päätyi lopulta vuonna 1945 Keljon uuteen liiketaloon ravintolaksi kaavailtuun huoneistoon.

Keskimaa osti vuonna 1939 SOK:n omistaman talon Vapaudenkatu 62:sta. Seuraavana vuonna aloitettiin *pesulatoimin-*





Vapaudenkadun pesulassa pestiin ravintolapyykkiä ja työntekijöiden työasuja.

Kukkopoika-ravintola toi Jyväskylään tuulahduksia maailmalta. Italialaista maalaishenkisyyttä edustivat tummat kalusteet, puna-valkoruutuiset pöytäliinat sekä katosta roikkuvat valkosipulikoynnökset. Kukkopojassa oli monia viitteitä tulevasta Rosso-maailmasta.

ta tavoitteena osuuskunnan ulkopuolisetkin asiakkaat. Osuuskaupan laajennuttua toiminta rajoittui lähinnä liikkeen sisäiseen käyttöön, kuten ravintolapyykin ja työntekijöiden työasujen pesemiseen. *Kemikaalimyymälä* avattiin kesällä 1941 Kauppakatu 18:ssa Kansallis-Osake-Pankin talosta vuokratussa huoneistossa.

Ravintolatoiminta laajenee

Keskimaan *kolmas ravintola* (Ravintola n:o 3) avattiin vuonna 1940 Syrjälän kaupunginosassa silloiselta katuosoitteeltaan Valtakatu 32:ssa (myöh. Voionmaankatu). Osuuskauppa oli lähtenyt osakkaaksi varta vasten muodostettuun taloyhtiöön. Ravintola sijoittui kolmikerroksisen rakennuksen keskikerrokseen. Alakertaan tuli Keskimaan tilava ja valoisa maito-, ruoka- ja sekatavaramyymälä, ja ylimmässä kerroksessa oli asuinhuoneistoja ravintola- ja myymälähenkilökunnalle. Kaupan ja myöhemmin *Mörssärinä* kuuluksi tulleen ravintolan asiakkaiksi aiottiin saada nimenomaan läheisen Rautpohjan tykkitehtaan väkeä. Syrjälän myymälä ja sen yhteydessä oleva ravintola olivat edustava näyte SOK-laisesta funkkisarkkitehtuurista. Sittemmin kiinteistö hankittiin kokonaan Keskimaan omistukseen.

Sotavuosina ravintolatoiminta laajeni tuntuvasti: vuonna 1941 rakennettiin *Jyskänvuoren* tehdasalueen ääreen uuden sivumyymälän yhteyteen *Ravintola n:o 4*, joka avattiin seuraavana vuonna. *Seppälänkangas* tuli sotavuosina puolustuslaitoksen varikkoalueeksi täydentäen Jyväskylän ja lähiympäristön asemaa yhtenä sotaa käyvän maan ase- ja ammustuotannon keskittymistä. Varikon yhteyteen syntyi tilapäisluonteista asutusta, jota palvelemaan Keskimaa perusti *työmaaruokalan*. Se ryhtyi ottamaan vastaan nälkäisiä asiakkaitaan vuonna 1944.

Sodasta rauhaan

Tavaroiden ja raaka-aineiden säännöstelyä jatkettiin maassamme vielä vuosia sotien jälkeen. Toipuva teollisuus valjastettiin sotakorvaustuotteiden tekoon. Tämä näkyi Jyväskylässä ja sen lähiseudulla erityisesti metalliteollisuudessa, kun Rautpohjan Tykkitehdas muutettiin menestyksekkäästi paperikonetehtaaksi ja Tikkakoski Oy:n ase- ja ammustehdas ompelukonetehtaaksi. Sotakorvaukset työllistivät myös Väinölän Konepajaa, joka valmisti puun uittoon soveltuvaa kuljetuskalustoa. Hienomekaniikkaan erikoistuneella Jyskänvuoren sytytintehtaalla oli sen sijaan vaikeuksia löytää sopivia tuotteita rauhan ajan oloissa, kunnes sellaisiksi osoittautuivat sähkömittarit.

Elintarvikkeiden säännöstely voitiin purkaa siten, että sen piirissä olivat vuonna 1949 enää tuontiraaka-aineisiin pohjautuvat kahvi, sokeri ja margariini. Kahvin säännöstely jatkui pisimpään; kahvihampaan kolottajien piina päättyi vasta maaliskuussa 1954. Kansanhuoltoministeriön lakkauttaminen vuoden 1950 alussa oli säännöstelyajan rippeistä huolimatta merkki maamme siirtymisestä sota-ajan taloudesta rauhan ajan talouteen. Ulkomaankauppaa säännösteltiin 1950-luvun loppupuolelle saakka ja senkin jälkeen tuontilisenssein, jotka eivät suoranaisesti vaikuttaneet Keskimaan kaltaisen päivittäistavarakaupan arkeen. Kaikista tuontirajoituksista vapautui viimeisimpänä autokauppa vuonna 1962.

Tunnusomaista 1950-luvulle oli, että huolimatta säännöstelyn purkamisesta kauppojen tavaravalikoima laajeni hitaasti: hitaammin kuin niiden kysyntä. Kotitalouksien kulutuskäyttöön jäävä rahamäärä ei kasvanut tasaisesti, vaan riippui hyvin selkeästi suhdanteista. Ensimmäinen korkeasuhdannepiikki koettiin heti 1950-luvun alussa, kun Korean niemimaalla syttyneestä sodasta pelättiin tulevan uusi maailmanpalo. Puutavaran hinta singahti rajusti ylöspäin, ja metsänmyyjille jäi käteen tukku kantorahatuloja ja metsä- ja uittotyöväelle mieleiset ansiot. Noususuhdanne kääntyi laskuun jo vuoden 1951 lopulla, mutta tilanne kohentui vuosina 1954 ja 1955.

Maaliskuussa 1956 puhkesi kolme viikkoa kestänyt yleislakko, jonka siemen oli maataloustuottajien ajamasta tuottajahintojen nostovaateesta ja tuotteiden luovutuslakosta revennyt palkkojen ja hintojen kujanjuoksu. Raju inflaatio söi ostovoimaa. Lakkoajasta jäi jälkipuintia myös Keskimaahan, sillä toimitusjohtaja Lappalainen oli erehtynyt antamaan kiihkeiden lakkopäivien aikana lausunnon, josta muovautui toimittajan kynässä maataloustuottajia syyllistävä kannanotto. Toimitusjohtaja saikin osuuskaupan hallintoneuvostolta kipakan muistutuksen. Se osoitti yhtäältä sekä osuuskaupan halua varjella puolueettomuuden leimaansa, mutta toisaalta sitäkin, kuinka maaseututaustainen osuuskaupan luottamushenkilöhallinto tähän aikaan oli.[96]

Rahan devalvoiminen paransi vientimahdollisuuksia. Kun sen yhteyteen ajoitettiin tuontisäännöstelyn viimeiset purkutoimet, keskisuomalaisetkin saattoivat saada aiempaa helpommin käsiinsä sekä ulkomaisen että kotimaisen teollisuuden valmistamia kestokulutushyödykkeitä. Oloihin nähden piinaava työttömyys hellitti, ja vuodesta 1958 alkoi noususuhdanne, joka kesti vahvana vuoteen 1961.



Myyjä pussittaa ja punnitsee jauhoja.

Kaupparyhmien kilpailu

Vähittäiskaupan kilpailua alkoi viritä vasta 1950-luvun alkupuolella, kun elintarvikkeiden säännöstely loppui. Säännöstely oli jäädyttänyt markkinaosuudet, mutta SOK kasvatti osuuttaan OTK:n kustannuksella 1950-luvun puoliväliin asti. Yleislakko kouraisi SOK-laista kenttää voimakkaammin kuin kilpailijaa, jonka myynti edistyi vuosikymmenen loppuun saakka hieman paremmin. Tosin vaikeuksia oli OTK-laisella ydinalueella: elintarvike- ja sekatavaramyymälöissä.[97]

Osuuskauppa Mäki-Matti hallitsi selvästi Jyväskylän kaupungissa käytyä osuuskauppojen kilpailua. Se oli hankkinut 1940-luvun jälkipuoliskolla kymmenen uutta toimipaikkaa, ja vuonna 1953 se sai OTK-laisen osuuskaupan aluesiirroissa Säynätsalossa, Muuratsalossa, Lehtisaaressa ja Kinkomaalla sijainneet Muuramen Osuuskaupan myymälät. Mäki-Matti avasi vuonna 1956 Jyväskylän ensimmäisen ns. pikamyymälän ja käynnisti ensimmäisenä toimialueellaan myymäläautopalvelun.[98]

Viettäessään vuonna 1956 puolen vuosisadan mittaisen historiansa juhlavuotta Mäki-Matti saattoi kertoa, että se toimi 11 kunnan alueella, möi tavaraa 88 myyntipaikassa, piti 5:tä ravintolaa ja omisti 4 tuotantolaitosta. Näkyvin kilpailu käytiin Keskimaan ja Mäki-Matin kesken kaupunkialueella. Sen toimipaikoista, joita oli 1950-luvun lopulla jo lähes sata, puolet sijaitsi Jyväskylän seudulla. Ei voida kuitenkaan puhua mistään aggressiivisesta osuuskauppakamppailusta, sillä kummallakin oli vakiintunut asiakaskuntansa. Keskimaa oli passiivinen ikään kuin tyytyen pienemmän veljen osaan. Tietynlainen uneliaisuus oli tyypillistä 1950-luvulla koko vähittäiskaupan kentässämme ja tilanne oli samanlainen tukkukaupan rakenteissa. Mäki-Matti menestyi paremmin kuin Keskimaa, vaikka silläkin oli vaikeuksia, kun taloudellinen tuottavuus pysyi heikohkona muun muassa suurten korkomenojen takia. Siitä huolimatta Mäki-Matti oli 1950-luvun lopulla Keskimaata pitemmällä päätöksessään rakentaa keskustoimipaikakseen uusi, ajanmukainen tavaratalo.

Mäki-Matista kehkeytyi huomattava maidonjalostaja. Meijeritoiminta oli lähtenyt liikkeelle jatkosodan aikana vuonna 1942 Väinönkadun ja Hannikaisenkadun kunnostetuissa tilapäistiloissa, joihin maito kerättiin osuuskaupan omilla autoilla Jyväskylän lähikunnista. Kesti kuitenkin 11 vuotta ennen kuin Mäki-Matti pystyi toimittamaan kaiken omissa myymälöissään tarvitsemansa maidon. Näkyvä meijeritoiminnan laajenemisen virstanpylväs – osana yleistä Keski-Suomen lypsykarjatalouden tehostumista – oli uuden tuotantolaitoksen valmistuminen



Leikkuupuimureiden luovutus Keskimaan pihassa sai aina maakunnan viljelijät liikkeelle. Kuva kesältä 1965.

Lutakkoon vuoden 1957 lopulla. Seuraavana syksynä aloitettiin maitojauheen valmistus elintarviketeollisuuden käyttöön.[99]

Mäki-Matti onnistui hankkimaan asiakaskuntaa Keskimaata terhakkaammin sotien jälkeen asutetuilta Jyväskylän kaupungin reuna-alueilta. Keinona oli tukea omakotitalojen rakentamista. Esimerkiksi Kypärämäkeen nousi 1950-luvun puoliväliin mennessä kymmeniä taloja, joista huomattavalle osalle rakennustarvikkeet toimitti alueen myymälä.[100]

Yksityisen vähittäiskaupan etuna 1950-luvulla olivat Keski-Suomessakin osuuskauppoihin nähden alhaisemmat kustannukset.[101] Yksityiskauppiaalla oli yleensä vain yksi liike, mutta osuuskauppoja rasitti toimipaikkojen verkko, jonka useat myymälät kannattivat heikosti. Yksityiskaupan puolella Keskimaan kilpailijoina olivat Keskon alaiset kaupat. Jyväskylässä niistä on mainittava ennen muita *Tyynelä Oy*. Yrjö Tyynelä, jonka liiketoiminnan juuret olivat luovutetussa Karjalassa, siirsi vuonna 1947 säännöstely- ja puuteajan keskellä kankaisiin, asusteisiin ja jalkineisiin erikoistuneen kauppatoimintansa väliaikaistiloista Vaajakoskelta Jyväskylään. Opistonkatu 18:aan (myöh. Yliopistonkatu 42) rakennettiin puolitoistakerroksinen puutalo, joka oli aikakautensa pienoistavaratalo. Kesko Oy möi 1950-luvun puolivälissä Jyväskylän konttorinsa tontteineen Asemakadun ja myöhemmin Yliopistonkatuna tunnetun kadun kulmauksesta. Epäkäytännöllisiksi osoittautuneet puurakennukset yhdistettiin toimivaksi uudella kolmikerroksisella lisärakennuksella, joka otettiin käyttöön kesällä 1957. Samalla yrittäjäperhe aloitti 15 vuoden tauon jälkeen elintarvikkeiden ja siirtomaatuotteiden myynnin ja elintarvikeosasto tunnettiin nimellä "Herkkula". Rinnakkaisliike jatkoi Opistonkadulla loppuvuoteen 1961, jolloin koko liiketoiminta keskitettiin Tyynelänkulman tavarataloon.[102]

Keskolaisia kauppoja merkittävämpi asema – kolmannes koko vähittäiskauppakentästämme 1950-luvun puolivälissä – oli muilla yksityiskaupoilla, joiden tukkukauppayhteydet olivat hajaantuneemmat kuin keskolaisilla. Päällekkäisyyksien vähentämiseksi nämä kirjavataustaisen Suomen Tukkukauppiaiden Liiton jäsenet ryhmittyivät 1950-luvun puolivälissä A&O-nimikkeen alle. Tältä pohjalta syntyi sittemmin maamme neljäs hallitseva tukkukauppa, Tuko, joka oli täydellisempi kuin varhainen, lähinnä tuontitoimintaa ja teollisuutta harjoittanut väljä keskusorganisaatio. Tukoa edeltävistä tukkukaupoista on mainittava kuopiolaistaustainen *H. Saastamoinen & Pojat Oy*, joka ulotti vuonna 1948 tukkuritoimintansa Jyväskylään. Tavaravalikoimaa laajennettiin tekstiili-, lyhyttavara- ja taloustavara-aloille. Yrityksellä oli ollut lyhytaikaisesti konttori Jyväskylässä 1920- ja 1930-luvun taitteessa, mutta se oli jouduttu lopettamaan talouspulan aikana.[103]

Saastamoisen ohella toinen huomattava yksityinen tukkukauppa Jyväskylässä oli *Pohjanmaan Kauppiaiden Oy*, joka oli perustettu vuonna 1917 Oulussa vastapainoksi laajenevalle osuuskauppatoiminnalle. Yhtiön nuorin konttori aloitti Jyväskylässä vuonna 1948, samana vuonna kuin Saastamoinen teki menestyksekkään paluun. Väliaikaiset tilat vaihtuivat kaksi vuotta myöhemmin Lutakossa uusiin. Pohjanmaa Oy:n toimialue oli nimestään huolimatta valtakunnallisesti laaja, lähes yhtä laaja kuin Keskon.[104]

Kaupparyhmän kärkipäässä

Keskimaa oli osa SOK-laista osuuskauppajärjestöä, joka oli rakennettu sopivaksi maatalousyhteiskuntaan. Tavoitteena oli saada hajallaan asuneen väestön arkisiin tarpeisiin rajoitettu määrä välttämättömiä tuotteita. Maamme koko väestöstä 1950-luvulla kaksi kolmasosaa asui maaseudulla. Jos katsotaan maaseutumaiseksi asumiseksi myös kirkonkylät ja kaupunkistatusta vailla olleet teollisuustaajamat, Keski-Suomi oli vieläkin maaseutumaisempi: vuonna 1960 perustetussa uudessa 245 000 asukkaan läänissä vain runsas viidesosa oli kaupunkilaisia.[105] Keskimaan jäsenkunnan koostumus kuvasi hyvin SOK-laisen osuuskauppakentän taustaa, sillä vuonna 1960 kolmasosa jäsenistä sai elantonsa suoraan maa- ja metsätaloudesta. Tähän liittyen maataloustavarakaupan osuus myynnistä oli lähes 28 prosenttia. Hallinto oli korostuneen maaseututaustainen: hallintoneuvoston 18 jäsenestä 16 asui maaseudulla. Maaseutuun on sisällytetty tässä tarkastelussamme kirkonkylät ja Jyväskylän maalaiskunnan puoleiset aikanaan hyvin maaseutumaiset kyläkulmat Keljonlahti ja Palokka.[106]

Sotavuosista huolimatta Keskimaan myymälöitä oli tullut 1940-luvun alkupuolella melkoinen määrä lisää. Karjalaista siirtoväkeä ja rintamamiesperheitä sijoitettiin maaseudulle, ja rakennus- ja teollisuustöistä toimeentulonsa saaneet asettuivat Jyväskylän kaupungin ja ympäröivän maalaiskunnan taajamiin ja niiden liepeille. Kuten aiemmin on mainittu, metalliteollisuuden muuntuminen rahanaikaan toi töitä.

Taloudellinen toimeliaisuus ja into olivat käsin kosketeltavissa, ja tässä hengessä Keskimaan johtokunta suunnitteli kokouksessaan 30.11.1945 peräti 25 uuden myymälän avulla kahmaisevansa ison osan asiakaskunnan lisääntymisestä. Suunnitelmissa piirtyi myös kuva kasvaneen osuuskaupan arvovaltaan kuuluvasta toimitalosta erikoisosastoineen, henkilökunnan asuintalosta ja hotellista. Tavoitteena oli rakentaa lisäksi vähintään kolmikerroksinen keskusvarastorakennus Vapaudenkatu 62:een. Henkilökunnan asuintaloa tarvittiin, koska kaupungissa oli jatkuva asuntopula, ja hotelli aiottiin rakentaa yhdessä SOK:n kanssa. Kivistön ja Halssilan vajavaiset kauppapalvelut aiottiin ottaa haltuun kaksi- tai kolmikerroksisilla liiketaloilla. Suolahteen ja Äänekoskelle suunniteltiin komeat toimitalot ja tilavat varastot paikkakuntien rautatieasemille; molempiin kauppaloihin tulisi lisäksi pienempiä myymälöitä. Uusia myymälöitä piti perustaa ympäri kaupunkia ja tarpeellinen määrä myös maaseudun syrjäisempiin kyliin Keskimaan vaikutusalueella. Kaupallisiin palveluihin aiottiin ulottaa myös parturikampaamoja ja jopa elokuvateatteri ja hautaustoimisto.

Keskimaan johdossa tapahtui syyskesällä 1948 vaihdos, kun Nikolai Luoma-aho erosi ja uutena toimitusjohtajana aloitti Lauri Lappalainen. Hän tuli Kausalasta Osuusliike Oma-Pohjasta.

Keskimaan liikevaihto kasvoi 1940-luvun lopulla, mutta haaveista oli karsittava suuri osa pois. Siitä huolimatta myynnin kasvu perustui 1950-luvulla lähinnä uusien myymälöiden avaamiseen. Keskimaa pysyi koko vuosikymmenen järkkymättä maamme kymmenen suurimman SOK-laisen osuuskaupan joukossa, käytettiinpä mittareina myyntiä, toimipaikkojen määrää tai jäsenmäärää. Vuosikymmenen alussa oltiin jokaisella kolmella mittarilla sijoilla viides tai kuudes. Vuosikymmenen päättyessä sijoitus oli säilynyt enää toimipaikka- ja jäsenmäärissä, ja myyntiluvuissa oli tipahdettu yhdeksännelle sijalle. Edellä oli mikkeliläinen Osuuskauppa Suur-Savo ja takana kymmenennellä sijalla Lahden Seudun Kauppakunta.[107]

Toimialue muuttuu

Keskimaa oli määritellyt jo talvisodan alla Muuramen intressialueekseen. Linjanveto oli liittynyt kiistaan toimipiirirajoista Vaajakosken Osuusliikkeen (myöh. Vaajala) kanssa. Kinastelulla oli nähtävissä syytä sekä liiketoiminnan että arvovallan kannalta. Edellinen painoi, kun naapuriosuuskaupat koettivat saada jalansijaa Jyväskylän lähiympäristön uusilla asuinalueilla.

Kullakin SOK-laisella osuuskaupalla, joita oli Keski-Suomen piirissä lähes kaksikymmentä, oli oma "reviirinsä" eikä niitä asetettu kyseenalaisiksi. Keskimaalla oli ollut Vaajalan kanssa toimialuekilpailua Vaajakosken ja kaupungin välillä Halssilan ja Jyskän seudulla. Keskimaa toivoi 1950-luvun puolivälissä saavansa Halssilan myymälän vaihtamalla sen toimialueensa äärilaidalla olevaan Toivakan Kankaisten myymälään.[108] Halssilan myymälä ei vaihtanut omistajaa, mutta naapuriosuuskauppojen toimialuekiistely alkoi jäädä 1950-luvun lopulla taka-alalle, kun etäännyttiin kiivaimmista 1940-luvun vuosista.

Toimialuelaajennushaluun liittyivät syksyllä 1940 Keskimaan tunnustelut *Muuramen Maanviljelijöiden Osuuskaupan* liittämiseksi kaupunkilaiseen osuuskauppaan. Niistä puhuttiin sen jälkeen tavan takaa sotien jälkeen, mutta liittäminen tapahtui vasta kesällä 1956. Keskimaa sai siten kolme uutta myymälää: kirkonkylän päämyymälän ja Isolahden ja Vihtalahden sivumyymälät.[109]

Pitkin 1950-lukua Keskimaan toimialueen pohjoisosissa Äänekoskella ja sen lähiympäristössä alettiin puhua itsenäisen osuuskaupan puolesta. Tämän toiveen toi Keskimaan hallintoneuvostossa ensimmäisen kerran julki Onni Pölkki joulukuussa 1957. Pölkin mukaan paikallinen osuuskauppa pystyi paremmin kilpailemaan Mäki-Matin ja yksityiskauppiaiden kanssa. Ajatusta kannattivat hallintoneuvostossa suolahtelaisjäsen Impi Sirkka sekä jyväskyläläiset Einari Ritva ja Mauno Pohjonen.[110]

Johtokunta pantiin tekemään tarvittavat valmistelut. Seuraavana talvena lähetettiin Keskimaan jäsenille asiaa koskeva kirje ja kehotettiin saapumaan aikanaan pidettävään uuden osuuskaupan perustamiskokoukseen. Vielä vuoden 1958 kuluessa Keskimaa luovutti uudelle *Osuusliike Alakeiteleelle* Äänekosken kauppalan molemmat myymälät, Äänekosken maalaiskunnan Hietaman myymälän, Suolahden kauppalan molemmat liiketilat ja Sumiaisten myymälän. Keskimaan toimialue supistui käsittämään Jyväskylän, Jyväskylän mlk:n, Muuramen, Korpilahden, Toivakan, Petäjäveden ja Laukaan. Toivottiin, että järjestelyllä päästäisiin toiminnan tiivistämisen kautta parempaan kannattavuuteen. Samaan tähdättiin myymällä kesällä 1958 Vaajalalle *Toivakan Kankaisten* sivumyymäläoikeudet. [111]

SOK-laisten osuuskauppojen määrä jatkoi 1950-luvulla tasaisehkoa vähenemistään, kun pieniä ja heikosti kannattavia palvelukeskusten syrjäkulmilla olleita paikallisia osuuskauppoja sulautettiin suurempiin, joille oli historian saatossa vahvistunut alueellisen osuuskaupan asema. Tavoitteena oli saada kullekin osuuskaupalle mahdollisimman yhtenäinen ja tarkoituksenmukainen alue. SOK:lla ei ollut vielä 1950-luvulla ennakoitua, johdettua ja tietoista fuusioiden kokonaisohjelmaa, vaan tapaukset käsiteltiin yksi kerrallaan.[112] Väljästi koordinoitua, vaistonvaraista jäsenosuuskauppojen toimintaedellytykset turvaamaan pyrkivää johtamista kuvasi osaltaan sekin, että fuusioiden rinnalla perustettiin uusia osuuskauppoja, kuten esimerkki Osuusliike Alakeiteleen synnystä osoittaa. Keskimaa koki siis 1950-luvulla SOK-laisen valtakunnallisen, tempoilevan osuuskauppastrategian vastakkaiset virrat: yhtäältä muuramelaisen pikkuosuuskaupan sulauttamisen isompaansa, toisaalta toimialueensa pohjoisosien luovuttamisen uudelle naapurille. Kolmantena piirteenä, edellisten välimuotona, oli kiistely toimialueen rajoista vaajakoskelaisten kanssa.

Muuramen Maanviljelijäin Osuuskauppa

Muuramen Maanviljelijäin Osuuskauppa r. l. perustettiin vuonna 1920, koska paikkakunnalla neljä vuotta toiminut Muuramen Osuuskauppa oli siirtynyt OTK-laisen osuustoiminnan alaiseksi. Uuden, viljelijöiden tarpeista lähtevän osuuskaupan pääliike sijaitsi kirkonkylässä ja Vihtalahteen avattiin sivumyymälä vuonna 1938. Toinen sivutoimipiste tuli vuonna 1947 Isolahteen.

Osuuskaupan jäsenmäärä ja myynti kehittyivät seuraavasti:

	1930	1940	1950	1955
Jäsenmäärä	75	91	148	173
Myynti*	298	408	680	946

* vuoden 2011 rahana, tuhansina euroina

Muuramelainen osuuskauppa oli Keski-Suomessa pienimmästä päästä. Sen jäsenmäärä oli vuonna 1930 toiseksi pienin Rutalahden Maanviljelijäin Osuuskaupan jälkeen, ja kymmenen vuotta myöhemmin sitä hieman vähäväkisempi oli vain Säynätsalon Osuuskauppa. Muuramen Maanviljelijäin Osuuskauppa painui 1950-luvun alkuun mennessä osuuskauppapiirinsä hännänhuipuksi sekä jäsenmäärältään että vuosimyynniltään. Osuuskaupan liikkeenhoitajana oli vuoden 1932 loppupuolelta lähtien Eemil Jussila. Hän oli syntyisin Pihlajavedeltä ja oli toiminut ennen Muurameen tuloaan liikkeenhoitajana Konginkankaalla ja Karijoella.

Keskusjärjestö muistutti jo 1940-luvun alun sotavuosina, että myynti olisi saatava kasvamaan. Muuramelaiset valittivat tavarapulaa, mutta joutuivat myös toteamaan, että varastotilat olivat olemattomat. Jatkosodan päätyttyä ostettiin syksyllä 1944 entinen "Lotta-Ruokala", joka muutettiin "Ruokala Sampoksi" toiveella, että sen toiminta tukisi heikkoa tavaranmyyntiä.

SOK patisteli voimavaroiltaan ja toimintamahdollisuuksiltaan kovin pieneksi osoittautunutta osuuskauppaa liittymään johonkin lähiympäristön suurempaan osuuskauppaan. Jo syksyllä 1945 Keskimaalta tuli ehdotus liitoksesta. Muuramelaisten vastaus kuului: "Liike nykyisessä muodossaan tyydyttää paikallista tarvetta." Sen vakuudeksi ryhdyttiin puuhaamaan toista sivumyymälää Isolahteen ostamalla tontti Severi Uotilalta Heikkilän talosta.

Jäsenmäärää saatiin hieman kasvatetuksi, ja Niittyaholle suunniteltiin 1950-luvun alkupuolella vielä yhden sivumyymälän perustamista. Osuuskaupan hallituksen toimintakertomus vuodelta 1955 oli kuitenkin synkeähkö: "Liike-elämässä raha on suuri tekijä. Jos ei ole rahaa, ei myös liiketoiminnalla ole kannatusta. Heikosti rahoitettu liike ei pysty kovaan kilpailuun, jota siltä vaaditaan pysyäkseen pinnalla. Jos joudutaan käyttämään paljon vekseliluottoa taikka ei muuten pystytä suorittamaan maksuja aikanaan, on se huonon ennettä."

Eemil Jussilan sairaus esti vuoden 1956 kevättalvella liikkeenhoitajaa tekemästä työtään. SOK esitti toukokuussa osuuskaupan hallitukselle Jyväskylän konttorinjohtaja Juho Nuutisen välityksellä, että liitos Keskimaahan olisi tämän vuoksi nyt korkea aika toteuttaa. Hallitus tuki esitystä yksimielisesti. Asian vuoksi oli jo vähän ennen pidetty ylimääräinen osuuskuntakokous. Seuraava järjestettiin kesäkuussa: hallitukselle annettiin valtuudet myydä ja luovuttaa Osuusliike Keskimaalle myymälähuoneistot 1.7.1956 alkaen. Osuuskuntakokous 18.11.1957 hyväksyi tilit tilikaudelta 1.1.–30.6.1956, vapautti hallituksen vastuusta ja lopetti osuuskaupan taustalla olleen osuuskunnan.

Lähteet: JyMA, Muuramen Maanviljelijäin Osuuskaupan arkisto; Keski-Suomen Osuuskauppapiirin vuosikertomukset; SOK:n jäsenosuuskaupat, Tilastoa 1930–1955.

Vanhanaikaisen pääliikkeen vankina

Uuden keskustoimipaikan rakentaminen nostettiin esiin sotien jälkeen ensimmäisen kerran 30.11.1945 johtokunnan kokouksessa. Kaavailtiin tilavuudeltaan 30 000 m³:n kokoista liiketaloa. Sen piirustukset valmistuivat seuraavaan kesään mennessä. Toisin kuin 1930-luvun tulipalon jälkeen SOK suhtautui nyt myötämielisesti uuden rakentamiseen. Yksi pankki lupasi 50 miljoonan markan lainan tähän tarkoitukseen. SOK tarkasti ja hyväksyi piirustukset ja Jyväskylän kaupungin maistraatin hyväksyntä saatiin kesäkuuhun 1947 mennessä. Piirustukset ja rakennuslupa-asiat olivat siten kunnossa.[113]

Tilanne kuitenkin mutkistui. Rakennustarvikkeista oli kova pula, eikä 50 miljoonan markan laina riittänyt alkuunkaan inflaation harpatessa. Uuden rakennuksen saaminen tuntui mahdottomalta. Toimitusjohtaja Lappalainen esittikin 28.12.1948 hallintoneuvostolle vanhan rakennuksen Kauppakadun puoleisen osan korottamista kaksikerroksiseksi. Hallintoneuvosto asettui empivälle kannalle.

Vuonna 1950 anottiin kaupungilta rakentamiselle lisää aikaa. Kun hanke ei edistynyt, sekä johtokunta että hallintoneuvosto katsoivat syksyllä 1954, ettei Keskimaa pystynyt yksinään toteuttamaan rakennushanketta. Sen jälkeen koetettiin saada siitä yhteishanke SOK:n kanssa, mutta keskusosuusliike ei lämmennyt ajatukselle. Vuosi myöhemmin kaupallinen johtaja Väinö Tuovinen esitti erillisrahoitusmallia, jonka mukaan rahoittajina olisivat Keskimaan jäsenet tallettamalla säästökassaan vaadittavan summan. Ajatus ei saanut jäsenistön tukea, ja murusista koottavan rahamäärän suuruus, 200–300 miljoonaa markkaa, tuntui huikealta.

Ajanmukaisen keskustoimipaikan puute jäyti Keskimaata koko 1950-luvun. Keskustelua toimipaikan rakentamisesta käytiin 1950-luvun jälkipuoliskolla sekä Keskimaan sisällä että julkisuudessa. Tyynelä Oy oli ennättänyt rakentaa Jyväskylään ensimmäisenä tavaratalon vuonna 1957, ja Mäki-Matti sai omansa rakenteille vähän myöhemmin: tavaratalo valmistui vuonna 1960. Keskimaan rakennushankkeen pitkittyminen tuntui osuuskaupan kannalta tuskastuttavalta ja sen ympärillä vellova julkinen keskustelu, joka sai hieman ivallisiakin piirteitä, kiusalliselta. Tilannetta hankaloitti vielä se, että osuuskaupan toiminta ja olemus oli muutoinkin jämähtäneen oloinen ja taloudellinen kannattavuus heikko. Moni toimipaikka tuotti suoranaista tappiota, ja osa investoinneista, kuten kauppapuutarha, osoittautuivat kehnoiksi. Samaan aikaan ainakin julkikuvansa perusteella kilpaileva Mäki-Matti paistatteli menestyksen auringossa.

Keskimaan hallintoneuvostossa ymmärrettiin, että osuuskaupan kehittämisen pullonkaula oli ajanmukaisen keskustoimipaikan puute. Lokakuussa 1958 tuskastuttiin tilanteeseen siinä määrin, että päätettiin lähettää lähetystö Helsinkiin, jotta SOK:lta saataisiin varmuus uuden toimipaikan rakentamisaikataulusta. Kului vielä vuosi, ennen kuin keskimaalaiset saivat vihdoin tiedon: tavaratalomainen keskustoimipaikka sisällytetään SOK:n vuoden 1960 rakennusohjelmaan.[114]

Myymäläverkosto laajimmilleen

Sotien jälkeisenä aikana 1960-luvun alkuun saakka maahamme syntyi noin 10 000 uutta myymälää, huomattava osa maaseudulle. Niiden määrä ylitti 40 000 rajapaalun ja oli neljännes enemmän kuin sotien päättyessä. Kasvuvauhti oli samaa luokkaa kuin syntyvyyshuippu, joka lisäsi suomalaisten määrää. Siksi myymälöiden asiakaspohja ei vähentynyt: se pysytteli entiseen tapaan 120 asiakkaan tuntumassa.[115] Määrä tuntuu nykykäsityksen mukaan kovin pieneltä.

Keskimaalaiset saattoivat lähteä toteuttamaan vain osin heti sotien jälkeen tehtyä kunnianhimoista, ylioptimistista suunnitelmaa. Rahoitus oli kiven kolossa ja hulppeat suunnitelmat arveluttivat. Tikkakoskella saatiin maaliskuussa 1946 myymälä ns. *Tunnelinmäen alueelle*, jossa oli ase- ja ammusteollisuuden tuomaa nopeasti pystyyn polkaistua asutusta. Syksyllä 1947 avattiin uudelleen Suolahden *Kolikkoinmäen* myymälä, joka oli ollut jonkin aikaa suljettuna. Ainoa 1940-luvun lopun uusi maaseutumyymälä tuli Toivakan *Kankaisten kylään* syyskesällä 1947. Kaksi vuotta myöhemmin Jyväskylän lähiympäristöön *Salmelan* esikaupunkialueelle perustettiin kolmiosastoinen myymälä. Jyväskylässä uusi aluevaltaus oli *kukkakaupan* avaaminen Kauppakatu 17:ssä jouluna 1948. Kuuden vuoden kuluttua tiloihin tuli laajentunut ruoka- ja siirtomaatavaraosasto.

Sotia seuranneen viisivuotisjakson aikana Keskimaan liikevaihdon kasvu ei ollut lisämyymälöiden ansiota, vaan myytävää tavaraa alkoi vain olla koko ajan enemmän ja kaikki meni kaupaksi. Myymäläverkoston laajentamisessa käperryttiin 1950-luvulla varovaisuuteen, kun pelättiin, että uudet myymälät osoittautuisivat yhtä kannattamattomiksi kuin jotkut aiemmin perustetut. Hyviä liiketilojen paikkoja oli tarjolla, mutta Keskimaa empi ja liiketilat menivät kilpailijoille, joiden hallussa niistä monet osoittautuivat hyvin kannattaviksi. Luottamusta Keskimaahan nakersi myös toinen jahkailu: saamattomuus ajanmukaisen keskustoimipaikan rakentamiseksi.

Uusia myymälöitä kuitenkin perustettiin 1950-luvulla:

1950: Jyväskylän Kyyhkymäki; Tikkakosken Liinalampi; Petäjäveden Ylä-Kintauden jakomo (lopetettiin 1953 kannattamattomana)
1954: Jyväskylässä Hankkijan talossa maatalous-tavaramyymälä
1955: Kukkumäessä 3-osastoinen myymälä Kannaksenkadun ja Honkaharjuntien kulmassa
1957: Köhniön myymälä (aluksi suunniteltiin ostaa valmis myymäläkiinteistö, lopulta vuokrattiin kauppias Takalalta)
1958: Nousukadun myymälä siirrettiin uuteen, Kenttäkadun varrelta vuokrattuun huoneistoon (saatiin suurehko asuinalue yksin Keskimaan toimialueeksi); syyskesällä avattiin 3-osastoinen myymälä Vaasan- ja Vapaudenkadun kulmassa

Lopetettuja myymälöitä:

1950: Tikkakosken toinen myymälä Tikkakoski Oy:n irtisanottua vuokrasopimuksen
1954: Jyväskylässä Asemakadun varren jalkinemyymälä
1954: Suolahden Kolikkoinmäen myymälä lopullisesti
1955: Vesangan myymäläkiinteistö paloi jouluaaton aattona eikä kauppaa enää avattu, vaikka uusi tontti hankittiin
1958: Toivakan Kankaisten myymälä luovutettiin Osuusliike Vaajalalle

Edellä on kerrottu myymälöiden vaiheista, perustamisineen, siirtoineen ja mahdollisesti sulkemisineenkin. Kokonaiskuva ei välttämättä hahmotu. Siksi esitetään vielä Keskimaan kirjanpidollisten toimipaikkojen (myyntipaikkojen) määrän kehitys koko ajanjaksolla 1928–1960:

Vuosi	Myymälöitä	Vuosi	Myymälöitä
1928	14	1945	56
1930	19	1947	68
1932	20	1950	72
1935	24	1952	69
1937	38	1955	65
1940	42	1957	69
1942	54	1960	78

Myymälöiden *kannattavuus* vaihteli. Vaikeinta oli pienillä maaseutumyymälöillä, parhaiten kannattivat kaupunkimyymälät. Suuntaus oli, että mitä pitemmälle 1950-lukua päästiin, sitä suuremmaksi heikosti kannattavien sivumyymälöiden määrä kasvoi. Kannattavuus riippui melkoiselta osalta myös myymälänhoitajan aktiivisuudesta, ja tässä oli paikoin toivomisen varaa. Ongelmia saattoi olla kaupunkimyymälöissäkin, kuten lihamyymälässä 1950-luvun alkupuolella, myymälänhoitajan puutteellisen ammattitaidon takia. Vaikeuksia oli myös kangasmyynnissä. Lihanmyynti joko toi tai vierotti asiakkaita, saatiin Keskimaalla havaita. Lihamyymälän hoitaja vaihdettiin ja uudeksi valittiin Toivo Ahola Leppävirralta, vaikka Yleisten Osuuskauppojen Liiton toimenvälitys oli asettanut ehdolle kaksi muuta.[116]

Myymälän ilme muutoksen tarpeessa

Vuoden 1955 lopulla päätettiin perustaa *trikoomyymälä*. Vaatetusosaston myynti ja kannattavuus kuitenkin takkuilivat ja SOK viestitti muutostarpeesta. Osastoa tarjottiin SOK:n hoitoon seuraavana vuonna ja myynniltään pieneksi kutistunut Äänekosken vaatetusmyymälä lopetettiin kokonaan. Pääliikkeen tappiollista vaatetusosastoa aiottiin supistaa kovalla kädellä, koska SOK:n pukineyhtymä suhtautui aluksi penseästi sen ottamiseen *SOK:n Leijona-Pukimoksi*, kunnes vuoden 1959 aikana osasto pääsi mukaan. Sen hoitajaksi valittiin Reino Laine Kauhavalta.[117]

Uudistuksia entisiin *sekatavaramyymälöihin*, jotka olivat myymälätyypistä yleisimmät, ei juuri tehty 1950-luvulla. Keskimaassa painavimpana syynä pidettiin jatkuvaa kireää taloutta. Viime kädessä kysymys oli liikkeen johdon ja hallinnon valinnasta. Muutostarvetta ei haluttu korostaa ja toimeen tartuttiin vasta olojen pakosta. Kuvaavaa oli, että Petäjäveden surkeahkossa tilassa olevan myymälän kunnostamiseen 1950-luvun puolivälissä käytiin vasta, kun petäjävetiset alkoivat verrata myymälänsä kuntoa kilpailija Mäki-Matin liikkeeseen. Myymälöiden laajempaan uudistamiseen havahduttiin vuosikymmenen lopulla. Keväällä 1959 palkattiin rakennusmestari Hänninen valvomaan kunnostettavien myymälöiden korjaustöitä. Ratkaisulla ennakoitiin myös uuden keskustoimipaikan rakentamisen tarvitsemaa asiantuntemusta.[118]

Myymälät säilyivät maassamme 1950-luvun loppupuolelle saakka *osastojakoisina* 1930-luvulla luodulta pohjalta. Terveydenhuoltolain muutos vuonna 1958 salli siirtymisen osastomyymälöistä *avomyymälöihin*. Samoihin aikoihin alkoi yleistyä maassamme kustannustehokkaampi *itsepalveluperiaate*, näkyvimmin Keskon yksityiskaupoissa ja aluksi elintarvikepuolella, mutta läpimurto kaikissa kaupparyhmittymissä ajoittui vasta seuraavalle vuosikymmenelle.[119] Tätä varten myymälöiden väliseiniä oli purettava ja tiskejä poistettava. Keskimaa alkoi muuttaa vuodesta 1959 lähtien ensimmäisiä kaupungin myymälöitään tiskimyymälöistä avomyymälöiksi, joita nimitettiin myös *yleismyymälöiksi*. Liikkeelle lähdettiin Vapaudenkatu 79:n huoneistosta. Samana vuonna tehtiin täyskorjaus myös Palokan, Vehniän, Vihtavuoren ja Laukaan myymälöissä ja ne avattiin yhtenäismyymälöinä. Myymälätyypin muutos vaati lain edellyttämää kylmäkalusteiden hankintaa.[120] Avomyymälöiden saattaminen itsepalveluperiaatteelle lähti Keskimaassa liikkeelle vasta 1960-luvun alkupuolella, alkaen Tikkakoskelta. Itsepalvelumyymälöitä nimitettiin SOK-ryhmässä *omapalvelumyymälöiksi*.

Liikkuvaa kaupankäyntiä

Myymäläautojen hankkiminen täydentämään maaseudun kauppapalveluja tapahtui rinnan valintamyymälätyypin yleistymisen kanssa. Liikkuvan myymäläkaluston saantia rajoittivat vielä 1950-luvulla ajokaluston tuontisäännöstely ja tekniset ongelmat, kuten varustelun rakentaminen ja sopivan kassakoneiston puute. Siitä huolimatta monet osuuskaupat ja yksityiskaupat kokeilivat uutuuden käyttöä sitä innokkaammin, mitä kookkaammasta liikkeestä oli kyse.

Keskimaassa kartoitettiin vuonna 1956 muualta saatuja kokemuksia, ja osuuskauppa aloitti liikkuvan kaupankäynnin seuraavana vuonna maltillisin tuotto-odotuksin. Tavoitteena oli turvata palvelut kyläkulmilla, joihin ei kannattanut rakentaa kiinteää kauppaa.[121] Toinen myymäläauto katsottiin tarpeelliseksi jo seuraavana vuonna. Vuoden 1960 lopulla hankittiin kolmas myymäläauto, joka palveli Korpilahden aluetta.

Maatalouskauppa vahvistuu

Sotavuonna 1943 Keskimaan maataloustavarakauppa tehostui, kun osuuskauppa pestasi silloisen myymäläntarkastaja Viljo Soimajärven erityiseksi *maatalousasiainhoitajaksi*. Jyväskylän Holstiin rakennettiin vuonna 1946 perunakellari, jonka varastokapasiteetti oli 300 000 kiloa. Se helpotti osuusliikkeen perunakauppaa, joka oli maidon ohella keskeistä maataloustuotekaupassa. Perunanviljelijät saivat tuotteensa kerralla kunnolliseen varastoon, josta osuuskauppa saattoi niitä talvipakkasillakin kuljettaa keskitetysti myyntiin vailla suurempaa pelkoa paleltumisesta.

Laukaan kirkonkylässä aloitti 1947 toimintansa Keskimaan omistuksessa *maatalouskoneiden laina-asema*. Sen yhteydessä oli korjaamo. Toiminta ei kannattanut ja lopetettiin pian.

Maataloustuotekauppa muodosti merkittävän osan Keskimaan kaupankäynnistä. Tuottajilta ostettiin lähinnä teuraskarjaa

Holstin perunakellarin ansiosta voitiin heti syksyllä ostaa kellari täyteen viljelijöiltä, jotka vapautettiin näin varastoimisen aiheuttamasta työstä ja kustannuksista. Perunoita pussittamassa mm. Anni Onkila, Pertti Elomaa ja Valto Rastas.

Myydyt traktorit valmiina lähtemään asiakkaille.







Vihannesten saanti asutuskeskuksissa oli sotavuosina mahdotonta, joten Keskimaa perusti kauppapuutarhan. Tontti ostettiin Päijänteen pohjoispäästä Äijälästä, josta ensimmäinen sato kerättiin vuonna 1944. Toiminta jatkui kymmenkunta vuotta.

ja juurikasveja. Toiseen suuntaan välitettiin hiljalleen laajeneva kirjo maatalouden tuotantotarvikkeita ja koneita, sitä mukaa kun hevosaikakaudesta oltiin siirtymässä traktoriaikaan. Näkyvin maatalouden vetokaluston muutos ajoittui Keski-Suomessa 1960-luvulle. Keskimaan viljelijäjäsenet eivät olleet täysin tyytyväisiä osuuskaupalta saamaansa palveluun, ja Keskimaahan palkattiinkin vuonna 1956 erityinen *maatalous- ja rautatavara-asiain hoitaja*, Klaus Laajavaara. Kaksi vuotta myöhemmin *maatalousosaston hoitajaksi* valittiin Vammalasta Ahti Lönnqvist, josta tuli pitkäaikainen keskimaalainen.[122]

Teuraseläinkaupassa kenttä oli hajallaan, kun entiseen tapaan osuuskauppojen tuottajajäsenet saattoivat myydä eläimensä sekä osuuskauppojen yhteiselle lihanhankintaorganisaatiolle Karjakunnalle että osuusteurastamoille. Keskimaalla ja Karjakunnalla oli lisäksi päällekkäisyyksiä. Siksi ne sopivat vuonna 1955, että Keskimaa luopuu – Tampereen seudulle tehdyn tutustumismatkan opettamana – omasta lihavarastostaan ja ryhtyy ostamaan kaiken tarvitsemansa lihan Karjakunnalta. Osuuskauppa sai kuitenkin jatkaa entiseen tapaan omaa teuraskarjan hankintaa toimittaen eläimet Karjakunnan Jyväskylän konttorille.[123]

Päivittäistavarakaupan hiipuvia kylkiäisiä

Ravintoloiden perustaminen toi ruokajätettä, jolle piti löytää käyttöä. *Sikala* osoittautui tarpeelliseksi sotavuosina, koska sen tarvitsema rehu saatiin osaksi omien ravintoloiden jätteestä. Sikalan tarvitsema maa-alue, suuruudeltaan jopa lähes neljä hehtaaria, ostettiin kesällä 1941 teurastamon läheltä Palokasta Saarijärventien varresta. Sinne rakennettiin 50-paikkainen sikala.

Aluksi sikala menestyi hyvin, mutta kääntyi sittemmin kannattamaan heikosti. Teurastusmäärät jäivät melko vähäisiksi suhteessa kiinteisiin ylläpitokuluihin. Sikalan lopettamispäätös tehtiin kevättalvella 1957. Rakennus vuokrattiin.

Kun sotavuosien vihannespulasta päästiin eroon, *kasvihuoneviljely* alkoi tuottaa tappiota. Puutarhatoiminnan kehittämiseksi perustettiin vuonna 1949 erityinen toimikunta, mutta sen työ todettiin turhaksi. Talvella 1951 puutarha laitettiin myyntiin. Koska ostajaehdokkaita ei ilmaantunut, Keskimaa jatkoi toimintaa siten, että puutarhuri sai enää osan palkastaan kiinteänä peruspalkkana ja loput provisiopohjalta myynnin perusteella. Keväällä 1953 tehtiin lopullinen ratkaisu puutarhan vuokraamisesta. Viisi vuotta myöhemmin kasvihuoneet ja maa-alue myytiin paikan silloiselle vuokraajalle, puutarhuri Hansenille.[124]

Myllyn, viljavaraston ja suurtehokuivurin perustaminen oli yksi 1940-luvun keskustelunaiheista. Asia kiinnosti luonnollisesti Keskimaan maatalousvaltaista jäsenkuntaa. Sijoittumisvaihtoehtoja oli liiankin kanssa eikä yksimielisyyttä ollut saavutettavissa. Kustannuksetkin arveluttivat ja se, oliko osuuskaupan

syytä lähteä yksinään uudelle toimialalle. Käsiteltävät viljamäärät olivat Keski-Suomessa vähäiset verrattuna vauraimpiin viljanviljelyseutuihin, joten kustannukset tuoteyksikköä kohti jäisivät korkeiksi.

Keljon myymälärakennukseen vuonna 1945 siirretty *ompelimo* osoittautui osuuskaupan kylkiäisenä kehnoksi sijoitukseksi. Kannattavuus oli heikko, ja palveluiden kysyntä hiljeni päättyen kokonaan pian, joten ompelutyö lopetettiin jo syksyllä 1947. Sittemmin 1950-luvun lopulla työtä jatkettiin Leijona-Pukimon yhteydessä.

Ravintolatoiminta vaikeuksissa

Ensimmäinen vaihe sotien jälkeen oli ravintolan avaaminen Tikkakoskelle ns. *Tunnelinmäen teollisuusalueelle* kevättalvella 1946. Keskimaa ulotti toimialakseen majoituksen vuokraamalla seuraavana vuonna *Suolahden Seurahuoneen* ravintolapalveluineen. Toiminta päättyi kiinteistön tulipaloon helmikuussa 1956. Yhdessä Kansallis-Osake-Pankin ja Alkoholiliikkeen kanssa suunniteltiin uuden liiketalon rakentamista, mutta hanke raukesi pian, kun Keskimaa luovutti toimialueensa pohjoisosat uudelle kaupalle, Osuusliike Alakeiteleelle.

Keskimaan toinen huoltoasema avattiin Jyväskylässä Itäpäijänteentien ja Vapaaherrantien kulmauksessa vuonna 1963 yhteistyössä Gulfin kanssa. Vapaudenkadulla oli ensimmäinen huoltoasema, Esso-huolto, avattu kolme vuotta aiemmin.



Keskimaalla oli sotien jälkeen joitakin lyhytikäisiä työmaaruokaloita eri puolilla toimialuettaan. Ruokalat elivät suurten rakennustyömaiden ja metsä- ja uittotöiden muutosten tahdissa. Uusien ravintoloiden perustamisesta keskusteltiin aika ajoin. Niiden kannattavuutta epäiltiin, ja osa jäsenkunnan luottamushenkilöistä suhtautui niihin kielteisesti periaatteellisista syistä. Osuuskaupalla oli vuonna 1960 kaksi ravintolaa. Niistä paremmin menestyi päätoimipaikan yhteydessä ollut ravintola, mutta Syrjälän ravintola tuotti tappiota. Kilpailutilanne Mäki-Matin ravintoloiden, kuten 1930-luvun lopulla perustetun Seurahuoneen ja Voionmaankadulla olleen lähes samanikäisen Jyväs-Matin kanssa tuntui.

Vuonna 1960 avattiin *kaksi baaria*, Korona- ja Rosita-baarit. Edellinen sijaitsi torin laidassa Väinönkadun varrella ja jälkimmäinen Posti- ja Lennätinlaitoksen talossa Vapaudenkadun varrella. Vapaudenkatu 56:ssa lähti käyntiin myös *huoltoasematoiminta*.

Kaupankäynnin tunnuslukuja

Myynti kasvaa ja hiipuu

Kun 1930-luvun alun talouspulan aiheuttamasta notkahduksesta oli selvitty, Keskimaan myynti lähti tasaisehkoon kasvuun. Reaalinen kasvu 1930-luvun puolivälistä vuoteen 1950 oli seitsemänkertainen (kuviot 3 ja 4). Erityisen suosiollista aikaa oli 1930-luvun loppu uusien myymälöiden perustamisaallon myötä; toinen hyvä aika oli sotien jälkeiset puolikymmentä vuotta. Tällöinkin myynnin kasvu perustui lähinnä uusien toimipisteiden avaamiseen sekä Jyväskylän uusille asuinalueille että maaseudulle.

Vuoteen 1960 ulottuneen 45 ensimmäisen toimintavuotensa aikana Keskimaan myynti kohosi reaalisesti korkeimmilleen vuonna 1950 ja oli lähes 40 miljoonaa euroa elinkustannusindeksoituna vuoden 2011 rahaksi. Myynnin kehityksen kannalta 1950-luku oli vaikeaa aikaa, vaikka nimellisesti myynti kasvoi noin miljardista markasta noin 1,4 miljardiin markkaan. Liikevaihto laski reaalisesti tuntuvasti vuodesta 1950 vuoteen 1959 noin viidesosan. Vuonna 1958 Keskimaa menetti pohjoisosat toimialueestaan uudelle, perustettavalle Alakeiteleen Osuuskaupalle, mutta oli laajentanut puolestaan pari vuotta aiemmin myyntiään vielä piskuiseen Muurameen. Äänekosken kauppalan, Äänekosken maalaiskunnan, Suolahden kauppalan ja Sumiaisten kunnan myynti oli käsittänyt vain alle kahdeksan prosenttia Keskimaan kokonaismyynnistä, joten toimialueen supistuminen ei selitä kokonaan Keskimaan myynnin takkuilua jo sitä ennen.

Myynnin tehostamiseksi kesällä 1958 valittiin merkonomi Osmo Tuokko kokeilumielessä myynninedistämistehtävään. Tämä osoittautui heti riittämättömäksi päätökseksi, ja liikkeelle valittiin jo vuosia toivottu *kaupallinen johtaja*, SOK:n tarkastaja Jalo Ahvenainen. Ratkaisu liittyi siihen, että apulaisjohtaja Väinö Tuovinen oli hiljattain vapautettu tehtävästään.[125]

Keskimaan edeltäjän Jyväskylän Osuusliikkeen myynnin osuus Keski-Suomen Osuuskauppapiirin myynnistä oli kasvanut 1920-luvulla ja ylitti sen lopulla viidesosalla. Talouspula vakiinnutti tilanteen. Sen jälkeen Keskimaan asema alkoi entisestään korostua ja osuus nousi sotavuosina yli 40 prosenttiin piirin myynnistä erityisesti kaupunkitoimipisteiden menestymisen ansiosta.

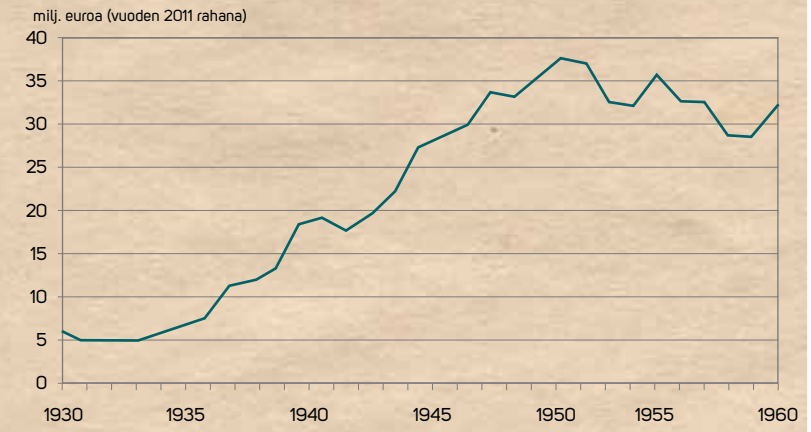
Sotien jälkeen osuuskauppapiirin muiden osuuskauppojen myynti kehittyi suhteellisesti suotuisammin kuin Keskimaan. Vuonna 1952 Keskimaan myynti putosi jo alle 30 prosenttiin piirin myynnistä. Tultaessa 1950-luvun loppuun osuus oli supistunut noin neljäsosaan. Keskimaan asema oli palautunut 1930-luvun puolivälin tasolle.

Tärkein kaupankäyntialue Jyväskylä ja sen lähiympäristö

Keskimaalla oli myymälöitä useammassa kunnassa kuin millään muulla SOK-laisella osuuskaupalla Keski-Suomen alueella. Vielä 1930-luvun alussa laukaalaismyymälöiden myynti oli jopa tärkeämpi kuin kaupunkilaismyymälöiden, joihin on tietenkin luettava mukaan myös päätoimipaikka.

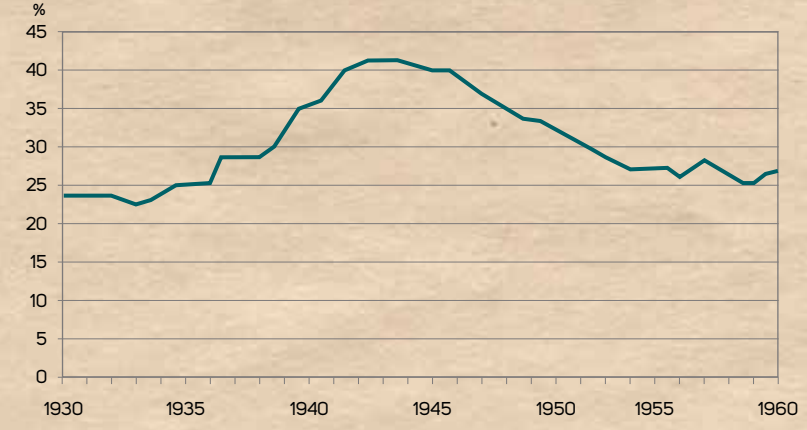
Jyväskylän, Laukaan ja Jyväskylän maalaiskunnan toimipaikkojen myynti kattoi pääosan osuuskaupan myynnistä. Keskittyminen oli näkyvintä sotavuosina ja 1950-luvun jälkipuoliskolla; muiden kuntien toimipaikkojen myynnillä ei ollut enää kokonaisuuden kannalta juuri merkitystä. Myynnin maaseutupainotteisuus korostui sotaa edeltävinä vuosina ja vasta sota-aikana kaupungin myynti ylitti maaseutualueiden myynnin. Jyväskylään rakennettiin uusia asuinalueita ja tavarapulan aikana jo kuljetuksellisista syistä myynti pyrki pitäytymään kaupungin toimipaikoissa.

Kuvio 3. Keskimaan myynti 1930–1960



Lähde: Keskimaan vuosikertomukset 1930–1960; SOK:n jäsenosuuskaupat, Tilastot 1930–1960.

Kuvio 4. Keskimaan myynnin osuus Keski-Suomen Osuuskauppapiirin myynnistä 1930–1960



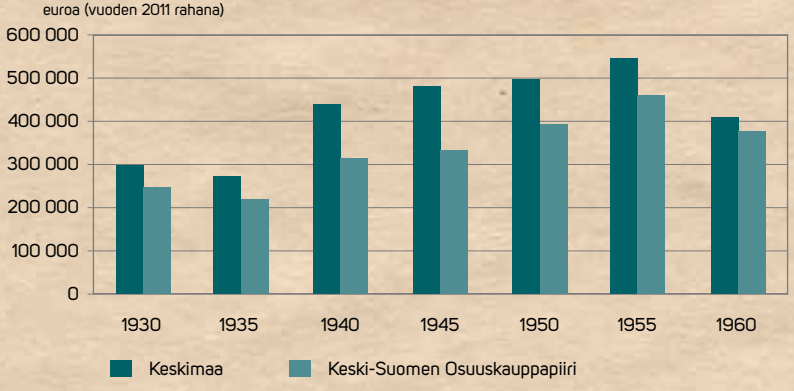
Lähde: Kertomus Keski-Suomen Osuuskauppapiirin 25-vuotisesta toiminnasta vv. 1916-1941; SOK:n jäsenosuuskaupat, Tilastot 1930-1960.

Keskeisten paikkakuntien myynti kehittyi seuraavasti (prosenttia Keskimaan kokonaismyynnistä):[126]

	1930	1935	1940	1945	1950	1955	1960
Jyväskylä	35,2	40,7	49,1	55,7	50,4	51,9	61,0
Laukaa	36,9	31,3	16,8	15,9	17,1	16,3	17,5
Jyväskylän mlk.	1,5	1,4	16,8	11,3	9,8	12,0	9,6
Yhteensä	**73,6**	**73,4**	**82,7**	**84,1**	**77,3**	**80,2**	**88,1**

Jyväskylän lähiympäristön kasvusta ja lisääntyvistä palvelutarpeista Keskimaa sai osansa osittain ottamalla jalansijaa Jyväskylän maalaiskunnassa lähinnä Vaajakosken Osuusliikkeeltä, osittain avaamalla myymälöitä esikaupunkialueilla. Jyväskylän maalaiskunta oli ollut Keskimaalle hankala paikkakunta vielä 1930-luvulla, jolloin kunnan myynti oli vähäisin kaikista Keskimaan toimialueen yhdeksästä kunnasta. Jyväskylä, sen lähiympäristö ja Laukaa muodostivat Keskimaan toimialueen ytimen. Seuraavaksi tärkein suunta oli Petäjävesi, jonka myynti kattoi viidestä kahdeksaan prosenttia osuusliikkeen koko myynnistä. Äänekosken asema alkoi lähestyä Petäjävettä 1950-luvun alussa, kunnes pohjoinen osa Keskimaan toimialueesta luovutettiin vuosikymmenen lopulla uudelle osuuskaupalle.

Kuvio 5. Keskimaan ja Keski-Suomen Osuuskauppapiirin myynti toimipaikkaa kohti 1930–1960



Lähde: SOK:n jäsenosuuskaupat, Tilastot 1930–1960.

Menestyviä ja heikkoja myymälöitä

1930-luvun alkupuolen talouspulasta toivuttaessa toimipaikkakohtainen keskimyynti harppasi vuosikymmenen lopulla koko Keski-Suomessa (kuvio 5). Kasvu jatkui maltillisempana 1950-luvun puolivälin tienoille, jonka jälkeen tapahtui käänne, kun monen jo ennestään pienen maaseutumyymälän myynti ehtyi. Keskimaan myynti toimipaikkaa kohti noudatti maakunnallista kehityskaarta ja pysytteli koko ajan korkeampana kuin keskimäärin muissa SOK-laisissa piirin osuuskaupoissa. Edun antoi keskustoimipaikka kaupungissa. Toisaalta sen jääminen ajastaan jälkeen toisaalta näkyi 1950-luvun jälkipuoliskon myyntimäärissä.

Kaikki kaupunkitoimipaikatkaan eivät osoittautuneet kannattaviksi. Hämmästyttävää oli 1950-luvun alussa hyvällä paikalla olleen Voionmaan myymälän alhainen myynti. Syyksi osoittautui myymälänhoitajan saamattomuus; vuoden 1954 syksyllä kutsuttiin apuun myymälää aikaisemmin hoitanut Vava Linden.[127]

Pääliike osastoineen oli Keskimaan myynnin syömähammas. Sen osuus pysytteli koko ajan 30 prosentin tuntumassa. Seuraavaksi tärkeimmät myyntipisteet olivat Lievestuoreen ja Laukaan kirkonkylän myymälät ja sotavuosista lähtien myös kasvaneen Tikkakosken myymälä. Pienimmästä päästä olivat etäisten maaseutukulmien myymälät, kuten Nyrölän tai Metsolahden kaltaiset toimipaikat. Sitä mukaan kun Jyväskylän uusille asuinalueille perustettiin myymälöitä, osoittautui 1950-luvun

lopulta lähtien, että monen myynti jäi odotettua pienemmäksi kilpailun vuoksi ja siksi, että kauppapalveluita alettiin hakea keskustan monipuolisemman tavaravalikoiman liikkeistä.

Mitä myytiin?

Myynnin rakenne perinteisen vähittäiskaupan aikana oli paljolti *ruoka- ja sekatavarakauppaa*, olivathan myymälätkin valtaosaltaan niihin keskittyviä yleismyymälöitä. Tämä ryhmä kattoi yli kaksi kolmasosaa myynnistä; vanhempina aikoina, kuten 1930-luvulla, jopa neljä viidesosaa. Toiseksi tärkein ryhmä oli *maataloustuotteet ja -tarvikkeet*. Niiden osuus myynnin arvosta oli esimerkiksi vuonna 1930 noin 10 prosenttia, mutta vuonna 1960 yli 25. Suhdeluku kuvaa hyvin viljelijäväestön näkyvää asemaa Keskimaan asiakaskunnassa.

Kun Keskimaa sisällytti toimintaansa *ravintola-alan*, sen osuus myynnistä nousi jo vuonna 1940 lähes kahdeksaan prosenttiin. Sotavuosien jälkeen toimiala menetti merkitystään ja osuus puolittui 1950-luvulle tultaessa. Ongelmaksi oli tullut tappiollinen Voionmaankadun ravintola. Sitä yritettiin 1950-luvun lopulla myydä tai osoittaa muuhun käyttötarkoitukseen. *Baarien* suosio nousi maassamme 1950-luvulla ja baarimyynti tulikin Keskimaalle uutena muotona mukaan vuosikymmenen lopulla.

Keskimaan asiakkaat ostivat pääasiassa arkisia välttämättömyystuotteita ja -tarvikkeita. Voitaisiin puhua välttämättömimmistä päivittäistavaroista, joiden määrä kaiken kaikkiaankin rajoittui sataan. Useimmissa pikkumyymälöissä niistä oli vain pieni osa. Vähäisen tavaravalikoiman kirjoa pitivät jatkuvana ensin 1930-luvun alun talouslama, sitten sotavuodet ja niiden myötä tulleet säännöstelyn ja tavarapulan vuodet. Vaikka päivittäistavaroiden saanti helpottui 1950-luvulla, ihmisillä oli niukalti ostomahdollisuuksia. Koko vuosikymmen oli vielä

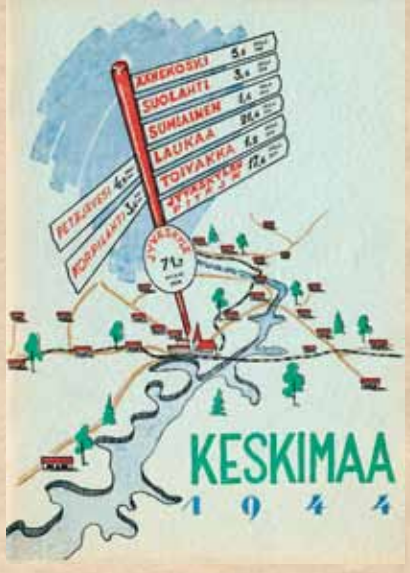


Maaseudulla kiertäneestä tekstiiliautosta myytiin vaatteita ja jalkineita.

toipumista sodasta ja sen aiheuttamista henkisistä traumoista, jotka korostivat säästäväisyyttä ja kammoksuivat kulutusmieliala. Vuosikymmenen lopulla kuitenkin kulutuksen lisääntymisen enteitä alkoi olla olemassa, esimerkkinä vaatemyynti.

Saadaksemme kuvan entisajan ostotarpeista seuraavassa on vuodelta 1935 lista Keskimaalta ostetuista rahamäärältään *kymmenestä tärkeimmästä tuotteesta ja tavarasta*:[128]

1. Rauta ja rautatuotteet
2. Sokeri
3. Karjanrehut
4. Liha
5. Tupakka
6. Puuvillakankaat ja -vaatteet
7. Vehnäjauho
8. Bensiini
9. Väkilannoitteet
10. Siemenvilja







Myymälänhoitaja Lupsakko ja neiti Tuominen Saarijärven Osuusliikkeen myymäläautossa.
Myymäläautot olivat arkipäivää Keski-Suomen teillä aina 1970-luvun lopulle saakka. Keuruun laajassa pitäjässä myymäläauto alkoi liikkua vuonna 1961. Keski-Suomessa viimeinenkin osuuskauppa-auto lopetti liikennöinnin ennen 1980-luvun puoliväliä.

Tavaranhankintaa SOK:lta

Osuustoiminnallinen vähittäiskauppa tukeutui valtakunnalliseen piirikonttorijärjestelmään. Tavaranhankinnassa keskeisin toimittaja Keskimaalle oli *SOK:n Jyväskylän piirikonttori*. Keskusjärjestö puhui koko ajan ostouskollisuuden puolesta ja vaati hankintojen keskittämistä. Käyttäytymistä myös tarkkailtiin ainakin vuositasolla. Keskusosuuskunnan omien tilastojen mukaan tavaranostot SOK:lta kehittyivät sekä Keskimaan että koko Keski-Suomen Osuuskauppapiirin jäsenkauppojen osalta seuraavasti:[129]

Tavaraostot SOK:lta (prosenttia koko osuuskaupan myynnistä)

	Keskimaa	Koko Keski-Suomen Osuuskauppapiiri
1930	58,6	60,4
1935	54,8	60,9
1940	45,3	49,2
1945	35,7	38,0
1950	45,0	50,6
1955	53,5	58,4
1960	51,9	56,6

Odotettua on, että SOK oli yleensä Keskimaan suurin tavarantoimittaja. Riippuvuus keskustukkuliikkeestä oli kuitenkin vähenemään päin. Sotavuosina ja heti niiden jälkeen keskustukkuliike ei pystynyt toimittamaan tuotteita entiseenkään malliin ja osuuskaupat, Keskimaa niiden joukossa, joutuivat hankkimaan myyntiartikkelinsa hajautetummin. Sieltä hankittiin, mistä tavaraa pulan ja säännöstelyn aikana ylipäätään kulloinkin sattui saamaan.

Keskimaa piirinsä suurimpana osuuskauppana – ja valtakunnallisestikin näkyvimmästä päästä – ei ollut niin riippuvainen keskustukkuliikkeestään kuin pienemmät osuuskaupat. Tämä käy ilmi verrattaessa Keskimaan tavarahankintoja Keski-Suomen osuuskauppapiirin keskiarvoon. Keskimaan osuus SOK:n ostoista pysytteli koko ajan noin viisi prosenttia pienempänä kuin keskimäärin koko piirissä.

SOK:n osuus tavara- ja tuotehankinnoissa näyttäytyy korostuneempana, kun mukaan otetaan perinteisen osuuskauppatoiminnan tärkeä sektori, maataloustuotekauppa. Tällöin mukaan tulee osuutta korostavana tekijänä keskustukkuliikkeen siemenvilja- ja väkilannoitekauppa. SOK:n osuuden kannalta päinvastaiseen suuntaan vaikuttivat puolestaan maataloustuotteiden ostot suoraan viljelijöitä.

Kaksi suurta pellervolaista vähittäiskaupan keskustukkuliikettä vastasivat Keskimaan ostoista vähintään kaksi kolmasosaa, enimmillään kolme neljäsosaa. Muiden osuuskuntien merkitys jäi vähäiseksi. Näistä merkittävimmät olivat Karjakunta (entinen Karjakeskuskunta) ja Valio. Ostot suoraan viljelijöiltä olivat suunnilleen samaa suuruusluokkaa kuin ostot Hankkijalta eli ne muodostivat huomattavan hankintakanavan. Merkitystä korosti se, että maataloustuottajat linkittyivät sekä osuuskaupan tärkeäksi jäsenryhmäksi että sen taustavaikuttajaksi hallinnossa. Hankinnat yksityisiltä tukkureilta olivat koko ajan hienoisessa kasvusuunnassa, mikä voitaisiin todentaa ottamalla tarkasteluun poikkileikkausotoksia vuosien 1939 ja 1960 väliltä.

Vuonna 1939 maataloustavarakaupan osuus ostoista oli 17 prosenttia. Tästä pääosa oli tuottajilta teuraskarjan ja lihan ostoa. Viisi suurinta maataloustuotekaupan erää olivat seuraavat (sulkeissa osuus koko maataloustuotekaupasta): 1. teuraskarja ja liha (53,0 %), 2. maito (10,4 %), 3. kerma (8,7 %), 4. ruis ja ruisjauhot (8,3 %) ja maalaisvoi (6,0 %).

Vuonna 1944 maataloustuotteiden ostot suoraan tuottajilta olivat n. 22 miljoonaa markkaa. Vuonna 1935 ne olivat olleet 1,7 milj. markkaa (vuoden 2011 rahana: 3,7 milj. euroa; 0,6 milj. euroa). Vuosikymmenessä ostot kasvoivat siten reaalisesti kuusinkertaisiksi. Keskimaa toimi elintarvikesäännöstelyn aikana sotavuosina ja niiden jälkeen Valtion Viljavaraston asiamiesliikkeenä ja ostot hoidettiin maaseutumyymälöiden kautta.





Laukaan myymälän siirtomaatavaranurkkauksessa oli jo vuonna 1959 käytössä pakastealtaat.

Keskimaan kokonaisvaltainen tuote- ja tavarahankinta oli kahtena esimerkkivuotena seuraava (prosenttia liikevaihdosta):[130]

	Omat keskusliikkeet		Muut osuuskunnat	Maataloustuottajat	Yksityiset	Yhteensä
	SOK	Hankkija		tukkuliikkeet		
1939	62,7	11,5	4,5	17,0	4,3	100,0
1960	57,8	12,2	8,9	11,8	9,3	100,0

Murheenkryyninä heikko kannattavuus

Vuosikymmenien ajan kaupanteko sujui tiskin ylitse. Pitkiin valkoisiin takkeihin ja suikkalakkeihin pukeutuneet tyylikkäät myyjät kysyivät kohteliaasti, mitä rouvalle tai herralle saisi olla. Asiakas pyysi jokaisen tuotteen erikseen. Kuva Säynätsalon Osuuskaupasta.

Talouslama 1930-luvun alussa oli osoittanut, kuinka hauraalla pohjalla asiakkaiden ostomahdollisuudet olivat, ja sen seurauksena tuotteiden myyntihintoja nostettiin hyvin maltillisesti. Keskimaan pääpyrkimys 1930-luvulla oli pitää kaupan liiketoiminnan kulut mahdollisimman pieninä. Kannattavuutta haettiin tätä kautta. Tässä onnistuttiin siten, että vuosikymmenen lopulla *liikkeen nettokustannukset* olivat alle seitsemän prosenttia myynnistä, kun ne talouspulan aikaan olivat olleet enimmillään kymmenen. Nettokustannukset pysyivät kuuden kahdeksan prosentin tasolla liikevaihdosta 1940-luvun puoliväliin. Sen jälkeen alkoi jatkuva, tasaisehko nousu ja vuonna 1958 kivuttiin jo 12 prosenttiin, mikä oireili kustannustehottomuudesta.

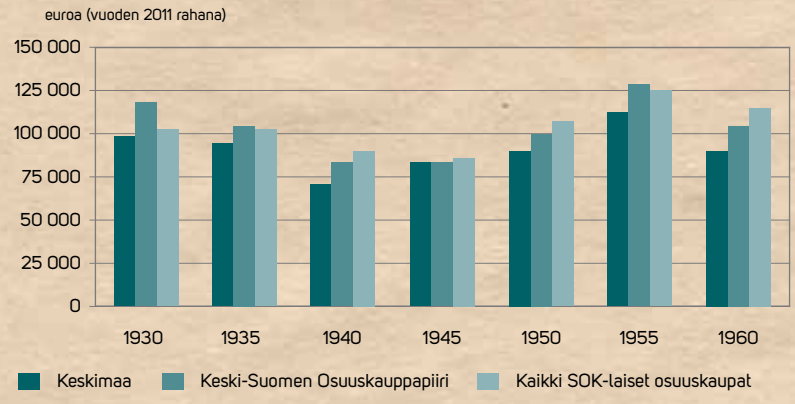
Kauppatoiminnan tulos kehittyi siten, että myyntiin suhteutettu *bruttoylijäämä* kasvoi tasaisesti 1920-luvun lopulta vuoteen 1960 noin 9 prosentista yli 13 prosenttiin. Talouspulan aika 1930-luvulla teki poikkeavan notkahdusliikkeen. Vaikeudet näkyivät selvimmin siten, että kaupasta ei kertynyt vuosina 1932 ja 1933 puhdasta ylijäämää, vaan tulos oli tappiollinen. Liiketoiminnan *nettoylijäämä* pysyi sota-aikanakin vielä vuosittain yli yhden prosentin tasolla, mutta painui sen jälkeen 1950-luvun loppulla niin alhaiselle tasolle, että 1950-luvulla elettiin käytännössä usein nollatuloksen varjossa.

Osuuskaupan krooninen 1950-luvun murhe, heikko tuloskunto, näkyi myös *ylijäämänpalautuksessa*. Kun oli selviydytty 1930-luvun pulasta, Keskimaa pystyi maksamaan ylijäämänpalautusta ajanjaksolla 1934–1951 joka vuosi, lukuun ottamatta vuotta 1948. Ajanjaksolla 1952–1960 palautuksia maksettiin vain kahdesti, 1956 ja 1960.

Keskimaan myynti toimihenkilöä kohti pysytteli vuonna 1930 vuoden 2011 rahanarvona 100 000 euron tuntumassa (kuvio 6). Tuottavuus laski 1930-luvulla. Sen jälkeen sota-aika kahlitsi tuottavuuden parantumista. Suotuisaa aikaa oli 1950-luvun alkupuoli, mutta loppupuoli oli taantumista. Sen seurauksena työntekijää kohti laskettu myynti oli vuonna 1960 reaalisesti alhaisempi kuin 30 vuotta aikaisemmin. Työntekijää kohti suhteutettu myynti pysyi koko ajanjakson 1930–1960 hieman heikompana kuin keskimäärin sekä muissa keskisuomalaisissa että valtakunnallisissa SOK-laisissa osuuskaupoissa.

Keskimaan *maksuvalmius* kuukausitasolla oli vielä 1930-luvulla tyydyttävä. Sen jälkeen tilanne alkoi hiljalleen heiketä. Osuuskauppa joutui turvautumaan 1950-luvulla enenevässä määrin lyhytaikaiseen vekselirahoitukseen. Vuoden 1955 alusta palkkoja alettiin maksaa kahdesti kuussa jälkikäteen, jotta liikkeelle olisi vapautunut kipeästi kaivattuja käteisvaroja. Tilanne kävi kriittisenä 1950-luvun puolivälissä ja SOK:n suunnalta väläyteltiin jopa toimitusjohtajan vaihtamistarvetta. Koska tähän ei Keskimaan luottamushallinnolla ollut halua mennä, päädyttiin apulaisjohtaja Tuovisen erottamiseen.[131] Tavallista 1950-luvulla oli, että rahoitusvajauksen vuoksi tavaralaskuja jouduttiin maksamaan ns. tunnusteilla, jolloin menetettiin käteisalennuksia.

Kuvio 6. Keskimaan ja muiden SOK:laisten osuuskauppojen myynti toimihenkilöä kohti 1930–1960



Lähteet: Keskimaan vuosikertomukset 1930–1960; SOK:n jäsenosuuskaupat, Tilastot 1930–1960; SOK:n vuosikertomukset 1930–1960.

Talous veitsenterällä

Arvioitaessa vanhan Keskimaan *vakavaraisuutta* ajanjaksolla 1930–1960 arvosanaksi tulee ensimmäiseltä puoliskolta heikko ja jälkimmäiseltä vieläkin vähemmän mairitteleva (kuvio 7). Tyydyttävää tasoa lähestyttiin vain talouspulan aikana 1930-luvun alussa ja toistamiseen sotavuosien kauppatoiminnan laajenemisaallon aikana. Omavaraisuus notkahti pahoin 1940-luvun jälkipuoliskolla, eikä tilanne kohentunut oleellisesti seuraavalla vuosikymmenellä.

Osuuskaupan *varallisuus* nojasi lähinnä kauppakiinteistöihin sekä niiden kalustoon ja muuhun irtaimistoon, kuten kuljetusvälineisiin, aikakauden kuorma-autokantaan. *Käyttöomaisuuden* osuus taseesta oli sotavuosiin saakka noin puolet. Heti sodan jälkeen korjattiin vanhaa ja sinniteltiin kuluneilla autoilla ja käyttöomaisuuden asema taseesta painui lähes kolmasosaan. Osuus nousi 1950-luvulla noin 40 prosenttiin.

Sitä mukaa kun osuuskaupan toimipisteiden määrä kasvoi, tarvittiin *investointeja* myymälöihin. Kun maaseututoimipaikkojen lisäämisen rinnalle toiseksi painopisteeksi otettiin uusien kaupunkimyymälöiden hankkiminen, kustannuspaineet keskittyivät kaupunkiin jo senkin takia, että tonttimaan hinta nousi tuntuvasti. Merkittävin yksittäinen ponnistus oli pääliikkeen rakentaminen vuoden 1932 tulipalon jälkeen.

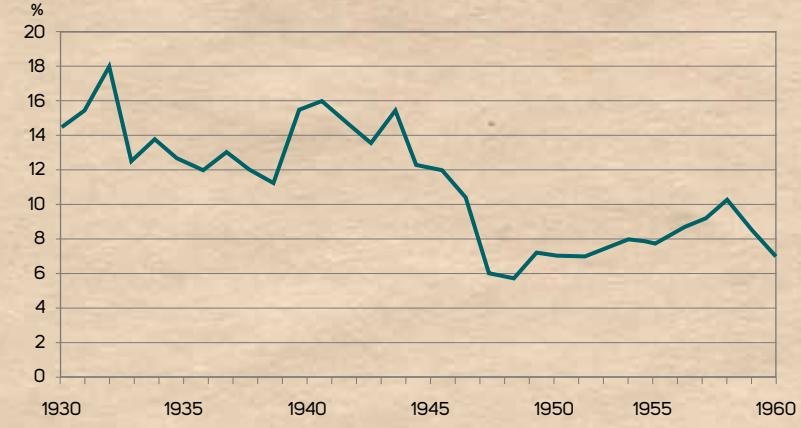
Investointeja tarvittiin joka vuosi jo siksi, että piti korjata ja kunnostaa myymälöitä ja niiden kalustoa. Korjaus- ja uusinvestoinnit kattavat *bruttoinvestoinnit* kuvaavat liikevaihtoon suhteutettuna todellisuutta. Ajanjaksolla 1928–1960 käyttöomaisuuden euromääräiset (2011 raha) investoinnit liikevaihdosta olivat keskimäärin vuosittain vain 1,2 prosenttia. Kun investointiaste jaotellaan kolmeen ryhmään, 33 vuoden ajanjaksolta saadaan seuraava asetelma:[132]

Reaalinen investointiaste*	Vuosien lukumäärä
1. Vähintään 3,0 %	6
2. 2,9–0,0 %	16
3. Alle 0,0 %	11

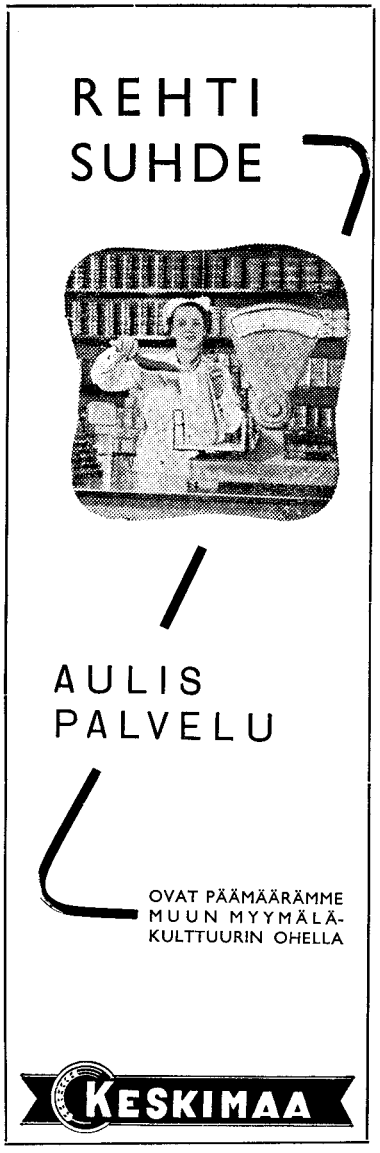
* (prosenttia liikevaihdosta; liikevaihto vuoden 2011 euroina)

Investointitaso oli myöhempään aikaan verrattuna vaatimaton: ainoastaan kuutena vuotena päästiin edes kolmeen prosenttiin reaalisesta liikevaihdosta. Vuosista kaksi ajoittui 1920-luvun lopulle ja kolme 1930-luvulle. Vuonna 1939 saavutettu 7,2 prosentin investointiaste jäi suurimmaksi koko tarkastelujaksolla. Sen jälkeen kolmen prosentin tasolle päästiin vain ajanjakson lopulla vuonna 1960. Huomiota herättää se, että nimelliset investoinnit olivat itse asiassa reaalisesti miinusmerkkisiä kolmasosassa 1940- ja 1950-lukua.

Kuvio 7. Keskimaan omavaraisuusaste 1930–1960



Lähde: Keskimaan vuosikertomukset 1930-1960.





Osuuskaupat pyrkivät jatkuvan valistustyön avulla saamaan jäseniään tallettamaan edes pieniä summia kauppojen säästökassoihin. Toiminta oli päässyt Keskimaassa kohtuulliseen vauhtiin 1930-luvun alkuun tultaessa, sillä *säästökassavaroja* oli kartuttamassa taseessa osuuskaupan omaa pääomaa jo yli kolmasosalla. Joka kolmannella osuuskaupan jäsenellä oli vastakirja. Säästöjen arvo kasvoi sen jälkeen nimellisesti, mutta reaalinen arvo hiipui. Arvo painui 1950-luvun alussa jo alle 10 prosenttiin taseesta. Keskimaassa herättiin kampanjoimaan säästämisen puolesta, jotta jäsenet olisivat yhteistuumin kantaneet suuremman vastuun osuuskaupan kehnoksi käyneestä taloudesta. Ponnistelut tuottivat tulosta: vuonna 1960 säästökassavarat vastasivat jo yli neljäsosaa osuuskaupan taseesta.

Keskimaan asema perinteisessä osuuskauppakentässä

Edellä on annettu hieman mustanpuhuva kuva Keskimaan 1950-luvun vaikeuksista: liikevaihdon kasvu pysähtyi, kannattavuus aleni ja suuri osa sivumyymälöistä kannatti huonosti. Tässä suhteessa Keskimaa ei eronnut huonoksi toimijaksi SOK:laisesta 400 osuuskaupan kentästä. Päinvastoin, se nousi sotien jälkeen *maamme suurimpien joukkoon*. Vuonna 1938 Keskimaa oli kivunnut talouspulan jälkeisen kasvuaaltonsa harjalla myynniltään maamme yhdeksänneksi suurimmaksi SOK-laiseksi osuuskaupaksi. Vuonna 1947 se oli perä-ti kolmas Helsingin ja Turun osuuskauppojen jälkeen. Sijoitus alkoi pian huonontua, kun ensin Tampereen liike meni ohitse. Vuonna 1951 Keskimaan sijoitus oli viides sekä myynniltään että toimipaikkamäärältään. Se pysyi kuitenkin vuosikymmenen loppuun saakka maamme kymmenen suurimman osuuskaupan joukossa: vuonna 1960 se oli myynniltään yhdeksäs, toimipaikkamäärältään neljäs ja jäsenmäärältään viides.[133]

Osuuskauppakilpailussa Keskimaan toiminta-alueella, erityisesti Jyväskylässä ja sen lähiympäristössä, voimakkain tekijä oli OTK-lainen *Osuuskauppa Mäki-Matti*. Sille jouduttiin antamaan periksi väkimäärältään kasvavassa kaupungissa, koska emmittiin uusien myymälöiden rakentamisessa. Pelättiin, etteivät ne kannata. Kilpailija ehti ensin ja pystyi osoittamaan kannattavuusepäilyt turhiksi. Jäsentymätöntä toimintalinjaa alettiin 1950-luvun lopulla kritisoida Keskimaan oman hallinnon piirissä: oli laajennuttu miettimättä tarkemmin kokonaishyötyä Keskimaan kannalta. Ei ollut tulevaisuuden selviä suunnitelmia.

Mäki-Matti oli omassa kaupparyhmittymässään valtakunnallisesti yhtä näkyvässä asemassa kuin Keskimaa omassaan.

Sotien jälkeen Mäki-Matti oli myynniltään viidennellä sijalla; 1950-luvun puolivälissä se laski kaksi sijaa alemmaksi.[134] Keskimaa oli heti sotien jälkeen vielä myynniltään viidesosan suurempi kuin Mäki-Matti. Tilanne tasoittui 1950-luvun alussa, ja Mäki-Matin myynti kehittyi sen jälkeen tuntuvasti paremmin kuin kilpailijan. Seuraus oli, että Keskimaan myynti oli vuonna 1960 enää alle 60 prosenttia Mäki-Matin myynnistä.[135]

OTK-laisissakin osuuskaupoissa oli samoja ongelmia kuin kilpailevan kaupparyhmittymän jäsenkaupoissa: suhteellisen suuret liikekustannukset, tappiollisten osuuskauppojen määrän lisääntyminen ja keskusliikkeen kasvava tarve heikkojen jäsenosuuskauppojen taloudelliseen tukemiseen. OTK-laiset osuuskaupat pystyivät kuitenkin kerryttämään ajanjaksolla 1945–1960 suurempia myyntiylijäämiä kuin kilpailijat ja pitivät avokätisemmän ylijäämänpalautuksen ansiosta jäsenensä tyytyväisempinä.[136]

Osuuskaupat – sekä keskusliikkeet että yksittäiset osuuskaupat – tarkkailivat jäsentensä *ostouskollisuutta*. Kuten aiemmin on kerrottu, suuret osuuskaupat, kuten Keskimaa, olivat vähemmän riippuvaisia osuustoiminnallisista keskustukkuliikkeistään kuin pienemmät. Verratessa Keskimaan ja Mäki-Matin jäsenkunnan ostouskollisuutta paljastuu mielenkiintoinen seikka:[137]

	Myynti jäsentä kohti*	
	1945	1960
Keskimaa	4 596	4 062
SOK-laiset osuuskaupat keskimäärin	2 650	6 100
Mäki-Matti	2 565	4 779
OTK-laiset osuuskaupat keskimäärin	2 172	4 246

* 2011 euroina



Heti sotien jälkeen molempien myynti jäsentään kohti oli suurempi kuin keskimäärin kaupparyhmittymässään. Keskimaan myyntilukuja nosti maataloustuotteisiin ja -tarvikkeisiin liittyvä välitystoiminta. Mäki-Matin jäsenkohtaista myyntiä ylläpiti oloihin nähden maksukykyisen työväestön ostouskollisuus ja me-henki ja osuuskauppa oli jäsenkohtaisilta vuosiostoiltaan peräti toisella sijalla kaupparyhmittymässään. Mäki-Matin asiakkaat osoittautuivat kuuliaisemmiksi omalle liikkeelleen kuin Keskimaan, ja keskimääräinen myynti asiakasta kohti muodostui 1950-luvun kuluessa suuremmaksi. Keskimaan jäsenkohtainen myynti oli vuonna 1960 kolmanneksen pienempi kuin keskimäärin muissa SOK-laisissa osuuskaupoissa.

Maito tuli myymälöihin osuusmeijerin lisäksi suoraan maatiloilta. Asiakkailla oli mukana omat hinkit, joihin maito mitattiin isosta jäähdytysastiasta. Muutamissa myymälöissä oli käytössä myös napinpainalluksella toimiva maidonannostelija.



Kasvuväylää etsivä Keskimaa 1960–1983

Maakunta muutoksessa

Synnyinseutunsa menettäneiden siirtokarjalaisten ja muiden perheellisten rintamalta kotiutettujen asutustoiminta toi toisen maailmansodan jälkeen Keski-Suomen maaseudulle vilskettä ja väkeä. Kyläkulmille perustettiin uusien kansakoulujen rinnalle pieniä sekatavarakauppoja, jotka tyydyttivät säännöstelyn ja puutteen ajan ihmisten tarpeet. Keski-Suomi kuului Suomessa siihen tyypilliseen pientilavaltaiseen osaan, jossa *toimeentulo saatiin lypsykarjasta sekä metsänmyynnistä ja metsätöistä*. Vuonna 1960 lähes puolet (48 prosenttia) ammatissa toimivasta väestöstä sai elantonsa maa- ja karjataloudesta ja sen vuotuiseen työrytmiin soveltuvista talvisista metsätöistä.[138]

Mitä pitemmälle 1960-lukua elettiin, sitä selvemmin havaittiin, ettei elämä soljunut entisellään. Pienillä tiloilla ei riittänyt leipää eikä tulevaisuusnäkymiä sotien jälkeen syntyneille, työikään tuleville *suurille ikäluokille*. Nuoret alkoivat hakeutua kirkonkyliin ja muihin asutuskeskuksiin, joissa oli työmahdollisuuksia rakennuksilla, teollisuudessa ja kasvavilla palvelualoilla, kuten kaupassa ja liikenteessä. Maaseutua kohtasi 1960- ja 1970-luvun taitteessa myös *muuttoaalto Ruotsiin*. Seuraus oli, että kun vuonna 1960 keskisuomalaisista alle puolet (46 prosenttia) asui taajamissa, osuus nousi 25 vuodessa 70 prosenttiin. Tänä aikana kohosi merkittävä joukko Jyväskylän betonisista asuinlähiöistä. *Muuttovirta näkyi kaupungin asukasluvussa*: vuonna 1960 noin 40 000; vuonna 1985 noin 65 000. Aikakauteen sijoittui tosin kuntarajan muutos, joka toi vuoden 1965 alussa Jyväskylään kertahumauksella 5 000 hengen väestönlisän. Jyväskylän maalaiskunta kiri pian menetyksen takaisin ja muodostui 1980-luvun alussa väkimäärältään maamme suurimmaksi maalaiskunnaksi. Se ja Muurame kasvattivat Jyväskylän kaupungin ohella maakunnan ydinalueen väkimäärää.[139]

Keski-Suomen elinkeinorakenne kääntyi maatalousvaltaisesta teollisuuden ja laajenevan palveluammattien kirjon sävyttämäksi. Vuosina 1960–1982 maa- ja karjatalouden osuus ihmisten työllistäjänä supistui 48 prosentista 14 prosenttiin, teollisuuden osuus nousi 21 prosentista 31 prosenttiin ja palvelualat kasvoivat 31 prosentin tasolta 55 prosenttiin.[140] Maatilojen määrä saavutti huippunsa 1950- ja 1960-luvun taitteessa (noin 19 000 tilaa) ja supistui sen jälkeen vuoteen 1982 tultaessa noin 11 000 tilaan. *Hiipumisvauhti oli rajumpi tiloilla asuneessa viljelijäväestössä*: 102 000 hengestä 23 000 henkeen. Tämä merkitsi sitä, että kun vuonna 1960 maatilalla asui keskimäärin viisi tai kuusi työkuntoista, tila tuli runsaan kahden vuosikymmenen jälkeen toimeen vain isännällä ja emännällä. Vuonna 1959 maakunnan tiloilla oli lisäksi pidetty vierasta työvoimaa yhteensä vielä 3 000 hengen joukko, mutta määrä ehtyi kahdessa vuosikymmenessä 700 henkeen.[141]

Yksi keskeisimmistä maaseudun elinkeinojen muutospiirteistä oli *lypsykarjanpidosta luopuminen*. Ilmiö voimistui 1960-luvun lopulta lähtien. Lehmien jälkeen seurasi usein välivaihe lihakarjaa kasvattaen. Jotkut tilat lisäsivät rohkeasti tuotantoaan, mutta monen kohtalona oli luuta navetan oven edessä. Osa erikoistui viljanviljelyyn tai vihannes- ja puutarhakasveihin. Lisätuloja saatettiin saada esimerkiksi maatilamatkailusta. Maaseudun toimeentuloa rasitti maitotulojen lakkaamisen

Seppälän Prisman avausilmoitus Keskisuomalaisessa 22.11.1972.



ohella se, että metsätalous koneellistui ja ammattimaistui, eikä viljelijällä ollut enää mahdollisuutta samanlaisiin metsätyöansioihin kuin hevosaikakaudella.

Yhteiskunta alkoi 1960-luvun lopulla kannustaa ikääntyneitä, sotien ja raivaamisajan kuluttamia viljelijöitä luopumaan pikkutiloistaan ja siirtymään ansaituille eläkepäiville. Tämä politiikan lähtölaukaus oli vuonna 1969 voimaan astunut *maatalousyrittäjien eläkelaki*. Samana vuonna säädettiin laki pellonvarauksesta, jota kansa nimitti *pellonpaketoimislaiksi*. Se sai 1970-luvulla ja 1980-luvulla seurakseen koko joukon tuotannon rajoittamiseen tai siitä kokonaan luopumiseen tähdänneitä lakeja.

Yhteiskunta toisaalta tuki sitä, että aktiiviseen tuotantoon jääneet tilat saattoivat parantaa elinkelpoisuuttaan. Viljely piti nähdä elämäntapaa enemmän *kannattavuuteen johtavana elinkeinona*. Tilojen keskipeltoala kaksinkertaistui, mutta kasvoi kuitenkin hitaasti lähtötilanne huomioon ottaen: vuonna 1960 peltoala oli suunnilleen kuusi hehtaaria, vuonna 1980 noin 12 hehtaaria.[142] Merkittävämpi asia oli *maa- ja karjatalouden tuottavuuden paraneminen*, sillä maakunta eli edelleen maidosta lypsykarjatilojen määrän laskusta huolimatta. Karjan tuottavuutta kohotti erityisesti jalostustyö ja siirtyminen AIV-rehun myötä voimakkaaseen rehunurmiviljelyyn.

Maaseudun vanhan elämänmallin murtuminen, työikään tulevan nuoren väenosan alkava muutto asutuskeskuksiin ja ihmisten toimeentulolähteiden muutokset olivat näkyvä osa keskisuomalaisen yhteiskunnan arki-ilmettä 1960-luvun lopulta 1980-luvun alkuun. Aikakauteen liittyi *ihmisten liikkumismahdollisuuksien ja -tarpeiden kasvu*, jolla oli merkityksensä myös kaupanalalle. Ihmiset ja tavarat alkoivat kulkea kumipyörien päällä. Näkyvin ilmiö oli henkilöautokannan kasvu. Vuonna 1960, kun henkilöautojen tuontisäännöstelystä olivat jäljellä viimeiset rippeet, juuri itsenäiseksi lääniksi muodostetussa Keski-Suomessa oli vasta hieman yli 8 000 henkilöautoa.

Kymmenen vuotta myöhemmin niitä liikkui läänin teillä 34 000 ja seuraavan kymmenen vuoden jälkeen (1980) jo yli 60 000.[143]

Työpaikkaliikenne kuntien välillä lähti autoistumisen myötä kasvuun. Tämä ns. pendelöinti kosketti erityisesti Jyväskylän lähiseutua ja voimistui 1970-luvun lopulla, kun perinteinen savupiipputeollisuus Jyväskylän maalaiskunnan taajamissa alkoi hiipua ja työmatkat suuntautuivat kunnasta entistä enemmän kaupungin puolelle. Samaan aikaan lisääntyi oman menopelin käyttö ostosmatkoihin. Autoistumisen voittokulku oivallettiin kaupanalalla, mistä kirkkain esimerkki oli Jyvässeudun ensimmäisen automarketin avaaminen Seppälään vuoden 1972 lopulla. Vapaa-aikaan liittyvien liikkumistarpeiden kasvu oli vastaoraalla ja laajeni ennen näkemättömiin mittoihinsa myöhemmin.

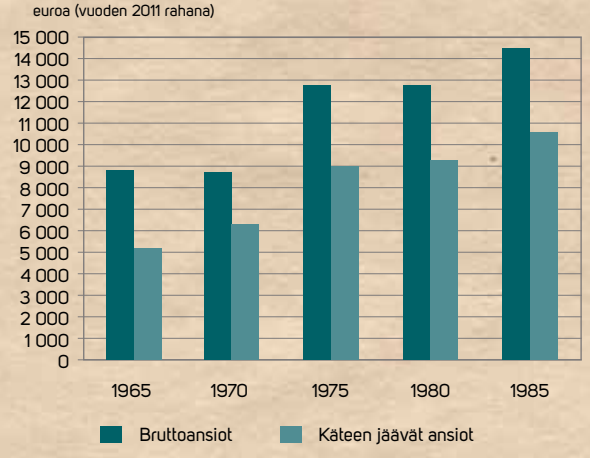
Autoistumiseen kytkeytyi *tieolojen paraneminen*. Valtaväylät saivat kunnolliset kestopäällysteet. Vanha 4-tie oli linjattu uudelleen 1950-luvun jälkipuoliskolla ja seuraavan vuosikymmenen alussa korvattiin Jyväskylästä pohjoiseen mutkainen ja hidas kierto Laukaan kirkonkylän kautta suoralla tieyhteydellä Tikkakoskelle. Rakennettiin myös kokonaan uusia tieyhteyksiä, joista vanhan Keskimaan toiminta-alueella merkittävin oli Lievestuoreelta Leppäveden yli Vaajakosken kautta Jyväskylään tehty uusi poikittaistie, joka jatkui kaupungista Petäjäveden suuntaan. Tie saatiin liikennöitävään kuntoon Petäjävedelle asti vuonna 1970. Vaajakosken ja Jyväskylän välisen liikenteen sujuvuuden kannalta tärkeäksi väyläksi tuli moottoritieosuus, joka otettiin käyttöön vuoden 1977 lopulla.

Keskisuomalaista kauppaa alkoi 1970-luvulta lähtien kiinnostaa, miten muuttuvat yhteiskunnalliset tekijät vaikuttavat vähittäiskaupan näkymiin. Näitä tekijöitä on eritelty jo edellä: väestön elinkeinorakenteen muutos, työpaikkojen sijainti, taajamoituminen ja liikkumisen lisääntyminen. Lisäksi saatiin havaita, että *kotitalouksien koko alkoi pienentyä*. Syntyvyys laski suuresti 1960-luvulle siirryttäessä, ja pohjalukemat saavutettiin 1970-luvun alkuvuosina. Monessa kodissa jälkikasvuna oli vain yksi lapsi. Ajanjaksolla 1960–1985 kotitalouden keskikoko supistui Keski-Suomessa neljästä hengestä kolmeen.[144]

Vähittäiskauppaan vaikuttaneista yhteiskunnallisista tekijöistä on nostettava esiin myös *ostovoiman kehitys*. Tällä tarkoitetaan sitä, paljonko kotitaloudella tai yksittäisellä henkilöllä jäi käyttöön rahaa verojen ja mahdollisten lainanhoitokulujen jälkeen. Kaikkia käyttöön jääneitä varoja ei toki kulutettu, vaan osa laitettiin säästöön esimerkiksi asunnon hankkimiseksi. Päivittäisten kauppatuotteiden ohella ihmisille tarjoutui aiempaa monipuolisempia mahdollisuuksia ajatella kestokulutushyödykkeitä, kuten kodinkoneita, televisioita ja tietenkin autoja.

Kuviosta 8 nähdään, kuinka verojen jälkeen käteen jäävä osuus kasvoi tasaisemmin kuin bruttoansiot. Tämä johtui palkkatason kehityskulun lisäksi oleellisesti siitä, että yhteiskunta verotusasteen säätelyn ja siitä saatujen sosiaalisten tulonsiirtovarojen kautta tasoitti ihmisten kulutusmahdollisuuksia. Ansiotason kehitys junnasi vielä 1960-luvun lopulla paikoillaan

Kuvio 8. Keskisuomalaisen veronmaksajan bruttoansiot ja niistä käyttöön jäävä osuus 1965–1985



Lähde: STV. Bruttoansiot ovat kunnallisverotuksen mukaiset ansiot. Käyttöön jäävä osuus kuvaa rahamäärää, joka jää kaikkien maksettujen verojen jälkeen.

ikään kuin sijoilleen jämähtäneen yhteiskunnan tunnusmerkkinä, mutta harppasi reaalisesti jyrkästi ylöspäin seuraavan vuosikymmenen alkupuoliskolla. Jälkimmäinen puolisko oli vaikeaa aikaa, jolloin työttömyysluvut ponkaisivat oloihin nähden sellaisiin mittoihin, että presidenttikin joutui ”runnomaan hätätilahallituksen”, Urho Kekkosen käyttämää ilmaisua muistellen. Ansiotaso kääntyi uudelleen nousuun 1980-luvun alussa, ja sen myötä lisääntyi myös kulutukseen jäävä rahamäärä.

Ajanjaksolla 1965–1985 keskisuomalaisten ostovoima – verojen jälkeen käteen jäänyt tulo – ei kasvanut tasaisesti, mutta reaalisesti kuitenkin koko ajan. Nettotulojen osuus bruttotuloista nousi 56 prosentista 73 prosenttiin.

Ostovoima parani 1970-luvun alkupuolella, kun palkat nousivat elinkustannuksia nopeammin. Tilanne tasaantui vuosikymmenen puolivälissä ja ihmisten käyttöön jäävät tulot jämähtivät hintojen nousuvauhdissa. Kotitalouksien keskimääräiset käyttövarat kuitenkin todellisuudessa kasvoivat edelleen, sillä perheissä molemmat vanhemmat saattoivat päästä ansiotöihin kodin ulkopuolelle, kun 1970-luvulla luotiin tähän edellytykset ryhtymällä rakentamaan kattavaa lasten kunnallista päivähoitojärjestelmää.

Sotia seuranneesta ulkomaisten tuotteiden ja tarvikkeiden *säännöstelyajasta päästiin lopullisesti irti* 1960-luvun alkupuolella, kun poistuivat viimeiset koneiden ja henkilöautojen tuontia koskevat rajoitukset. Sen jälkeen tavaravalikoimat saattoivat hiljalleen laajeta, eikä ihmisten tarvinnut enää tyytyä pienten sekatavarapuotien tarjontaan. *Ihmisten kulutustottumukset alkoivat muuttua elintason noustessa.* Tottumuksia muovasivat kaupan mainonta ja markkinointi. Alkava ulkomaanmatkailu muokkasi osaltaan tuttua maku- ja ostosmaailmaa.

Kaupanalan tutkijat havaitsivat 1970-luvulla, että *kaupan liikevaihto kokonaisuudessaan kasvoi ihmisten tulotason nousun*



Tuotteiden myyvä esillepano ja tuoreus ovat asioita, joita on korostettu aina osuuskaupan palvelussa. Kuva Karstulan Osuuskaupasta.

tahdissa. Kulutusta lisäsi ihmisten kasautuminen asutuskeskuksiin, mikä toi kauppapalvelut lähelle ja mahdollisti kauppayksikön koon ja tuotevalikoiman kasvattamisen. Mitä pienemmät tulot olivat, sitä suurempi suhteellinen osa kulutuksesta meni päivittäistavaroihin, erityisesti ruokaan. Kun tulotaso kasvoi, elintarvikkeiden osuus kulutuksesta laski. Nousevalla tulotasolla ei ollut suhteellista merkitystä ns. puolikestoisten kulutustavaroiden, kuten vaatteiden, hankintaan, mutta kylläkin kestokulutushyödykkeiden osuuteen. Merkittävimmän hyödyn nousevasta tulotasosta korjasivat hiljalleen laajenevat palvelualat, joita alkoi syntyä esimerkiksi liikenteen, matkailun, hotelli- ja ravintola-alan sekä erilaisten henkilöpalvelujen piiriin. *Kulutuksen rakenne monipuolistui* sitä mukaa, mitä etäämmälle 1960-luvusta päästiin.[145]

Keskisuomalaisissa kotitalouksissa *elintarvikkeiden suhteellinen osuus kulutuksen rakenteessa laski* koko ajan tarkastelemamme ajanjakson loppuun saakka, 1980-luvun puoliväliin. Sen osuus perheen menoista oli 1940-luvun puolivälissä noin 55 prosenttia, mutta 40 vuotta myöhemmin enää 35. Elintarvikkeiden kulutuksessa tapahtui myös rakenteellisia muutoksia, joista yksi voimistuva piirre oli kodin ulkopuolisten työpaikkaruokaloiden ja ravintolapalvelujen käytön lisääntyminen 1970-luvulta lähtien. *Taloustavarat ja -tarvikkeet, kankaat ja vaatteet* olivat sotia seuranneina säännöstelyvuosina arvokkaita ja aiheuttivat elintarvikemenojen jälkeen toiseksi suurimman loven kotitalouden käyttörahakukkaroon. Näiden tavaroiden osuus kulutuksesta oli noin 20 prosenttia. Tultaessa 1980-luvulle osuus oli puolittunut. Rinnalle olivat nousseet *kestokulutushyödykkeet*, joiden saanti vielä 1950-luvun alkupuolelle oli työn ja tuskan takana. Suhteellisesti huikein kasvu nähtiin erilaisten *palvelujen käytön lisääntymisessä*: vuodesta 1950 vuoteen 1985 mennessä 5 prosentista lähes 15 prosenttiin kulutusmenoista.[146]

Keskisuomalaiset kuluttajat alkoivat tulla 1960-luvun lopulta lähtien hintatietoisiksi eikä heille välttämättä kelvannut kotikylän sekatavarakaupan niukka valikoima. Tämä havaittiin Keskimaallakin, kuten kertovat valikoidut katkelmat eräästä 1960-luvun alun lehtikirjoituksesta:[147]

”Sekaperunat” alkavat häipyä markkinoilta

Kuluttajille on viljeltävä niitä perunalajikkeita, joita he haluavat. Monella tilalla saattaa olla hyviä ”omia lajikkeita”, joiden alkuperästä ei pystytä enää ottamaan selkoa. Myytäviksi ovat suositeltavimpia ns. herkkuperunalajikkeet: Alfa, Amyla, Eigenheimer, Jaakko, Olympia ja Rekord sekä uutuutena Jokioisten Pito. Suunnilleen tällaisen yleisohjeen antoi Hankkijan perunanjalostaja Eero Varis yli sadalle laukaalaiselle isännälle, jotka olivat kokoontuneet perunapäiville Saralinnaan.

Kaupan kannalta tarkasteli ruokaperunakysymystä Osl. Keskimaan toimitusjohtaja Pekka Prättälä, joka sanoi viime vuoden muodostuneen Keski-Suomen perunamarkkinoilla herätevuodeksi. Silloin ryhdyttiin toden teolla pohtimaan keinoja ruokaperunan laadun parantamiseksi ja otettiinkin käyttöön laatumaksutapa, josta tähän saakka oli saatu miltei yksinomaan myönteisiä kokemuksia. Peruna on edelleen tärkeä peruselintarvike ja vähittäiskaupalle niin ollen tärkeä vetoartikkeli. Laatumaksutavan käyttöön ottaminen on selvästi lisännyt kuluttajien luottamusta perunakauppaa kohtaan.



Vähittäiskauppa 1960– ja 1970-luvulla

Neljä kaupparyhmittymää

Maamme päivittäistavarakauppa pysyi läpi 1960- ja 1970-luvun vakaasti neljän keskustukkuliikkeen käsissä. Niitä olivat osuuskauppapuolella *SOK* ja *OTK* ja yksityiskauppapuolella *Kesko* ja tätä epäyhtenäisempi *Tuko*.

Kaupparyhmien markkinaosuudet kehittyivät päivittäistavarakaupassa seuraavasti:[148]

	1965	1970	1975	1980
SOK	23 %	23 %	21 %	20 %
OTK	16 %	16 %	15 %	14 %
Kesko	29 %	31 %	33 %	38 %
Tuko	32 %	30 %	22 %	20 %
Muut	-	-	9 %	8 %
Yhteensä	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**

Osuuskauppojen myynti polki paikoillaan ja suhteellinen osuus jopa taantui. Tilannetta kärjisti jäsenkato 1970-luvun puolivälistä lähtien, kun molempien osuusliikkeiden väki äänesti jaloillaan. Suhteellisesti suurin asemien menetys kohtasi kuitenkin tukolaisia kauppoja, joiden keskusorganisaatio vahvistui vasta 1970-luvun lopulla. Markkinajohtajuus päivittäistavarakaupassa oli menetetty kymmenen vuotta aikaisemmin muille yksityiskaupoille. Keskolaisten kauppojen ovi alkoi avautua kilpailijoita tiheämpään tahtiin. Keskon runkona oli vahva elintarvikekauppa, ja rinnalla kulki erikoisliikeverkoston kehittäminen.

Jokaisen kaupparyhmittymän *keskustukkuliikkeiden asema* oli vanhastaan samanlainen: kullakin olivat omat tavaranhankinta-, varastointi- ja kuljetusjärjestelmänsä. Sen lisäksi kaupparyhmittymillä oli koko joukko omaa teollista tuotantoa omine järjestelmineen. Monet päällekkäiset järjestelmät osoittautuivat raskaiksi ja jäykiksi ja kyseenalaistettiin 1970-luvulla kaupparyhmien sisäisessä keskustelussa. Vähitellen alkoi singahdella myös ulkopuolisia merkkejä. Keski-Suomen ja erityisesti SOK-laisen kaupparyhmän kannalta merkittävin asia oli, että SOK alkoi luopua Vaajakosken tehtaistaan. Ne olivat muodostaneet Helsingin ohella kaupparyhmän toisen teollisuuskeskittymän.

Kaupparyhmittymät joutuivat 1970-luvulla *rakenteellisiin muutoksiin*, jotka aiheutuivat jäykästä ja kapeakatseisesti jäsenten etunäkökohtaa painottavasta organisaatiosta. Se kykeni vastaamaan huonosti toimintaympäristön muutoksiin, varsinkin asiakkaiden osto- ja kulutustottumusten muutoksiin. Vanhasta ajattelusta irrottautuminen oli erityisen vaikeaa kulutusosuuskunnille, jotka saattoivat pitää jäsenensä tyytyväisinä vielä sotien jälkeisessä tavaraniukkuudessa, mutteivät enää tuotevalikoimarajoitusten poistuttua. Rakennemuutos olikin näkyvin osuuskaupoissa, mutta se kosketti myös hajanaisempaa yksityiskauppasektoria Tukoa. Tuko toimi 1960-luvun lopulta lähtien kolmen rinnakkaisen liiketunnuksen alla. Yhtenäiseen T-tunnukseen päästiin vasta vuonna 1973, jolloin ryhmä

oli menettänyt päivittäistavarakaupassa markkinajohtajuuden K-ryhmälle, mutta kamppaili keskustukkuliikemyynnissä vielä selvässä johtoasemassa siihen nähden. K-ryhmä jäsenkauppoineen hyötyi muiden vaikeuksista muun muassa siksi, että se onnistui tuomaan myymälöihinsä ensimmäisenä vahvan itsepalveluperiaatteen ja pystyi sitä jopa kehittämään.[149] SOK-ryhmällä kilpailukykyisiä olivat 1970-luvulla vain *Sokos-tavaratalot*, joiden kokoluokkaa olivat K-kauppojen tavaratalot ja Tukon Anttilat. Toimivin, valtakunnallinen ketju oli *Sokos-hotelleilla*.[150]

Pellervolaisen osuustoimintaliikkeen kannalta kiusallinen tilanne aiheutui *SOK:n ja Hankkijan välirikosta* 1970-luvun alussa.[151] SOK laajensi toimintaansa perinteisestä siemen-, lannoite- ja rehukaupasta maataloustarvikkeiden ja -koneiden sekä autojen myyntiin. Tämä kärjisti entisestään osuustoimintakentän eripuraa ja antoi etua kilpailijoille. Maakuntien osuuskaupoissa oli edelleen runsas maanviljelijätaustainen jäsenkuntansa, jonka oli mahdollista tehdä maatalous- ja rautatavarahankintojaan kahdessa tuotevalikoimaltaan päällekkäisessä ja keskenään verisesti kilpailevassa kaupassa. Keskisuomalaisten SOK:laisten osuuskauppojen johtajat pitivät 1970- ja 1980-luvun taitteessa erityisen harmillisena sitä, että jäsenkuntaverkoston tuoma kilpailuetu menetettiin hajanaisuuden takia.[152]

Elintarvikekauppa oli keskeisin päivittäistavarakaupan muoto. Jyväskylän seudulla vuonna 1980 tehdyssä tilastoinnissa keskolaiset kaupat hallitsivat 34 prosentin markkinaosuudellaan; toisesta sijasta kamppailivat tasapäisesti SOK-laiset ja tukolaiset kaupat kumpikin 27 prosentin osuudella. Aikaisemmin elintarvikekaupassa vahva E-liike oli pudonnut kilpailussa: kymmenen prosentin osuus kuului käytännössä Mäki-Matille.[153]

Lainsäädäntö muokkaa vähittäiskauppaa

Vuonna 1958 maamme terveydenhuoltolainsäädäntö teki mahdolliseksi siirtyä osastomyymälöistä elintarvikkeiden yleismyymälöihin, joissa tuotteet saattoi poimia *itsepalvelun* periaatteella. Laki uusittiin yhdeksän vuotta myöhemmin. Se entisestään joudutti pienten sekatavara- ja elintarvikemyymälöiden katoamista, koska kodin taloustavaroita ei saanut enää myydä alle 80 m²:n elintarvikemyymälöissä.

Itsepalvelun laajentamista suosi vuonna 1967 voimaan astunut *minimipalkkalaki*, joka toi kaupalle lisäkustannuksia. Samoihin aikoihin alettiin purkaa tiukkoja *kauppojen aukioloaikoja* koskevia määräyksiä, ja ensimmäinen saavutus oli sallia vuonna 1969 kaupan pitäminen auki myöhempään iltapäivällä. Samana vuonna joustettiin ensimmäisen kerran sotien jälkeen tiukkaa alkoholilainsäädäntöä, kun annettiin *lupa myydä keskiolutta päivittäistavarakaupassa*. Aikakauden säädellyn alkoholipolitiikan mukaisesti valtion monopoliyhtiö Alko määräsi pitkään keskioluen hinnan, eikä olut voinut olla tarjoustuotteena.[154]

Keskioluen myynnin vapauttamista lukuun ottamatta edellä mainitut lainsäädännön muutokset vaikuttivat siihen, että maaseudulla moni kyläkauppa sulki ovensa. Lyhytkestoisia korvaajia olivat *myymäläautot*, joita kauppaliikkeet alkoivat hankkia 1950-luvun jälkipuoliskolla. Liikkuvan kaupankäynnin huippuaika osui 1960- ja 1970-luvun taitteeseen, kun maassamme kiersi reiteillään runsaat 1 200 myymäläautoa. Niiden kulku alkoi pian jyrkästi harventua ja puolittui vuosikymmenessä.[155]

Säätelylainsäädäntö oli vielä sikäli voimissaan, että valtiovalta antoi 1970-luvun puolivälissä lain, jolla tuettiin *investointiavustuksin eli* yhteiskunnan varoin haja-asutusalueiden vähittäiskaupan säilymistä. Pikkumyymälöiden kylmätilat ja varastot olivat usein heikossa kunnossa.

Lisäksi *hintasäännöstelyjärjestelmää* pidettiin edelleen pystyssä, millä osaltaan pyrittiin hillitsemääni kauppojen koon kas-



Myymälä- ja jakeluautot rivissä Keskimaa-Sokos -tavaratalon takapihalla.

vua pienten kustannuksella ja millä pidettiin keinotekoisesti yllä kaupparyhmien tasapainoa.

Keskisuomalaiset asiakkaat odotuksineen

Keskisuomalaisten kuluttajien vaatimukset olivat 1960-luvulla vähäiset. Riitti, kun läheisestä kaupasta saatiin välttämättömät perusostokset, joista äidit loihtivat taidoillaan yksinkertaista, mutta riittävää arkiruokaa. Tikkakosken kaltaisessa teollisuustaajamassa kasvatettiin itse perunaa ja kerättiin metsästä marjoja. Martti Kirvesojan muistaman mukaan taajamassa oli enimmillään kymmenkunta samankaltaista elintarvike- ja sekatavarakauppaa, joista Osuusliike Keskimaan ns. päämyymälä sijaitsi tehtaan vieressä, toinen Liinalammilla. Osuuskauppa Mäki-Matilla oli parhaimmillaan kolme myymälää: päämyymälä tehtaan luona toisella puolen kuin Keskimaalla ja sivumyymälät Liinalammilla ja Tunnelinmäessä. Osuuskaupoilla oli selvät rajat: puhuttiin maalaisten osuuskaupasta ja työläisten osuuskaupasta. Kaupassa käytiin viikossa useammin kuin kerran, koska kodeissa ei ollut kylmäsäilytystiloja. Ruokatavara, kuten leipä, kiersi hyvin. Joissakin tuoteryhmissä oli toisin. Vaikka ikääntyneet tuotteet pyrittiin poistamaan, tuoreus ei ollut oleellista: ”Se oli vain sormenpäissä, että miltä tuntuu.” Liha tuli Karjakunnan teurastamolta ruhoina, jotka paloiteltiin kaupassa. Mukana tuli toki myös vaatimaton valikoima lihajalosteita.[156]

Kaupan oli koetettava tulla toimeen asiakkaiden hiljalleen kasvavien odotusten kanssa. Muotivirtausten merkitys alkoi nousta esiin mainonnan lisääntymisen myötä. Television voittokulku oli yksi tietämyksen avartaja. Merkkitavarat alkoivat yleistyä. Se johti vähittäiskaupan erikoistumiseen esimerkiksi kodinkone- ja vaatekaupassa.[157]

Vähittäiskaupan aseman kasvavaa merkitystä maassamme kuvasi osaltaan se, että sen arvo reaalisesti kaksinkertaistui 1960-luvun puolivälistä 1970-luvun loppuun tultaessa. Liikevaihto asukasta kohti kasvoi samassa suhteessa. Kaupan tuottavuus alkoi kohentua, sillä samaan aikaan vähittäiskaupan henkilöstömäärä kasvoi vain kuudesosan. Tuottavuuden paraneminen henkilöstömäärään verrattuna ajoittui 1970-luvulle, sillä kaupan henkilöstöä oli vuonna 1970 enemmän kuin kymmenen vuotta myöhemmin.[158]



Osuuskauppojen omistuksessa olleen Karjakunnan tuote-esittelytilaisuus.

Vähemmän ja suurempia myymälöitä

Myymälöiden määrä saavutti maassamme huippunsa 1960-luvun alkupuolella yltäen runsaaseen 40 000 toimipaikkaan. Sitten määrä kääntyi laskuun. Voimakkain supistumisvaihe kesti 1970-luvun lopulle, jonka jälkeen maahamme jäi noin 35 000 toimipaikkaa. *Kauppakuolema* alkoi kohdata yhtäältä pieniä maaseutumyymälöitä, toisaalta kaupunkien ja taajamien reunamien pikkumyymälöitä. Osuuskauppojen tilanne noudatti yleistä kehitystä, ja mukaan astuivat rakennemuutoksen enteinä ensimmäiset pienten osuuskuntien sulautumiset suurempiinsa. SOK-laisten osuuskauppojen määrä laski noin 360 kaupasta noin 220 kauppaan (toimipaikkoja noin 6 000 > noin 3 800); OTK-laisten kauppojen 115:stä noin 60:een (toimipaikkoja noin 4 700 > noin 2 500).[159] Keski-Suomen kauppakuolemat alkoivat 1960-luvun puolivälissä ja koettelivat kahdeksan ensimmäisen vuoden aikana suhteellisesti eniten Kinnulaa, Luhankaa ja Sumiaista, joissa kunnissa puolet kaupoista sulki ovensa. Sen jälkeen paineet kasvoivat erityisesti kaikissa pohjoisen Keski-Suomen kunnissa.[160]

Vuonna 1964 Suomessa oli noin 23 000 päivittäistavarakauppaa ja 170 tavarataloa. Kaupan ilmeen muutosta osoitti se, että vuoteen 1980 mennessä edellisten määrä puolittui, mutta jälkimmäisten määrä kaksinkertaistui (noin 11 500 päivittäistavarakauppaa ja 350 tavarataloa).[161] *Kauppojen keskikoko* oli alkanut kasvaa 1970-luvulla. Tätä kuvasi se, että tavaratalojen

osuus myynnistä kasvoi vuosina 1960–1980 kolminkertaiseksi päätyen noin 15 prosenttiin koko vähittäiskaupan myynnistä. Samaan aikaan elintarvike- ja sekatavaramyymälöiden osuus putosi 50 prosentista 35:een.[162]

Kustannusten vähentämistarve ja myymälätyöskentelyn järkiperäistäminen johtivat 1950-luvun lopulta lähtien siihen, että osastojakoisista elintarvike- ja sekatavaramyymälöistä alettiin siirtyä *yleismyymälöihin*. Vuoden 1958 terveydenhuoltolainsäädännön muutos kiihdytti muutosta kohti *markettyyppistä myymälää*. Muutoksen näkyvin vuosikymmen oli 1960-luku, jolloin itsepalvelumyymälöiden määrä lähes kymmenkertaistui vajaasta 400 myymälästä noin 3 500 myymälään. Tällöin syntyivät myös *ensimmäiset ostoskeskukset* kaupunkien laitamille rakennettuihin asuinlähiöihin, mikä oli merkki kovenevasta kilpailusta uusista asiakkaista. Piirre näkyi Jyväskylässäkin. Itsepalvelu oli 1970-luvun puolivälissä otettu maassamme käyttöön joka toisessa elintarvikeliikkeessä.[163]

Jyväskylän ensimmäisiä *itsepalvelumyymälöitä* oli Yliopistonkatu 40:ssä keväällä 1967 avattu Suurmyymälä Saranen.[164]



1960-luvulla alkoivat nopeasti yleistyä itsepalvelumyymälät, joita osuuskaupparyhmässä kutsuttiin aluksi omapalvelumyymälöiksi. Keskimaan ensimmäinen ”kerää koriin ja maksa kassalle” -myymälä avattiin Tikkakoskella 1964.

Noihin aikoihin kaupungin kaupat jakautuivat päällisin puolin kahtia, sillä oli yhtäältä vanhanmallisia, pieniä, suurimmaksi osaksi kolmiosastoisia kauppoja etenkin Puistokadun, Kauppakadun ja Vapaudenkadun varrella, toisaalta markettyyppisiä valintamyymälöitä, kuten Saranen. Näkyvimpiä olivat *tavaratalot*, joita olivat yksityisellä puolella Tyynelä ja Keskus ja osuuskauppapuolella Keskimaa ja Mäki-Matti. Niillä kummallakin oli oma me-henkinen asiakaskuntansa. Yksityiset kaupat olivat Jyväskylässä enemmän korttelikauppoja, kuten Kauppakadun yläpäässä Vertainen. Niistä haettiin tiettyjä päivittäistavaroita. Isommat ostokset tehtiin tavarataloissa, joissa oli enemmän valikoimaa.[165]

Vähittäiskaupan tuotteiden hankinnassa Keski-Suomessa työskennelleet havaitsivat 1970-luvun alussa, että kaupan rakennemuutoksessa tärkein tekijä oli *kuluttajien ostostavat*. Naiset päättivät vanhaan malliin perheen ruokaostoksista, ja yleisvalintamyymälöitä suosittiin, koska niistä löytyivät laajemmat valikoimat. Ratkaisevaa oli lihanmyynnin asema. Pienet liikkeet karsiutuivat pois ja suuret astuivat esiin. Kuvaavaa oli, että vuonna 1968 keskisuomalaisten päivittäistavarakauppojen keskimyynti oli vain 330 000 mk (vuoden 2011 rahana n. 430 000 euroa). Kaupat olivat auttamatta liian pieniä: kun keskimääräinen lihanmyynti oli yleensä noin kymmenen prosenttia kokonaismyynnistä, kuukaudessa meni vain pari sianruhoa.[166] Jyväskylässä kovia lihakauppoja olivat Lihantuottajain myymälä Väinönkadulla ja Lauben Herkkukauppa ns. Maakunnan talossa vielä silloinkin, kun Keskimaan avasi tavaratalonsa yhteydessä Mestarin Herkun. Keskimaan lihanmyynnin edelläkävijä oli osuuskaupan Torimyymälän lihamyymälä hyvällä paikalla linja-autoaseman yhteydessä: se möi SOK:n piirissä neliöihinsä nähden parhaimmillaan eniten lihaa koko maassa. Risto Onkila muistelee saaneensa torin lihamyymälästä arvokkaan perusopin, jolle löytyi käyttöä myöhemmin Mestarin Herkussa.[167]

Muutoskynnyksiä ylittämässä

Jämähtänyt Keskimaa kilpailijoidensa puristuksessa

Osuusliike Keskimaa näyttäytyi 1950- ja 1960-luvun taitteessa kaksikasvoisena. Yhtäältä se lukeutui SOK-laisessa osuustoimintakentässä keskeisillä tunnusluvuilla mitaten *maamme kymmenen suurimman joukkoon* ja saattoi tukeutua sekä Jyväskylän että sitä ympäröivän maaseudun asiakaskuntaan. Kaupunki oli vielä pieni, mutta sen vastapainona oli vahva maaseutu, kuten Laukaa. Toisaalta, Keskimaan varhaisen kasvun aika oli jäänyt etäälle 1930- ja 1940-luvulle, jolloin maaseutuhakuisuus oli kannattanut ja kaupunkilaisasiakkaat olivat tyytyneet niukkoihin valikoimiin. Asema suurena kauppaliikkeenä toi turvallisuuden tunneharhaa, johon johto ja luottamushallinto heräsivät vasta 1950-luvun lopulla. Keskimaa oli 1950- ja 1960-luvun taitteessa *vanhakantainen vähittäiskauppaliike*, joka oli aistinut heikosti keskisuomalaisessa yhteiskunnassa orastavat muutostuulet, kuten taajamoitumisen alkuvireen, kuluttajien laatutietoisuuden kasvun ja kulutustottumusten murrosvirrat. Osuustoiminnan yksi perinteinen peruspilari oli jäsenuskollisuus, mutta se rakoili Keskimaassa: omasta kaupasta alettiin hakea hieman nyrpeänä tarjoustuotteita ja muita ostoksia tehtiin yhä enemmän yksityiskaupoissa.

Jyväskylässä oli annettu periksi OTK-laiselle *Mäki-Matille*, joka tunnettiin erittäin uskollisesta asiakaskunnastaan. Osuuskaupan rintaa röyhisti tavaratalon valmistuminen vuonna 1960. Jo kolme vuotta sitä ennen *Tyynelä Oy* oli avannut omansa ensimmäisenä Jyväskylässä. Vuoden 1961 lopulla perheyrityksen rinnakkainen toiminta Opistonkadulla keskitettiin tavaratalosta nimensä saaneeseen Tyynelänkulmaan, joka tunnettiin uuden linja-autoaseman läheisenä maalaisten kauppana. Keskimaalta puuttui tavaratalo ja sen myötä jommoinenkin myyntivaltti: 1960-luvun alussa noin viisi prosenttia koko vähittäiskaupan myynnistä maassamme tehtiin jo tavarataloissa ja kasvusuunta oli selvä.[168]

Mäki-Matin asema oli vahva, ja sen johtajat Kalle Järvinen 1950-luvun lopulle saakka ja sitten hänen seuraajansa Erkki Luoto 1960- ja 1970-luvulla olivat vaikutusvaltaisia henkilöitä. Olli Riipinen kertoo:[169]

> Jyväskylän kaupunki teetti hyvin kalliilla helsinkiläisellä arkkitehtitoimisto Polvisella suunnitelman keskustan kiertotiestä, joka olisi tehty Laajavuoren suuntaan pääasiassa kaupungin ja Schildtin omistamaan metsään. Suunnitelmasta on edelleen jäljellä vain pieni kadunpätkä Keskussairaalantiellä. Tämä pätkä tehtiin syöttötieksi, josta ohitustie olisi lähtenyt.
>
> Suunnitelma oli toteuttamista vaille valmis. Tarina kertoo, että siinä vaiheessa kaupunginjohtajalle soittivat Mäki-Matin johtaja Erkki Luoto ja vanha Kalle Heinonen Are Oy:n omistajana ja sopivat yhteisestä tapaamisesta kaupunginjohtajan kanssa. Tapaamisessa he sanoivat kaupunginjohtajalle, että on hyvä, että kaupunki teetättää kaikenlaisia suunnitelmia, mutta tulimme vain sanomaan sen, että nelostie kulkee aina Mäki-Matin ja Aren ohi. Silloinen nelostie menikin kaupungin halki Kauppakatua pitkin Puistokadulle.



Toimitusjohtajakautensa ensimmäisenä asiana Pekka Prättälä käynnisti koulutusohjelman, jolla ryhdyttiin vahvistamaan myyjien ammattitaitoa.

Keskimaa oli ollut 1950-luvun loppulla SOK:n silmäterä kolmella tavalla. Osuuskauppa oli ryhmittymän ns. eturivin kauppoja, mutta sitä vaivasi kokoonsa nähden heikko talous. *Maksuvalmiuden vaikeudet* olivat SOK:n ensimmäinen huolenaihe. Toinen murheenkryyni oli *tavaratalon puute*. Tavaratalo olisi ollut elintärkeä talouden kohentamisen kannalta, mutta SOK epäröi sen toteutusta. Kolmas seikka, joka ei ollut keskusjärjestön mieleen, oli Keskimaan empivä johtamistapa. Tavaratalon suunnittelu kytkettiinkin siihen, että *osuuskaupan johdon tuli vaihtua.* Tällainen, hienovaraiseen muotoon saatettu selvitys annettiin Keskimaan uunituoreelle toimitusjohtajalle Pekka Prättälälle vuoden 1959 lopulla, kun hänet oli kutsuttu Helsinkiin SOK:n pääjohtaja Paavo Vidingin ja kenttäjohtaja Kalervo Salon tapaamiseen.[170]

Pekka Prättälä (s. 1923 Haapajärvellä) oli ollut jo puolet elämästään tekemisissä osuuskaupan kanssa. Alkuoppi oli saatu synnyinseudulta talvisodan alla. Koulutus- ja harjaantumisvuosien jälkeen työkokemusta oli kertynyt osuuskaupan liikkeenhoitoa ja -johtamista myöten, viimeksi Kaakkois-Suomessa vuodesta 1956 lähtien. Prättälän siirtyminen Keski-Suomeen Haminasta keskisuuren Osuuskauppa Ympyrän johdosta tapahtui muodollisesti vuoden 1960 alussa. Edeltäjä, Keskimaata 12 vuotta johtanut Lauri Lappalainen, oli pyytänyt eroa syyskuussa 1959, koska hänet oli nimitetty SOK:n Kuopion konttorin apulaisjohtajaksi. Lappalainen toivotti jatkajalleen onnea, mutta rohkeni samalla epäillä jaksamista. SOK oli kiinnittänyt huomionsa tarmokkaan osuuskauppamiehen aikaansaannoksiin ja turvautui jopa pääjohtajaansa koettaessaan pitää Prättälän kaupparyhmässä. Maanitteluista huolimatta Prättälä oli ehtinyt lupautua alkukesällä 1959 johtamaan Hankkijan Oulun konttoria, joka oli keskusliikkeensä toiseksi suurin konttori maassamme. Tie vei kohti Jyväskylää sen jälkeen, kun Prättälä perui aikeensa suivaannuttuaan Hankkijan johdon menettelylle konttorin edellistä johtajaa, Prättälän jo 1940-luvulta lähtien tuntemaa Reino Suntelaa kohtaan. Keskimaan hallintoneuvosto valitsi hänet lokakuun alussa 1959 yksimielisesti uudeksi toimitusjohtajakseen paikkaa hakeneiden joukosta. Tukena oli SOK:n arvio pätevimmästä hakijasta.[171]

Pekka Prättälä on muistellut huokaillen alkuaikaa:[172]

> Kun tulin Jyväskylään, aikamoinen pettymys oli kauppaverkosto ja ennen kaikkea henkilökunnan asenne. Ei ollut uskoa asiaan. Koulutuksesta piti aloittaa ja verkoston korjaamisesta. Mitään ei ollut tehty. Näköpiirissä oli, että elintason noustessa kauppojen ruokaosastojen myynti tulee kehittymään. Jo vuonna 1960 alkoikin toimihenkilöiden koulutus tarkoituksena lisätä myyjien ammattitaitoa. Kes-

kimaa järjesti Lihakauppiaskurssien Kannatusyhdistyksen avulla Jyväskylän Karjakunnassa muutamia pikakursseja sekä aloitteleville että kokeneimmille myyjille. Henkilökunnan koulutuksen lisäksi kauppojen yleisilmettä alettiin muuttaa määrätietoisesti osastomyymälöistä yleismyymälöiksi. Täytyy tunnustaa, että meikäläisellä oli alkuaikoina vähän alemmuuden tunne, kun valittiin esimerkiksi messujen ja organisaatioiden hallituksiin. Ei oikein kehdannut sanoa, että oli töissä Keskimaalla. Mutta kyllähän se lopussa muuttui.

Uusi toimitusjohtaja tutustui Keskimaan ankeaan arkeen jo loppuvuonna 1959. Pettymys oli tappiollisten myymälöiden suuri joukko. Tavaravarasto, jota tarkastettiin Lauri Lappalaisen kanssa, oli jämähtänyt 1940-luvun lopun tasolle ja oli surkea. Prättälä muun muassa ihmetteli pitkää russakanmyrkkyhyllyä: ainetta ei ollut näkynyt sitten lapsuuden. Lappalainen: "Tulet kyllä sitä vielä tarvitsemaan." Uusi toimitusjohtaja sai pian havaita edeltäjänsä olleen oikeassa, sillä tuholaisia tuli Prättälöiden työsuhdeasuntoon alakerrasta Keskimaan Pesulasta putkia pitkin. Prättälän ehdotuksesta jo ennen toimitusjohtajan vaihdosta keskusvarastoa tyhjennettiin epäkurantista tavarasta, jota myös osittain huutokaupattiin.[173]

Tavaratalo keskustoimipaikaksi

Tavarataloksi nimitettiin yhdeksi toimipaikaksi suunniteltua kokonaisuutta, jossa myynti jakautui osastoihin ja myyntipinta-alaa oli yhteensä vähintään tuhat neliömetriä. Tämän kokoluokan toimipaikkoja voitiin rakentaa vain suurimpiin kaupunkeihin, ja oli luonnollista, että SOK-järjestö sai ensimmäisen Helsinkiin. Sokoksen suurmyymälän nimellä toiminut tavaratalo avattiin olympialaisvuonna 1952. Toinen, neljä vuotta myöhemmin Lahteen saatu tavaratalo oli selvempi esimerkki keskusliikkeen ja paikallisen osuuskaupan yhteistoiminnasta, jonka yksi piirre oli SOK:n enemmistöosuus liiketaloa varten perustetussa kiinteistöyhtiössä.[174]

Uuden, ajanmukaisen keskustoimipaikan rakentamissuunnitelmat junnasivat Keskimaassa paikoillaan 1950-luvun jälkipuoliskolla. Osuuskaupan talous oli tiukoilla eikä sillä siten ollut yksinään mahdollisuutta lähteä realisoimaan keskusteluissa viriteltyjä suunnitelmia. Pekka Prättälä palauttaa mieleen: "Rahaa ei tuntunut löytyvän mistään. Muun muassa Jyväskylän Säästöpankin silloinen johtaja totesi, ettei Keskimaa tarvitse muuta kuin maitokaupan."[175] Neuvottelujen menestyksekäs eteneminen SOK:n yhteishankkeena edellytti johdon vaihtumista, kuten edellä on kerrottu. Kun tämä oli tapahtumassa, marraskuussa 1959 Keskimaalla voitiin valita lopulliset neuvottelijat ratkaisemaan SOK:n kanssa tonttikysymystä sekä nimetä *rakennustoimikunta*.

Vuoden 1959 lopulla Sokos-tavarataloja oli maassamme vasta kahden käden sormin laskettava määrä. Niitä oli syntynyt kahdella tapaa: osuuskauppojen omin ponnisteluin ja edellä kuvatulla tavalla yhdessä keskusliikkeen kanssa. Havaittiin, että osittain oli tehty huonosti harkittuja ratkaisuja. Se, että Jyväskylän tavaratalosuunnitelma lähti toteutumaan loppuvuonna 1959 ja jälkimmäisellä tavalla, ei ollut sattuma, joskin se oli Keskimaan taloustilanne huomioon ottaen ainoa mahdollinen. Samaan aikaan SOK:n johtokunta asetti erityisen toimikunnan tutkimaan, kuinka SOK-ryhmä saisi luotua maahan tiukemmin ohjatun tavarataloverkon. Tältä kannalta Jyväskylään rakenteille saatava tavaratalo näyttäytyi "mallitavaratalona". Tosin muitakin nousi maahamme samaan aikaan, ja Ouluun vuonna 1960 avattua Arina-Sokosta pidetään ensimmäisenä puhtaana ns. *yhteistoimintatavaratalona*.[176] Keskimaan kokemukset erikoistavarakaupan myynnin onnistumisessa ja henkilöstön

suoriutumisessa kiinnostivat keskusjärjestöä, joten Keskimaan juuret toimia uranuurtajana kaupparyhmänsä monissa kokeilevissa hankkeissa myöhemmin alueosuuskaupan aikana ulottuivat siten yleisesti luultua kauemmaksi.

Keskimaa osti Meriön perikunnalta kesällä 1960 *vanhan keskustoimipaikan viereisen tontin kiinteistöineen* uuden rakennuksen vaatiman lisämaan ja autojen paikoitustarpeen takia. Kauppa- ja Asemakadun kulmauksen asemakaavan ajantasaistaminen viivästytti rakennusluvan saantia, joka oli selvä vasta kevättalvella 1961. Tavaratalon piirustuksia oli jonkin verran muutettava. Viivästys oli onni Keskimaalle, sillä liikerakentamisen kehitys harppasi tänä aikana loikan, jota ilman tavaratalo olisi ollut osiltaan vanhanaikainen alkuperäisessä aikataulussaan valmistuttuaan. SOK väläytti neuvottelujen alkuvaiheessa sitäkin, että ravintola jätettäisiin pois suunnitelmista, mutta Keskimaan hallintoneuvosto piti kiinni kannastaan ja korosti, että sitä tarvittiin osuustoiminnallisten järjestöjen kokous- ja ruokailupaikaksi.[177]

SOK yritti ajaa rakennuttajaksi uutta, perustettavaa kiinteistöyhtiötä, jonka osake-enemmistö olisi keskusjärjestöllä. Keskimaan hallintoneuvosto piti kiinni jo olemassa olevasta omistamastaan *Kiinteistö Oy Valtakulmasta*.[178] Kesällä 1960 alkoi osoittautua, että rakennuskustannukset muodostuisivat oletettua suuremmiksi, noin 500 miljoonaksi markaksi (vuoden 2011 rahana noin kymmenen miljoonaa euroa). Sen takia SOK vaati, että tavaratalon erikoistavaraosastot, kuten pukine-, jalkine- ja kangasosastot, tuli alistaa SOK:n vastuulle ja valvontaan. Keskimaa sai pitää vain murto-osan niiden myyntituloksesta.



Sokos-tavaratalon rakentaminen harjannostajaisvaiheessa. Sokos avattiin 21.9.1962.





Sokos houkutti nuoria muun muassa nuortennurkan äänilevybaarilla ja muotinäytöksillä, jotka olivat aina yleisömenestyksiä.

Kun tähän ei haluttu suostua, jäi kaksi vaihtoehtoa: tavaratalosuunnitelman karsiminen tai rakentamisen antaminen SOK:n hoidettavaksi. Päädyttiin jälkimmäiseen vaihtoehtoon, jolloin Keskimaa antoi ensin tavaratalon tontin vuokralle SOK:lle, joka puolestaan vuokrasi tavaratalosta Keskimaalle sen tarvitsemat tilat ja järjesti erikoistavarakaupan. Vuokrasopimuksen malli ja taso saatiin SOK:n ja aiemmin mainitun Arina-Sokoksen välisestä sopimuksesta. Näillä järjestelyillä tavaratalon kustannusarvio saatiin laskemaan 350 miljoonaan markkaan (n. 7,4 milj. euroa). Keskimaa sitoutui toimipaikan kalustamiseen ja tavaravarastojen täydentämiseen. Tavaratalon *pääsuunnittelu* annettiin yleisen käytännön mukaan SOK:n rakennusosaston tehtäväksi ja arkkitehdiksi osoitettiin Matti Haapala. Vanha keskustoimipaikka, jossa liike oli toiminut yli neljä vuosikymmentä, purettiin kokonaisuudessaan vuoden 1961 elokuun lopulla. Uuden rakentaminen aloitettiin syyskuun alussa. Urakan sai jyväskyläläinen rakennusyritys Oy Kerrostyö.[179]

Vanhan päätoimipaikan osastot, konttori ja keskusvarasto hajautettiin ja supistettiin, mikä vaikeutti liikkeen toimintaa. *Ravintola* oli pakko lopettaa kokonaan rakentamisen ajaksi, mutta kunnostetuilla muilla tiloilla selvittiin kuitenkin kohtuullisesti. Myymäläverkoston tehostetulla myynnillä korvattiin keskustoimipaikan supistettua myyntiä niin, että kun syyskuun lopulla 1962 uusi keskustoimipaikka avattiin, kuluneen vuoden myynti oli lisääntynyt Keskimaassa runsaat kuusi prosenttia edelliseen vuoteen nähden.[180]

Rautaosasto muutti tilavampiin tiloihin Vapaudenkatu 55:een, jossa tehtiin täydellinen peruskorjaus sitä ennen. Rakennus oli tullut Keskimaalle Meriön tontin oston yhteydessä. Samaan paikkaan siirtyivät myös *konttori* ja *osa keskusvarastoa*. *Kangasosasto*, *Leijona-Pukimo* ja *elintarvikeosastot* sijoittuivat asema-aukiolle tilapäiseen parakkirakennukseen. *Kemikaali- ja jalkineosastot* jatkoivat toimintaansa vanhoilla paikoillaan Kauppakadun varrella.

Rakennusurakka oli vuoden mittainen. *Tavaratalon avaaminen* syysmyyntisesongin alla perjantaina 21.9.1962 tuli suureksi tapaukseksi. Keskimaassa hartaasti odotettu päivä ylitti sitä aikaisempien SOK:n tavaratalojen avajaispäivän ennätykset sekä kävijä- että myyntimäärältään. Asiakkaita arvioitiin olleen noin 20 000 ja he täyttivät tavaratalon koko päiväksi tungokseen



"Eilen avattu Keskimaa-Sokoksen tavaratalo Jyväskylässä joutui yleisöryntäyksen kohteeksi niin kaupunkilaisten kuin maaseudun väenkin tutustuessa ja suorittaessa ostoksia liikkeessä, jonka kaltaista ei aikaisemmin tässä maakunnassa ole ollut", kirjoitti Keskisuomalainen 22.9.1962.

Sokoksen 32 osastolla myytiin mm. rautatavaraa, tapetteja, kodinkoneita, taloustavaraa, urheiluvälineitä, vaatteita, kosmetiikkaa, valokuvaustarvikkeita ja huonekaluja.

asti. Nuorisokin huomioitiin: avajaispäivänä pohjakerroksen ns. levybaarissa saattoi kuunnella suosittuja iskelmälevytyksiä. Tila kuului tavaratalon nuortennurkkaan, jonka oli ideoinut Kasvatusopillisen korkeakoulun opiskelija Ari Valjakka.[181]

Jyväskylän tavaratalo oli SOK-ryhmän järjestyksessään 27. tavaratalo. Se oli 40 000 m³:n tilavuudellaan suurin kadun varteen sijoittuva rakennus Jyväskylän keskikaupungissa. Rakennuksen pohjapinta-ala oli 2 242 m². Kiinteistön kokonaislattiapinta-ala ylsi lähes 9 400 m²:iin, josta myymälätiloja oli runsaat 4 300 m² eli lähes kaksi kertaa niin paljon kuin "Matinkulmassa", jona Mäki-Matin kaksi vuotta aikaisemmin avattu tavaratalo tunnettiin. Viisi maanpäällistä ja kaksi maanalaista kerrosta käsittänyt rakennus vei Kauppakadun puolelta 38 metrin mittaisen matkan ja Asemakadulta 59 metriä. Rakennuskompleksiin mahtuivat tarpeelliset *liiketilat*, *konttori* ja *ravintolat Ukkometso* (200 asiakaspaikkaa; viidennessä kerroksessa) ja Asemakadun puoleinen *Grilli-ravintola* (60 asiakaspaikkaa; ensimmäisessä kerroksessa) sekä viimeksi mainitun kokoinen *kahvio*. Ukkometso edusti Jyväskylässä tasoltaan kokonaan uuden ajan ravintolakulttuuria.

Teknisiä uutuuksia oli kasapäin, kuten pääsisäänkäynnin edessä oleva lämpöverho, joka esti ulkoilman virtaamisen suoraan sisään tavaratalon ovesta. Julkisivuiltaan mineriittilevypintainen tavaratalo oli SOK-ryhmässä toiseksi suurin, ja siihen tulivat rullaportaat, jotka oli esitelty tiedotusvälineille heti niiden asentamisen jälkeen. Mainittakoon, että Jyväskylän ensimmäiset rullaportaat olivat Tyynelän tavaratalossa.[182] Rakennuksessa oli kolme tavara- ja kolme henkilöhissiä. Lisäksi ravintola ja baarit saivat omat hissinsä. Elintarvikemyymälästä tuli Jyväskylän suurin, ja se toimi itsepalveluperiaatteella. Myymälätilojen lattiat olivat muovilaattaa, ravintolan tanssiala parkettia ja muut lattiapinnat nukkamattopäällysteiset.

Tavaratalon valmistuttua erillisen rautaosaston, kangasosaston, jalkinemyymälän ja pukimon toiminta päätettiin vuoden 1962 loppuun mennessä, koska kirjanpidossa koko tavarataloa ryhdyttiin käsittelemään yhtenäisenä toimipaikkana. Uusina toimipisteinä tulivat nyt ravintolat Ukkometso ja Grilli-ravintola sekä *erillinen maatalousosasto*, jota ei otettu tavaratalon suojiin, vaan keskitettiin Vapaudenkatu 55:een. Se muokattiin tavaratalon rakentamisen aikaisesta rautamyymälästä, ja rakennus sai uuden julkisivun. Järjestelyjen yhteydessä maatalousosasto sai välttämätöntä ulkotilaa kone-esittelyjä varten.

Tavarataloon tulivat asianmukaiset *konttori- ja tukipalvelutoimintojen tilat*. Myymäosastoja oli peräti 32 ja ne ryhmiteltiin alkuvaiheessa seuraaviin pääosastoihin: Elintarvikeomapalvelumyymälä (370 m²; yksi suurimpia maassamme), Rauta (1 030 m²), Taloustavara, Tapetti- ja väri, TV ja radio, Urheilu, Huonekalu, Lelu, Miesten asuste, Naisten ja lasten asuste, Kemikaali, Lanka- ja ompelutarvike, Miesten puvusto, Naisten puvusto, Jalkine, Laukku ja Kangas. Tavaratalossa työskenteli noin 250 henkeä johtajanaan Tenho Kurppa.[183]

Tavaratalo oli kunniakysymys Keskimaalle ja erityisesti sen kaupunkilaisasiakkaille, mutta osuuskauppa halusi korostaa sen merkitystä koko maakunnalle. Tavaratalon rakentaminen

osui sopivaan ajankohtaan, sillä Keski-Suomi oli tullut vuoden 1960 alussa omaksi lääniksi. Kannattavuussyistä maaseudun ja kaupunginkin heikkoja toimipisteitä jouduttiin 1960-luvun alusta lähtien arvioimaan kriittisesti ja tavaratalo oli luonteva tapa keskittää erikoisalojen palvelua. Uusi keskuspaikka lisäsi ratkaisevasti Keskimaan mahdollisuuksia *erikoistavarakaupan kehittämiseen*. Sitä varten tarvittiin *organisaatiomuutos*: elintarvike-, rauta- ja tekstiililinja sekä aiemmin mainittu maatalousosasto saivat *omat osastopäällikkönsä*. He vastasivat oman alansa kaupasta koko Keskimaan sisällä. Kunkin osaston päällikkö oli lisäksi *oman alansa markkinointiryhmän* puheenjohtaja ja muodosti johtajien ja tarkastajien kanssa sisäisen *johtoryhmän*, joka kokoontui toimitusjohtajan johdolla kerran viikossa päättämään ajankohtaisista asioista. Sen lisäksi tarvittiin erityinen *tavaratalotoimikunta*, jonka koostumus oli perustamisvaiheessa seuraava: puheenjohtajana Pekka Prättälä, jäseninä maanviljelijä Veikko Niemelä, kaupallinen johtaja Jalo Ahve-nainen, tavaratalonjohtaja Tenho Kurppa ja SOK:n Jyväskylän konttorinjohtaja Vilho Valjus. Toimikunnan sihteerinä ahersi ekonomi Pauli Kinnunen.[184]

Tavaratalon *elintarvikeosasto oli vetonaula*, jolla tavoiteltiin tietoisesti kohtuullisen hyvin toimeentulevaa asiakaskuntaa. Se lisäsi osaltaan mielenkiintoa tavarataloa kohtaan, vaikka kokonaisuudessaan osuuskaupan tulos pysyi heikkona 1960-luvun lopulle asti. Jyväskylän tasokkain elintarvikemyymälä pisti kuitenkin kilpailijat lujille. Asema- ja Kauppakadunkulman naapuri Keskus Oy menetti nopeasti jalansijaa elintarvikekaupassa ja ajautui vuonna 1967 vararikkoon. Kuvaavaa oli, että Mäki-Matin johtajan rouvakin, Aili Luoto, kävi hakemassa juustot Sokoksen elintarvikeosastolta.[185]

Keskimaan Sokos tunnettiin myös muotitalona. Seppälän Prismaan heti sen valmistuttua töihin siirtynyt Kirsti Blom kertoo olleensa sitä ennen osuuskaupan konttorilla, jossa naiset seurasivat vaivihkaa muotitalon tuulahduksia. Merkille pantiin myös henkilökunnan pukeutuminen:[186]

> Olen elänyt senkin ajan, kun naiset alkoivat käyttää työasuna pitkiä housuja. Sitä pidettiin sopimattomana. Meillä oli aina hameet päällä. Sokoksella ja Keskimaalla oli erikseen konttorit saman käytävän varrella. Keskimaan konttorin henkilökunta koettiin vanhanaikaisemmaksi kuin muotitalo Sokoksen konttorin henkilökunta, joka koettiin tyylikkäämmäksi, aikaansa seuraavaksi ja muotitietoisemmaksi. Ensimmäisinä olikin pitkät housut Sokoksen konttorin naisilla. Se herätti suunnatonta hämmästystä, ja kävimme oikein katsomassa, että miltä he näyttävät pitkät housut päällä.

Keskimaan tavaratalon myynti ja asiakasmäärä kolminkertaistuivat kymmenen ensimmäisen vuoden aikana. Sokos-tavaratalot osoittautuivat ympäri maata menestyksekkäiksi. Niiden määrä ylitti 1970-luvun puolivälissä sadan yksikön rajapaalun ja niiden osuus ylsi jo 30 prosenttiin SOK-kauppojen kokonaismyynnistä. Samaan aikaan SOK-ryhmän tavaratalojen myynnin osuus oli kivunnut lähes puoleen maamme kaikkien tavaratalojen myynnistä.[187]

Asiakkaille ja autoille lisää tilaa

Keskimaalla saatiin pian havaita, kuinka tavaratalokaupan merkitys kasvoi. Tilat alkoivat tuntua ahtailta, ja jo vuonna 1970 tehtiin merkittävä laajennus. Se perustui edeltävän vuoden joulumyynnin aikana tehtyyn asiakaskyselyyn, henkilökunnan kuulemiseen ja Ruotsin kahden uusimman Keskimaan Sokoksen kokoisen tavaratalon (Lindköping ja Östersund) tilankäyttösuunnitelmiin. Myyntiala kasvoi puolella eli 6 800 m²:iin ja kokonaisala ilman autoilevien asiakkaiden tarvitsemaa pysäköintitaloa 12 000 m²:iin. Molemmat alat olivat lajissaan yk-



Sokos-tavaratalosta asiakkaat saivat jo 1960-luvulla hyvityksen pysäköintimaksusta. Sama käytäntö on jatkunut tähän päivään saakka.

sittäisen tavaratalon suurimmat Jyväskylässä, ja Keskimaan Sokos ylsi myyntialaltaan laajennuksen myötä maamme toiseksi suurimmaksi Sokokseksi ja kaikista tavarataloista kolmanneksi suurimmaksi. *Pysäköintitalossa* oli 123 autopaikkaa. Tunnin paikoitus maksoi markan ja hyvitettiin kassalla ostosten yhteydessä.[188]

Laajennus toi tavarataloon uusina aloina *kirjakaupan ja kukkakaupan. Maatalousosasto* pääsi muuttamaan tavaratalon suojiin, mikä helpotti asiointia. Elintarvikeosasto kasvoi myyntipinta-alaltaan 900 m²:iin eli lähes kolminkertaiseksi ja tämä omapalveluosasto muuttui nimeltään *Mestarin Herkuksi*.[189]

Keskimaa-Sokos-nimellä tunnettu tavaratalo sai havaita 1970-luvulla asiakkaiden laatutietoisuuden entisestäänkin kasvavan ja ostotottumusten muuttuvan. Täyttäessään 15 vuotta tavaratalo uudisti ilmettään ja sai *hieman lisätilaa* (uusi myyntiala 7 060 m²). Osastojärjestelyistä merkittävimmät oli huonekaluosaston muutto yhtenäisiin maatalousosastolta vapautuneisiin tiloihin sekä miesten puvuston siirtyminen ensimmäiseen kerrokseen ja naisten asusteosaston päinvastainen siirto.[190]

Neljäs, kilpailukykyä turvaava ja samalla viimeinen Pekka Prättälän johtaman osuuskaupan aikainen uudistaminen tehtiin vuonna 1980. *Tavaratalon yleisilmettä muutettiin viihtyisämmäksi* ja ostaminen tehtiin joustavammaksi lisäämällä *erilaisia palvelupisteitä*. Pohjakerroksen osastot säilyivät tutuilla sijoillaan. Sen sijaan ensimmäisessä kerroksessa Mestarin Herkkua laajennettiin ja miesten pukeutuminen siirrettiin toiseen kerrokseen. Sinne saatiin lisää myyntialaa siirtämällä ompelimo kolmanteen kerrokseen. Merkittäviä muutoksia näki *pukeutumisosasto*, josta pyrittiin luomaan vahva kokonaisuus toiseen kerrokseen. *Cafeteria* koki lähes täydellisen muodonmuutoksen ja sen seinälle sijoitettiin maakuntayhteyttä korostaen Keski-Suomen kuntien vaakunat.[191]

Sokoksen uudistaminen osui keskelle Jyväskylässä kuumana käynyttä kaupan kilpailua asiakkaista. Tilastojen mukaan Jyväskylä oli vuonna 1976 asukaslukuun suhteutettuna *maamme kolmanneksi suurin vähittäiskaupan keskittymä*. Helsinki jäi tässä mittelössä kuudenneksi. Suuret yksiköt alkoivat jyllätä ja pienissä kävi lopetusaalto. Keskimaa kahmaisi 1970-luvun puolivälissä (1974) Sokoksen ja automarket Prisman yhteenlasketulla myynnillä 60 miljoonaa markkaa (edellinen 36 milj. mk, jälkimmäinen 24 milj. mk), Heps 29 milj. mk, Asko 21 milj. mk, Tyynelä 17 milj. mk ja Mäki-Matin Centrum 14 milj. mk.[192] Rahamäärät vastasivat markkamääräisinä melko tarkoin myöhempiä euromääriä (v. 2011; ostovoimalla korjattu muuntokerroin n. 0,9).

Mestarin Herkku

Keskimaan tavarataloon kuului alusta saakka itsepalveluun perustuva elintarvikeosasto. Pekka Prättälä oivalsi, että sen tuli erottua edukseen, koska asiakkaiden laatu- ja valikoimaodotukset elintarvikekaupassa tulisivat kasvamaan. Hän sai idean tavaratalon yhteydessä toimivan elintarvikemyynnin osastoinnista Lontoon kuulusta Harrods'in tavaratalosta. Aluksi tulivat seuraavat osastot, joita sanottiin puodeiksi: liha, kala, leipä, vihannes ja hedelmä sekä juusto. Jyväskylän juustopuoti oli 1960-luvun alussa ensimmäinen lajissaan Helsingin ulkopuolella.

Vuonna 1970 tavaratalon laajennuksen yhteydessä elintarvikemyymälä kasvoi pinta-alaltaan lähes kolminkertaiseksi. Naapuritalossa oli ollut elokuvateatteri, jonka alakerta ostettiin neuvottelujen jälkeen Aatto Niemiseltä. Väliseinä jouduttiin hakkaamaan pois, minkä takia paikka oli tässä vaiheessa hieman pölyinen, vaikka seinät pressutettiin purkutöiden ajaksi.

Myymälän olemus suunniteltiin huolella Prättälän Saksasta hakemia kylmäkalusteita myöten. Myymälälle piti saada vetävä nimi. SOK ehdotti "Herkkutarjotinta", joka oli käytössä kaupparyhmän muiden tavaratalojen ruokaosastoilla. Prättälä päätyi Mestarin Herkkuun. Muistelua vuonna 1977:

> Mestarin Herkun idea on saatu lähinnä niin sanotuista mukavuusmyymälöistä. Niissä palvellaan vaativaa yleisöä, joka mielellään ja tietoisesti maksaa korkeamman hinnan tästä erikoispalvelusta. Suomessa eivät sellaiset pienet mukavuusmyymälät kannata, koska hinnat nousisivat liian paljon, kun palvelukustannukset niihin lisättäisiin. Kun on tarpeeksi suuri myymäläyksikkö, niin sen yhteydessä voi järjestää asiantuntijapalveluita.

Lihapuotiin tuotiin aiempaa enemmän pakattuja tuotteita ja grillin palvelukapasiteettia lisättiin grilliruuan kysynnän kasvaessa. Juustopuodin valikoimaa laajennettiin edelleen, vaikka se oli jo sitä ennen kuulunut valtakunnallisen Juustoseuran hyväksymiin myyntipisteisiin. Vastaava juusto-osasto oli löytynyt sitä ennen vain Helsingin Stockmannilta. Kalaosastolle ei ollut aiemmin saatavissa kunnollisia kylmäkalusteita ja suppea valikoima oli perustunut lähes yksinomaan silakkaan. Mielenkiintoisin lienee ollut uutuus, jossa kalaruuan ystäville oli tarjolla akvaariossa nähtävillä uiskentelevia taimenia ja purolohia, joista asiakaspalvelija haavi mieleisen. Sen jälkeen vonkale suomustettiin, perattiin ja fileoitiin. Mestarin Herkusta löytyivät lisäksi leikkeleosasto, salaattipöytä, konditoriatarjotin sekä Panda-puoti, jossa asiakas sai valita suklaakonvehdit ja marsipaanit makunsa mukaan. Kaiken kruunasi puodin läheinen kukkakauppa.

Sokoksen avauksesta lähtien tavaratalon elintarvikeosastoa, joka tunnettiin nimellä OP-1, johti Matti Sinisalo. Häntä seurasi Mestarin Herkuksi muuttuneessa toimipaikassa Tauno Jäntti. Jäntin jälkeen tulivat vuonna 1972 Martti Kirvesoja vuoteen 1978 asti ja sen jälkeen pitkäaikaisesti Risto Onkila. Kirvesoja (s. 1945) muistelee:

> Olin ollut kesään -72 tultaessa kolme ja puoli vuotta mielenkiintoisessa Keskimaan Torimyymälässä, joka oli todellinen lihakauppa. Eräänä aamuna Pekka Prättälä soitti, että tulepas käymään konttorilla, olisi Mestarin Herkun myymäläpäällikön paikka auki. Olin silloin vielä kovin nuori ja epäilin, onnistunko, kun on niin tärkeä piste. Prättälä: pääseehän sieltä aina pois. Saman tien lyötiin kättä päälle. Siinä tehtävässä vierähtikin kuusi ja puoli vuotta. Henkilökuntaa oli 1970-luvulla erittäin hyvin tarjolla. Hyvin ammattitaitoista väkeä, jota Mestarin Herkku imagollaan houkutti hakeutumaan muista kaupparyhmittymistä.
>
> Mestarin Herkku poikkesi muista jyväskyläläisistä ruokakaupoista. Oli erittäin vahva palvelu. Puhuttiin palvelupuodeista, joilla kullakin oli asiantunteva vetäjänsä. Toinen seikka oli se, että ns. herkkutuotteisiin panostettiin valtavasti. Juustovalikoimat kasvoivat Jyväskylän mittapuun mukaan räjähdysmäisesti. Meillä oli leikillinen sanonta, että kaikki, mitä asiakas kysyy, pitää hommata, jos se on herkullista! Pääkanavana tuotteiden hankinnassa oli SOK. Oli paljon myös pieniä yksityisiä tukkutoimittajiakin, joilta haettiin esimerkiksi ulkomaisia säilykkeitä. Saattoi olla, että jotakin tuotetta sai vain tietyltä tukkumyyjältä, jolta ei ehkä ostettukaan mitään muuta.






Risto Onkila (s. 1949) oli aloittanut asiapoikana 13-vuotiaana koululaisena kesälomansa aikana. Yhdyssiteenä Keskimaahan oli autonkuljettajana työskennellyt isä:

> Lähdin Torimyymälästä syksyllä 1969 armeijaan. Olin poissa Keskimaalta 11 kuukautta. Olin viimeisellä lomallani käymässä Sokos-tavaratalossa ja pyörähdin elintarvikeosastolla. Prättälä tuli vastaan. Kysyi, milloin pääsen pois armeijasta ja pyysi yläkertaan huoneeseensa. Hän tarjosi minun hoitooni Tourulan myymälää. Esitin, että haluaisin mieluummin lihamyyjän paikan. Tavaratalon elintarvikeosastolta vapautuikin lihamiehen paikka. Silloinen osastonhoitaja Tauno Jäntti esitti paikkaa minulle. Syksyllä 1970 aloitin lihamiehenä, ja Mestarin Herkun avaamista alettiin juuri valmistella.
>
> Tammikuussa 1972 tapahtui kierto, kun osastonhoitaja Jäntti yllättäen kuoli. Maaliskuussa menin Voionmaankatu 32:een ja Kirvesojan Martti tuli vetämään Mestarin Herkkua. Kuuden ja puolen vuoden kuluttua sain Prättälältä kutsun tulla sitä vetämään, kun Martti siirtyi uusiin tehtäviin elintarvikelinjan osastopäälliköksi.
>
> Meidät koko henkilökunta oli koulutettu Mestarin Herkkua varten. Tuoteryhmän vastaavan tärkein tehtävä oli opastaa ja ohjata henkilökuntaansa. Kirjallisuutta käytettiin. Itse kävin lihaosastonhoitajana lihamestarin koulutuksen. Olen luonteeltani kokeileva ja uutta hakeva.
>
> Asiakaspalvelukoulutuksessa painotettiin ensimmäiseksi asiakkaan huomioimista. Katsekontakti piti olla. Ja vaikka oli kuinka ruuhkaa, niin asiakasta piti palvella alusta loppuun asti niin hyvin kuin osattiin. Asiakkaita oli jonoksi asti, vaikka henkilökuntaa oli Mestarin Herkkuun mennessäni jo 78. Heistä tarvittiin 70–75 prosenttia palvelutiskeillä. Aamuisin oli näytön paikka, että missä kunnossa olivat palvelutiskit. Pekka Prättälä, jos hän vain oli Jyväskylässä, kiersi joka aamu vähän ennen seitsemää tiskit ja kyseli tuotteista. Alkuaikoina tuli paljon uusia tuontihedelmiä. Erikoista oli, että ennen kuin jostakin uudesta tuotteesta oli missään edes kerrottu, Prättälä osasi kysyä siitä, että onkos teillä sitä ja sitä tuotetta. Minulle jäi arvoitukseksi se, mistä hän ammensi kaiken sen tietämyksen.

Mestarin Herkku oli luojansa silmäterä. SOK:n johtaviin markkinointitehtäviin myöhemmin päätynyt Kalle Sääskilahti kertoo olleensa nuorena miehenä 1970-luvun alussa Tenho Reijosen johtamassa tavaratalossa myynnintarkkailutehtävissä: ”Jos Prättälällä oli jokin vähän vaikeampi asia ja sen halusi saada läpi, niin hän aloitti Mestarin Herkusta.”

Lähteet: Martti Kirvesojan, Risto Onkilan, Pekka Prättälän ja Kalle Sääskilahden haastattelut; Keskimaa 1/1970; Osuuskauppalehti 4/1971; Pekka Prättälän lehtileikekokoelma.

Tyynelä lisäsi kovasti mainontaa, mutta keskustaan aikoi tunkeutua myös Kesko Citymarketeineen. Keväällä 1981 sellainen avattiinkin, mutta Tukon omistaman Anttila-ketjun uusittu liike oli ehtinyt nousta myyntipinta-alaltaan Jyväskylän suurimmaksi tavarataloksi. Alfa-tavaratalo oli kapuamassa kaupungin suurimmaksi vaatemyyjäksi. Noihin aikoihin keskustan tavaratalot pyörittivät yhteensä vuositasolla 340 miljoonan markan liikevaihtoa (n. 142 milj. euroa). Keskimaa-Sokos oli vakiinnuttanut asemansa Keski-Suomen suurimpana palvelutalona, joka tunnettiin palvelun lisäksi laadustaan ja valikoimistaan.[193]

Ennen maakuntaosuuskaupan aikaa Sokos-tavaratalossa ehti olla *viisi johtajaa*. Heistä ensimmäinen, Tenho Kurppa, hoiti tehtävää kesään 1967 asti. Häntä seurasi toinen Tenho, Tenho Reijonen neljä vuotta. Toivo Tikanoja johti tavarataloa kesästä 1971 kesään 1973 ja Väinö Väätäinen kesästä 1973 vuoden 1979 syksyyn. Aarno Kiviniemen aikana (1979–1983) vietiin läpi tavaratalon neljäs uudistusvaihe.[194]

Prisma-automarketilla kannattavaksi

Autoistuminen alkoi näyttäytyä 1960-luvulla ympäri Eurooppaa valtavoimana, joka tulisi muovaamaan vähittäiskaupan yksiköiden kasvua ja sijoittumista kaupunkiin johtavien pääteiden varsilla. Tämän havaitsivat SOK:n ja muidenkin kaupparyhmittymien tarkkailijat tutustumismatkoillaan tällaisiin hypermarketeiksikin nimitettyihin suurmyymälöihin. SOK avasi ensimmäisen *Sokos-autotavaratalonsa* Turun lähelle Tampereentien varteen vuonna 1971. Kaupparyhmän johdossa katsottiin, ettei vastaavanlaisille ollut edellytyksiä Pori–Kotka-linjan pohjoispuolella.[195]

Pekka Prättälä oli mukana osuuskauppojen kansainvälisessä työryhmätoiminnassa ja oli hyvin perillä sekä amerikkalaisen että eurooppalaisen kaupan kehittymisestä. Hän sai vuonna 1970 käyttöönsä Ruotsissa sikäläisen keskusosuuskauppa Kooperativa Förbundetin (KF) automarkettien laskelmat ja vakuuttui, että näköpiirissä olevaan keskituloisten ja työväestön autoistumiseen perustuva tavaratalo kannattaisi myös Jyväskylässä.

Tontin saaminen otti koville kaupungin hallinnossa. Vasemmistopuolueilla oli vahva ote päätöksenteossa maankäyttö ja kaavoitus mukaan lukien ja samalla pidettiin ”oman osuuskaupan” Mäki-Matin puolta. Lisäksi äänekäs osa päättäjistä vastusti henkilöauton käyttöön perustuvaa kauppamuotoa periaatteellisista syistä, koska kaikilla ei ollut varaa hankkia autoa. Kun oli tiedossa Keskimaan halu saada tontti kaupunkialueen koillispuolelta *Seppälän peltomaisemasta*, jota oli alettu rakentaa teollisuusalueeksi 1960-luvun loppupuolella, pelättiin pienten lähikauppojen kuihtumista erityisesti Lohikosken ja Kangaslammen suunnalla. Kaupungin hallinnossa ja ilmeisesti jokaisen valtuustoryhmän sisällä oli niitäkin, jotka olivat asialle myötämielisempiä. Ainakin vuoden 1970 lopulla kaavoitustoimi suunnitteli kaavoittavansa ostoskeskusta vailla olevan nopeasti kasvavan Kortepohjan lähelle Savelaan alueen pienehköjä automarketteja varten. Taustalla oli kokemus, kun Kangasvuori ehti olla kokonaista kaksi vuotta ilman kauppapalveluja. Savelan autotavaratalojen toivottiin palvelevan koko läntistä kaupunkia. Ajatus, jos olisi toteutunutkaan, syntyi kovin myöhään, sillä vähittäiskaupan kaikki neljä pääkeskusliikettä olivat jo sitoutuneet Kortepohjan ostoskeskuksen rakentamiseen. Ne myös pitivät Savelaa liikenteellisesti huonona paikkana.[196]

Keskimaa sai vihdoin kaipaamansa tontin ja rakennusoikeuden Seppälän teollisuusalueelta tilanteessa, jossa osalle päättäjistä ei ollut täysin selvää, millaista liiketilaa oltiin lopulta rakentamassa. Kuvassa oli mukana kaupunginjohtaja Veli

Järvisen tietoista hälvennystä. Kun kaupunginhallituksen puheenjohtajalta Erkki Luodolta, joka oli myös Mäki-Matin johtaja, tivattiin, että Mäki-Matinkin on rakennettava automarket, tämä saattoi vain todeta: ”Myöhäistä. Pekka on jo rakentanut.” Järvinen tuki ratkaisevasti Keskimaata kaavoituksessa ja edullisessa tonttikaupassa, jolloin Keskimaa osti kaupungilta Seppälän tontin 220 000 markalla ja möi liikennejärjestelytarpeita varten kaupungille keskustasta Vapaudenkadun varren tontin 785 000 markalla. Jollei kauppa olisi onnistunut, Keskimaalla oli varasuunnitelmana rakentaa maalaiskunnan puolelle Kirrin alueelle.[197]

SOK:n johtajat taipuivat hankkeen taakse lukuun ottamatta tavaratalojohtaja Mäkistä; hänen vastaan haraamisensa perustui pelkoon, että uusi market söisi Keskimaan Sokoksen kannattavuutta. Rakentamaan päästiin alkukesällä 1972. Vauhti oli kuumeinen kestäen vain vajaat puoli vuotta. Avajaisten aikataulussa pysyminen otti lujille: avajaispuheita pidettäessä siivoojat työnsivät viimeisiä hyllyvälejä puhtaaksi hallitilojen perällä. Kustannusarvioltaan 4,5 miljoonan markan (vuoden 2011 rahana noin yhdeksän miljoonaa euroa) rakennus oli järjestyksessään SOK:n toinen automarket ja maamme kymmenes; ensimmäinen oli noussut Turkuun.

Maailmalla automarketeilla oli tapana olla katseen vangitsevia maamerkkejä. Sellainen saatiin Seppälään 30 metriä korkean betonisen pilarin päälle asetetusta kärjellään seisovasta, valaistusta ja kookkaasta monikulmiosta. Prättälä hoksasi, että arkkitehdin luomus näyttää prismakiteeltä. *Prisma-nimi* tyrmättiin SOK:ssa: haluttiin pitää kiinni Sokos-automarket-nimestä. Keskimaan toimitusjohtaja piti pintansa ja halusi erottaa automarketin perinteisestä Sokos-tavaratalokentästä.[198]

Kiertäessään Euroopassa Kansainvälisen Osuustoimintaliiton vähittäiskappakomitean työryhmän tutustumismatkoilla Keskimaan toimitusjohtaja oli saanut havaita, että uuden, suuren myymälän avaaminen on tehtävä näyttävästi. Niin tehtiin myös Jyväskylässä. *Avajaiset* marraskuun 22. päivä vuonna 1972 herättivät huomiota. Tapahtumaan kuului tuulesta ja lumituiskusta huolimatta Tampereen työväenyhdistyksen 21-jäsenisen torvisoittokunnan ja valtakunnallisen kauneuskuningatar Satu Östringin johtaman 17-henkisen uniformupukuisen tyttöryhmän urhea marssi linja-autoasemalta tavaratalolle Seppälään. Uudet tilat otettiin käyttöön maaherra Artturi Jämsénin katkaistua kullatuin saksin sinivalkoisen silkkinauhan, joka oli viritetty sisääntulotiloista myyntitiloihin johtavan väylän poikki.[199]

Automarketin henkilöstöä oli rekrytoitu alkukesästä 1972 lähtien. *Johtajaksi* oli valittu tavaratalopäällikkö *Erkki Parikka* Osuusliike Ahomaasta Järvenpäästä. Veijo Karhula kertoo:[200]

> Olin ollut kenttäkoulutuksen ensimmäisen vuoden Kauhajoen Osuuskaupassa ja toisen SOK:n Vaasan konttorissa. Automarket oli silloin niin uusi asia, ettei sitä ollut juuri käsitelty koulutuksessa. Olen syntyisin Mikkelin eteläpuolelta Suomenniemeltä, ja kaksi vuotta tasaisella Pohjanmaalla alkoi riittää. Sitten tärppäsi, kun kesällä 1972 oli ilmoitus, että haetaan Jyväskylään autotavarataloon myymälätarkastajaa. Hain, ja Erkki Parikka soitti ja kutsui minut tänne. Meillähän synkkasi tosi hyvin heti. Hän oli valmis siihen, että aloitetaan vaikka ensi viikolla. Sitten piti hakea hyväksyntä toimitusjohtajalta. Pekka Prättälä kyseli kaikkea: mistä päin Suomea, mitä olet tehnyt ja mitä ajattelet? Kauppamiehenä sata markkaa tinki palkkavaatimuksestani. No, siinä olinkin itse pikkasen heikoilla.
>
> Kun aloitin lokakuussa 1972, kiinteistö oli jo pitkälti valmis. Myymäläntarkastajan rooliin kuului henkilöstön pestaaminen ja toimenkuvat, laskentatoimi ja yleensä kaikki juoksevat asiat. Olipa hyvä, että Prättälä oli Parikan valinnut. Erkki oli oikea vauhtimylly eikä pienistä säikkynyt. Me oltiin sellainen parivaljakko, että minä olin varmaan se köyhä jarrumies, kun piti katsoa rahan ja tehokkuuksienkin perään.

Erkin aikana syntyi Prisma-henki, joka menestymisen myötä myöhemmin edelleen vahvistui.

Näin minä elämässäni ikään kuin ajauduin kaupalliselle puolelle. En mitenkään tietoisen tavoittelun kautta, vaan ihan olosuhteiden ja hyvien sattumusten kautta. Ei minulla lapsuudessa ollut kaupan suhteen mitään aatteellisuutta, vaikka Suomenniemellä oli osuuskauppa, jonka toimitusjohtajana oli Viljo Karhula. Minun isänikin oli Viljo Karhula. Todellisuudessa heidän isänsä olivat olleet veljeksiä. Lapsuudessa kyllä leikeltiin lehdistä tavaroiden kuvia ja leikittiin niillä kauppaa. En tiedä, oliko se alitajuntaista. Se aatemaailma muotoutui kokemusten kautta: kun tulin osuuskauppaan, minusta tuli osuuskauppamies. Asia vahvistui, kun pääsin liikkeenjohdolliseen koulutukseen.

Rakennus suunniteltiin *SOK:n rakennusosastolla* arkkitehti Jaakko Vaetojan johdolla, ja siitä tuli selvästi suurempi kuin SOK:n Turkuun rakentamasta. Rakennukseen tuli kerrosalaa 7 300 m², josta liiketilana käytössä oli lähes 4 400 m²; siitä myyntialaa oli puolestaan 3 500 m². Rakennuskompleksista vuokrattiin vajaan 2 500 m²:n tilat SOK:n maatalouskaupalle eli Suomen Maanviljelijäin Kauppa Oy:lle, *SMK:lle*. Viiden hehtaarin tontille mahtuivat *pysäköintitilat 500 autolle*, *polttonesteiden jakelutilat ja koneiden esittelytilat*. Myyntiosastojen lisäksi avattiin 150-paikkainen cafeteria, parturi ja pesulapalvelu. Lapsille oli leikkihuone. Neuvonnassa saattoi hoitaa jäsen- ja säästökassa-asiat, valuutanvaihdot ja tavaroiden palautukset.[201]

Tuotteet hankittiin keskitetysti suurissa erissä niin sanotusti hintapää edellä. Prisma saattoikin korostaa mainonnassaan edullisuuttaan: hinnat 10–12 prosenttia alle ohjehintojen. *Mark-*



Prisman tunnus nostettiin pylonin päähän kaksi päivää ennen avajaisia.

Kaksi kiloa voita

Te pariskunta, jotka olitte Prisman avajaisissa ja saitte erehdyksessä kassa n:o 10:ltä kaksi kiloa voita. Olen odottanut, että olisitte käyneet samassa paikassa erehdyksenne oikaisemassa, mutta ette ole sitä tehneet. Oltuani jonossa noin puoli tuntia teidän takananne olen varma, että tunnistan teidät etenkin jos olette jyväskyläläisiä ja että tulen varmaan joskus näkemään. Luulen, että omaatuntoanne painaa, koska ette tiedä, milloin tulee se henkilö vastaan, jonka voin söitte. Ja vaikka näin ei kävisikään, niin sen huomioin, että ei voi mennä kovinkaan kauan, kun toisen teistä on seisottava sen viimeisen kassan edessä, jolloin tämäkin asia käsitellään. Silloin on myöhäistä. Toivotan silti Hyvää Joulua, ja muistakaa aina kun laitatte voita leivälle.

Eläkeläinen

Lähde: Kirsti Blomin hallussa oleva lehtileike 22.11.1972.

kinointia tehostettiin antamalla asiakkaille avajaisvuoden loppuun saakka ostosmäärään perustuvia ns. Prisma-seteleitä, joita kerryttämällä sai lahjakortin. Avajaisviikolla Seppälään järjestettiin kaupan aukioloaikana kaupungista bussikuljetus joka päivä puolen tunnin välein. Sen jälkeen vuoden 1972 loppuun saakka kuljetusmahdollisuus oli perjantaisin ja lauantaisin. Kyyti maksoi markan ja hyvitettiin ostosten yhteydessä.[202]

Prismassa *itsepalvelu* vietiin ajan oloissa mahdollisimman pitkälle kassatapahtumia myöten. Asiakkaita ohjeistettiin nostamaan ostoksensa kärrystään kassan hihnalle, jolloin kassahenkilö asetti samat tuotteet kirjaamistapahtuman jälkeen linjan päässä odottavaan edellisen asiakkaan tarkoituksella jättämään tyhjään kärryyn. Sen jälkeen asiakas vei oman kärrynsä tyhjänä odottamaan seuraavaa käyttäjää.[203] Helena Pääkkönen, jolle tuli syksyllä 2012 täyteen 32 työvuotta Seppälän Prismassa – toimittaja Aino Suholan kymmenen vuotta aikaisemmin tekemän lehtijutun ”Risman tyttönä” – muistelee käyneensä automarketissa sen toisena aukiolopäivänä. Ostoskärryt olivat uutta. Osa asiakkaista ei luottanut siihen, ettei kärryistä viedä tavaraa tai kärryt vaihdu, vaan keräili tuotteita omaan kassiin tai syliin.[204]

Oma pohtimisensa oli siinä, mitä automarkettiin laitetaan sisään ja miten se profiloituu:[205]

> Ruokakauppa oli ihan selvä homma, koska se oli johtava ajatus Pekallakin, että ruokakauppa edellä sinne mennään. Käyttötavara olikin sitten mielenkiintoinen juttu, kun oli olemassa hyvin menestyvä Sokos-tavarataloketju. Alussa meillä oli yhteiset käyttötavarat, kuten taloustavarat, vähän urheiluvaatteita ja jalkineita. Suhtkoht pienellä valikoimalla. Päivittäistavara-ajattelu oli silloin enemmän sitä, että hankitaan isoissa erissä, edulliseen hintaan, kuten esimerkiksi saksalaisissa halpahintamyymälöissä ja amerikkalaisissa klubimyymälöissä. Eli suppea valikoima, mutta isoja eriä, edullinen hinta ja itsepalvelu. Valikoima muodostui noin 3 500 tuotteesta, suosittiin isoja erä- ja pakkauskokoja. Liikeidea oli täällä jotain aivan uutta, ja uutta se oli henkilökunnallekin. Varsinkin pakatun lihan myyminen oli alkuvaiheessa melko työlästä. Asiakkaillakin oli aluksi kovia ennakkoluuloja, mutta edullisen tarjonnan avulla heidät saatiin ostamaan pakattua lihaa. Myönteisten kokemusten jälkeen ostoskäyttäytyminen alkoi hiljalleen muuttua.
>
> Ongelma oli, että kun oli menestyvä tavarataloketju, niin miten tavarat saadaan meidän Prismaan. Siihen aikaan tavarantoimituksessa ei ollut ketjutoimintaa. Käyttötavaraosaston hoitajalla tai pukeutumisen hoitajalla oli oma käsitys. Jos oli vanhempi nainen, niin ehkä vaatteetkin olivat malliltaan vanhempia. Tämä oli lähtökohta. SOK:lta saatiin joitakin määriä, mutta paljon myös muilta. Se oli kaupparatsujen ja tukkukauppojen kulta-aikaa! SOK:lla ei pitkään ollut intressejä, ja tavaran saaminen oli hakusal-

la. Mentiin 1980-luvun puolelle ennen kuin SOK heräsi ja ketjuun tuli lukumäärävolyymia. Meillä oli päivittäistavarakaupassa mallina englantilainen Tesco ja käyttötavarakaupassa ranskalainen Carrefour.

Myyntikatteesta jouduttiin aluksi tinkimään, koska tavaraa ei saatu keskitetysti. Se oli mahdollista, koska hankintahintataso oli aika edullinen, ja oli itsepalvelu. Vastakohtana oli Sokos-tavaratalo, joka korosti palvelua ja laatua. Me pystyttiin tekemään voittoa kapeammalla marginaalilla. Prisma fokusoitui tavallisen ihmisen kaupaksi vaate- ja pukeutumispuolellakin. Suomalaisessa yhteiskunnassa asiakkaan mielenkiinto kääntyi hintalappuun 1970-luvun lopulla.

Helena Pääkkönen ja Heikki Järvinen, joista jälkimmäinen tuli vuonna 1979 Prismaan lihamestariksi, muistavat, että *tavaratilauksia* hoidettiin pitkään puhelimitse. Työaikaa meni paljon siihen, kun tiettyä ihmistä lähdettiin etsimään marketin käytäviltä. Myöhemmin tuli hakulaite, joka piippasi puhelun tullessa. Puhelinkeskustelut tavarantoimittajan kanssa kestivät silti kauan. Muutoksen toi tietokonepohjaiseen tilaukseen siirtyminen.[206]

Prisman rakentaminen personoitui hyvällä syyllä Keskimaan toimitusjohtajaan. Automarketin isän mukaan market tuntui suurelta voitolta, koska sen ympärillä riitti yllin kyllin epäilijöitä. Omatkin pudistelivat päätään, ja hallintoneuvoston jäsenet hyväksyivät rakentamisajatuksen enemmän lojaalisuutaan arvostamaansa toimitusjohtajaa kohtaan kuin taloudelliseen menestykseen uskoen. Pitkät hyllyrivit häikäisivät, mutta riittikö ostoparatiisissa asiakkaita? Kilpailijat epäilivät hanketta suureksi virheinvestoinniksi. Saastamoisen tukkukauppayhtymään kuuluva Suurmarkkinat Oy:n nelikerroksinen Heps-tavaratalo, ketjunsa kuudes ja suurin, avattiin samoihin aikoihin kaupungin keskustassa Keskimaan Sokoksen naapurissa, mikä kirvoitti kansan runosuonta: *"Heps kukkuu, Prisma nukkuu!"* Tukolaisten kauppiaiden Kauppaviesti ilkkui



suur-jyväskylän lehti keskiviikko 28.11.2012

Risman tytöt ja poika juhlivat s. 12

TAVARATALO PRISMA

Seppälän Prisma avattiin kaupungin laidalle 40 vuotta sitten

Jättiläiskauppaa tultiin ihmettelemään kaukaakin

Prisman ostoskärryt olivat uutta. Osa asiakkaista ei luottanut siihen, että kärryistä ei viedä tavaraa ja etteivät ne vaihdu.

Isoa kauppaa tultiin ihmettelemään

Helena Pääkkösen on ollut tässä Prisman mainoskuvassa 32 vuotta. Valkoinen on laajennusosa vuodelta 1979.

Valikoimat liki seitsenkertaiset

OUTI ELOMAA

talvella 1973 rakennuksen kumisevan tyhjyyttään pakkasaamuna, mutta joutui jo parin kuukauden kuluttua vetämään takaisin pahimpia nälväisyjään.[207]

Pekka Prättälä itsekin myöntää jännittäneensä automarketin vastaanottoa. Hän suuntasi Eeva-vaimonsa kanssa iltaiset kävelylenkit mielellään Seppälän suuntaan tarkkaillakseen huojentunein mielin autovirtoja. Prisma tuotti jo ensimmäisenä täytenä toimintavuotenaan voittoa, vaikka kirjanpidossa oli tehty täysimääräiset poistot. Automarketista tuli osuuskaupan nousun veturi. Prättälä naurahtaa, että 1970-luvun lopulta lähtien kehtasi jo sanoa, että oli Keskimaasta. Prisma tunkeutui myynniltään parhaimmillaan maamme kolmen suurimman tavaratalon joukkoon, ja sijoitus vakiintui kymmenennen tuntumaan pääkaupunkiseudun jättimarkettien rakentamisen jälkeen.


JA HILJAISUUS OLI SUURI

Automarket Prisma ulkopuolelta. Omistaja osk. Keskimaa, Jyväskylä.

Ja Prisma sisältä.

Kiitos, ettei Prisma ole kuvaajan omistuksessa. Rahapussin pitää olla melkoisen paksu, ennenkuin moista pinta-alaa tavaroineen kykenee ylläpitämään.

Keskimaan Prisma-uskoa koeteltiin vuoden 1973 alkuvuodesta, kun alkuhuuma oli mennyt ohitse ja arki alkoi todenteolla tuntua. Kilpailijoiden ottamat ja julkaisemat valokuvat tyhjästä pihasta ja aulasta talvisena arkipäivän aamupäivänä toimivat kuitenkin hyvänä moottorina henkilökunnan Prisma-hengen syntymisessä. Prismalaiset ryhtyivät kehittelemään erilaisia markkinointitoimia ja tapahtumia, jotka tuottivat myös tuloksia. Lehtileike on Tukon Kauppaviestistä 22.2.1973.

SOK:n autotavaratalojoukko alkoi täydentyä pian Jyväskylän automarketin jälkeen: Pori, Kotka ja Imatra (1973). Seuraavana vuonna avattiin Kouvolan automarket, jossa SOK otti oppia Seppälän Prisman rakentamisesta. Kouvolasta kehittyi alkuvaikeuksien jälkeen Jyväskylälle hyvä myynnin kirittäjä. Seuraavat automarketit tulivat vuonna 1976 Ouluun, Seinäjoelle ja Iisalmeen.[208] SOK kysyi myöhemmin 1980-luvun puolivälissä jo ansaituille eläkepäiville siirtyneeltä Pekka Prättälältä luvan nimen ottamisesta koko automarketketjun käyttöön. Prättälät sattuivat lomailemaan tällöin Espanjassa: yhteydenotto SOK:sta oli Pekka Prättälän mukaan yllättävä, joskin osuuskauppamiehelle mieleinen.[209]

Veijo Karhula valottaa Seppälän Prisman pioneerityötä valtakunnan tasolla:[210]

> Erkki Parikka johti Prismaa vain kaksi vuotta siirtyen Keskimaan ensimmäiseksi markkinointijohtajaksi. Seuraaja oli Jorma Kivinen, joka oli minulla aikoinaan automarketkoulutuksessa. Minä tulin sitten 1977 Prisman johtajaksi. Olin aikoinani Suomen nuorin. Olisin ollut varmaan myöhemmin myös Suomen vanhin, ellen olisi siirtynyt vuosituhannen vaihteessa Keskimaan päivittäis- ja käyttötavarakaupan toimialajohtajaksi.
>
> Joitakin automarketteja oli alkanut tulla kaupparyhmään, ja alettiin käydä niiden johtajien tapaamisissa. Kai sitä benchmarkkaukseksi voisi nimittää. Verrattiin myyntejä, aluksi puhelimessa, myöhemmin faksilla. Kyllä SOK:ssakin havaittiin 1970-luvun puolivälissä, että Jyväskylän Prisma oli taloudellisesti menestynyt investointi. Miljoonat alkoivat pyörimään. SOK:sta muutamat henkilöt Rauno Pentikäi-

Prisma – Seppälän ”sudesta” Suomen johtavaksi kauppaketjuksi

Keskimaan marraskuussa 1972 avaama Prisma-automarket oli merkittävä uudistus keskisuomalaiseen kaupankäyntiin, mutta vasta muutaman vuoden kuluttua sen todellinen vaikutus alkoi paljastua. Päinvastoin kuin Jyväskylän muut suuret vähittäiskaupan myymälät Prisma avattiin keskusta-alueen ulkopuolelle, noin kahden kilometrin päässä sijaitsevalle Seppälän teollisuusalueelle. Näin ollen Prismaan ei tultu samalla kertaa kun asioitiin muissa liikkeissä, vaan sinne piti suunnata varta vasten. Juuri tähän osa automarketin liikeideasta perustuikin. Keskustassa asioidessaan asiakkaat liikkuivat kaupasta toiseen pääasiassa jalan. Auto, mikäli sellainen satuttiin omistamaan, jätettiin kävelyetäisyyden päähän parkkipaikalle odottamaan. Sen sijaan automarketissa asioidessa kulkuneuvon sai pysäköityä myymälän omalle parkkipaikalle, minkä uskottiin lisäävän myymälän houkuttelevuutta. Tästä syystä automarketin sijainnilta edellytettiin hyviä liikenneyhteyksiä, joiksi yleensä arvioitiin pääteiden risteysten lähialueet. Täysin autoilevien asiakkaiden varaan ei automarkettejakaan kuitenkaan uskallettu rakentaa. Prismallakin arvioitiin avaamisvaiheessa asuvan yli 20 000 potentiaalista asiakasta kävelyetäisyydellä.

Sijainnin ohella toinen automarkettien toimintaa ohjannut periaate oli niiden normaalihintoja alhaisempi hintataso. Keskimaassa oli tutustuttu alennushintamyymälöiden pyörittämiseen jo Minimarket-myymälöiden kautta. Ensimmäinen Minimarket oli avattu Puistokadulle joulukuussa 1970, ja sen myötä Keskimaa lähti mukaan kilpailuun hieman aiemmin avattujen tukolaisten Spar- ja A-markettien sekä keskolaisen Eka-hallin kanssa. Kilpailijoiden myymälät olivat uusia, oman aikansa suurmyymälöitä, joiden myyntipinta-ala oli 700–1 000 m². Tavallisista itsepalvelumyymälöistä alennushintaperiaatteella toimiviksi muutetut Minimarketit olivat kilpailijoita huomattavasti pienempiä. Tällöin Minimarkettien toiminnassa ei pystytty hyödyntämään samanlaisia mittakaavaetuja, mutta pienemmätkin myymälät antoivat tärkeää tietoa sekä alennushintamyymälöiden liiketoiminnasta että asiakkaiden suhtautumisesta uudentyyppiseen kauppamuotoon.

Pienessä Minimarketissa ja suuressa Prismassa oli paljon yhteneväisyyksiä. Molemmissa palvelu oli rajattu minimiin ja tuotteiden keräily oli käytännössä asiakkaiden itsepalvelun varassa. Rajallinen palvelutaso yhdessä tarkkaan harkitun tuotevalikoiman kanssa mahdollistivat hintojen laskemisen ohjehintoja alemmalle tasolle. Prismassa lisähyötyjä toivat myös suuremmista tavaraeristä ja niiden käsittelyn rationalisoimisesta saadut kustannussäästöt. Oikein valittu ja mitoitettu valikoima takasi tuotteiden tasaisen kysynnän ja mahdollisti siten sen, ettei tuotteita seissyt varastojen hyllyjä ”lämmittämässä”. Prismassa asiakkaille tarjottiin mahdollisuus ostaa kaikkia päivittäin tarvitut tavarat yhdellä kertaa. Suurempien ostosten kuljettaminen omalle autolle onnistui helposti, sillä ostoskärryihin oli asennettu normaalia suuremmat pyörät. Aiempaa runsaammat elintarvikeostokset saatiin säilymään kotioloissa voimakkaasti yleistyneiden jääkaappien ja pakastimien ansiosta. Näin ollen asiakkaiden kaupassakäyntitiheys laski, mutta samalla kertaostokset kasvoivat.

Vaikka automarketteja oli Suomessa ollut jo parin vuoden ajan ennen Prisman avaamista, oli Prisma kuitenkin ensimmäinen automarket eteläisen Suomen väestökeskittymien ulkopuolella. Siten sen avaamiseen liittyi huomattavasti suurempia riskitekijöitä kuin aiemmin avatuissa samantyyppisissä myymälöissä. Prismaan kohdistuneita ennakkoepäilyjä kuvastaa se, että vielä vuonna 1977 sanomalehti Keskisuomalainen nosti esiin Prismaa käsittelevässä jutussaan, että jotkut olivat ennustaneet automarketista Seppälän ”sutta”. Mahtoi olla jo tuolloin epäilijöillä nieleskelemistä, kun Prisman liikevaihto nousi samana vuonna 51,5 miljoonaan markkaan (vuoden 2011 rahassa n. 31 miljoonaa euroa) ja Keskimaa tiedotti myymälän laajentavan tarjontaansa ja rakentavan lisätiloja.

Jarmo Seppälä

Lähteet: Keskimaa 2/1971, 4/1972; Keskisuomalainen 14.10.1969, 26.11.1969, 22.10.1977; SOK Jyväskylän konttorin toimintakertomus v. 1968–1970.

sen johdolla rupesivat pitämään Sokos-markettien johtajien kokouksia kerran vuodessa. 1970-luvun loppupuolella SOK rupesi tekemään valtakunnallisia markkinointiohjelmia eri tuotealoille; malli oli varmaan Sokos-tavarataloista. Oli kevätpäivät, kesämarkkinat jne. Kun ketju kasvoi, kaikki Sokos-marketit menestyivät ja myynti kasvoi ajan suosiessa sen tyyppistä liikeideaa, niin meillä automarkettien johtajilla alkoi olla tunne, että SOK tekee liian vähän meidän hyväksi. Ei saada tavaraa, ei pidetä meitä minään, vaan huomio fokusoituu Sokos-tavaratalojen puolelle. Painostimme SOK:ta, että meidänkin pitää saada yhtenäisiä kuvastoja, joihin tulee meidän tavaroita. Ei vain kuvia sellaisista tavaroista, jotka on pantu sivuun, kun eivät ole käyneet kaupaksi Sokos-tavarataloissa. SOK:ssa ruvettiin heräämään sitten, kun meidän taloustavaramyynti alkoi ylittää Sokos-tavaratalojen myynnin määriä.

Meitä automarkettien väkeä vaivasi se Sokos-nimijohdannainen. Monta kertaa puhuttiin kokouksissa, että onko se oikein, kun Sokos-nimi on Suomessa jo niin vahva ja siihen liittyvät arvot ihmisten mielissä. Minäkin sain kimmoketta, kun Timo Rope, joka kirjoitteli kirjoja ja konsultoi markkinoinnissa, ihmetteli, ettei meillä nimi ja tuote vastaa toisiaan automarketeissa. Ajoin Kouvolan Sokos-marketin johtajan Aatto Liukkosen kanssa osaltani asiaa ja puhuimme eri yhteyksissä, että pitäisi saada oma nimi. Prisma-nimi olisi hyvä. Muut tykkäsivät siitä, se oli erilainen, ja Jyväskylä oli hyvä malli. Oli olemassa yksi yksikkö, joka toimi hyvin ja menestyi, ja muut hakivat samaistumismallia. Minun rooli oli, että ajoin asiaa vahvasti kaikilla mahdollisilla foorumeilla. Olin Prisman ohjaus- ja kehitysryhmissä 20 vuotta eli aikana, kun SOK:ssa tiiviimmin ohjattiin. Nyt toimitaan siten, että yhdessä valmistellaan ja kenttä päättää.

Kun aikoinaan tuli SOK:n murrosvaihe, niin uusi pääjohtaja Pesonenhan paukautti ne nimet: S-marketketju, S-halliketju ja mitä kaikkea niitä olikaan. Minä yritin vielä siitä Prismasta puhua, niin Kalevi Liukkonen otti minut herrasmiesmäiseen puhutteluun ja sanoi: ”Voisitko sinä toistaiseksi pidättäytyä käyttämästä Prisman nimeä kannustavia puheenvuoroja, kun pääjohtaja itse on päättänyt eri tavalla.” Taisi olla lähes ainoa kerta, kun näin Liukkosen niskan hieman punoittavan!

Asia jäi silleen vähäksi aikaa. Kun Jere Lahti tuli ja S-ryhmässä ketjutoiminta sai ihan uutta potkua, niin Prisma-ketju alkoi jalostua. Prisma-nimi otettiin SOK:n suosituksesta yleiseen käyttöön. Keskimaalta kysyttiin nimen käyttölupa. Mutta sitten eräs kotkalainen silmälasiliike nosti rälläkän, kun senkin nimi oli Prisma. Saatiin kuitenkin jonkin mutkan kautta virallisesti rekisteröityä ja juridisesti pitäväksi.

Prisma vaikutti olennaisesti siihen, että *Keskimaan asiakaskunta laajeni*. Merkittävin piirre oli työväestön asiointi, mikä hälvensi Keskimaan ilmettä porvarillisena kauppana. Tämä vaikutti siihen, että Keskimaa tavoitti aiemmin ylivoimaisen kilpailijansa Mäki-Matin ja ohitti sen 1970-luvulla. Apu-lehti teki keväällä 1975 hintatestin Jyväskylän elintarvikemyymälöissä. Prisma oli 60 tuotteen hintavertailussa keskimääräisiltä hinnoiltaan halvin ostospaikka.[211]

Jyväskylässä oli 1970-luvun alkupuolella *kuusi tavarataloa*, Keskimaan Sokos ja Prisma, E-liikkeen (Mäki-Matin) Centrum sekä yksityiset Tyynelä, Heps ja Asko. Niistä kaksi, Keskimaan Prisma ja Heps, avattiin loppuvuonna 1972, ja kun Centrumkin oli lähes kaksinkertaistamassa tavaratalonsa kokoa, Jyväskylään oli syntymässä tavaratalojen myyntialaa 2,6 hehtaaria ja kokonaisalaa 4,1 hehtaaria. Keskimaan osuus edellisestä oli runsas neljäsosa ja jälkimmäisestä lähes 30 prosenttia. Tava-

ratalobuumi toi Suomen ennätyksen: kaikki jyväskyläläiset olisivat mahtuneet samaan aikaan tavarataloihinsa, sillä jokaista kaupunkilaista kohti oli myyntipinta-alaa neliömetri.[212]

Keskimaa-Sokos säilytti 1970-luvun loppupuolelle saakka asemansa Jyväskylän suurimpana tavaratalona. Prisma oli kuitenkin selvästi kehittyvin, kuroi eron umpeen ja ohitti Sokoksen aivan vuosikymmenen lopulla. Heps ja Asko olivat vielä Prisman ensimmäisen täyden toimintavuoden aikana tätä suurempia, mutta menettivät pian asemansa. Heps oli 1970-luvun alkupuolella suurempi elintarvikkeiden myyjä kuin Prisma ja Keskimaan Mestarin Herkku, mutta tilanne kääntyi vuosikymmenen lopulla. Jyväskylän Asko keskittyi tekstiilimyyntiin: se oli 1970-luvun lopulla alallaan merkittävin Jyväskylässä ja valtakunnallisestikin peräti sijalla 13. Centrum ja Tyynelä olivat Jyväskylän kaksi pienintä tavarataloa, ja Centrumin uudistamisen jälkeen se teki myynnissään pesäeroa yksityiseen kilpailijaansa.

Keskimaan tavaratalot vastasivat 1980-luvun alussa puolesta Jyväskylän tavaratalojen myynnistä. *Prisma* oli kymmenvuotiaaksi ehtineenä noussut myynniltään Jyväskylän suurimmaksi. SOK-laisessa ryhmässään se sijoittui neljänneksi (1981) ja valtakunnallisessa kaikkien tavaratalojen tilastossa kymmenenneksi. Myynti ylitti 100 miljoonan markan rajan ja oli kasvamassa jopa yli kymmenen prosentin vuosivauhdilla, mikä oli kärkipäätä osuuskaupparyhmässä. *Keskimaa-Sokos* oli puolestaan vakiinnuttanut asemansa myynniltään sekä suurimpana palvelutavaratalona että suurimpana muotitalona Keski-Suomessa.[214]

Vuosina 1977 ja 1978 toteutettu *Prisman laajennus* toi tarpeen perustaa osuuskauppaan erityinen *rakennusosasto*, jota johti insinööri *Juhani Rantanen*. Rantanen oli tullut osuuskaupan palvelukseen jo vuonna 1975. Keskimaan kiinteistökanta oli kasvanut huomattavaksi ja sen kunnossapito uusien kohteiden rakentamisen lisäksi vaati asiantuntemusta. Automarketin toiseen kerrokseen rakennettiin konttori ja marketin tiloihin tuli *Rauta-Maatalouskeskus noutopihoineen*. Sen palvelu alkoi huhtikuussa 1978. Vuonna 1982 kiinteistö liitettiin kaupungin kaukolämpöverkkoon. Prisma sai olla Seppälässä Ahjokadulla pitkään rauhassa, koska kilpailijat odottivat alkuvuosina sen nurinmenoa ja vaikeuksien jatkumista 1980-luvun alkupuolella S-ryhmän rakennemuutoksen kourissa. Alue alkoi kiinnostaa muita kaupparyhmiä vasta 1980-luvun lopulla.

Jyväskylän tavaratalojen myynti kehittyi markkinaosuuksista 1970-luvulla kamppailtaessa seuraavasti (ao. vuoden milj. markkoina, sulkeissa markkinaosuus):[213]

	1973	1975	1978
Keskimaa-Sokos	28,5 (25,3 %)	46,6 (26,1 %)	66,0 (24,7 %)
Prisma	15,7 (13,9 %)	33,6 (18,8 %)	63,8 (23,9 %)
Centrum	13,1 (11,6 %)	23,0 (12,9 %)	39,2 (14,7 %)
Tyynelä	13,0 (11,5 %)	18,0 (10,1 %)	26,5 (9,9 %)
Heps (vuodesta 1976 Anttila)	24,4 (21,7 %)	33,0 (18,5 %)	41,5 (15,5 %)
Asko	18,0 (16,0 %)	24,2 /13,6 %)	30,4 (11,3 %)
Yhteensä	**112,7**	**178,4**	**267,4**
Vuoden 2011 rahana	n.120 milj. euroa	n.137 milj. euroa	n. 150 milj. euroa

Ravintolapalvelujen monipuolistajana ja arkipäiväistäjänä

Osuusliike Keskimaalla oli vuonna 1960 Jyväskylässä kaksi ravintolaa, joista vanhan pääliikkeen yhteydessä oleva kannatti, mutta Syrjälän ravintola Voionmaankatu 32:ssa tuotti tappiota. Baari-tyyppisten ravitsemis- ja kahvipisteiden suosio kasvoi ja vuonna 1960 osuuskauppa avasi kerralla kaupunkiin kaksi baaria, joiden nimet juonsivat tavan mukaan SOK:n kahvimer-



keistä: *Korona-baari* Väinönkatu 32:ssa ja *Rosita-baari* Vapaudenkatu 16:ssa. Ravintoloiden ja baarien naisvaltaista henkilökuntaa oli vajaa 60.[215]

Henkilökunnan määrä kasvoi loppuvuonna 1962 puolella, kun uudeksi keskustoimipaikaksi rakennettuun tavarataloon tuli, kuten aiemmin on mainittu, kaksi ravintolaa, *Ukkometso ja Grilli*, sekä *kahvio*. Ukkometso kohensi oleellisesti Jyväskylän ravintolapalveluiden tasoa sekä ulkoiselta olemukseltaan että ruokatarjonnaltaan. Kutakuinkin sen veroinen oli vain hotelli Jyväshovin ravintola. Myöhemmin 1970-luvun alussa näiden rinnalle tuli kaupunkikeskustan ulkopuolelle Hotelli Laajavuoren ravintola.

Seuraava ravitsemispalvelujen parantuminen nähtiin vuonna 1964, kun Keskimaa teki täydellisen peruskorjauksen Tikkakosken kiinteistössään. Entisestä osastomyymälästä ja ruokalatilasta muodostettiin ajanmukainen omapalvelumyymälä ja baari. Kun *Laukaassa* avattiin kolme vuotta myöhemmin B1-oikeuksilla *ravintola*, osuusliikkeen ravitsemisalan henkilöstömäärä nousi sataan.

Vuonna 1968 työntekijämäärä alkoi hieman supistua, kun *AAA-baarina* tunnettu Tikkakosken baari lopetettiin kannattamattomana. Kaupungin tavaratalon Grilli sisustettiin, kalustettiin ja nimettiin *Homenokaksi* maakuntatunnukseen pohjautuvaa nimiperinnettä mukaillen, ja se sai olut- ja viinioikeuksin B1-ravintolan anniskelutason. Seuraavana vuonna Voionmaankadun ravintola sai Valmetin entisen tykkitehtaan kulmilla sijainneena osuvan nimen *Mörssäri*, joka sai A-oikeudet. Mörssäri oli oikeastaan jo aito lähiöravintola, ennen kuin lähiöistä alettiin puhuakaan. Baarit alkoivat muuttua ruokailupaikoista enemmän nuorten oleskelupaikoiksi, jotka olivat omistajilleen taloudellinen rasite. Kun Keskimaan toisen kaupunkialueen baarin, Rosita-baarin, vuokrasuhde Posti- ja Lennätinlaitoksen tiloissa päättyi vuonna 1970, baarin toiminta lopetettiin. Korona-baari oli suljettu jo 1960-luvun puolivälissä.

Siirryttäessä 1970-luvulle ensimmäinen kehitysaskel oli *cafeterian* avaaminen loppuvuonna 1972 *Seppälän automarketin* yhteydessä. Seuraavana vuonna kunnostettiin Mörssäriä, Laukaan Sarkkaa ja Säynätsalon uusia ravintolatiloja. Ravitsemisalan henkilöstön määrä ylsi lähes 120:een. Syksyllä 1977 tehtiin päätös perustaa *ravintola Huhtasuolle*, jonka tiedettiin kasvavan 12 000 asukkaan kaupunginosaksi.[216]

Hotellinpitäjäksi Jyväshovilla

Majoitusala kiinnosti osuuskauppoja, koska se täydensi jäsenkunnan ja muidenkin asiakkaiden kauppa- ja ravitsemispalveluja. Rakennustoimisto Arjatsalo tarjosi kesällä 1963 vuokrattavaksi hotellia, jonka tilat olivat valmistumassa rautatieaseman

Ukkometson soidin ja sen päättyminen



Keskimaan vanhan päätoimipaikan yhteydessä ollut ravintola lopetti toimintansa alkusyksyllä 1961 uuden tavaratalotyömaan jaloista. Sen anniskeluoikeudet siirrettiin tavaratalon ylimpään kerrokseen suunnitellulle uudelle ravintolalle, joka nosti Jyväskylän ravintolapalvelut harpaten omalle tasolleen monessakin mielessä.

Ravintolan nimestä järjestettiin kilpailu. Palkintolautakunnassa aprikoivat toimitusjohtaja Pekka Prättälän lisäksi toimistosihteeri Reima Nousiainen ja mainospäällikkö Jussi Lehtinen sekä, koulukaupungissa kun oltiin, lehtori Alli Oksanen ja professori, yliopiston rehtori Aarni Penttilä. Penttilä ajoi pontevasti Päijänne-nimeä, mutta sitä pidettiin kuluneena. Prättälä esitti puolileikillään Ukkometsoa. Se katsottiin kekseliään tuoreeksi ja sen odotettiin juurtuvan helposti keskisuomalaisten kielenkäyttöön "Ukkomehtona". Nimikilpailu oli kiinnostanut sananikkareita, sillä ehdotuksia oli tullut kolmisensataa. Täkynä oli luvattu 25 000 markan pääpalkinto ja kaikkien ehdotuksensa lähettäneiden kesken arvottavat kaksi 5 000 markan rahapalkintoa. Nimiehdotuksien tarkastelussa osoittautui, että jyväskyläläinen Uuno Nieminen oli sattunut olemaan Ukkometson kannalla, ja hänelle annettiin pääpalkinto. Pienemmissä palkinnoissa arpaonni suosi lievestuoreelaista Marjatta Janhosta ja jyväskyläläistä Veli-Pekka Vehviläistä.

Ravintolapäälliköksi valittiin aluksi Nils Granroth, joka ei kuitenkaan ottanut tehtävää vastaan. Niinpä Ukkometson ensimmäisen ravintolapäällikön kunnian sai Pentti Huurre, joka tuli Kotkasta. Huurteen oppia sai myös ravintola-alalle harjaantuva Liisa Huuskonen, josta tuli pian SOK:n Jollaksen opistossa opettaneen Kalevi Liukkosen vaimo:

> Tulin Ukkometsoon, kun tavaratalo oli ihan uusi, vuonna 1963. Siellä oli innostava ilmapiiri. Tein viikossa kaksi päivää viinikassan hommia, kaksi päivää kylmäkeittiön ja kaksi päivää keittäjän hommia. Siihen aikaan oli kuusipäiväinen työviikko. Lomitin siis näitä ammatti-ihmisiä ja selviydyin mielestäni hyvin sen hetkisillä taidoillani. Mutta kyllä siinä oppi. Pentti Huurre oli ravintolapäällikkönä, ja hän hallitsi upeasti keittiön ja oli tosi kannustava esimies. Olihan minulla ravintola-alan perusteet, mutta kyllä Ukkometso oli hyvä koulu. Sai turvallisesti oppia Huurteen ohjauksessa, loistava ohjaaja. Kun hän antoi jonkin tehtävän, niin tuki koko ajan.
>
> Sehän oli vintti täynnä joka ilta. Ruokaa meni valtavasti. Muistan, että Ukkometson aikaan ainakin minun suosikkiruokani oli korvasienimuhennos, mutta siihen ei pantu jauhoja. Huurre sanoi, että laitetaan vain korvasieniä, voita, sipulia ja kuohukermaa ja ruoka keitetään kasaan. Tätä reseptiä minä noudatan vieläkin.

Asiakkaat toivotti tervetulleiksi hovimestari yhdessä korkeudessaan aulaa isännöivän täytetyn komean metsolinnun kanssa. Hovimestari Ritva Friberg muistutti 1970-luvun puolimaissa, että koska ravintola oli kaupungin suosituin ravintola ja täynnä lähes ilta illalta, pöytä kannatti varata etukäteen. Sijainti tavaratalon ylimmässä kerroksessa antoi illanvietolle oman hohtonsa. Ravintolaan noustiin ylväästi hissillä, minkä takia se tunnettiinkin Jyväskylän ensimmäisenä hissiravintolana. Samaa ideaa sovellettiin myöhemmin muun muassa Kultakäkösessä ja näiden molempien lakattua nuorison suosimassa Topikatissa. Hissiravintola oli käytännöllinen: jos Ukkometson vahtimestarin Ahti Passin eteen nousi kovin maistissa ollut jatkoille pyrkijä, vahtimestari ohjasi saman tien tyylikkäästi, mutta varmaotteisesti toiseen hissiin ja painoi alas-nappia.

Pekka Prättälä vei ruokavieraansa mielellään maistamaan Ukkometsoon erikoisuuksia. Sellaisia olivat 1960-luvulla erityisesti juustot, jotka olivat peräisin Mestarin Herkun juustopuodista. Samalla tavaratalon elintarvikeosasto sai julkisuutta. Seuraavassa kestitystä nauttineiden kerrontaa sanomalehdessä:



Meitä oli juuston ystäviä ja söimme ”Juustopuodin” lähtöön. Juustokeittoa ja Norjan puna-ahventa juustokuorrutuksella sekä juustotarjotin. Ravintolapäällikkö Pentti Hurme vastasi laadusta ja kävi sitten toimitusjohtaja Pekka Prättälän vihjeestä vielä paistamassa camembert-juustoa, jotta sekin makuelämys tuli koettua. Prättälä kertoi, että vaikka tavaratalon elintarvikeosasto perustuu jäsenvalinta-systeemiin, niin juuston kohdalla on erikoinen ”puoti” paikallaan, koska asiakas voi saada puotia hoitavalta neiti Marja-Liisa Koskelta asianmukaista opastusta juustojen valinnassa, tarjoamisessa ja säilyttämisessä sekä juuston mukana tarjottavista lisäaineista. Juustopuodissa on myös ulkomaalaisia juustoja kotimaisten lisäksi. On Italiasta, Ranskasta, Hollannista, Belgiasta ja Englannista, mutta takana on pitkäntähtäimen kotimaisen tuotannon ajatus: kun totutaan uuteen lajiin, voidaan sitä ryhtyä valmistamaan kotimaassa.

Keskimaan palvelukseen ravintolalinjan osastopäälliköksi vuonna 1976 tullut Keijo Valve muistelee, että Ukkometso oli keskimaalaisille tärkeä, erityisesti johdolle:

Ravintolapäällikkönä oli Tapio Ruotsi, joka oli nostanut ravintolan hyvän tanssiravintolan maineeseen. Ravintolan johtamiseen liittyi kuitenkin varovaisuutta: mihinkään ei saanut oikein koskea. Markkinat olivat muuttuneet 1970-luvun puolivälissä ja jotakin olisi pitänyt ryhtyä tekemään.

Ukkometso keräsi Jyväshovin ravintoloiden tapaan 1970-luvulla varttuneempaa ja tyylitietoisempaa väkeä. Jyväshovin ilmeen uudistaminen toi 1980-luvulla myös nuorempaa asiakaskuntaa, mutta ei siinä määrin kuin Asemakadun puolella Kukkopoika, Kultakäkönen ja Raatikellari. Kauppakadun ja Väinönkadun kulmauksessa sijainneet anniskelu- ja tanssiravintolat leimautuivat työväen tapaamispaikoiksi.

Tuli pääsi valloilleen Ukkometson keittiötiloista vuonna 1981 marraskuun 29. päivän vastaisena aamuyönä. Vaikka palokunta oli nopeasti paikalla, raju palo ehti tuhota tilat jättäen vain mustuneet seinät. Ukkometsossa oli vietetty osuuskauppaväen omaa pikkujoulua, jonka päättyessä viimeiset asiakkaat olivat poistuneet ravintolasta kahden jälkeen. Onni onnettomuudessa oli, ettei ravintolassa ollut palon syttyessä enää ketään. Naapuritalojen asukkaat ja kadun vastapäisen Jyväshovin hotellin asiakkaat evakuoitiin kaiken varalta. Ravintolan palo pääsi sammutus- ja suojelutoimen valtakunnallisen Palontorjunta-lehden erikoisartikkeliksi ja kansikuvaksi. Ravintolaa lukuun ottamatta tavaratalon muut tilat säästyivät pahoilta vahingoilta. Sammutusveden valuminen haittasi eniten ravintolan alapuolista konttorikerrosta, mutta alemmat myyntiosastot onnistuttiin suojaamaan.

Palon jälkeen aloitettiin välittömästi yhdessä SOK:n rakennusosaston kanssa suunnittelu tilojen uusimiseksi samaan käyttötarkoitukseensa. Tästä ajatuksesta kuitenkin luovuttiin paloturvallisuusselvitysten ja kannattavuuslaskelmien perusteella toukokuussa 1982. Tilat tulivat Keskimaan mainososaston käyttöön.

Lähteet: Keskimaa 3/1975; Keskimaan arkisto, Johtokunnan ptk. 22.9.1961, § 7, 26.5.1962, § 6, 1.9.1962, § 3, 9.12.1981, § 115, 31.5.1982, § 66; Pekka Prättälän haastattelu ja lehtileikekokoelma; Liisa Liukkosen haastattelu; Pyöreän pöydän haastattelu (Keijo Valve); Palontorjunta 10/1981. Jyväskylän 1960-, 1970- ja 1980-luvun ravintolaelämästä: Vilkuna 1997, 200–207.

lähelle. Vuokranantaja vakuutti, että toiminta olisi kannattavaa 70 prosentin käyttöasteella. Keskimaa piti esitettyä vuokraa liian korkeana, mutta pohjimmaisin syy vuokraamatta jättämiseen oli luottamushenkilöhallinnon pelko liian suuresta riskistä. Aseman lähelle tuli yksityisessä omistuksessa oleva Milton-niminen hotelli, jolla on tätä kirjoitettaessa takanaan 50-vuotinen historia. Keskimaalla oli mahdollisuus päästä pienempimuotoisempaan hotellitoimintaan jo vuoden päästä edellisestä tilaisuudesta, kun sille tarjottiin uudelta linja-autoasemalta huoneistoa vuokrakäyttöön. Kiinteistön omistaja hyväksyi ensiksi Keskimaan tarjouksen, mutta muutti kantansa, ja tilat tulivat Oy Matkaravintolalle.[217]

Hotellin hankkimista suunniteltiin Keskimaassa pitkin 1970-lukua odotellen sopivaa tilaisuutta. Toimialalaajennus ajankohtaistui 1970-luvun lopulla. Joulukuun alussa vuonna 1978 Keskimaa hankki omistukseensa taloudelliseen ahdinkoon joutuneen *Hotelli Jyväshovi Oy:n* osakekannan. Yksityisen osakeyhtiön johtajana oli toiminut sukunsa puolesta Pentti Barck. Kiinteistö jäi Jyväskylän Kauppalaisseuran säätiön omistukseen. Hotellin noin 70 hengen henkilökunta jatkoi Keskimaan palveluksessa. Kauppakadun toisella puolella melkein vastapäätä tavarataloa sijaitseva Jyväshovi oli aloittanut toimintansa vuonna 1938, ja se oli 1970-luvun lopulla maamme vanhin yksityisesti omistettu hotelli. Se oli aloittanut pienenä parikymmenhuoneisena hotelliravintolana ja oli kasvanut vuosien myötä 120 majoitushuoneen ja 500 asiakaspaikan ravintolatiloiksi. ”Hovi” tunnettiin monien tapahtumien ja yhdistysten kokousten keskipisteenä, ja siellä oli muun muassa luotu ajatus Jyväskylän suurajoista. Hotelli- ja ravintola-alan kilpailussa 1970-luvun alkupuolella Ukkometso ja juuri avattu Rantasipi Laajavuori olivat vieneet asiakkaita ja viimeksi mainittuun tuli Jyväskylän ainoa yökerho ja Laajavuori omi suurajotkin.[218]

SOK-laisessa osuuskauppakentässä hotelliala osoittautui 1960- ja 1970-luvulla toiseksi toimialaksi, joka menestyi hyvin. Toinen oli tavaratalomyynti. Järjestön hotellit ja motellit organisoitiin vuoden 1974 alussa *Sokos-hotellien* ketjuksi, jossa oli tuolloin 50 toimipistettä. Neljä vuotta myöhemmin, jolloin Keskimaastakin tuli hotellinomistaja, toimipisteitä oli yhtä vaille 60. SOK-järjestö oli tuolloin jäsenosuuskuntiensa kautta maamme suurin hotellialan yrittäjä.[219]



Jyväshovin liiketoiminta siirtyi Keskimaa-vetoiseksi 1978. Kiinteistö on Jyväskylän Kauppalaisseuran säätiön omistuksessa edelleen.

Keskimaan *ravintolalinjan osastopäälliköksi* oli vuoden 1975 lopulla valittu *Keijo Valve* Helsingistä. Hän otti tehtävän vastaan seuraavana talvena ja sai siis jo kahden vuoden kuluttua johdettavakseen myös hotellin. Koko hotelli- ja ravintolalinja sai kokonaan uudet toiminta- ja tulosedellytykset:[220]

> Olin ollut hotelli- ja ravintola-alalla vuodesta 1969. Aloitin nissenä eli tarjoilijaharjoittelijana armeijan jälkeen Merihotellissa, jota hoiti Helsingin Osuuskauppa. Ravintolaopiston

Jyväshovin Pyöreän pöydän kronikka

Keskimaan historian kirjoittaja sai talvella 2013 mieluisan kutsun lounaalle Jyväshoviin, jossa oli yli 35 vuoden ajan kokoontunut Pyöreän pöydän herraseurue. Seurue oli kovasti muuttunut vanhoista ajoistaan eikä pöytäkään ollut enää pyöreä, mutta herrat sitäkin enemmän, vitsailtiin. Kirjoittaja laittoi nauhurin käyntiin. Siihen tallentui tarinaa 15 mieheltä, joukossa eläkepäiviä viettävä Keskimaan hotelli- ja ravintola-alan toimialajohtaja Keijo Valve. Hänen kerrottiin olevan ainoa, joka on liitetty Pyöreän pöydän jäseneksi kutsumismenettelyllä.

Muistelua alkuajoilta:

Kalle Vehmas: Ukkometsossa oli alku. Läheisissä pöydissä oli erilaisia porukoita, kuten kiriläisiä ja maanmittareita. Söivät ja heittivät humoristista herjaa keskenään ja yli pöytäkuntien. Ratkaisevaa oli, kun kerran Pihlaksen Pekka tilasi vasikanpyyt. Tarjoilija toi vain yhden muotoillun lihaosan. Pekka otti siitä siinä määrin pulttiinsa, että siitä tuli syy siirtyä kadun toiselle puolelle Jyväshoviin. Siina vaiheessa pyöreä pöytä muodostui salin nurkkaan. Se oli todella pyöreä pöytä, johon sopi kerrallaan 12 henkeä.

Antti Kaartinen: Ukkometson aikana yksi pöytä oli keskusammattikoulun opettajien, sitten oli meitä maanmittareita ja yrityselämän miehiä toisessa pöydässä. Jyväshoviin siirryttyämme joka päivä asetettiin se pyöreä pöytä ikkunan alle ja illalla otettiin pois. Kahdeksan ruokailijaa mahtui hyvin ja enimmillään 12, jos etäännyttiin pöydästä ja otettiin pienemmät tuolit.

Pyöreän pöydän jäsen, museomies ja ruokatietäjä Erkki Fredrikson riimitteli vuonna 2001 julkiseksi kirjaseksi tarinan herkuttelevasta herraseurueesta. Kirjanen omistettiin Jyväshoville, vaikka se tekee kunniaa myös Ukkometsolle. Seuraavassa ikään kuin Kalevalan luomiskertomuksen mukaan kirjasen alkupuolella oleva Pyöreän pöydän synnystä kertova tarina, jonka runosäikeistä ilmenee myös syy pöydän paikan vaihtoon. Huomattakoon, että ilman Osuuskauppa Keskimaata ja sen ravintolapuolen johdon myötäelämistä ruokaritareiden mittelö olisi jäänyt huomattavasti tylsemmäksi:

Kuinka syntyikään Pyöreä pöytä?

Mikä yhteen nämä herrat
PYÖREEN PÖYDÄN lounaalle
tuonut on jo sadat kerrat
Jyväshoviin ruualle?

Herrat pulskat, mahalaajat,
miksi yhdessä he syö?
Entäs laihat, pilliraajat,
mikä yhteen heidät lyö?

Kuinka syntyi pöytä tämä,
missä seuran alkusyy?
Onko aatteen synnyttämä,
nälälläkö selittyy?

Ukkometsoon lounasaikaan
maantieherrat saapasti.
PYÖREEN PÖYDÄN herkkutaikaan
muinoin miehet kurkisti.

Kiistaa kerran tuli pyystä
suhteet Metsoon katkesi.
Paikan vaihtoon tästä syystä
PYÖREE PÖYTÄ ratkesi.

Liekit poltti Metson tarun,
tuleen syttyi höyhenet.
Lintuvintin tuhon karun,
kyllä kai sä muistanet?

Muutti pöytä Jyväshoviin,
etunurkkaan salongin.
Tottui seura syömätoviin,
makuun pihvin, puljongin.

PYÖREE PÖYTÄ loihti siitä
tarun uljaan, hohdokkaan.
Mainetta ei missään riitä
pöytäseuraa haastamaan.

Harva heistä enää laihtui,
mieltyi miehet murkinaan.
Jonkin verran väki vaihtui,
sitkein osa pysyi vaan.

Herkkupöytää Barckin ajan
yhä vielä muistellaan.
Luomuksia ruokapajan
muistoissamme maistellaan.

Kihon, Kreesin etiketin
mukaisesti elettiin.
Hirvi Korsukabinetin
vaikka mekkoon puettiin.

Muutaman on vienyt tuoni
PÖYTÄÄN suureen PYÖREÄÄN.
Selmon Aarnen elonsuoni
katkes päivään kevätsään.

Suureen pöytään Pekka Pihlas
muutti, häntä kaivataan.
Vainaja myös Jokis Eljas,
Valtostakin muistetaan.

Lähde: Jyväshovin Pyöreän pöydän haastattelu 13.2.2013: Olli Riipinen (s. 1938), Kalle Vehmas (s. 1930), Tapio Mattila (s. 1926), Vesa Pyrrö (s. 1943), Timo Koskela (s. 1943), Eino Pulkkanen (s. 1945), Antti Kaartinen (s. 1930), Ahti Kauppinen (s. 1946), Juha Karpio (s. 1938), Tomi Kauppinen (s. 1971), Keijo Valve (s. 1947), Jussi Nirkkonen (s. 1939), Jyrki Hyytiäinen (s. 1944), Paavo Niskanen (s. 1954), Rainer Fagerlund (s. 1948). Kronikan lähde: Fredrikson, Erkki, PYÖREÄN PÖYDÄN kronikka. Jyväskylä 2001.

jälkeen siirryin vasta valmistuneeseen saman osuuskaupan ylläpitämään Hotelli Hesperiaan ja aloitin esimies- ja johtamistyöt. Avioiduin ja vaimoni kanssa tuumattiin, että kannatti varmaan hakeutua maaseudulle pois Helsingistä. Vedin Suomen kahtia Hangosta Utsjoelle ja sanoin, että voidaanhan hakeutua tuon linjan itäpuolelle, kun olin itäsuomalainen.

Asuimme Helsingissä Kontulassa. Luin kirjastossa syksyllä 1975 lehdestä, että Osuusliike Keskimaa hakee ravintolalinjan osastopäällikköä. Keskimaasta en tiennyt mitään, mutta Keski-Suomi kiinnosti minua, sillä äitini sukujuuret olivat Kalmarissa. Isäni perhe oli tullut Karjalasta evakkoon Länsi-Kalmariin Härkämäen koululle. Vanhempani avioituivat ja synnyin sitten Joensuussa. Laitoin hakemukset sisään ja kävin haastattelussa Jyväskylässä joskus syyskuun maissa. Pentti Packalén mietti tapansa mukaan aika pitkään. Valinnasta tuli tieto kotiin kirjeellä vihoviimeisellä hetkellä vuodenvaihteessa. Arvioin, että se kohta hakemuksessani, jossa mainitsin, että "kokemukseni ei ole suuren suuri, mutta kyllä minä pärjään", oli jotenkin merkityksellinen. Olin jo melkein unohtanut koko asian ja olin jo puolittain kieltäytymässä, mutta täältä vain tingattiin tulemaan.

Pentti Packalén oli esimieheni, ja vastuualueeseeni kuului seitsemän, kahdeksan ravintolaa, joista yksi oli Suomen kuuluisimpia tanssiravintoloita, Ukkometso. Keskimaalla oli jo tähän aikaan melkoisesti alan toimintaa. Osuuskauppa oli jo melko merkittävä ravintoloitsija.

Vuonna 1978 Keskimaa sai Osuuskauppa Keurusmaan sulautumisen myötä *kahvilan* Keuruulta. Samana vuonna uudistettiin myös tavaratalon entistä ravintolaa Homenokkaa, joka sai nimekseen *Kukkopoika*. Muutosvaiheen jälkeen *Jyväshovin hotelli- ja ravintolatoimi eriytettiin* kesällä 1981, ja hotellipäällikkönä Keijo Valvetta seurasi ensin Raimo Vauhkonen Karhulasta ja sitten Jorma Ettanen.



Visionäärinä tunnetun Keijo Valveen aikana Keskimaan matkailu- ja ravitsemiskaupan toimiala kasvoi merkittävästi.

Jyväshovi uudistettiin perusteellisesti sekä majoitus- että ravintolatiloiltaan. Siitä tehtiin *eurooppalaistyylinen liikehotelli,* jonka käyttöastetta pyrittiin nostamaan moderneilla ravintoloilla ja joka huomioi myös muut ravintola-asiakkaat. Kokoussiipi ja hotellin 122 huoneistoa uusittiin kokonaan. Uudistamisessa ei pyritty luksustasoon, mutta kylläkin SOK-ryhmässä yleisimpään eli kolmen tähden tasoluokkaan. Kuhunkin huoneeseen

Jyväshovi uuteen iskuun

Vierailimme Packalénin Pentin kanssa 1970-luvun loppupuolella Lahdessa ja Tampereella. Tampere oli siihen aikaan johtava ravintolaosuuskauppa. Hotellit olivat 1970-luvulla osuuskauppojen omistuksessa. Vuoden 1974 alussa perustettiin valtakunnallinen Sokos-hotellien ketju. Vasta 1980-luvulla S-ryhmässä SOK lähti itse kehittämään ketjutoimintaa, Sokos Hotelseja, koska kaikilla osuuskaupoilla ei ollut kyvykkyyttä investoida ja ylläpitää toimintaa kaikilla niillä seuduilla, jotka olivat SOK:n intressissä. Kun neuvotteluja käytiin Jyväshovinkin liittämisestä tähän ketjuun, Keskimaan hallitus oli jyrkästi sitä vastaan.

Jyväshovin liiketoiminta piti saada jaloilleen. Hotelli oli tyhjä ja konkurssikypsä. Sitten kun saatiin homma pyörimään, minulle jaksettiin sanoa, että eihän se ole ihme, että kannattaa, kun on Jyväskylän parhaalla liikepaikalla. Unohdettiin, ettei siihen ollut pitkään aikaan mitään investoitu. Siihen aikaan minulla oli hyvin radikaalit ajatukset, jotka olin kyllä kin omaksunut kaupparyhmän piiristä. Tunsin kollegoita, ja tuttavuudet olivat seurausta Pentin kanssa tekemistämme kierroksista osuuskauppoihin. Tutustuin Matti Pulkkiin, joka taisi olla silloin SOK:n ravintolakentän johtaja, ja Bondenin Aimoon, joka oli Lahdessa toimialajohtaja ja sitten Tampereella. Oli myös hyvin merkityksellinen sisustusarkkitehti Maria Kuikka. Ruvettiin vaan pitämään yhteyttä, ja pyysin heitä mukaan Jyväshovin kehittämiseen.

Vanha ja kunnianarvoisa soittoruokalameininki lyötiin kerralla matalaksi ja tehtiin yökerhoviritteinen Emmanuel. Ruokaravintola tuli vanhaan Peilisaliin, jonne rakennettiin profiililtaan kaksi erilaista ruokaravintolaa, nimittäin liikeidealtaan ja tuotepohjaltaan espanjalaistyyppinen Estella ja perälle rakennettiin pieni edustusravintola Edward. Se oli kaupungin paras paikka, intiimi, ja Jyväshovin ruokahistoria tuki sitä kuvaa.

Meillä oli edelleen emäntänä Kirsti Kiho. Tietenkin keittiömestarit oli erikseen. Mäkelän Veikko, jonka minä olin rekrytoinut, edusti nuorta kaartia. Noudatimme Jyväshovin perinteitä, joihin olimme myöhemminkin sidoksissa. Jos tähän olisi tullut SOK, Jyväshovin perinteet olisi lyöty nurin ja tästä olisi tullut Vaakuna. Jyväshovin ravintolat mannermaistettiin ja niistä tuli kansainvälistyyppisiä. Siitä alkoi se vyöry. Oli kovaa menoa vuosia ja vuosia. Jälkeenpäin olen miettinyt, että kylläpä Pekka Prättälä ja esimieheni Pentti Packalén olivat viisaita, kun eivät puuttuneet siihen, että mitä täällä tehtiin. Jos olisivat omista lähtökohdistaan ja sidosryhmien paineista ruvenneet säätämään liikeidean kehittelyä, niin muutoksia ei ehkä olisi uskallettu tehdä.



Jyväshovin henkinen perintö on elänyt vahvana vuosikymmenestä toiseen: toiminnan kulmakiviä ovat aina olleet viihde ja viihtyminen, tasokkaat esiintyjät, ystävällinen asiakaspalvelu ja hyvä ruoka.

Lähde: Keijo Valveen haastattelu.

tuli suihkutila ja varustukseen kuului väritelevisio. Jyväshoviin tulivat seuraavat ravintolatilat: uusi 85-paikkainen ruokaravintola *Estella*, joka oli ilmeeltään aamiaisravintolatyyppinen ja siihen aikaan uudenlainen seurustelu-ruokaravintola; 50-paikkainen edustusravintola *Edward*; entinen tanssisali laitettiin uuteen, ajanmukaiseen asuunsa *Emmanuel-nimisenä* yökerhomaisena tanssiravintolana. *Ascot-aulabaari* säilyi kohtaamispaikkana. Ravintolapaikkoja oli 560, ja neljäntenä ravintolana voitiin pitää *entistä Ranskalaista salia*, joka voitiin tarvittaessa yhdistää Emmanueliin: tällöin saatiin lisätilaa 280 hengelle.[221]

Ruokailuravintola Estella ja uusitut kabinetit voitiin avata jo vuoden 1979 viimeisinä päivinä, muut seuraavana vuonna. Jyväshovin ravintoloiden perinpohjainen uudistaminen herätti aluksi nurinaa osassa kanta-asiakkaista, mutta aika pian paikka alettiin tuntea omaksi. *Jyväshovin liikevaihto* saatiin nousemaan vuodesta 1974 vuoteen 1985 nimellisesti seitsenkertaisesti (4,3 miljoonasta markasta 28 miljoonaan markkaan) ja reaalisesti yli kaksinkertaiseksi (3,9 miljoonasta eurosta 8,7 miljoonaan euroon). *Hotellin käyttöaste* nousi 80 prosenttiin ja yöpyjien määrä yli 45 000 henkeen. Jyväshovi sijoittui kärkipäähän SOK:n iskukuntoisessa hotelliketjussa ja näytti mallia ketjunsa muille uudistajille. Vuonna 1980 Keskimaa oli mukana perustamassa valtakunnallista *Sokos-hotelliketjun markkinointiyhtiötä* merkitsemällä siitä osakkeita.[222]

Jyväshovi oli ollut 1970-luvun alkuun asti Jyväskylän suurin majoitusliike. Se jäi toiselle sijalle Laajavuoren hotellin avaamisen jälkeen. Cumuluksen laajennus 1980-luvun alussa laski sijoituksen kolmanneksi.[223]

Vuosi 1979 merkitsi muutoksen alkua paitsi Jyväshovin ravintoloille myös muullekin Keskimaan ravintolatoiminnalle. Huhtakeskukseen keväällä avattu 150-paikkainen *Ravintola Pupujussi* oli selkeästi lähiravintola, jonka hoitajaksi siirrettiin Heikki Siekkinen Mörssäristä; Hannu Hildénistä tuli ”mörssärimies”. Keskimaa hankki samoihin aikoihin omistukseensa Korpilahden kirkonkylästä *Ravintola Ohrantähkän* sekä Valiolta Jyväskylän Kauppakadulta *Kirkkopuiston viereltä baarin*. Baari jatkoi toimintaansa Keskimaan Kahvila -nimisenä. Ohrantähkän kunnostus osana Korpilahden kirkonkylän liikekeskusta siirsi sen avaamisen vuoden 1980 kevääseen, jonka jälkeen Keskimaalla oli yhteensä 11 hotelli- ja ravintolasektorin toimipistettä. Määrä supistui vielä samana vuonna yhdellä, kun Säynätsalon ravintola lopetettiin kannattavuussyistä.[224]

Hotelli- ja ravintolatoimialan myynnin osuus Keskimaan kokonaismyynnistä kaksinkertaistui hetkessä vuodesta 1978 vuoteen 1979 päätyen 8,5 prosenttiin. Henkilöstöä oli toimialalla noin 220 eli 16 prosenttia osuuskaupan henkilöstömäärästä. Hotellista tuli lippulaiva, ja asemaa korosti Ukkometson ravintolatoiminnan päättyminen vuoden 1981 lopulla. Ravintolatoiminnassa vuodet 1976–1984 olivat vahvan tuloksenteon aikaa, ja tästä tuloksesta otettiin osaltaan varoja Keskimaan tuleviin investointeihin.[225] Hotellia hoidettiin 31.3.1981 saakka *erillisenä osakeyhtiönä*, ja sen henkilökunta kirjattiin Keskimaan henkilöstötilastoissa erilleen osuuskunnan muusta henkilöstöstä.

Vuosi 1981 toi Keskimaan ravintolatoiminnalle sekä iloa että murhetta. Edelliseksi on luettava Jyväshovin työlään saneerauksen päättyminen, jälkimmäiseksi *Ukkometson palo* marraskuun loppupäivien välisenä yönä. Tavaratalon ylimmän kerroksen ravintola oli saanut vajassa kahdessa vuosikymmenessä näkyvän sijansa kaupungin ravintolapalveluissa, ja palon jälkiä ryhdyttiin raivaamaan välittömästi tavoitteena saada tilat nopeasti entiseen käyttötarkoitukseensa. Paloturvallisuussyistä aikeesta luovuttiin, ja tilat muutettiin osuuskaupan mainososaston työtiloiksi.

Jyväshovin ravintolatoiminta ei ollut kilpaillut Ukkometson kanssa, vaan Laajavuoren vahvistuminen 1970-luvun puolivälissä oli alkanut näivettää Ukkometsoa ja heikentää sen tulosta. Laajavuori alkoi puolestaan hiipua alkumenestyksestään siinä vaiheessa, kun Jyväshovi sai ravintolatoimintansa pyörimään.

Rosso-ketjun keskimaalaisia taustoja

Rosso-ketju loi mallin, jonka mukaan ravintolatoiminta ei ole vain viikonloppurahoitteista, vaan myös arkirahoitteista. Rossoista tuli SOK:n ensimmäinen keskusohjattu ketju omin toimintalogiikoin. Jo alkuaan sen johtaminen oli alueellisesti hajautettu, jolloin rekrytointi ja liikepaikkapäätökset tehtiin täällä. Liiketoiminnan kehittämiselementit oli keskitetty Helsinkiin. Ketjua johdettiin konseptijohtamisen näkökulmasta, toki yhteistyössä kentän kanssa. Olen ollut ketjun kehittämisen ensimmäisessä johtoryhmässä.

Rosson taustat ovat vähän kauempana 1970-luvun lopussa. Tällöin oli tarve uusia Keskimaan Sokoksen toista ravintolaa Homenokkaa, kun se alkoi olla osin tavaratalon kahvilana ja hieman laitapuolen kulkijoidenkin tupakansavuisena paikkana. Muutos tehtiin vuonna 1977. Otin mukaan Maria Kuikan ja Aimo Bondenin. Ruvettiin kehittelemään seurusteluravintolaa, jonka elementit heijastivat nykyistä Rossoa. Eli se on Rosson esiaste. Toki jo Lahdessa sama suunnittelijakaksikko oli kehitellyt samanlaista ideaa siihen pisteeseen, että se oli sinne Rosso-nimellään valmistumaisillaan ja valmistuikin syksyllä 1978. Nimensä Rosso sai suunnittelijansa arkkitehti Maria Kuikan rakkaudesta punaiseen väriin. Meillä samaa ideaa ja tapaa toimia kehiteltiin samanaikaisesti. Muistan, että aluksi minulla ei kaikki mennyt niin sanotusti jakeluun, vaan korjailin joitakin vanhoja juttuja. Mutta se toteutettiin kuitenkin, ja uskoin suunnittelijakaksikon näkemykseen. Kukkopojassa olivat jo näkyvissä Rosso-ravintolan tunnusmerkit. Kohtalainen Keskimaan ravintolasta tulikin, mutta eihän se volyymiltaan ollut mitenkään erikoinen.

Keskimaan Kirkkopuiston Rosso avattiin vuoden 1984 marraskuussa. Rosson idea oli seuraava: lähdettiin liikkeelle matkamuistomielikuvasta. Suomalaisethan alkoivat jo liikkua ulkomailla. Välimeren maat ja valkosipuli. Haluttiin luoda ravintola, joka ruokkii tätä mielikuvaa. Ei uskottu silloin siihen, että lähdetään kysymään asiakkailta, että minkälaisen he haluavat ravintolan olevan. Eikä niin tulisikaan ajatella. Ammattilaiset kehittävät mutu-tuntumalla eteenpäin katsoen eikä vain tässä päivässä eläen.



Raili Moilanen työskenteli Kirkkopuiston Rossossa yli 30 vuotta. Hän laski tehneensä vuosien 1984 ja 2007 välillä jo yli 100 000 pizzaa.

Toinen idea oli hintamielikuva. Hinnoittelu piti saada sille tasolle, ettei se muodosta estettä. Ravintolakulttuuri oli ollut meillä siihen asti pyhärahaista kulttuuria ja ravintolat olivat siksi tehottomia liiketoimintamalliltaan ja joutuivat hinnoittelemaan korkealle. Edullinen hintataso edellytti, että hankintaprosesseja täytyi kehittää, mikä johti ketjutoimintaan. Sitä kautta saatiin myös investointitehokkuutta.

Rosso mullisti suomalaista ravintolakulttuuria. Siellä ei ollut vahtimestaria, ei hovimestaria eikä muodollisesti tehtyä tunnelmaa. Ennen kuulumatonta oli, että viinejä sai ostaa laseittain ja juoda seurustelun merkeissä ilman, että oli pakko ostaa ruokaa. Ihmettelyn aihe oli myös avokeittiö.

Lähde: Keijo Valveen haastattelu;
Keskimaalainen 4/2003.

Samoin kävi Seurahuoneen ja Teatteriravintolan. Kilpailijat tekivät vähän väliin muutoksia ja yrittivät iskeä lovea Jyväshoviin koskaan onnistumatta ennen 1990-luvun puoliväliä.[226]

SOK halusi 1980-luvun alussa päästä mukaan aistittavassa olevaan pizzeria-tyyppisten ravintoloiden voittokulkuun. Se kehitti *"Pizzeria Rosso Ristorante" -konseptinsa*, josta tuli maamme ensimmäinen SOK:n aito, keskusohjattu ketju.[227] Vuoden 1982 lopulla Keskimaa päätti tehdä yhteistyösopimuksen SOK:n hotelli- ja ravintolajaoston kanssa tällaisen ravintolan saamiseksi myös Jyväskylään. Ensimmäinen Rosso tuli sittemmin Kirkkopuiston viereiseen Keskimaan kahvilaan, joka oli entinen Valion baari. *Keskimaan Rosso* avattiin vuoden 1984 puolella.

Ravintola Ohrantähkä rekisteröitiin 31.12.1982 Osuuskauppa Keskimaan *aputoiminimeksi*. Samalla päivämäärällä kaupparekisteriin kirjattiin osuuskunnan sääntömuutokset, joilla Osuusliike Keskimaa muutti nimensä Osuuskauppa Keskimaaksi. Hotelli Jyväshovi tuli järjestyksessään toiseksi apunimeksi virallisesti 22.9.1983.[228]

Kilpailu ruokaravintoloiden kesken tasaantui Jyväskylässä 1980-luvun alkupuolella, mihin osaltaan vaikutti Keskimaan kannalta onnettomuus, Ukkometson palo, ja sen toiminnan päättyminen. Toisaalta pesänsä menettäneitä Ukkometson asiakkaita siirtyi kadun toiselle puolelle Jyväshovin ravintolapalveluiden käyttäjiksi. Viihderavintolapuolella kilpailu sen sijaan oli kiristymässä. Keskimaan hotelli- ja ravintolatoiminnan henkilöstömäärä supistui hieman ja oli vuonna 1983 noin 190 henkeä eli runsas viidesosa (22 prosenttia) osuuskaupan koko henkilöstöstä.

Kesäkuussa 1981 Keskimaa osti Asemakadulla vastapäätä tavarataloa *Kampaamo-parturi-kauneushoitola Modiquen*, joka liitettiin hallinto-organisatorisesti hotelli- ja ravintolapalveluiden toimialaan. Tavoitteena oli täydentää Keskimaan jäsenkunnan palvelumahdollisuuksia. Kauneudenhoitotoimipiste tuki mainiosti Hotelli Jyväshovia ja tavarataloa. Modique oli Jyväskylän suurin kauneudenhoitolaitos noin miljoonan markan vuosimyynnillään. Vuoden 1983 lopulla linjattiin sen kehittämissuunnitelmat, joihin sisältyi siirto seuraavana keväänä tavaratalokiinteistöön.[229]



Rosso mullisti suomalaista ravintolakulttuuria. Ihmettelyä herätti vahti- ja hovimestariton ravintola, jossa sai juoda viiniä ilman ruokailupakkoa. Ruoka tehtiin avokeittiössä ja sisustus oli rennon runsas. Keskimaan ensimmäisessä Rossossa Kirkkopuistossa asiakkaita palveli Pirre Pirinen.

Miten hotelli- ja ravintola-ala istui Keskimaahan ja SOK-ryhmään yleensä? Keijo Valve:[230]

> Istui osuuskaupassa hyvin, koska Pekka Prättälällä oli korkeita tavoitteita ja hän näki paljon pitemmälle kuin luottamushenkilöt. En kyllä tuntenut, että oli mitään jarrutusta. Mutta saattoivathan jotkut ajatella, että anniskeluravintolatoiminta olisi ollut jotenkin ristiriidassa keskimaalaisten arvojen kanssa. Ajattelen nyt lähinnä alueosuuskaupan aikana pohjoisen Keski-Suomen uskonnollisia taustoja. Prät-

tälä oli arvostettu mielipiteissään ja ymmärsi, että osuuskauppa tarvitsee monipuoliset palvelut.

Hotelli- ja ravintola-ala on ollut myöhemminkin Keskimaan toimitusjohtajille erittäin tärkeä. He ovat nähneet palveluarsenaalin monipuolisuuden tarpeen, ja ravintola on tunteita herättävä asia: se joko ihastuttaa tai vihastuttaa. Kun se hoidetaan hyvin, se ilahduttaa ihmisiä. Tämä on kuitenkin hyvin vaikeaa bisnestä, ja myöhemmissä vaiheissa sillä on ollut vaikeuksia toimia rakenteellisesti osana kaupparyhmäämme. Ydinkysymys on: miten elämysbisnes sopii S-ryhmän rakenteisiin? Vaikeudet näkyivät myöhemmin siinä, että ala ei aina tuottanut kovin hyvin.

Osuuskauppa Sisämaan ravintolassa Viitasaaren keskustassa ihailtiin kesäpäivinä terassilta Keiteleen kimallusta.



Pienten osuuskauppojen vaikeudet johtavat rakennejärjestelyihin

Mitä pitemmälle 1960-lukua elettiin, sitä selvemmin havaittiin, että pienet maaseudun osuuskaupat kannattivat heikosti ja tarvitsivat keskusjärjestön taloudellista tukea. Suurillakin, Keskimaan tapaisilla, oli rasituksenaan tiheä heikkojen maaseutumyymälöiden verkko. SOK ohjasi jäsenosuuskauppojaan vapaaehtoisiin yhdistymisiin. Vielä 1950-luvulla oli korostettu paikallisen päätösvallan merkitystä taloudellisten näkökohtien kustannuksella, mutta 1960-luvulla ajattelutapaa oli tarkistettava pakon edessä.

Keskimaan toimintaympäristössä oli koettu 1950-luvulla *keskusjärjestön jäsentymätön ohjaus*. Se oli poukkoilevaa ja sisälsi vastakkaisia pyrkimyksiä. Yhtäältä Keskimaahan oli liitetty heiveröinen *Muuramen Maanviljelijäin Osuuskauppa*, toisaalta se oli joutunut luovuttamaan toimialueensa pohjoisosat uudelle, perustettavalle *Osuusliike Alakeiteleelle*. Toimialuejärjestelyt ristiriitaisuuksineen loivat vaikeuksia hahmottaa suuntaa, johon Keskimaan tulisi pyrkiä.

Keski-Suomi muodosti *SOK:n Jyväskylän konttoripiirin*, johon vuonna 1960 kuului 16 osuuskauppaa. Mukana ei ollut *Joutsan Osuuskauppa*, joka oli osa *Mikkelin konttoripiiriä*. Vain kuudessa osuuskunnassa oli yli 1000 jäsentä; pienimmät Konginkankaan ja Säynätsalon osuuskaupat sinnittelivät alle 500 jäsenellä ja hännänhuippuna oli vasta perustettu Osuusliike Alakeitele, joka ei ollut ehtinyt saada 150 jäsentä. Liikevaihto jäi suurimmassa osassa eli yhdeksässä kaupassa vuoden 2011 rahana alle viiteen miljoonaan euroon.[231]

SOK:n jäsenosuuskauppojen määrä oli vähentynyt 1950-luvulla vain nimeksi, seitsemällä. Seuraavalla vuosikymmenellä yhdistymispaineet kasvoivat, ja vuonna 1970 oli noin 80 osuuskauppaa vähemmän kuin kymmenen vuotta aikaisemmin. Vuoden 1970 kauppamäärää (274) pidettiin järjestössä vielä aivan

liian suurena massana. SOK:n edustajakokouksen enemmistö hyväksyikin tuona vuonna *järjestön kokonaisohjelman*, jolla pyrittiin parantamaan jäsenosuuskauppojen toimintaedellytyksiä. Keinojen joukkoon otettiin osuuskauppojen toimialuejärjestelyt. Jäsenkauppakenttä jaettiin ensimmäistä kertaa kahtia: alettiin puhua *kaupunki- ja maaseutuosuuskaupoista*. Alkuaan ensin mainituista käytettiin nimitystä "alueosuuskaupat", jotka tosiasiallisesti olivat kaupunkikeskeisiä osuuskuntia. Tavoitteeksi asetettiin verkosto, jossa oli noin 50 kaupunki- ja 240 maaseutuosuuskauppaa.[232]

Näköpiirissä oli kehityskaari, joka johti sulkemaan tappiollisia maaseudun myymälöitä. Siksi maaseutuosuuskauppojen tulevaisuus näytti huonommalta kuin kaupunkiosuuskauppojen. Maaseutumyymälöiden jatkuva murheenkryyni oli erittäin hidas tavarankierto. Se heikensi entisestään osuuskauppojen huonolla mallilla ollutta taloutta. Valikoimia yritettiin karsia, minkä seurauksena kauppojen tulostaso heikkeni entisestään.[233]

Keski-Suomessakin 1970-luku, etenkin sen ensimmäinen puolisko, näyttäytyi osuuskauppojen rakenteen kannalta dramaattisempana kuin edeltävä vuosikymmen. Vuoteen 1970 tultaessa Jyväskylän konttoripiirin vanhoista jäsenosuuskaupoista oli lakannut vain kolme, ja koska piirin alueelle oli tullut äskettäin uutena *Joutsan Osuuskauppa*, piirissä oli 14 osuuskauppaa eli vain kaksi vähemmän kuin vuonna 1960. Tultaessa 1970-luvun puoliväliin niitä oli enää 11. Osuuskauppojen määrä Jyväskylän konttoripiirissä säilyi 1970-luvun jälkipuoliskolla ennallaan, vaikka *Osuuskauppa Keurusmaa* fuusioitui Keskimaahan juridisesti vuonna 1978, käytännössä jo edellisen vuoden puolella. Seuraavan vuoden alussa *Kangasniemen Osuuskauppa* siirtyi Mikkelin konttoripiiristä Jyväskylän piiriin. Kehityskaari oli samanlainen osuuskauppojen toimipisteiden karsimisessa, mutta *myymälöiden määrä osuuskauppaa kohti* ei merkittävästi supistunut:[234]

	1960	1965	1970	1975	1980
-Osuuskauppoja	16	14	14	11	11
-Toimipaikkoja	313	286	246	192	183
-Toimipaikkoja/ osuuskauppa	20	20	18	18	17



Osuuskauppojen sulautumiset 1970-luvun alkupuoliskolla kaksinkertaistivat reaalisesti niiden keskimääräisen myynnin. Se oli vuonna 1970 noin miljoona euroa (vuoden 2011 rahana) ja viisi vuotta myöhemmin 2,2 miljoonaa euroa.

Yleinen taloudellinen laskukausi ja työttömyyden harppaus toivat vaikeuksia 1970-luvun jälkimmäisellä puoliskolla ja osuuskauppakohtainen keskimyynti kasvoi vain 2,6 miljoonaan euroon.[235]

Osuuskauppojen kannalta huolestuttavaa oli, että kilpailevat yksityiskauppiaat, lähinnä keskolaiset, olivat alkaneet ketjuttaa vapaaehtoisesti toimintojaan keskittämällä hankintojaan, järjestämällä kuljetuksiaan, harjoittamalla yhteismainontaa ja kouluttamalla kauppiaita. Näin yksityiskaupat tavoittivat osuuskaupoilla aiemmin olleet kilpailuedut. Mitä pitemmälle 1970-lukua tultiin, sitä näkyvämmin kaupparyhmien kilpailu oli *tuotteiden hintakilpailua*, josta osuuskaupoilla oli kovin vähän kokemusta.[236]

Tämä havaittiin myös Keski-Suomen osuuskauppapiirissä. SOK:n Jyväskylän konttorinjohtaja Veikko Heikkilä jyrisi keväällä 1979, että konttorin myynnin kannalta hintakilpailu oli käynyt liian kireäksi ja sen pitäisi rauhoittua muiltakin osin kuin päivittäistavarakaupassa. Jäsenliikkeidensä joukkoalennukseen SOK:lla ei ollut varaa, vaan alennus sovitaan tapauskohtaisesti. Tukkuporras lupasi pitää kerran kuukaudessa ”nuhtelupalaverin”, jossa tarkkaillaan kunkin jäsenosuuskaupan tavaranhankinnan suuntautumista ja ostohintatasoa.[237]

Säynätsalon Osuuskauppa sulautuu

SOK:n patistelu 1960-luvun alkupuolelta lähtien saada Keski-Suomen osuuskauppakenttä jäsenkaupoiltaan suuremmaksi ja siten kilpailukykyisemmäksi kosketti Keskimaata ensimmäisen kerran vuonna 1966. Kevättalvella pidettiin *Säynätsalon Osuuskaupan* lakisääteinen osuuskuntakokous, jossa SOK:n Jyväskylän konttorin johtaja Vilho Valjus kertoi yleislinjoja osuuskauppojen yhdentymistarpeesta ja katsoi säynätsalolaisten osuuskaupan tulleen tiensä päähän entisessä muodossaan. Osuuskuntakokous päätti velvoittaa hallituksen tutkimaan yhdistymisasiaa. Vielä samana syksynä (1966) osuuskunta hyväksyi sääntöjen edellyttämällä tavalla kahdessa käsittelyssä sulautumissopimuksen Keskimaan kanssa. Toinen käsittely oli 26.10.1966.[238]

Säynätsalon Osuuskauppa luovutti Osuusliike Keskimaalle koko omaisuutensa, johon kuului sen omistamat kaksi kiinteistöä Säynätsalossa ja kolme Muuramen puolella, joukko rakennuksia Enso-Gutzeit Osakeyhtiön Parviaisen tehtailta vuonna 1929 vuokratulla maalla, tavaravarasto, koko irtain omaisuus sekä asiakirjat ja arvopaperit saatavineen ja velkasitoumuksineen. Keskimaa sitoutui vastaamaan eritellyistä veloista ja sulautumisen aiheuttamista kuluista. Säynätsalon Osuuskaupan jäsenet tulivat Keskimaan jäseniksi ja Keskimaan hallintoelimiin varattiin edustus sulautuneen osuuskaupan alueen jäsenille. Keskimaan toimialue kasvoi Jyväskylän kaupungin ja kuuden maaseutukunnan lisäksi yhdellä kunnalla.[239]

Säynätsalon Osuuskauppa oli aloittanut toimintansa *pääsaarella* vuonna 1921. Myymälä rakennettiin uudestaan vuonna 1938 ja siihen tuli ravintola. *Muuratsalon sivumyymälä* oli avattu vuonna 1935 ja myynti ulotettu *Kinkomaalle* talvisodan edellä. *Lehtisaareen* saatiin myymälä vuonna 1950. Säynätsalon Osuusliikkeen liikkeenhoitajaksi tuli 1960-luvun puolivälissä Reino Naukkarisen jälkeen Pekka Mikkola, jolla oli johdettavanaan nelisenkymmentä henkeä. Toimialueen asukasmäärä oli noin 3 500 henkeä ja liikevaihto jäi 1,6 miljoonaan markkaan (vuoden 2011 rahana n. 2,7 milj. euroa). Keskimaan liikevaihto oli 1960-luvun puolivälissä lähes 24 miljoonaa markkaa (n. 40 milj. euroa). Sulautumisen myötä ensimmäiseksi toimeksi tuli uuden ravintolan hankkiminen, sillä vanha jäi rautatiealueelle ja oli purettava kahden vuoden sisällä.

Samalla tuli ratkaistavaksi pääsaaren keskustoimipaikan uusi sijaintipaikka, vaikka silloisen vuokratontin käyttösopimus oli voimassa vuoteen 1979.[240]

Osuuskauppa Keurusmaa

Keurusmaan syntyhistoria vie samaan vuoteen 1915 kuin Uuraisten Osuuskaupalla. Paikkakunnalle oli perustettu jo vuoden 1903 lopulla ”Keuruun Vähäväkisten Osuusliike r. l.” -niminen osuuskunta, joka oli aloittanut myynnin kevättalvella 1905. Tästä ehti kulua vain neljä vuotta, kun osuuskunta ajautui konkurssiin. Syynä oli etenkin avokätinen velkakauppa. Vuoden 1909 jälkeen vain Haapamäellä jatkui osuuskauppatoiminta; muu osa Keuruuta sai tulla toimeen sitä ilman ensimmäiseen maailmansotaan saakka. Uusi Keuruun Osuuskauppa r. l. polkaistiin pystyyn osuuskuntana 29. elokuuta 1915, ja kaupankäynti alkoi vielä samana syksynä.

Ensimmäiset sivumyymälät avattiin laajassa kunnassa jo seuraavana vuonna Asunnalle ja Pohjoislahdelle; vuonna 1917 oli vuorossa Liesjärvi. Jukojärvi sai myymälän vielä ennen viime sotia (1938) ja Tiusala niiden aikana (1941). Näihin aikoihin aloitettiin myös ravintola- ja leipomotoiminta sekä teurastamo. Karstaamo jäi lyhytikäiseksi. Vuonna 1959 Keuruun Osuuskaupan keskustoimipaikka uudistettiin ja laajennettiin. Kaksi vuotta myöhemmin alkoi liikkua ensimmäinen myymäläauto. Ravintolatoiminta alkoi vuonna 1963 täysin anniskeluoikeuksin Ravintola Karhunsoudussa.

Uuteen Keuruun Osuuskauppaan oli liittynyt jo osuuskauppaliikkeen suuntakamppailun tuoksinassa vuonna 1922 vajaan 300 jäsenen Multian Osuuskauppa, joka oli perustettu Keski-Suomen osuuskauppojen synnyn ensimmäisessä aallossa vuonna 1904. Yhdistyminen oli ollut heikon taloudellisen tilanteen sanelema välttämättömyys, kun kaupankäyntiä oli jouduttu pyörittämään viime vaiheessa Multian Säästöpankin ja yksityisten talollisten lainoituksen turvin. Jäsenyys kahtia jakautuneessa osuuskauppajärjestössä oli repinyt aikoinaan kovasti osuuskuntaa: se oli jo ehtinyt enemmistöpäätöksin kahdesti eroamaan SOK:sta ja liittymään Kulutusosuuskuntien Keskusliittoon. Yhtä montaa kertaa päätös oli kumoutunut. Sulautumisen myötä Keuruun Osuuskauppa sai sivumyymälät Multian kirkonkylän lisäksi Väätäsille ja Sahrajärvelle. Samaan aikaan (1922) Osuuskauppa Mäki-Matti avasi Multialle oman sivumyymälänsä, jonka ensimmäiset jäsenet tulivat niistä paikkakunnan osuuskauppamielisistä, jotka olivat aatekamppailun aikana ottaneet pesäeron SOK:laiseen toimintaan.

Haapamäelle oli syntynyt 1900-luvun alussa osuuskauppa samaan aikaan kuin Multialle. Haapamäen osuuskaupan perustava kokous pidettiin marraskuun lopulla 1903 eli kolmisen viikkoa ennen muuta Keuruuta. Haapamäen Osuuskauppa r. l. merkittiin kaupparekisteriin 27.1.1904. Kaupan perustajista on mainittava maanviljelijä Eemeli Vaissi, jota on pidettävä Haapamäen seudun osuuskauppaliikkeen keskeisenä varhaisajan puuhamiehenä. Kaupankäynti aloitettiin helmikuun alussa ns. vanhassa kestikievarirakennuksessa. Talven 1918 osuuskauppa oli työväenmielisten johdettavana, mutta palasi sen jälkeen SOK:n jäseneksi.

Haapamäen Osuuskauppa perusti 1920-luvulla ensimmäiset sivumyymälänsä Yläkolkkiin (1920), Harjulaan (1925), Pihlajaveden rautatieasemalle (1926), Reinikkaan (1926) ja Haapamäen asemalle (1927). Vuonna 1930 avattiin sekä Piilin sivumyymälä että osuuskaupan kirjakauppa Haapamäelle. Kahvila- ja ruokalatoiminta alkoi 1940-luvun alun sotavuosina sekä Haapamäellä että Pihlajavedellä. Myöhemmin saatiin leipomo ja teurastamo.

Haapamäen Osuuskaupan talous kävi kireämmäksi 1960-luvun alussa, kun korkeat pääoma- ja korkomenot rasittivat taloutta. Reinikan ja Piilin sivumyymälät olivat painolasti. Osuuskaupan myynti laski, mikä johtui muun muassa jäsenten ostouskollisuuden rakoilusta sekä teurastamon ja einesmyymälän lopettamisesta. Myynti supistui kahden miljoonan markan tuntumaan (n. 3,5 miljoonaa euroa (2011)). Myynnistä runsas viidesosa oli maataloustavarakauppaa. Osuuskauppa antoi työtä noin 30 hengelle.

Haapamäen Osuuskauppa, jossa oli runsaat 500 jäsentä, ehti 60-vuotiaaksi, kun se liittyi vuonna 1964 paikkakunnan pääosuuskauppaan, Keuruun Osuuskauppaan. Liitoksen myötä syntyi Osuuskauppa Keurusmaa.



Keruuun Osuuskaupan iltamissa Valkealahden Saarimäen talossa keskityttiin elokuvan katseluun. Kuva on ilmeisesti vuodelta 1965.



Keuruun ja Haapamäen Osuuskauppojen yhdstymisestä syntynyt Osuuskauppa Keurusmaa sulautui Keskimaahan toukokuussa 1977.

Haapamäen Osuuskaupan toiminta-alueella oli vuoden 1964 lopussa kuusi sekatavaramyymälää sekä keskustoimipaikalla rauta-, elintarvike-, kangas- ja kirjaosastot ja baari. Kesällä alkoi liikennöidä Keuruun Osuuskaupan toinen myymäläauto, jonka toimialueeksi tuli Haapamäki.

Osuuskauppa Keurusmaalla oli 1960-luvun puolivälissä neliosastoinen keskustoimipaikka ja Haapamäen kolmiosastoinen aluemyymälä. Kirjakauppa oli sekä Haapamäellä että Multialla. Sivumyymälöitä oli 11, ja liikkuvaa maaseudun myyntiä tehtiin, kuten edellä on mainittu, kahdella autolla. Vuonna 1965 avattiin osuuskaupan hoitama Shell-huoltoasema. Lisäksi oli oma leipomo. Ravitsemisalan palveluja antoivat Ravintola Karhunsoutu, Rosita-Baari, Matka-Kahvila, Auto-Baari ja Johanna-Baari. Keurusmaalla oli 1960-luvun puolivälissä runsaat 1 600 jäsentä ja vuoden 2011 rahaksi muutettuna runsaan kuuden miljoonan euron myynti. Toimitusjohtajana oli ollut vuodesta 1958 Arvo Saksholm, ja hallintoneuvoston puheenjohtajaksi oli juuri vaihtunut talousneuvos Ilmari Vaissi, edeltäjänään kaksi vuosikymmentä luottamustehtävässä ollut talousneuvos Väinö Kutinlahti.

Lähteet: JyMa, Multian Osuuskaupan arkisto, Osuuskuntakokouksen ptk:t 1917–1922; Hallituksen ptk:t 1917–1922; Haapamäen Osuuskaupan arkisto, Vuosikertomukset 1960–1964; Osuuskuntakokouksen ptk:t 9.4.1964, § 10–11, 5.6.1964, § 5–6, 7.7.1964, § 5; Kertomus Keski-Suomen Osuuskauppapiirin 25-vuotisesta toiminnasta 1943, 28–31; Mäkinen 1967, 7–23. Ok Keurusmaan historiikki: Keurusmaa 1915–1965. Keuruu 1965.

Uuraisten vuoro

Uuraisten Osuuskauppa oli Säynätsalon Osuuskaupan tapaan Jyväskylän lähiympäristön piskuinen osuuskauppa. Se oli vuonna 1970 myynniltään SOK:n Keski-Suomen osuuskauppapiirin pienin kauppa Luhangan ja Putkilahden Osuuskaupan kanssa, kun myynti jäi alle 2,5 miljoonaan markkaan (vuoden 2011 rahana n. 3,4 milj. euroa). Uuraislaisten ei ollut enää 1970-luvulla mahdollista sinnitellä entisellä mallilla. Liitos Keskimaahan toteutettiin vuonna 1971. Vanha toiminimi ja kaupparekisterinumero (33.256) lakkautettiin vuoden 1972 syksyllä.[241]

Uuraisten Osuuskauppa oli perustettu jo vuonna 1915. Se pysyi yhden kunnan kauppana: pääliike oli *kirkonkylässä* ja sivumyymälät *Kyynämöisillä* (vuodesta 1929), *Höytiällä* (vuodesta 1931), *Jokihaarassa* (vuodesta 1939) ja *Kangashäkissä* (vuodesta 1941). Kaksi ensin mainittua sivumyymälää oli toiminut jo vähän aikaisemmin, mutta ne oli ehditty lopettaa pian kannattamattomina. Osuuskauppa sai 1950-luvun lopulla pääliikkeen ja kuuden sivumyymälän verkoston, jollaisena se säilyi 1960-luvun lopulle asti. Henkilökuntaa oli puolitiehen kolmekymmentä.[242]

Keurusmaalaisista keskimaalaisia

Myynniltään Keski-Suomen SOK:laisista osuuskaupoista keskijoukkoon kuluneen, Toivo Pulkkisen johtaman, *Osuuskauppa Keurusmaan* fuusio vuonna 1977 oli suuremman kokoluokan tapaus kuin säynätsalolaisen ja uuraislaisen pikkuosuuskaupan sulautuminen. Sen jälkeen Keskimaan toimialue laajeni lännessä lääninrajalle saakka. Keurusmaalaisista – Keuruun, Pihlajaveden ja Multian osuuskauppaväestä – tuli keskimaalaisia 30.5.1977 solmitulla sulautumissopimuksella. Keurusmaan osuuskuntakokous teki kesällä tarvittavat muodolliset päätökset. Sulautuminen vietiin juridisesti loppuun vuonna 1978 ja osuuskunta (rek.nro 33.075) poistettiin kaupparekisteristä 20.10.1978.[243]

Syyt Keurusmaan fuusioon olivat tuiki tavalliset ajan pienehköille osuuskaupoille: vaikea taloudellinen tilanne ja kannattavuuden parantamistarve. Vajaan 20 miljoonan markan (n. 14 milj. euron) vuosimyynti ei riittänyt pitemmän päälle. Keuruulaiset hakivat muutoksen myötä osuuskauppatoiminnalle vakaampaa pohjaa muun muassa varastoinnin, kuljetusten ja markkinointiponnistelujen rationalisoinnin myötä, ja lisäksi toivottiin palvelujen monipuolistumista. Keskimaa puolestaan kasvatti mielihyvin toimialuettaan. Myymäläverkosto saatiin hyvään kuntoon, kun karsittiin rönsyjä. Toimipaikkoja oli enää neljä: *Keuruu, Haapamäki, Pihlajavesi* ja *Multia*. Kiinteistöt olivat pääosin uusia.[244]

Päijänteen itäpuolen ongelmat

Kaakkoisessa Keski-Suomessa Päijänteen itäpuolella SOK:laisesta kaupasta vastasi 1970-luvulla *Osuuskauppa Päijätmaa*. Se oli syntynyt vuonna 1971 *Luhangan ja Putkilahden Osuuskaupan* sulauduttua *Joutsan Osuuskauppaan*. Myymäläautot koettivat täydentää maastoltaan rikkonaisen ja kulkuyhteyksiltään hankalan maaseudun kauppapalveluja.

Osuuskauppa, jonka liikevaihto oli jämähtänyt nykyrahana (2011) noin yhdeksään miljoonaan euroon, joutui kirjaamaan 1970-luvun jälkipuoliskolla tappiollisia tilinpäätöksiä.[245] Osuuskauppa Päijätmaan hallintoneuvoston puheenjohtaja Martti Pekkala, josta tuli sittemmin seutukuntansa edustaja Keskimaan hallintoneuvostoon 25 vuodeksi, muistelee kriisitunnelmia:[246]

> Meillä oli pienehkö asiakaskunta, suunta kaupankäynnissä oli hiljenevä. Vanha hallitus erosi. Jouduin muodostamaan uuden. Sain nähtäväkseni kaikki kaupan asiakirjat. Kun tulos saatiin lasketuksi, se oli aivan hirveän näköinen. Hallitus ei ollut hoitanut ponnekkaasti tehtäviään. SOK:lta tultiin tänne Joutsaan katsomaan tilannetta. Kun tilanne oli niin huono, sitä ei enää ruvettu korjaamaan, vaan SOK:lta tuli suora esitys, että fuusioidaan Keskimaahan. Se oli meille kuin pelastava enkeli.
>
> Heikko tilanne oli syntynyt pitemmällä aikavälillä. Kun Päijätmaan tilannetta ryhdyttiin katsomaan tarkemmin SOK:n porukan kanssa, niin sain sen kuvan, ettei muillakaan osuuskaupoilla ollut talous hirveän hyvässä kunnossa. SOK:lla näytti olevan haavissaan tavallaan tämä Keskimaan myöhempi koko. Käytiin kuitenkin lukuisia neuvotteluja, mutta todettiin, ettei ole paljon vaihtoehtoja. Enhän minä voinut hallituksessakaan muuta esittää. Eteenpäin oli päästävä.

Päijätmaan jäsenet hyväksyivät 2.9.1980 osuuskuntakokouksessaan äänestyksen jälkeen hallintoneuvostonsa ja johtokuntansa esityksen osuuskaupan sulautumisesta Keskimaahan. Osa jäsenistä halusi säilyttää itsenäisen osuuskaupan. Keskimaa oli valmis ottamaan vastaan osuuskunnan ja sen jäsenet. Taloudelliselta kannalta tämä ei ollut lyhyellä tähtäimellä edullinen ratkaisu, sillä Päijätmaa oli velkainen ja sen toimialueen palvelujen kehittäminen vaati runsaasti pääomia. Keuruun ja Multian alueiden liittämisestä ja onnistuneista kehittämistoimista saadut kokemukset kuitenkin rohkaisivat. Pitemmällä tähtäimellä pienten osuuskauppojen näytti olevan mahdoton selvitä vanhalla mallilla ja tappiollisten myymälöiden karsiminen haja-asutusalueella oli joka tapauksessa edessä.[247]

Päijätmaan osuuskuntakokous hyväksyi sulautumisen toisessa käsittelyssään helmikuussa 1981. Päätös oli tällä kertaa yksimielinen. Sitä voidaan pitää luottamuksen osoituksena Keskimaalle: luotettiin sen kykyyn turvata Joutsan seudun kauppapalvelut. Päijätmaa jatkoi entisellä nimellään syyskuun alkuun, jonka jälkeen vastuu osuuskunnasta siirtyi Keskimaalle. Viime vaiheessa mutkia matkaan toivat inventoinnin yhteydessä havaitut suurehkot mittatappiot, joiden syyt selvitettiin. Keskimaan uuden kaupankäyntialueen kehittämisestä ja tuloksesta annettiin vastuu markkinointijohtaja Jorma Kiviselle. Keskimaan toimialue käsitti sen jälkeen myös kaakkoisen Keski-Suomen: *Joutsan, Leivonmäen ja Luhangan*. Osuuskauppa toimi nyt 14 kunnan alueella eli kuntamäärältään kaksinkertaisella alueella kuin 1960-luvun alkupuolella. Päijätmaan viimeinen toimitusjohtaja Kauko Rintala siirtyi Nilsiän Osuuskaupan johtajaksi.[248]

Martti Pekkala muistelee, millaiselta alku uudessa tilanteessa näytti:[249]

> Vastustustakin meillä oli ihan tarpeeksi, mutta junttauspolitiikkaa ei haluttu. Sitkein näkyvä kivi, joka meillä oli kengässämme, oli kuitenkin viimeinen kyläkauppa, Kanervamäen kauppa. Siellä piti käyttää Pekka Prättälää ja taisi olla kerran Jere Lahtikin. Siellä kyllä meitä pieksettiin ihan tarpeeksi. Istuttiin monen monta iltaa. Sieltä tuli sellainen kuva, että tuli tilalle mikä tahansa kauppa, he eivät sitä käytä, kun oma viedään pois. Mutta niin siinä sitten ajan kanssa vain kävi, että ne asiakkaat ovat tulleet takaisin. Sanoisin, että ne asiakkaat ovat tulleet OTK-ryhmän puolelta. Kun Päijätmaa lähti fuusion jälkeen pois, niin seutukunnalla yksityiskauppiaat ehkä ajattelivat hyötyvänsä. Toisin kävi.

Osuuskauppa Päijätmaa

Päijätmaa koostui kahdesta osuuskaupasta, joista suurempi oli Joutsan Osuuskauppa. Se oli alkuperäiseltä nimeltään Jousan Kirkonkylän Osuuskauppa ja vuodesta 1921 Jousan Osuuskauppa. Nimeksi tuli vuodesta 1956 Joutsan Osuuskauppa kunnan nimenmuutoksen myötä. Paikkakunnalle oli perustettu vuonna 1904 osuusmeijeri, jonka innoittamana puuhattiin myös osuustoimintaperiaatteellista kauppaa. Se jäi aikeeksi ja toteutui vasta vuonna 1915, jolloin ensimmäinen myymälä avattiin Joutsan kirkonkylään syyskuussa.

Nimensä mukaan osuuskauppa toimi aluksi vain kirkonkylässä. Kauppaan liittyi jäseniä kuitenkin eri puolilta kuntaa ja jopa naapurikunnista. Siksi alettiin vaatia sivumyymälöitä kyläkulmille, johon vaatimukseen osuuskaupan hallinto suhtautui myönteisesti. Kaupankäynti ensimmäisessä haaramyymälässä Mieskonmäellä alkoi vain runsas vuosi myöhemmin kuin kirkonkylässä. Keväällä 1917 tehtiin päätös myymälän avaamisesta Pertunmaan Ruorasmäkeen, ja päätöksen toteuttamista odoteltaessa perustettiin kylään jakomo. Neuvottelut kauppakiinteistön vuokraamisesta eivät onnistuneet, ja jakomonkin toiminta loppui vajaan vuoden sisällä. Myöhemmin Mäntyharjun Osuuskauppa osti saman kiinteistön ja perusti sinne myymälänsä. Joutsalainen osuuskauppa avasi kuitenkin vuoden 1917 syksyllä sivumyymälän Leivonmäen kirkonkylään.

Pappisten myymälä avasi ovensa syksyllä 1920. Uimaniemelle oli suunniteltu omaa jo vuonna 1917, mutta myymälä avattiin vasta 1929. Sen pito jäi lyhytaikaiseksi, kuten oli käynyt 1920-luvun puolivälissä myös Kanervamäen myymälän. Se oli avattu tosin toistamiseen vuonna 1927. Uimaniemen myymälä avattiin toistamiseen sotien jälkeen vuonna 1949, ja se toimi vuoteen 1967.

Leivonmäen myymälän osalta jouduttiin 1940- ja 1950-luvulla käymään rajanvetoa toisen SOK:laisen osuuskaupan, Kolmikunnan kanssa. Sillä oli keskustoimipaikkanaan Leivonmäen kunnan Rutalahden kylä ja myymälä muun muassa Havumäessä. Kun Leivonmäen myymälää ei



suostuttu luovuttamaan naapurille, Kolmikunta avasi vuonna 1949 oman myymälänsä Savenaholle, vain neljä kilometriä Leivonmäeltä Joutsaan päin. Kyräily naapurusten kesken päättyi vasta vuonna 1969, kun Osuusliike Kolmikunta sulautui Osuusliike Vaajalaan. Samassa yhteydessä Havumäen myymälä luovutettiin Joutsan Osuuskaupalle.

Vuoden 1969 alussa toteutui Joutsan Osuuskaupan koko 1960-luvun jälkipuoliskon ajama toive siirtyä SOK:n Mikkelin konttori- ja osuuskauppapiiristä Jyväskylän konttori- ja Keski-Suomen osuuskauppapiiriin. Joutsa ja Leivonmäki olivat olleet vuodesta 1960 lähtien osa perustettua Keski-Suomen lääniä, ja samaan aikaan tieyhteydet pohjoiseen paranivat uuden tien valmistuttua Lusin ja Vaajakosken välille. Matka Jyväskylään oli lyhyempi, nopeampi ja helppokulkuisempi kuin matka Mikkeliin. Tämän olivat havainneet esimerkiksi maatalouskoneiden korjaajat, kun työt valmistuivat nopeammin ja huokeammin matkakustannuksin.

Osuuskaupan jäsenmäärä ja myynti kehittyivät seuraavasti:

	1920	1930	1940	1950	1960	1970
Jäsenmäärä	518	872	954	1624	1084	1678
Myynti*	1,0	1,6	2,3	4,6	5,9	10,0

* vuoden 2011 milj. euroina

Joutsalaista kauppaa vanhempi oli Luhangan ja Putkilahden Osuuskauppa, joka oli perustettu jo keväällä 1904. Huolimatta velaksi myynnin aiheuttamista ongelmista osuuskauppa sinnitteli hengissä vaikeiden alkuvaiheiden yli. Ehkä selityksenä oli se, ettei sivutoimipisteitä lähdetty polkaisemaan jaloilleen ja ainoa myymälä oli vuoteen 1917 saakka Luhangan kirkonkylässä. Tällöin avattiin sivupisteet Tammijärvellä ja Putkilahdessa. Sydänmaa sai myymälän vuonna 1937 ja Judinsalo neljä vuotta myöhemmin. Päivölän myymälä avattiin 1950-luvun alussa Luhangan kunnan koillisreunalla. Samoihin aikoihin oli puuhattu myymälä Oittilaan, mutta sen historia jäi vajaan vuoden ikäiseksi.

Neuvottelut Joutsan Osuuskaupan sekä Luhangan ja Putkilahden Osuuskaupan yhdistymisestä saatiin toteutumisasteelle vuonna 1971. Uuden kaupan nimenä vilautettiin Nelikuntaa, laajentuihan osuuskaupan toiminta-alue nyt neljään kuntaan, kun Joutsan ja Leivonmäen rinnalle tulivat Luhanka ja Putkilahden kylä Korpilahdella. Rekisteriviranomaiset eivät hyväksyneet nimeä, koska se muistutti liiaksi aikaisemmin rekisteriin merkittyä Nelikanta-nimeä. Sitten keksittiin Päijätmaa, jota monet joutsalaiset aluksi vierastivat väittäessään, ettei heillä ole ollut mitään tekemistä Päijänteen kanssa. Sulautuminen kirjattiin kaupparekisteriin 30.12.1972, vaikka todellisuudessa yhteistä taivalta oli alettu kulkea jo edellisen vuoden puolella.

Päijätmaan aikana Luhangan ja Putkilahden myymälät kunnostettiin ja Tammijärven kylän keskustaan rakennettiin kokonaan uusi. Sen valmistuttua syksyllä 1972 suljettiin kolme vanhaa myymälää: Tammijärven Kolkonmäki, Päivölä ja Sydänmaan Ryyttylä. Saman kohtalon koki Leivonmäen Havumäki.



Päijätmaalla oli 1970- ja 1980-luvun taitteessa Joutsan keskustoimipaikan lisäksi myymälät Leivonmäellä, Luhangassa, Putkilahdella, Tammijärvellä, Pappisissa, Mieskonmäellä ja Kanervamäellä. Henkilökuntaa oli noin 50 ja toimitusjohtajana oli Kauko Rintala, joka oli tullut tehtävään vuonna 1970 Virtasalmelta.



Lähteet: PRH, Kaupparekisteri; JyMa, Luhangan ja Putkilahden Osuuskaupan arkisto. Osuuskuntakokouksen ptk. 14.4.1971, 22.4.1971; JyMa, Osuuskauppa Päijätmaan arkisto. Toimintakertomukset 1975–1981; Johtokunnan ptk:t 1981. Osuuskauppojen historiikit: Helavaara, Tuure – Koivisto, Joonas, Poimintoja Luhangan ja Putkilahden Osuuskaupan toiminnasta sen 50-vuotistaipaleelta vv. 1904–1954. Jyväskylä 1954; Pekkanen, Tauno, Osuuskauppa Päijätmaa 60-vuotias. Jyväskylä 1975.

Myymälöiden määrää karsitaan

Keskimaalla oli vuoden 1960 lopussa 78 *kirjanpidollista toimipaikkaa*. Vähittäiskauppaa harjoittavalla liikkeellä suurin osa niistä oli luonnollisesti yksittäisiä myymälöitä. Niitä oli 48. Toimipaikkojen määrä supistui 1960-luvulla ja painui 50:een eli samalle tasolle kuin 1960-luvun alussa. Syitä oli kaksi: lopetettiin pienimpiä ja tappiollisimpia myymälöitä sekä alettiin muovata osastojakoisista myymälöistä yleismyymälöitä.

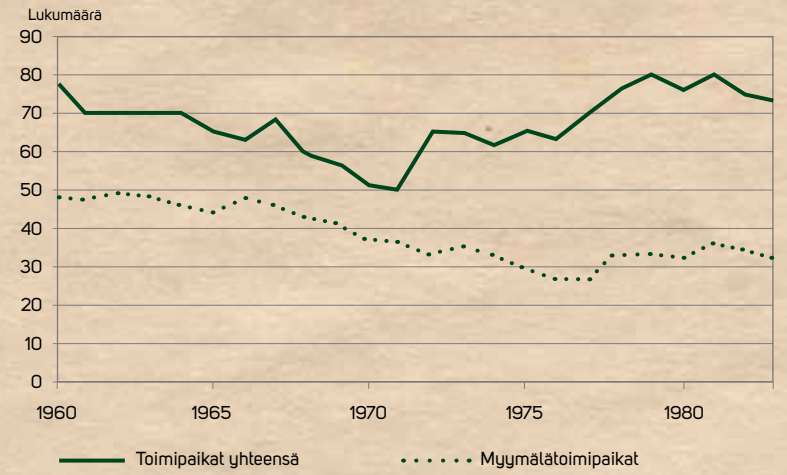
Toimipaikkojen määrä kääntyi kasvuun 1970-luvun alussa. Vuoden 1972 harppaus johtui sekä automarketin avaamisesta osastoineen että Uuraisten Osuuskaupan liittämisestä isompaansa: liitos toi neljä uutta maaseutumyymälää. Toimipaikkojen määrä kohosi toistamiseen 1970-luvun lopulla, kun Keskimaan kaupankäynti laajentui Keuruulle ja Jyväshovin oston myötä hotellista tuli osuuskaupalle uusi toimipaikka ja kylkiäisinä saatiin lisää ravintoloita. Toimipaikkojen määrä nousi 80:een eli saavutti saman tason, joka oli ollut kaksi vuosikymmentä aikaisemmin. Kannattavuussyistä myymälöitä ryhdyttiin 1980-luvun alussa jälleen karsimaan tiukemmalla otteella ja toimipaikkayksiköitä yhdisteltiin järkevämmiksi kokonaisuuksiksi.

Kaupan rakenteeseen, kaupankäynnin keskittymiseen tavarataloihin ja Keskimaan hakeutumiseen uusille palvelualoille liittyy havainto, että varsinaisten myymäläyksiköiden osuus osuuskaupan kaikista toimipaikoista supistui kahdessa vuosikymmenessä alle puoleen. Pienten myymälöiden taakka oli suhteellisesti voimakkaimmillaan vuonna 1971, kun myymälöiden osuus käsitti lähes kolme neljäsosaa kaikista toimipaikoista. Tätä ajatellen automarketin rakentaminen tuli äärimmäiseen tarpeeseen.

Toimipaikkojen määrän kehitys teki aaltomaisen liikkeen, mutta varsinaisten myymäläyksiköiden määrä laski kutakuinkin tasaisesti. Kuviosta 9 näemme neljä hetkellistä hypähdystä, jotka johtuivat fuusioista. Edellä on viitattu taloudellisen liikkumavaransa menettäneisiin Säynätsalon Osuuskauppaan ja Osuuskauppa Päijätmaahan. Kun elettiin maaseudun kauppakuolemien aikaa, Keskimaan myymäläverkosto supistui vuoden 1983 loppuun tultaessa 32 myymälään. Ilman fuusioita Keskimaan myymälämäärän karsiutuminen olisi näyttänyt toteutunutta dramaattisemmalta. Myymäläverkostoa tarkasteltiin osuuskaupassa kokonaisuutenaan, jossa toiminta-alueen laajennuksilla oli oma painoarvonsa. Jos oletamme, tehden siis väkivaltaa historian todelliselle kululle, ettei toiminta-alue olisi laajentunut mihinkään suuntaan, vanhamuotoiseen Keskimaahan olisi jäänyt 1980-luvun alussa enää 19 myymälää: Sokos, Seppälän Prisma ja kolme pientä kaupunkimyymälää sekä 14 maaseutumyymälää.

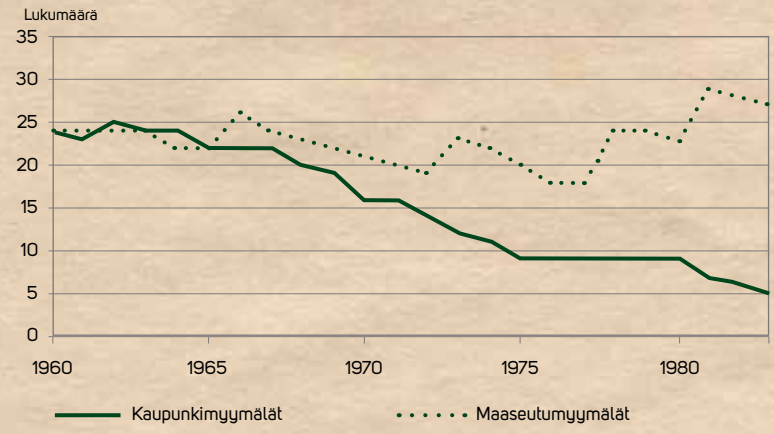
Maamme SOK-laisilla osuuskaupoilla oli laaja myymäläverkosto, joka kattoi väestökadosta kärsiviä maaseutukyliä. Tämä oli niille kilpailijoihinsa nähden rasite, sillä OTK:lainen osuuskauppa oli keskittyneempi ja yksityiskauppiailla ei ollut usei-

Kuvio 9. Keskimaan toimipaikat ja myymälät 1960–1983



Lähde: SOK:n jäsenosuuskaupat, Tilastot 1960-1972; Keski-Suomen Osuuskauppapiirin vuosikertomukset 1973-1981; Keskimaan vuosikertomukset 1960-1983; Jyväskylän jakoalueen puhelinluettelo 1960-1976; Keski-Suomen puhelinluettelo 1977-1983.

Kuvio 10. Keskimaan kaupunki- ja maaseutumyymälät 1960–1983



Lähde: Lähteet: SOK:n jäsenosuuskaupat, Tilastot 1960–1972; Keski-Suomen Osuuskauppapiirin vuosikertomukset 1973–1981; Keskimaan vuosikertomukset 1960–1983; Jyväskylän jakoalueen puhelinluettelo 1960–1976; Keski-Suomen puhelinluettelo 1977–1983.

den myymälöiden verkostoja. Siksi kauppakuolemat kohtasivat kovimmin SOK-laista puolta: osuuskauppojen toimipaikkojen määrä supistui lähes puoleen vuodesta 1960 vuoteen 1980. Keski-Suomessa selvittiin vielä aavistuksen paremmin. Keskimaa ei kuulunut tavaratalonsa ja automarkettinsa rakentamisen sekä toimialuelaajennuksiensa myötä menettäjiin. Keskimaata voikin luonnehtia maakuntansa johtavan aseman vahvistajaksi, koska se oli nostanut näkyvyyttään ja tuloskuntoaan pärjäämään edessä jo kovin lähellä häämöttävässä valtakunnallisessa osuuskauppamurroksessa.

Keskimaan 1960-luvun alun myymäläverkosto juonsi juurensa maaseutuvaltaisuudesta. Vaikka kaupunkimyymälöitä oli yhtä paljon, toimipaikat olivat enemmän hajallaan kuin kilpailijalla Mäki-Matilla. Pienten osuuskauppojen fuusiot pitivät yllä maaseutuleimaisuutta, joka näkyi siten, että myymäläverkon täydennyttyä Säynätsalon Osuuskaupan myymälöillä 1960-luvun puolivälin jälkeen kylämyymälöitä oli enemmän kuin kaupunkimyymälöitä. Säynätsalon Osuuskaupan myymälöitä käsiteltiin Keskimaalla pari ensimmäistä vuotta kaupunkimyymälöinä, mutta vuodesta 1970 lähtien ne kirjattiin maaseutumyymälöiksi.

Kun Keskimaan hallintoneuvosto oli setvinyt vuonna 1959 *Köhniön myymälän* hankintaa, se oli samalla patistellut johtokuntaa saamaan jalansijaa muillakin Jyväskylän esikaupunkialueilla. Yhtä lailla piti seurata valppaasti maaseudun tilannetta siltä pohjalta, miten uudet tiesuunnitelmat vaikuttivat myymälöiden sijoittumiseen.[250] Tämä edusti vielä kovin vanhaa ajattelua, jolloin oli ollut mahdollista uusien maaseutumyymälöiden perustaminen. Todellisuudessa tämä tilanne oli jo ohitettu.

Vuosi 1960 oli vanhan Keskimaan historiassa viimeinen, jolloin avattiin uusia kaupunkimyymälöitä. Tällöin alettiin käydä liha- ja leikkelekauppaa *torialueen kauppahallissa* ja saatiin elintarvikemyymälät *Tellervonkadulle* ja *Kisakadulle* Viitaniemen uudella asuinalueella. Kauppahallin myyntipiste ei aluksi kannattanut ja suljettiin jo seuraavana kesänä, kunnes avattiin vuonna 1964 toistamiseen, tällä kertaa menestyksekkäästi. Vähän aikaisemmin *Keljon myymälä* oli siirretty Keljonkadulta paremmalle paikalle Korkeakoskentie 23:een.

Lounaispuiston myymälätilojen vuokraaminen lopetettiin vuonna 1963, ja siitä tuli ensiaskel kaupunkialueen sivumyymäläjoukon supistamiseen. Seuraavana vuonna päättyi kaupankäynti *Sepänkadun* myymälässä. Tällöin suljettiin myös ensimmäiset maaseutumyymälät *Savio* ja *Vihtalahti*, edellinen Laukaasta, jälkimmäinen Muuramesta. Väinö Lummelahti arveli hallintoneuvostossa, että Savion myymälä oli kärsinyt sijainnistaan kylän toisella laidalla, ja esitti vaihtoehtona tontin hankkimista kylän keskustasta paremmalta paikalta ja uuden myymälän rakentamista.[251]

Pieniin kaupungin sivutoimipaikkoihin alettiin puuttua kovemmalla kädellä 1960-luvun viimeisinä vuosina. Pekka Prättälän mukaan se ei ollut helppo tehtävä. Karsiminen kuitenkin näkyi: vuosina 1968–1975 lopetettiin useampi kuin joka toinen kau-

punkimyymälä, joiden määrä laski 22:sta 9:ään. Eniten sulkemisia oli vuosina 1970 ja 1975, molempina neljä: vuonna 1970 kaupunkialueella *Kauppakatu 17*, *Taulumäki* ja *Salmela* sekä Petäjäveden *Kuivasmäki*; vuonna 1975 kaupungista *Vapaudenkatu 79* ja *Kyyhkysenmäki* Ukonniementieltä sekä maaseutumyymälöistä *Kangashäkki* ja *Kuusa*. Vuonna 1975 Keskimaassa polkaistiin pystyyn ns. lähimyymäläprojekti, jossa selvitettiin myymälöiden tarvetta ja niiden lyhyen ja keskipitkän aikavälin toimintaedellytyksiä. Erkki Parikan johtamassa työryhmässä olivat mukana Aarre Lehtinen, Urho Luoma, Risto Onkila, Aarne Vainio ja Väinö Ahokivi.[252]

Vuoden 1975 myymäläverkolla elettiin vuosikymmenen jälkimmäinen puolisko, kunnes seuraavan vuosikymmenen alussa kolmena ensimmäisenä vuonna lopetettiin yhteensä neljä myymälää: *Kypärämäki* ja Etu-Palokan *Löyly* (1981), *Kukkumäki* (1982) ja *Puistokadun myymälä* (1983). Vuonna 1983 Sokoksen ja Seppälän Prisman lisäksi kaupunkialueella oli enää kolme varsinaista sivumyymälää: *Syrjälä* (Voionmaankatu 32), *Keljo* (Korkeakoskentie 23) ja *Torimyymälä*.

Paineet myös maaseutumyymälöiden karsimiseen jatkuivat kovina 1970-luvun puolivälin jälkeen, vaikka menneen vuosikymmenen aikana oli suljettu myymälöitä suunnilleen yhden vuosivauhdilla. Vuonna 1976 nähtiin välttämättömäksi lopettaa kaupanpito Muuramen *Isolahdella* ja Toivakan *Ruuhimäessä*. Keskimaan edustajakokouksessa keväällä 1978 kokouksen puheenjohtajaksi valittu toiminnanjohtaja Mauri Pekkarinen – kansanedustaja vuosi myöhemmin – vaati selvitystä maaseutumyymälöiden kohtalosta. Pekka Prättälä totesi, että vaikka edellisenä vuonna ei lopetettukaan yhtään myymälää, jokaisen tulosyksikön kohdalla joudutaan tilannetta punnitsemaan kannattavuuden näkökulmasta.[253]

Keskimaahan hiljattain liittyneen Keurusmaan *Asunnan* sivumyymälän lakkauttaminen kannattamattomana vuonna 1980 oli ensimmäinen maaseutumyymäläverkon supistamistoimi sitten vuoden 1976. Vuosina 1981–1983 lakkautettiin järjestyksessään Joutsan *Pappinen* (heti Päijätmaan fuusion yhteydessä), Säynätsalon *Lehtisaari* ja Tikkakosken *Liinalampi*. Muutos oli raju. Kun vielä vuonna 1965 kaupunki- ja maaseutumyymälöitä oli ollut yhtä paljon, runsaat 20, vuonna 1983 maaseutumyymälöitä oli laajentuneen maaseutumaisen toiminta-alueen seurauksena jopa puolikymmentä enemmän, 27. Kaupunkimyymälöiden osuus oli enää alle kuudesosa osuuskaupan kaikista myymälöistä.



Halpoihin hintoihin keskittyneet Minimarket-myymälät olivat uudentyyppinen kauppamuoto, jossa palvelu oli rajattu minimiin ja valikoima oli tarkkaan mietitty. Keskimaan ensimmäinen Minimarket avattiin vuonna 1970 Kypärämäessä.

Toimipaikkarakenne, myymälät mukaan luettuina, muuttui 1960- ja 1970-luvulla seuraavasti:[254]

	1960	1965	1970	1975	1980
Myymälät	48	44	37	29	31
Myyntiosastot	(21)	(8)	(2)	(26)	28
Myymäläautot	3	4	4	4	3
Baarit, kahvilat, ravintolat	4	6	6	6	9
Hotellit	-	-	-	-	1
Huolto- ja palvelupisteet	2	3	2	-	4
Toimipaikkoja yhteensä	**78**	**65**	**51**	**65**	**76**

Varsinaiset myymälät kattoivat 1970-luvun lopulle saakka suurimman osan Keskimaan kaikista kirjanpidollisista toimipaikoista.

Myyntiosastoja asetelmassa kuvaavat aiempien poikkileikkausvuosien luvut eivät ole vertailukelpoisia vuoden 1980 lukuun, joka sisältää tavaratalojen (Sokos ja Prisma) myyntiosastot. Vuoden 1975 tiedoissa ovat mukana vain Sokoksen osastot, joita oli sama määrä myös vuosina 1965 ja 1970. Vuoden 1965 osastomäärä (kahdeksan) kuvaa oikeastaan vanhan ja puretun päätoimipaikan osastomäärää. Vuonna 1960 vanha päätoimipaikka oli vielä olemassa, mutta tilastoinnissa sen osastojen määrän lisäksi otettiin mukaan myös osastojakoisten kaupunkimyymälöiden osastot. Tietojen vertailuongelmista huolimatta näemme tärkeän havainnon: Keskimaan kauppa alkoi keskittyä tavarataloihin. Päivittäistavarakauppaa täydensi liikkuva myymälä, mutta kokonaisuuteen nähden marginaalisella osuudella. Myymäläautotoimintaa käsitellään lähemmin seuraavassa luvussa.

Jo aikaisemmin olemme käsitelleet ravitsemis- ja majoitustoimialaa. *Baarien* kulta-aika päättyi jo 1960-luvulla ja huomio alkoi kiinnittyä laadukkaaseen *kahvilatoimintaan*. Uuden keskustoimipaikan rakentamisen myötä Ukkometso nosti Jyväskylän ravintolakulttuurin uudelle tasolle. Keskimaan *ravintolatoimi* laajeni 1970-luvun lopulla sekä kaupungissa että ympäristön kuntakeskuksissa. Osuuskaupasta tuli myös *hotellinomistaja*. Mäki-Matti oli ravintoloidensa ja myymälöidenkin sijainnin perusteella olemukseltaan kaupunkilaisempi kuin Keskimaa. Keskimaan kaupunkikuvaa rakennettiin 1980-luvun alussa ainoastaan hotelli- ja ravintolatoiminnan kautta. Toki kahvilat ja esimerkiksi ravintola Mörssäri miellettiin jo 1960-luvulta lähtien osaksi osuuskaupan kaupunki-ilmettä.

Huolto- ja palvelutoimipaikat koostuivat 1960-luvun alussa vain kaksi vuosikymmentä vanhasta *pesulasta* Vapaudenkatu 62:ssa ja vuonna 1960 lähelle avatusta *Esso-huoltoasemasta* (Vapaudenkatu 56). Kolme vuotta myöhemmin Keskimaa sai toisen kaupunkihuoltoaseman, *Gulf-aseman*, joka sijaitsi Tourulassa Itä-Päijänteentien varressa hoitajanaan Viljo Heinänen. Osuuskunnalla ei ollut enää tuotannollista toimintaa, kun 1950-luvulla oli luovuttu leipomosta osuuskunnalle hankitun Päijänteen Leipä Oy:n tiloissa. Vuonna 1957 oli lopetettu oma lihanjalostus Saarijärventien varressa Palokassa. Siellä oli aloittanut 1940-luvun alun sotavuosina teurastamo, jonka tilat oli sittemmin vuokrattu.

Keskimaa luopui vuonna 1968 Vapaudenkadun huoltoasemakioskistaan. Samoin meneteltiin viisi vuotta myöhemmin Tourulassakin huoltamon ja sen yhteydessä olleen kahvion kanssa, koska Prismassa myytiin polttoaineita. Kun vanhakantainen pesula suljettiin kesällä 1975 kaupungin terveysvalvonnan painavan suosituksen perusteella, Keskimaalle ei jäänyt ainoatakaan erityistä palvelutoimipaikkaa. Tilanne muuttui pian, kun syntyi muutamia erillisiä toimipisteitä, kuten Keurusmaan fuusion myötä huoltamotoimintaa. Tourulan huoltoasemakiinteistö sen sijaan myytiin vuonna 1982.

Myymäläautot haja-asutusalueiden kauppapalvelujen turvaajina

Keskimaa oli hankkinut vuonna 1957 *ensimmäisen myymäläautonsa* muiden itsetietoisten osuuskauppojen tapaan. Sen oli määrä täyttää jäsenkunnan välttämättömien ruoka- ja taloustavaroiden ostotarpeet kyläkulmilla, joihin ei aiottu perustaa kiinteää kauppaa. Tämä näkökulma oli peruste sekä jo seuraavana vuonna hankitulle toiselle autolle että kolmannellekin, joka alkoi liikkua vuonna 1960 Korpilahden alueella. Kauppojen kilpailu liikkuvassa myyntityössä kiristyi sitä mukaa, kun kalustoa hankittiin nopeassa tahdissa. Syksyllä 1961 metsänhoitaja Mikko Halinen valitti Keskimaan hallintoneuvostossa, että yksityiskauppiaat olivat alkaneet kuljettaa Vesangan suunnalla ostoksia kotiin, mikä haittasi osuuskaupan toimintaa. Pekka Prättälä kertoi, että Vesangan suunnalle tulee uusi myymäläauto, jonka hankintaa helpotti valmisteilla ollut, myymäläautojen tavaravalikoiman laajentamisen sallinut laki.[255]

Keskimaan ei ollut enää 1960-luvulle tultaessa mahdollista jo kannattavuuden näkökulmasta perustaa yhtään uutta maaseutumyymälää. Myymäläautot alettiin nähdä uudessa valossa: niiden avulla korvataan maaseudun heikkojen myymälöiden lakkautukset. Lakkautustoimet oli samalla helpompi perustella luottamushallinnolle. Korvaava peruste on selvästi esillä jo vuonna 1964, kun oltiin sulkemassa ensimmäiset maaseutumyymälät, toinen Laukaan Saviolla, toinen Muuramen Vihtalahdessa.[256] Samana vuonna Keskimaalle hankittiin neljäs myymäläauto.

Myymäläautojen määrä ja reititys saavuttivat maassamme huippunsa 1970-luvun alussa, jolloin niiden merkitykseen vielä uskottiin. Vuonna 1972 Jyväskylän ympäristössä pyöri parikymmentä eri kauppaliikkeiden autoa. Niistä neljä oli Keskimaan. Ne liikkuivat kahdeksan kunnan alueella pysähtyen lähes 400 myyntipaikalla. Ajokilometrejä kertyi päivittäin lähes 500, kun mukaan oli tullut Uurainen paikallisen osuuskaupan sulautumisen myötä.[257]



Keskimaalla oli parhaimmillaan kuusi myymäläautoa. Autoilla kierrettiin pitkiä matkoja, päivien venyessä kellon ympäri. Pysähdyksiä saattoi päivän aikana olla kesäaikaan satakunta ja talvellakin useita kymmeniä.

Liikkuvien myymälöiden määrä alkoi supistua voimakkaasti 1970-luvun alussa. Siihen vaikutti ensinnäkin kuluttajien autoistuminen, joka mahdollisti aiempaa toistuvammat ja helpommat kauppamatkat taajamiin ja jopa Jyväskylään. Samalla maaseudun ihmisten vaatimustaso kasvoi. Liikkuvaa myymäläpalvelua tarjonneen kaupan kannalta painavin peruste supistaa tai jopa luopua kauppa-autoista oli toiminnan kannattamattomuus. Maaseudun ostajakunnan harveneminen ja kohonneet autojen käyttökustannukset, joita polttoaineen hinnan jatkuva nousu aiheutti, tekivät kiertävästä kaupankäynnistä suorastaan tappiollista. Pekka Prättälä kertoo, että hänelle kerrottiin eräässä kansainvälisessä osuustoimintakokouksessa, että Ranskassa myymäläautot kannattivat vähintäänkin kohtalaisesti, mutta ne kiersivät vain runsasväkisillä esikaupunkialueilla.[258]

Maahamme asetettiin vuonna 1972 *haja-asutusalueiden kauppapalvelujen turvaamista pohtinut työryhmä*. Se esitti tukitoimia sekä kiinteille kaupoille että myymäläautoille. Työryhmä katsoi, että alle 600 asukkaan kyläkeskusten ja varsinaisten haja-asutusalueiden kauppapalvelut tuli turvata myymäläautoin. Niiden toimintaa ryhdyttiinkin tukemaan lainoin, korkohelpotuksin ja sosiaalisista syistä ajokilometrituin. Tukijärjestelmä oli voimassa soveltuvin osin vielä 1980-luvulla.[259]

Keurusmaan sulautumisen jälkeen Keskimaalla oli vuonna 1978 käytössään *kuusi myymäläautoa*. Ajokalusto ja sen käyttö olivat osuuskaupalle rasite, sillä liikkuva kaupankäynti tuotti tappiota. Kannattava toiminta olisi vaatinut kultakin autolta noin 1,5 miljoonan markan vuosimyynnin (vuoden 2011 rahana noin 900 000 euroa), mutta vain yksi ylsi miljoonan markan myyntiin. Siksi Keskimaan johtokunta päätyi keväällä 1979 kovaan ratkaisuun: myymäläautokauppa lopetetaan asteittain vuoteen 1985 mennessä. Päätös herätti jossain määrin nurinaa luottamushenkilöhallinnossa, mutta hallintoneuvosto vahvisti sen kuitenkin joulukuussa 1979.[260]

Myymäläautokauppaa lähdettiin supistamaan jo vuoden 1979 lopussa, kun lopetettiin sekä auto I että Prisman yhteydessä ollut autovarasto. Seuraavana syksynä päättyi auto III:n kulku ja vuoden lopulla auto IV:n, joka oli kiertänyt Muuramessa, Korpilahdella ja Petäjävedellä. Vuoden 1981 syyskesällä pysähtyi Keuruulla auto V. Kun vuosi myöhemmin lopetettiin auto II, Keskimaan liikkuvaa kaupankäyntiä jäi jatkamaan vain yksi myymäläauto.

Myymälöiden ilme muuttuu

Keskimaa oli aloittanut vuonna 1959 varovaisin askelin vanhamallisten osastojakoisten myymälöiden muuttamisen *yhtenäisiksi avomyymälöiksi*. Liikkeelle oli lähdetty Vapaudenkatu 79:n kaupunkimyymälästä, mutta samana vuonna oli muutos tehty täydellisten korjaustöiden yhteydessä myös Palokan, Vehniän, Vihtavuoren ja Laukaan myymälöissä. Vuonna 1960 jatkettiin uuden toimitusjohtajan pontevuudella Syrjälän myymälän muuttamisesta ajan ilmausta käyttäen ”yhtenäismyymäläksi”, jota hoitamaan valittiin sittemmin pitkän päivätyön Keskimaalla tehnyt Urho Luoma Haminasta. Olavi Leinonen alkoi hoitaa Kypärämäen yhtenäismyymälää. Muodonmuutoksen kokivat kaupunkimyymälöistä myös Tourula, Kauppakatu 17, Vaasankatu ja Puistokatu. Maaseudulla Äijälän myymälä sai uuden ilmeen ja Vuonteelle pystytettiin kokonaan uusi rakennus. Tultaessa 1960-luvun puoliväliin muutos oli ehditty tehdä jokaiseen kaupungin osastojakoiseen myymälään.

Yhtenäismyymälästä ei ollut enää pitkä askel *itsepalvelumuotoon*, johon SOK-laisissa kaupoissa alettiin siirtyä 1960-luvun alkupuoliskolla. Tikkakoskelaiset pitivät myymälänsä uudistamista välttämättömänä, ja kelvottomia tiloja katsoivat terveysviranomaisetkin tiukentuneella ilmeellä. Tikkakoskelaiset saivat vuonna 1964 keskimaalaisista ensimmäisinä itsepalvelumyymälän, jota sanottiin SOK-laiseen tapaan aluksi *omapalvelumyymäläksi*. OTK:n myymälät olivat itsepalvelumyymälöitä. Pekka Prättälä on muistellut, että hän piti itsepalvelumyymälää siinä määrin parempana liikealan terminä, että ajoi nimenmuutosta SOK-ryhmässä.[261]

Itsepalvelu yleistyi maamme myymälöissä 1960-luvulla kaikissa kaupparyhmissä. Vuoden 1970 lopussa maassamme oli vajaat 16 000 myymälää, joista jo runsas neljäsosa oli siirtynyt itsepalveluun. Muutokseen kannusti myynnin tehostuminen: palvelumyymälän keskimyynti oli 1960- ja 1970-luvun

taitteessa vain noin 200 000 markkaa, itsepalvelumyymälän lähes 700 000 markkaa.[262]

Sekatavaramyymälä osoittautui vanhentuneeksi myymälätyypiksi 1960-luvulle tultaessa. SOK-laisissa osuuskaupoissa tuolla vuosikymmenellä poistui jo huomattava määrä näitä myymälöitä, mutta ongelmana oli se, että poistuma oli vuosittain hitaampi kuin tappiollisiksi osoittautuvien pikkumyymälöiden määrän kasvu. Siksi osuuskauppajärjestön 1960-luvun lopun kokonaisohjelmassa tähdättiin, tosin vain suosituksen tasolla, sekatavaramyymälöiden poistumiseen vuoteen 1980 mennessä. Tilalle piti saada itsepalveluun perustuvia *hallimyymälöitä*. Muutoksella pyrittiin elintarvikemyynnin organisointiin ajan vaatimusten tasolle. Keskolaiset ja tukolaiset kaupat olivat nopeampia valintamyymäläajatuksen soveltajia 1950-luvun lopulta lähtien. SOK-laisilla osuuskaupoilla oli 1980-luvun alussa edelleen rasitteenaan melkoinen joukko sekatavaramyymälöitä. Vähittäismyynnissään SOK luotti maan laajimpaan *tavaratalo*ketjuunsa, jonka koko ylsi 1970-luvun puolivälissä sataan kauppapaikkaan. Tunnettua Sokos-liitettä rummutettiin markkinoinnissa tehokkaasti. Niinpä tavaratalojen lisäksi oli Sokos-marketteja, Sokos-halleja, mutta myös tavallisia ns. pienoistavarataloja ja hallimyymälöitä. Ensimmäisiä *Sokos-halleja* alettiin perustaa vuodesta 1977 lähtien.[263]

Keskimaalla ajateltiin 1970-luvun alkupuolella, että automarketin rakentamisen jälkeen seuraava laaja toimenpide oli hallimyymälöiden perustaminen. Asia piti kytkeä maaseutukaupan pienten myymälöiden korvaamiseen ja vanhakantaisen sekatavarailmeen uudistamiseen. Kannattamattomien kyläkauppojen tilalle haluttiin selkeitä *aluekeskusmyymälöitä*. Vuonna 1971 nostettiin *Lievestuoreen toimipisteen elintarvikeosaston* asemaa avaamalla siinä ensimmäisenä Keski-Suomen SOK-laisista myymälöistä *Herkkutarjotin-myymälä*.[264] Aluekeskusmyymälöiden päänavaaja oli *Laukaan hallimyymälä* vuonna 1974. Pauli Karjalaisen johtaman myymälän pinta-alasta lähes puolet varattiin elintarvikkeille painottaen tuoretavararyhmän tuotteita, kuten lihaa, lihajalosteita, hedelmiä, vihanneksia ja leipää.[265] Kaksi vuotta myöhemmin petäjävetiset saivat hallimyymälänsä ajastaan jälkeen jääneen vanhan myymälän tilalle.



Lievestuoreen uuden Herkkutarjotin-myymälän avajaisissa 25.11.1971 toimitusjohtaja Pekka Prättälä, myymälänhoitaja Unto Parviainen, SOK:n konttorinjohtaja Jorma Turunen sekä elintarvikeosaston päällikkö Antti Ålander.

Automarket oli menestys ja kerrytti omistajalleen varoja investointeihin. Myymälöiden organisoimista halleiksi lähdettiin edistämään Keskimaalla vuoden 1979 alusta kahdella tapaa. Väestöpohjaltaan kookkaimpiin taajamiin rakennettiin Sokos-halleja, ja toisena tavoitteena oli perustaa 12 keskikokoisesta myymälästä uusi hallimyymäläketju, jolla oli oma, yhteinen markkinointinsa.[266]

Sokos-Market hallimyymälöiden tiheämpi suma ajoittui 1970- ja 1980-luvun taitteeseen, kun rakentamiseen oli osoit-



Vuoden 1983 keväällä avattiin uudistettu Keuruun tavatalo Sokkari-nimisenä. S-marketin katutasossa oli elintarvike- ja vaateosastot. Alakerrassa myytiin kirjoja sekä rauta-maatalouskaupan tuotteita.

taa varoja automarketin tuottojen kautta: Muurame (syksy 1979), Korpilahti (kevättalvi 1980) ja Säynätsalo (kevät 1982). Hallimyymälöiden avaaminen liittyi aikakautensa käsitykseen siitä, että kaupunkien asuinlähiöissä ja maaseututaajamissa vähittäiskauppa kytkee kylkeensä kaikenlaisia palveluja kauneudenhoidosta autotarvikkeisiin, jolloin syntyy selkeitä *ostoskeskuksia*. Ennen maakunnallista osuuskauppaa ehdittiin avata lokakuussa 1983 Tikkakoskella uusi Sokos-halli, ja samassa yhteydessä lopetettiin sekä päätaajaman vanha myymälä että Liinalammin myymälä. Vuoden 1983 keväällä avattiin uudistettu Keuruun tavaratalo *Sokkari-nimisenä*. Keurusmaan sulautuminen Keskimaahan 1970-luvun jälkipuoliskolla toi Keuruun seudut mukaan selkeästi omana toimialueenaan, jossa Haapamäen myymälää pidettiin vielä omana aluemyymälänään. Uusien Sokos-hallien tuotetarjonta jäi kuitenkin sekatavaravaltaiseksi, ja maatalous- ja rautatavaralla oli melkoisen hallitseva asema.[267]

Keskimaa luopui 1970- ja 1980-luvun taitteessa lopullisesti vanhentuneesta sekatavaramyymäläkäsitteestä, kun alettiin puhua vain sekä *lähimyymälöistä* että *hallimyymälöistä*. Osuuskaupalla oli vuonna 1980 Jyväskylässä vielä seitsemän sivumyymälää, jotka tyypiteltiin lähimyymälöiksi. Niitä oli pyritty nostamaan Keskimaan kielenkäytössä jo 1970-luvun alusta lähtien ns. *mini-marketteina*, joihin koetettiin saada asiakkaita alennuseduin. Muutos oli aloitettu vuoden 1970 lopulla *Puistokadun myymälästä*.[268] Mini-market tai säästömarket, kuten myös puhuttiin, ei kuitenkaan ollut saanut asiakkaiden mielessä erityistä vastakaikua. Vuoden 1983 lopussa kaupunkimyymälöitä olikin enää kolme, Syrjälä, Keljo ja Torimyymälä.

Vuonna 1980 maaseudun kauppapaikoista kaksi kolmasosaa (15 myymälää) oli lähimyymälöitä. Määrä ei laskenut 1980-luvun alussa, koska Päijätmaan myymälöiden siirtyminen Keskimaan hoitoon toi yhtä monta uutta myymälää kuin entisiä ehti poistua. Vuoden 1983 lopussa Keskimaan myymäläkaupan palveluvarustus käsitti 14 hallimyymälää, joista 12 oli Sokos-halleja ja 19 lähimyymälöitä.

Pekka Prättälällä oli 1960-luvulla selkeä käsitys valtalinjasta, joka johtaa kohti suurten toimipaikkojen voittokulkua. Käsitys perustui ulkomaille tehtyihin tutustumismatkoihin ja kaupanalan tutkimuksiin. Tämä käsitys vahvistui osuuskunnan hallinnossa verkkaisesti, ja epäilijöitä riitti automarketin hankkeessa 1970-luvun alkupuolella. Automarketin menestys käänsi lopullisesti ajatukset.

Kun Keskimaan myynti ja menestys alkoivat ankkuroitua tavarataloon ja automarkettiin, jäsen- ja muu asiakaskunta sai tottua kaupankäynnin ilmeen muutoksiin. Henkilöauton käyttö kauppamatkoilla yleistyi. Tavaratalojen ulkoiset puitteet oli-

vat ennen näkemättömän hulppeat, ja ostoskäyttäytyminen vaati uusia piirteitä. Jo aiemmin on viitattu ostoskärryihin totutteluun. Asiakkaiden piti tulla sinuiksi kassarutiinienkin kanssa. Tässä on nostettu esiin vain joitakin yksittäisiä esimerkkejä.

Tavaratalojen rytmi oli syklisempi kuin perinteisissä pienmyymälöissä. Jyväskylän keskustassa Sokoksen ja Askon kaltaisissa tavarataloissa maanantain ja perjantain yhteinen myynti kattoi lähes puolet viikon myynnistä. Päivän huiput ajoittuivat aamuun ja iltapäivän lopputunneille. Kun molemmat tunnettiin myös muotiliikkeinä, tavaratalon asiakkaista 1970-luvulla yli kaksi kolmasosaa oli naisia. Miehet suosivat viikon viimeistä päivää. Joka toinen tavarataloon tullut vain katseli tuotteita, joka toinen osti jotakin.[269]

Lihan esipakkaus eli Euroopassa varhaisvaihettaan 1960-luvun puolivälissä, ja tekninen uutuus kytkeytyi itsepalveluperiaatteen yleistymiseen. Tiennäyttäjä oli Iso-Britannia, mutta meillä ja muuallakin Pohjoismaissa kuluttajat epäilivät eikä myyntihenkilöstökään ollut kovin innostunutta.[270] Automarket toi Keskimaalle kustannustehokkaan toimintalogiikan näkökulmasta tarpeen muokata lihan ostotottumuksia. Alku oli nihkeää, mutta melko pian pakattu liha hyväksyttiin. Sen tarjontaa voitiin kokeilla vuonna 1974 myös muutamissa myymälöissä, mutta vaikeutena oli puute ammattitaitoisesta henkilökunnasta. Tilannetta korjattiin tehostetulla lihamestarikoulutuksella. Heikki Järvinen muisteli syksyllä 2012 Prisman 40-vuotismerkkipäivänä tulleensa Prismaan lihamestariksi vuonna 1979. Vielä silloin tuli kaikki liha ruhoina ja paloittelu ja pakkaaminen tehtiin marketissa. Valikoima ei ollut järin suuri, mutta oloihin nähden riittävä. Teollisesti pakattua lihaa alkoi tulla vasta 1980- ja 1990-luvun taitteessa.[271]

Prisman arkipäivässä ei ollut aluksi mitään tietopohjaista teknologiaa. Myynti vain kirjattiin. Vasta inventointivaiheessa nähtiin, paljonko tavaraa oli jäljellä. Tavararyhmätaso oli tiedossa, jolloin esimerkiksi käyttötavarat oli jaettu kuuteen ryhmään, mutta tuotteet taloustavararyhmän sisällä niputettiin yhteen. Kassakoneen teknologia perustui aluksi vain kymmeneen näppäimeen. Systemaattisuus ja historiatietojen käyttö tulivat vasta ATK:n myötä ja perusta seurannassa muuttui täysin.[272]

Kassatoiminta vaati sujuvamman päätejärjestelmän. Sen hankinta Prismaan kävi ajankohtaiseksi syksyllä 1982, kun Keskimaa oli hankkimassa Philips 4500 -mallista yritystietokonejärjestelmää. Päätettiin, että sen soveltuvuutta kassapäätejärjestelmään kokeillaan samanaikaisesti Salon Seudun Osuuskaupan ja Satakunnan Osuuskaupan kanssa.[273]

Maataloustavara- ja teuraseläinkauppa viljelijäjäsenten silmäteränä

Keskimaan jäsenistä oli perinteisesti suuri osa viljelijäväkeä. Se ei 1950-luvun lopulla ollut täysin tyytyväistä osuuskauppansa teuraskarjakauppaan. Toinen erityisen nurinan aihe oli juurikasvien markkinointi. Ongelmien ratkaisemiseksi osuuskaupan hallintoon perustettiin vuoden 1959 alusta *maataloustoimikunta*, jonka puheenjohtajaksi nimettiin maanviljelijä Hugo Mäkinen. Ahti Lönnqvist oli valittu edellisenä vuonna johtamaan osuuskaupan *maatalousosastoa*, ja hänen tehtäväkseen annettiin myös ajan termiä käyttäen ”valistustoiminta”. Tämä tarkoitti käytännössä alasimena oloa osuuskaupan ja sen viljelijäjäsenten välillä.[274]

Ongelmat heijastivat pellervolaisen osuustoiminnan valtakunnallisia kiistoja. SOK:n ja *Keskusosuusliike Hankkijan* välisessä työnjaossa maataloustarvikkeiden myynti kuului periaatteessa Hankkijalle. SOK:n ja Hankkijan välille alkoi syntyä 1950-luvulla erimielisyyksiä, sitä mukaa kuin vähittäiskaupan tuotevalikoima alkoi laajentua päästäessä irti sotien jälkeises-

tä säännöstelytaloudesta.[275] Sovittelumielialaa keskimaalaisten jäsenten keskuudessa piti yllä se, että molempien keskusosuuskuntien jäseninä oli samoja viljelijöitä.

Niinpä Keskimaa hyväksyi vuonna 1962 sopimuksen Hankkijan kanssa siitä, että osuuskauppa ryhtyi myymään suosittua englantilaista Massey-Ferguson-traktoria, joka oli vielä selvästi niskanpäällä kotimaiseen Valmetiin nähden.[276]

Keskimaan viljelijäjäsenet joutuivat 1960-luvulla kuitenkin kokemaan keskusjärjestöjen kiistojen kiristymisen. Kiistakapulaksi tuli polttoainekauppa. Sovitun työnjaon mukaan polttoaineiden myynti osuuskaupoille ja niiden huoltamotoiminnan kehittäminen kuuluivat SOK:lle, joka solmi vuonna 1965 yhteistyösopimuksen Oy Shell Ab:n kanssa. Hankkija vastasi ostamalla itselleen Union Öljyn. Keskimaalaisten viljelijöiden oli valittava, kumman asiakkaana he olivat. SOK:n ja Hankkijan uusi riidanaihe 1960-luvun lopulla tuli siitä, että jälkimmäinen ryhtyi rakentamaan Maataloustuottajain Keskusliiton tuella omaa vähittäismyyntiverkostoaan osuuskauppojen rinnalle. Traktoreiden ja muiden maatalouskoneiden myynti oli kovassa kasvussa. Vastavetona SOK hankki omistukseensa *Suomen Maanviljelijäin Kauppa Oy:n* osakekannan pääosan. Yhtiö oli tällä nimellään lähes neljä vuosikymmentä vanha valtakunnallinen yritys, jonka juuret veivät 1800- ja 1900-luvun taitteen Hämeeseen. Vuoden 1969 alusta lähtien keskimaalaisten viljelijäjäsenten ostouskollisuus saatettiin koetukseen, kun SOK patisteli luopumaan Hankkijasta ja keskittämään maataloustarvikeostokset SMK:hon. Hankkija perusti maaseudulle erityisiä öljyosuuskuntia, ja tällä toimenpiteellä se vaikutti tietoisesti siihen, että osuuskaupat menettivät Hankkijan hallinnossa enemmistövaltansa.[277]

Tavaratalon valmistuttua loppuvuonna 1962 sen ulkopuolelle jäi maatalousosasto, kuten aikaisemmin on kerrottu. Tavaratalon laajentaminen 1970-luvun alussa mahdollisti sen, että osasto saattoi siirtyä Vapaudenkadulta tavaratalon suojiin. Kuvaavaa odotukselle oli, että osastoa otettaessa käyttöön helmikuussa 1971 Pekka Prättälä kiirehti kättelemään ensimmäisenä asiakkaana laukaalaisen maanviljelijä Aatto Ritvaniemen. Maatalousosasto sijoitettiin tavaratalon taakse tehtyyn uuteen siipeen, jonne autoileva asiakas pääsi kätevästi Asemakadulta pysäköintitalon ohitse ajamalla. Osaston tavaravalikoimaa oli laajennettu, ja SOK-SMK:n koneet ja tarvikkeet tulivat näkyvästi myymälän valikoimiin.[278]

Seppälään marraskuussa 1972 avattu Prisma-automarket antoi uudet tilat *SMK:n Jyväskylän myyntikonttorille*, jolla oli takanaan 40 vuoden historia kaupungissa. Konttori- ja myyntitilojen lisäksi uuteen toimipaikkaan tulivat maatalouskoneiden esittelyhalli, huoltokorjaamo, pienkonehuollon tilat ja varaosavarasto. SMK:n tunnetuin traktorimerkki oli International, jonka taustalla oli amerikkalainen, maailman suurin maatalouskoneiden valmistaja.

Keskimaa osti *viljelijäjäseniltään maataloustuotteita* ja välitti niitä eteenpäin. Maataloustuotteiden myynti eteenpäin ja *maataloustarvikkeiden myynti tuottajille* muodostivat 1960-luvun alussa merkittävän osan Keskimaan kokonaismyynnistä. Osuus oli runsas neljäsosa. Maataloustuotteet käsittivät etupäässä teuraseläimiä, viljaa ja perunaa. Mansikanviljely Korpilahdella turvasi 1970-luvulla tuoremansikan kysynnän. Lihamyyntiä oli vuosittain 1960- ja 1970-luvulla noin puolen miljoonan kilon edestä. Keurusmaan fuusio ja tehostettu ostokampanjointi nostivat vuosimäärän 1980-luvun alkupuolella yli 800 000 kiloon. Ennen toiminta-alueen laajentumista sekä länteen että aikaisemmin kaakkoon Päijätmaan sulautumisen myötä maataloustuote- ja maataloustarvikekaupan merkitys oli supistunut kymmenesosaan Keskimaan vuosimyynnistä. Tämä kuvasti osuuskaupan jäsenkunnan elinkeinorakenteen suurta muutosta kahden vuosikymmenen aikana. Vuonna 1983 maataloustuote- ja maataloustarvikekauppa vastasi 12,7 prosenttia Keskimaan kokonaismyynnistä.[279]

Suurista maataloustavarakaupan 1960- ja 1970-linjoista voi nostaa esiin *lannoite- ja rehukaupan* kasvun. Se kertoi viljelijöiden halusta nostaa tuottavuutta, ja taloudellisesti näkyvimmät edistysaskeleet nähtiin maidontuotannossa. Prisman ansiosta *taimikauppa* vilkastui 1970-luvulla. Kauppaa käytiin myös keskustan tavaratalon maatalousosastolla, ja käytössä oli kiertävä taimiauto. Maataloustarvikekaupan keskittäminen 1970-luvun lopulla laajentuneeseen Prismaan lisäsi kauppaa merkittävästi. Voitiin siirtyä osastokohtaisesta myynnistä *Maatalous-Prisman* myötä tavaratalokohtaiseen maataloustarvikemyyntiin, mikä helpotti erityisesti pientarvikemyyntiä, ja Keski-Suomen ensimmäisen *Noutoprisman* ansiosta rehu- ja lannoitekaupan palvelutaso ja -nopeus paranivat. Maataloustavarakaupan organisointi Prisman yhteyteen toi noin 20 uutta työpaikkaa, ja sen odotettiin lisäävän Keskimaan myyntiä heti noin 15 miljoonalla markalla, joka vastasi 5 prosenttia koko vuosimyynnistä.[280]

Maatalous-Prisma yhdessä maaseudun aluemyymälöiden, Sokos-hallien ja kenttämyyjien kanssa muodostivat rungon koko Keskimaan maataloustavarakaupalle. Runko oli vahva, mutta sitoi heikosti tuottavia pääomia maaseudun myymälöihin.

SOK:n ja Hankkijan kiistat hajauttivat Keskimaan viljelijäjäsenten yksituumaisuutta, ja samaan suuntaan vaikutti sotien jälkeisen ajan vellonut kiista teuraskarjan myynnistä. Maataloustuottajain Keskusjärjestö patisteli myymään *Tuottajain Lihakeskuskuntaan* kuuluneiden teurastamojen ostoasiamiehille, SOK omistamalleen *Karjakunnalle*. Lisäksi osuuskaupat ostivat lihaa myös omaa myyntiään varten. Keski-Suomessa ei näkynyt niin repivää jäsenkunnan hajaantumista, ”mulliriitaa”, kuten Keski-Pohjanmaalla ja Etelä-Karjalassa. Karjakunta erotettiin vuonna 1965 Pellervo-Seurasta, mutta siitä huolimatta pellervolaisen lihateollisuuden sisäinen kilpailutilanne jatkui Keski-Suomessakin 1980-luvulle asti.[281]

Maatalouskaupan uudelleenjärjestelyt toteutettiin kaupparyhmän strategian mukaisesti vuoden 1984 alussa siten, että SOK:n ja Keskimaan maatalouskaupan toiminnot yhdistettiin, liiketoimintavastuun jäädessä Keskimaalle. Samassa yhteydessä Maatalous-Prisma siirtyi uusiin tiloihin Kone-Sokoksen yhteyteen. Rautakaupasta alueella vastasi puolestaan SOK.



Rautakauppa ja sen ongelmat

SOK-laisen osuuskaupan kunnia-asia oli tarjota asiakkailleen maataloustarvikkeiden lisäksi rautakaupan palveluja. Niitä antoivat Keskimaalla maaseudun sekatavarapohjaiset myymälät sen mukaan, mitä tavaraa saatiin ja millainen palveluosaaminen myymälänhoitajalla oli. Murheenkryyni oli koko ajan hidas tavarankierto, eikä vanhentunutta tavaraa voitu poistaa osuuskaupan kirjanpidosta sopivassa tilanteessa tappiokirjauksella kuten yksityiskaupassa. Kaupungissa jouduttiin vuosikausia tyytymään vanhan pääliikkeen tiloihin. Siksi uuden tavaratalon rakentamisen 1960-luvun alussa ajateltiin nostavan sekä palvelutasoa että rautamyynnin kannattavuutta.

Toive ei toteutunut, vaan rautaosasto tuotti tappiota alusta saakka, koska kilpailevan kaupan tukkumyyjät toimittivat tavaran suoraan kuluttajille, mutta osuuskaupassa toimittiin piirikonttorin välityksellä. Keskimaa ei voinut harjoittaa sen paremmin raskaan rautatavaran kauppaa kuin laitosmyyntiä. SOK:n tarkastusosasto harkitsi jo vuoden 1963 lopulla ottavansa haltuunsa tavaratalon rautalinjan myynnin, mikä olisi ollut kiusallista Keskimaan kannalta. Saatiin aikaan neuvotteluratkaisu, jossa Keskimaa julisti heti avoimeksi rautalinjan osastopäällikön toimen ja muutti tavaratalon osastojaon sijoittelua. SOK varasi puolestaan Jyväskylän piirikonttoristaan näyteikkunan pääoven vierestä Keskimaata varten ja lupasi yhden prosentin ostohyvityksen.[282]

Rautapuolen ongelmat jatkuivat SOK:ssa myöhemminkin. Keskimaalla katsottiin 1970-luvulla, että vaikeudet johtuivat siitä, että väliportaana ostossa ja laskutuksessa toimi kankea piirikonttori. Kauppaneuvos Pekka Prättälä muistelee:[283]

> Jollaksessa alusti SOK:n tavaratalo-osaston johtaja Mäkinen. Kysyin, miten SOK aikoo kehittää rautapuolen myyntiään? Mäkinen ihmetteli kovasti, että oliko tässä jokin ongelma. Osuuskaupanhoitajien keskuudesta kuului, että on, kun me emme pysty myymään asiakkaille tavaraa.
>
> Me ostettiin Prismaan paljon sivustakin, ei vain SOK:lta. Muun muassa kemikaalit ostettiin kaikki Aarnio-Wihurilta. SOK oli kovasti vihainen. Tarjosin niitä eteenpäin SOK:nkin myytäväksi, sillä Keskimaa olisi pystynyt myymään. Sitten ne rupesivat SOK:ssa vähän tarkistamaan niitä marginaalejaan. Jouduin liikkeenjohtajien puheenjohtajana paljon kajoamaan tällaisiin asioihin. SOK ei meinannut millään uskoa, että me ei olla kilpailukykyisiä.

Vuonna 1974 SMK:n toimialaksi määriteltiin maatalouden konekauppa. Muut perinteiset tarvikkeet, kuten lannoitteet ja rehut siirtyivät SOK:n maatalousosastolle. Osuuskaupat ryhtyivät perustamaan maatalous- ja rautatarvikkeiden myynnin tehostamiseksi erityisiä *RM-myymälöitä*, joista ensimmäinen avattiin vuonna 1971 Kokkolassa.[284]

Keskimaan johtokunta käsitteli osuuskauppansa Rauta- ja Maatalouskeskuksen suunnitelmaa talvella 1975 markkinointijohtaja Erkki Parikan vetämän työryhmän luonnoksen pohjalta. Asian edistämistä kiirehti se, että OTK oli rakentamassa samaan aikaan Jyväskylään maataloustavarakaupan keskustaan, jossa oli myös viljankäsittelylaitteisto. Tätä pidettiin osittain vain psykologisena keinona vahvistaa kilpailevan osuusliikkeen kannatuksen hiipumista viljelijöiden keskuudessa. Asialla oli myös vakavampi puolensa, sillä se oli uhka Keskimaalle, kun viljelijät tekivät vilja- ja juurikasvien toimittamissopimuksia. RM-keskuksen rakentamiseksi SOK:ta kiirehdittiin siirtymään pois Prisman tiloista.[285]

RM-keskuksen luominen tuli mahdolliseksi vuonna 1977 aloitetun Prisman laajentamisen myötä. Noutoprisma valmistui jo vuoden loppuun mennessä. Keskus avattiin seuraavana keväänä. Sen rautaosaston osastonhoitajaksi tuli Pentti Rosti Kajaanista. Prisman kiinteistö tuli kokonaisuudessaan Keskimaan käyttöön, kun SOK oli siirtänyt koneosastonsa viereiseen kiinteistöön.

SOK-laisen kaupparyhmän maatalouskonekaupan organisaatio jäi 1970-luvun jälkimmäisellä puoliskolla sekavaksi, sillä myyntiä harjoittivat edelleen rinnakkain paikalliset sekatavarakaupat, maataloustarvikekaupat, rauta-alan myymälät ja konemyymälät. Päällekkäisyys sitoi pääomia ja heikensi palvelun sujuvuutta. Maatalouskonekauppa oli noussut keskiöön ja kilpailijoilla oli sitä silmällä pitäen iskukykyinen myyntiverkosto. Siksi SOK ryhtyi vuodesta 1979 lähtien muuttamaan piirikonttoriensa ja kookkaimpien jäsenosuuskauppojensa konemyyntipisteitä erityisiksi *Konesokos-myymälöiksi*. Muutosta ryhdyttiin toteuttamaan vasta kolme vuotta myöhemmin, kun kiistojen ratkaisu SOK:n ja Hankkijan kanssa kariutui. SOK oli sovun saamiseksi valmis jopa luopumaan konekaupasta Hankkijan hyväksi. Kynnykseksi sovulle tuli SOK:n vastavuoroinen vaatimus rehukaupan siirtämisestä sille. Tätä Hankkija ei sietänyt, koska sillä oli omaa rehuteollisuutta. Niittinä sovun arkussa oli se, että Hankkija neuvotteli itselleen Valmet-traktoreiden myynnin. Toimi osoittautui pian virheliikkeeksi ja tappiolliseksi. SOK kiirehti perustamaan vuoden 1982 loppuun mennessä 17 Konesokosta, joista 12 oli SOK:n ja 5 osuuskauppojen omistuksessa.[286]

Keskimaan kielenkäytössä lakattiin vuonna 1981 puhumasta enää yläkäsitteestä maataloustavarakauppa, vaan puhuttiin rinnasteisesti rautakaupasta, maataloustavarakaupasta sekä liha- ja teuraseläinkaupasta. *Rautalinjaa* johti Pekka Mikkola ja *maatalouslinjaa* vielä Ahti Lönnqvist. Rauta-alan kokonaismyynti oli 77 miljoonaa markkaa, joka vastasi tasan viidesosaa osuuskaupan koko vuotuismyynnistä. Myynti oli jo melkoisen keskittynyttä, sillä kolme neljäsosaa siitä kertyi tavarataloista ja erikoismyymälöistä. Myynnistä lähes puolet (36 milj. markkaa) tuli Prisman rautaosastosta, 17 miljoonaa markkaa Sokos-halleista, 12 miljoonaa markkaa Sokos-tavaratalon rautaosastosta ja sama määrä Keuruun ja Joutsan alueiden rautamyynnistä yhteensä. Rautamyynnistä runsas puolet käsitti rakennustarvikkeita (raskas rauta), neljäsosa kulutus- ja käyttötarvikkeita (kevyt rauta) ja loput eli vajaa neljäsosa poltto- ja voiteluaineita (huoltamot).[287]



Lypsykoneet, puutarhajyrsimet ja moottorisahat kuuluivat maatalouskaupan valikoimiin. Keskimaan maatalousosastoa johti vuosina 1958-1981 Ahti Lönnqvist (kuvassa vasemmalla).

Keskisuomalaisten osuuskauppojen johtajat seurasivat työkseen rautatarvikekaupan arkipäivää. Todettiin, että kilpailukyky keskolaisiin kauppoihin verrattuna esimerkiksi rakennustarvikekaupassa oli heikko 1980-luvulle tultaessa. Ei voitu päästä myynnissä samanlaisiin hintajoustoihin, koska piirikonttori tavaranhankintaportaana oli välikäsi. Maatalous- ja konekaupassa Valio ja Hankkija pystyivät tarjoamaan pitemmät maksuajan kuin osuuskaupat. Viljelijät uusivat kilvan konekantaansa, mutta myynnissä oltiin passiivisia ja menetettiin hyöty, joka osuuskaupoilla oli toiminta-alueensa viljelijäväestöverkon tuntemuksessa.[288]

Vuoden 1983 kuluessa päätettiin selkeyttää Keskimaan rauta- ja maataloustavarakaupassa vastuita ja työnjakoa SOK:n kanssa. Muutokset tulivat voimaan seuraavan vuoden alussa. Ne liittyivät valtakunnalliseen SOK:laisen osuuskaupan suurjärjestelyyn, jota käsitellään myöhemmin omassa pääluvussaan.

Autokaupan tunnustelua

Muutama Keskimaan kokoinen osuuskauppa oli kokeillut 1960-luvun alkupuolelta lähtien Hankkijan tytäryhtiön maahantuomien Fiat-henkilöautojen myyntiä. SOK suhtautui tähän kyräillen, koska se piti tätä yhtenä lisäesimerkkinä Hankkijan tunkeilusta osuuskauppajärjestön kentälle. Mitä pitemmälle 1960-lukua elettiin ja mitä enemmän kotitaloudet alkoivat ostaa henkilöautoja, sitä äänekkäämmin jäsenosuuskauppajoukosta alettiin vaatia SOK:n ryhtymistä autojen maahantuojaksi. Tähän luotiin edellytykset, kun SOK hankki omistukseensa vuonna 1974 *Oy Maan Auto Ab:n*, jolla oli ranskalaisten Peugeot-autojen edustus. Samaan aikaan SOK:hon perustettiin koneosasto, kun jo aikaisemmin mainittu Suomen Maanviljelijäin Kauppa yhdistettiin sekä hallinnollisesti että kaupallisesti keskusjärjestön organisaatioon. Osaston tehtäväksi annettiin myös autokauppa ja siihen liittynyt huoltotoiminta. Katsottiin, että autokauppa tuki hyvin maatalouskonekauppaa.[289]

SOK harjoitti ranskalaisautojen myyntiä piirikonttoriensa kautta, mutta rinnalla oli yksityinen myyntiverkosto. Oy Maan Auto Ab tarjosi myös Keskimaalle Peugeotien jälleenmyyntiä. Osuuskauppa ei tarttunut tilaisuuteen suin päin, vaan teki talvella 1975 perusteellisen kannattavuusselvityksen. Siinä ilmeni, ettei autokauppa ollut taloudellisesti kannattavaa ainakaan lyhyellä tähtäimellä, vaan suorastaan tappiollista. Peugeotia pidettiin sen verran kalliina autona, ettei sen kauppa olisi käynyt maahantuojan kuvailemassa laajuudessa. Maahantuoja olisi edellyttänyt Keski-Suomen pirstomista neljään myynti- ja autohuoltopiiriin. SOK olisi myynyt autot jälleenmyyjilleen ja ottanut laskutuspalkkiona noin kolme prosenttia. Näillä perustein Keskimaa hylkäsi maaliskuussa 1975 Maan Auton tarjouksen, mutta ilmoitti olevansa valmis jatkamaan neuvotteluja, jos Peugeotin rinnalle saataisiin jokin halvempi automerkki.[290]

Maahantuoja otti valikoimiinsa muitakin automerkkejä ja niiden myötä rinnalle uusia autokaupan vähittäismyynnistä vastanneita tytäryhtiöitä. Etenkin japanilaisten autojen vyöry kiristi kilpailua, ja SOK pyrki eroon koko autokaupasta. Tähän liittyi sen Jyväskylän konttorin syksyllä 1977 Keskimaalle tekemä ehdotus, että konttorin koko automyynti annettaisiin Keski-Suomen johtavan osuuskaupan hoidettavaksi. Keskimaa teki jälleen tiukan toimintaedellytys- ja tulosselvityksensä ja päätyi varovaisen myönteiselle kannalle. Joitakin tarkennettavia kohtia jäi, kuten Mazda- ja Wartburg-autojen sekä niiden varaosien laskutustie ja saatavat alennukset ja myyntiorganisaation siirtoon liittyvät rahoitusjärjestelyt.[291]

Keskimaa ei vakuuttunut saamistaan lisäselvityksistä. SOK tarjosi kuitenkin uudelleen alkukesällä 1979 Maan Auton maahantuomien henkilöautojen edustusta, kun se oli jo tehnyt päätöksen luopua itse autokaupan harjoittamisesta. Ratkaisuksi oli tullut autokaupan siirto yhteistoimintayhtiöille, joista kaksi ensimmäistä perustettiinkin jo vuonna 1979. Seuraavana vuonna niitä syntyi eri puolille maata yhteensä seitsemän. Loppukesällä 1979 Keskimaa ehdotti SOK:lle, että sille tarjottu autokauppa hoidettaisiin juuri tällaisen yhteistoimintayhtiön nimissä. Keskimaa oli tulossa mukaan yhtenä osakkaana. Tarkoituksena oli hajauttaa riski toimialalla, jonka kannattavuutta epäiltiin melkoisesti osuuskaupan kylkiäisenä. Johtokunta päätti marraskuussa 1979 perustaa yhdessä SOK:n ja Oy Maan Auto Ab:n kanssa Jyväskylän kaupunkia kotipaikkanaan pitävän *Metso-auto-nimisen osakeyhtiön*. Sen toimialaan kuului uusien autojen myynnin lisäksi käytettyjen autojen ja moottorikäyttöisten laitteiden kauppa, autokorjaamopalvelut sekä polttoaineiden jakelu. Osakeyhtiön omistus jakautui tasan edellä mainitun kolmen osakkaan kesken.[292]

Keskimaan epäily osui oikeaan, sillä uuden yhtiön autokauppa ei lähtenyt liikkeelle toivotulla tavalla. Siksi osuuskauppa luopui keväällä 1982 osakkuudestaan.

Osuuden osti Maan Auto nimellishinnastaan, ja Metsoauto Oy lakkautettiin virallisesti 31.12.1982. Autokauppaa harjoittava yritys perustettiin samannimisenä uudestaan kesällä 1987. Tähän vararikkoon 11 vuotta myöhemmin päättyneeseen osakeyhtiöön Keskimaa ei lähtenyt mukaan.[293]

Markkinointi tehostuu

Tavaratalon rakentaminen 1960-luvun alussa uudeksi keskustoimipaikaksi toi Keskimaahan selkeän *nelilinjaisen toimialajaon*: elintarvike-, rauta- ja tekstiililinja sekä maatalousosasto. Kunkin *linjan osastopäällikkö* vastasi omasta toimialastaan, ja samassa asemassa olivat omilla linjoillaan tukitoimintojen päälliköt, varastopäällikkö ja *mainospäällikkö*. Johtajat, osastopäälliköt ja tarkastajat alkoivat kokoontua *sisäisenä johtoryhmänä* säännöllisesti kerran viikossa päättämään keskeisistä asioista, joihin sisällytettiin aiempaa painokkaammin myös markkinointi. Kunkin osaston päällikkö oli lisäksi *alansa markkinointiryhmän* puheenjohtaja. Ryhmiin tuli mukaan osastonja myymälänhoitajia sekä mainososaston väkeä. Markkinointiryhmät kokoontuivat palaveriin sisäisen johtoryhmän tavoin kerran viikossa.[294]

Tavaratalosta tuli Keskimaan näyteikkuna, sanan kaikissa merkityksissään. Hallintoneuvoston jäsen metsänhoitaja Mikko Halinen kiteytti asian osuvasti: Keskimaan tavaratalossa tullaan kiinnittämään huomiota tavaroiden esille laittamiseen ja mainostamiseen runsaammin kuin Jyväskylän muissa tavarataloissa oli siihen mennessä tehty.[295]

Tällaisella markkinointiorganisaatiolla tultiin toimeen kymmenkunta vuotta. Kun Keskimaan toiminnot ja kauppa alkoivat suuresti kasvaa Prisman rakentamisen myötä, koko osuuskaupan hallinto-organisaatio tarvitsi 1970-luvun alkupuolella ajan-

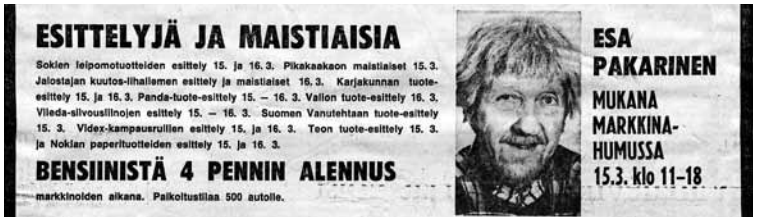


tasaistamisesta. Johtoportaaseen kuului elokuun alusta 1974 *markkinointijohtajan* toimi, jossa yhdistyivät liiketoiminnan edistäminen ja yhteiskunnallinen vaikuttaminen.[296] Markkinointia johti ensimmäiseksi Erkki Parikka syksystä 1974, sitten vuodesta 1978 Jorma Kivinen Parikan siirryttyä Jollas-opistoon. Markkinointijohtajaa tuki *mainososasto*, jonka päällikkönä työskenteli 1970-luvun lopulla Eelis Reinikka ja hänen siirryttyään joulun alla 1980 tavaratalokoulutukseen jatkajaksi tuli Seppo Paattilammi. Keskimaa-Sokoksen tavaratalolla oli lisäksi oma markkinointiosastonsa. Karkeasti pelkistäen tällaisella markkinointiorganisaatiolla pärjättiin vanhan Keskimaan loppuaika alueosuuskaupan syntyyn asti.

Automarket oli Keskimaalle kokonaan uusi ympäristö, ja sen kokoluokka vaati onnistumista asiakkaiden saamiseksi. Siksi oli elintärkeää polkaista pystyyn tuloksekas markkinointi. Veijo Karhula muistelee:[297]

> Ensimmäinen henkinen koettelemus oli vuoden 1973 tammi-helmikuu, kun alkuhuuma oli mennyt ohitse ja arki alkoi toden teolla realisoitua. Kilpailijoiden ottamat valokuvat tyhjästä aulasta jonain talvisen arkipäivän aamupäivänä eivät luonnollisestikaan nostaneet tunnelmaa. Yhteinen ”hätä” oli yhdistävä tekijä Prisma-hengen syntymiselle. Johtajamme Erkki Parikka jaksoi innostaa ja kannustaa. Esimiesporukalla alettiin rakentaa ja kehitellä markkinointitoimenpiteitä, tapahtumia ja tarjouksia. Tapana oli, että osuuskauppa hankki ja neuvotteli erityisesti tuoretavarakaupan asiat pääsääntöisesti omatoimisesti. Myös juomakauppiaat, SOK:n oma teollisuus ja SOK:n paikallinen konttori olivat osapuolia, kun markkinointitempauksia suunniteltiin. Näin alkoi pyöriä vuosikymmenen kestänyt tiivis yhteistyö markkinointitapahtumien, tuotevalintojen ja hintaneuvottelujen keskeisten toimijoiden kanssa: Valio, Karjakunta, Mallasjuoma, Panda ja muu oma elintarviketeollisuus, SOK:n Keski-Suomen piirin elintarvikeosasto, Paahtimo jne.
>
> Syntyi erilaisia markkinointitapahtumia. Tavarantoimittajat näkivät myös osaltaan mahdollisuutensa uuden tyyppisen kaupan toiminnassa. Sikaa myytiin sikapäivillä puolikkaina ja vartteina, juustoa juustokuu-teemalla, limppareita rekasta suoraan, samoin talous- ja vessapaperia. Kerran tuli koko rekka viinirypäleitä Bulgariasta. Vuosikymmenen lopulla OK-Lihan synnyttyä (v. 1978 entisestä Karjakunnasta) syntyi myös OK-grillilenkki. Aktiivinen toimija meihin päin oli silloinen OK-Lihan apulaisjohtaja Pentti Ketola. Oman lihafirman piti saada markkinoille kilpailukykyinen grillimakkara. Pentti ajoi tiukasti asiaa yritykseensä päin, ja niin OK-grillilenkki näki päivänvalon. Tuote osoittautui hyväksi ja kilpailukykyiseksi, ja se oli eräs myydyimmistä lenkeistä S-ryhmässä. Erityisesti lapset pitivät siitä; huomasin sen myös omassa perheessäni.
>
> Kaiken kaikkiaan markkinointiviestintä oli tuohon aikaan tarjous- ja tapahtumakeskeistä. Tiedotusvälineet käyttivät Prisma-tavaratalosta myös automarket-sanaa, mikä aiheutti varsinkin alkuvaiheessa sekaannusta, kun jotkut luulivat kyseessä olevan autokaupan. Tavaratalo Prisma, joka oli viestinnässä pääotsikko, muuttui jo pian pelkäksi Prismaksi, mikä oli jatkoa ajatellen hyvä ratkaisu.

Tapahtumakeskeinen markkinointi loi 1970-luvulla *kauppapaikkaesiintymisen*, joka jatkui 1980-luvun alkuun. Kolmipäiväisiin tapahtumiin pyrittiin hankkimaan aikakautensa eturivin laulajia ja muita kuuluisuuksia. Joukko oli hyvin edustava aina Annikki Tähdestä ja Tapio Rautavaarasta Tapani Kansaan ja Katri-Helenaan, Vesa-Matti Loirista taikuri Reijo Salmiseen. Ylivoimaisesti eniten osuuskauppaväkeä sai tungeksimaan paikalle kehonrakentaja Kike Elomaa, myöhemmin kansanedustaja. Prisman väki sai nähdä, että taiteilijat ovat persoonallisuuksia: esiintymisen jälkeen kahviossa hopeateetä eli vesimaitoa nauttinut Esa Pakarinen unohti ottaa pois päästään



Severi Suhosen peruukin. Kaiken kukkuraksi hän halusi puolet palkkiostaan lakanakankaana.[298]

Prismassa otettiin käyttöön myös niin sanotut *iskutarjoukset*. Niiden idea oli myydä tiettyyn ennalta ilmoitettuun kellonaikaan tietty määrä tuotetta. Osuuskunnan edustajakokouksessa keväällä 1979 menettely otettiin puheenaiheeksi luultavasti siksi, ettei kaikkien osuuskaupan jäsenten ollut muutoinkaan helppoa asioida Prismassa pitkien matkojen takaa. Markkinoinnista vastannut Jorma Kivinen puolustautui, että menettelyä käyttävät näkyvästi ja ilmeisen menestyksekkäästi myös kilpailijat eikä siitä siten voinut luopua. Kivinen korosti, että Keskimaassa tulee olla tarjoustuotteita riittävästi kaikkien halukkaiden hankittavaksi.[299]

Aiemmissa yhteyksissä on kerrottu, että pienempien myymälöiden päivittäistavarakaupassa pyrittiin pääsemään irti vanhakantaisista sekatavaramyymälöistä rakentamalla hallityyppisiä myymälöitä. Uusien Sokos-hallien tuotetarjonta ei aluksi erottunut paljonkaan edukseen, koska rautatavara- ja maatalousosasto oli melko korostunut. Monenkaan jäsenen tarve ei enää liittynyt elinkeinorakenteen muutoksen myötä tähän osastoon. Ongelma oli SOK-ryhmässä valtakunnan tasoinen, ja myymäläsuunnittelussa pystyttiin siirtymään asiakaskeskeisempään suuntaan vasta vuoden 1977 jälkeen, kun kaupparyhmän myymäläsuunnittelu siirtyi sen kenttäosastolle. Sen jälkeen Keskimaassa ryhdyttiinkin suuntaamaan päivittäistavarakaupan markkinoinnin painopistettä Sokos-hallien suuntaan ja samaa ohjelmaa sovellettiin myös suurempiin myymälöihin.[300]



Seppälän Prisman avajaispäivän myynti oli 147 000 markkaa (vuoden 2014 euroissa 185 000).

Avaukseen sekä ensimmäisiin viikkoihin panostettiin voimakkaasti erilaisten tarjousten muodossa. Lisäksi asiakkailla oli käytössään keräilykortti, jolla etuja pystyi kasvattamaan entisestään. Tavoitteena oli saada asiakkaat sitoutumaan toistuviin käynteihin.

Suomen Gallup teki vuonna 1979 keskisuomalaisten keskuudessa "galluppinsa", kyselytutkimuksen, joka koski käsityksiä ja mielikuvia päivittäistuotteista. Tuloksia seurattiin silmä kovana Keskimaassa. Neljän pääkaupparyhmittymän joukosta SOK:n päivittäistavaratuotteet arvioitiin parhaimmiksi (36 prosenttia vastauksista), valikoimat monipuolisimmiksi (43 prosenttia vastauksista) ja myymälät siisteimmiksi (37 prosenttia vastauksista). Keskimaa tiesi olevansa kaupparyhmänsä tiennäyttäjä maakunnassa, joten tulokset miellyttivät, vaikka hajonta niissä oli melkoinen eikä SOK-ryhmä ollut mitenkään ylivoimainen. Mielikuva hinnoista veti vakavaksi: edullisimmat hinnat olivat K-ryhmällä (35 prosenttia vastauksista); SOK-laisten kauppojen edullisuus oli tuntuvasti pienempi (22 prosenttia vastauksista).[301]

Tavaranhankinnassa kehittämistarpeita

Keskimaan *tavaranhankinnan rakenne* pysyi 1960-luvulla edeltävän vuosikymmenen kaltaisena. Keskimaa osti vajaat puolet kaikista myyntitavaroistaan omalta keskusosuusliikkeeltään. Osuus oli viitisen prosenttia pienempi kuin keskimäärin muissa keskisuomalaisissa osuuskaupoissa. Suunnilleen yksi kymmenesosa tavaranhankinnoista tehtiin toiselta tärkeältä keskusosuusliikkeeltä, Hankkijalta. Samansuuruisen osuuden tavaranhankinnoista täyttivät maataloustuottajilta ostetut tuotteet. Loput hankinnoista hajaantuivat pienempien osuuskuntien ja yksityisten tukkukauppiaiden kesken.[302]

SOK:n ja Hankkijan välirikon seurauksena Hankkijan osuus Keskimaan tavarantoimittajana romahti 1970-luvun alussa ja SOK sai pääosan tästä osuudesta. Prisman myötä Keskimaan intressi keskittää tavaranhankintaansa SOK:hon kuitenkin väheni, koska päivittäistavaraa ja varsinkin tuoretavaraa saatiin ostetuksi edullisemmin hinnoin suoraan tavarantoimittajilta. Tuotetarjonta tuli tätä kautta laajemmaksi kuin tyydyttäessä oman keskusosuusliikkeen paikalliskonttoriin, jota täydensi pääkonttorin tarjonta. Käyttötavaralähteiden monipuolistamistarve voimistui sitä mukaan kun Prisman merkitys Keskimaalle korostui ja saatiin luoduksi Sokos-markettien ketju.

SOK:n aluekonttori ja Keskimaa lennättivät viinirypäleitä Unkarista suoraan Tikkakoskelle 15.9.1965.







Jakeluautot lähdössä osuuskauppakierrokselle SOK:n Keski-Suomen aluekonttorin pihalta.

Tukkuportaan työntekijä nostelee SOK:n varastolla kahvia rullakkoon.

Mutkia matkaan suorassa tavaranhankinnassa toi se, että laskutus kiersi pääsääntöisesti SOK:n kautta. Tämä hiersi osuuskaupan ja keskusosuusliikkeen välejä. Ongelmana olivat myös laskutuksen lukuisat virheet, joita syntyi muun muassa heikon tiedonkulun vuoksi, kun SOK:ssa ei aina oltu selvillä, millaisin tukkualennusehdoin Keskimaan kaltainen suoraostaja oli tavaraostonsa kulloinkin tehnyt.[303]

SOK:n organisaatiossa korostui vielä 1970-luvulla *piirikonttorikeskeisyys*, jolloin Jyväskylän konttori toimi vanhaan tapaan yleistukkukauppana eikä yksittäisten tavararyhmien myyntitekijöihin kiinnitetty riittävästi huomiota. Konttorin tavarantarjonnassa toteutui alueellisuus ja kulloinenkin saatavuus, ja kun samanlainen tilanne oli muissakin piirikonttoreissa, SOK:ssa ei päästy valtakunnallisiin tavararyhmittäisiin myyntistrategioihin. Keskimaassa ihmeteltiin SOK:n laimeaa kiinnostusta tärkeään Sokos-markettien käyttötavarakauppaan, sen ohjaukseen ja tavaranhankintaan. Ei ollut käytettävissä tarkkoja valikoimaohjeistuksia, vaan valikoimat muodostuivat markettien osastonhoitajan näkemyksen ja näppituntuman perusteella.[304]

Vuonna 1979 SOK:ssa alettiin lähinnä Sokos-markettien johtajien vaatimuksesta laatia *valtakunnallisia markkinointiohjelmia* eri myymälätyypeille. Sokos-markettien määrä oli kasvanut, ja tehostuva käyttötavaranhankinta nähtiin tuovan lisää asiakasvirtaa. Veijo Karhula on muistellut ajaneensa kollegojen yhteistapaamisissa voimakkaasti yhteisiä kuvastoja, jotta tavaranhankintoihin olisi saatu lisää määrää ja siten entistä parempia ostoehtoja. Ajattelua hallitsi erikoiserälähtöisyys ja hinnan kytkeytyminen siihen. SOK:n pääkonttorin taivuttaminen mukaan vaati ponnistuksia. SOK heräsi, kun Sokos-markettien tavaranhankintaerät alkoivat kasvaa ja ohittivat joissakin tuoteryhmissä Sokos-tavarataloketjun tuotteistukset. Erityisesti markettien taloustavarakauppa kehittyi 1980-luvun alussa ripeästi.[305]

SOK:n tukkukauppaorganisaatiossa oli suuria uudistamispaineita, koska se oli kankea väliportaanaan piirikonttoriverkosto.





Aluekonttorien kautta kulki huomattava osa osuuskauppojen hankkimasta tavarasta. Laskut saattoivat kiertää SOK:n pääkonttorin eri osastojen sekä Keski-Suomen aluekonttorin kautta Keskimaalle. Jokainen näistä lisäsi loppusummaan pienen katteen laskuttaessaan eteenpäin. SOK:n aluekonttori sijaitsi Jyväskylän Vapaudenkadun varrella. Tukkumyynnin hoitamisen lisäksi konttori valvoi osuuskauppojen liiketoimintaa, säästökassoja ja taloudenpitoa sekä piti yllä osuuskauppa-aatetta ja järjestöverkostoa.

Byrokraattisuus nakersi ennestään tukkukaupan heikkoa kilpailukykyä. Hankala tilanne heijastui jäsenosuuskauppoihin. Vain niistä suurimmilla, kuten Keskimaalla, oli taloudellista pelivaraa itsenäisempään tavaranhankintaan ja suurten tilauserien tuomaan alennushyötyyn.

SOK:n konttorien asema ja tulevaisuus asetettiin 1980-luvun alussa kyseenalaiseksi. Ennen tämän kysymyksen ratkaisemista keskustukkukauppa päätti vuonna 1982 uudistaa organisaatiotaan muodostamalla *viisi tavaralinjaa*: päivittäistavarat, erikoistavarat, rauta, maatalous sekä konelinja. Hotelli- ja ravintola-ala, laitoskauppa ja autokauppa jätettiin omina toimialoinaan tavaralinjajaon ulkopuolelle. Kukin linja oli tulosvastuullinen ja sai tukkukauppatoimintojen ja neuvonnan avulla tehdä vähittäiskauppa-alastaan aiempaa kilpailukykyisemmän. Linjojen mahdollisuudet kannattavaan toimintaan vaihtelivat. Keskeinen päivittäistavaralinja oli ongelmallinen heikkojen lähtöasetelmien vuoksi: myyntiä ei kertynyt riittävästi eikä linja pystynyt rahoittamaan lähitulevaisuudessa näkyviä suuria investointeja. Erikoistavaralinjalla katsottiin olevan kannattavan liiketoiminnan edellytykset. Pääomavaltainen rautalinja, joka oli menettänyt muun muassa heikon käteiskauppa-alennuskehityksen vuoksi markkinoita kilpailijoille, etupäässä K-ryhmälle, tarvitsi puolestaan ulkopuolista rahoitusta. Siksi rautakaupan myynti pyrittiin keskittämään Rauta-Sokoksiin, kuten aiemmin on kerrottu. Niitä perustettiin vuonna 1982 kahdeksan. Niistä tehtiin Ruotsista saadun kokemuksen perusteella sisustustavarataloja ja raskaan raudan myynti siirrettiin noutopihoihin. Konelinja kannatti hyvien kone-edustusten ja vilkkaan kysynnän ansiosta. Maatalouslinja, johon kuului vilja- ja rehukauppa sekä maataloustarvikekauppa, oli perinteisesti SOK:n vahvin toimiala, mutta sen asema ja merkitys olivat heikkenemässä elinkeinorakenteen muutoksen jatkuessa.[306]

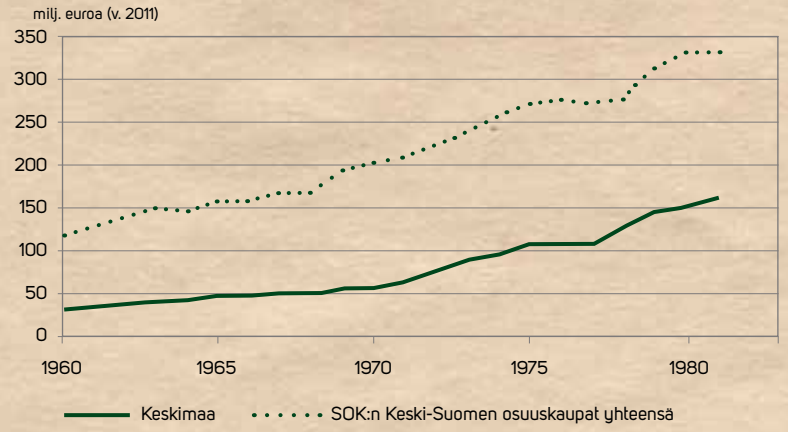
Myynti lopultakin kasvuun

Keskimaan myynti oli jämähtänyt paikoilleen 1950-luvulla. Osuuskauppaa rasittivat heikkojen kaupunki- ja maaseutumyymälöiden verkko sekä kyvyttömyys rakentaa uusi pääliike. Kun tavaratalo 1960-luvun alussa vihdoin saatiin, myynti koheni, mutta ei 1960-luvulla vielä toivotulla tavalla (kuvio 11). Myymäläverkostoa karsittiin toimitusjohtajan vaihdoksen jälkeen määrätietoisesti. Rönsyjen karsiminen supisti kustannuksia, mutta ei näkynyt heti myynnin keskittymisenä. Keskimaahan liittyi kaksi pienempää osuuskauppaa, Säynätsalo ja Uurainen, mutta toimialueen laajentuminen ei sekään lisännyt olennaisesti myyntiä.

Automarketin valmisturninen Seppälään käänsi suunnan. Ajanjaksolla 1970–1976 Keskimaan reaalinen myynti lisääntyi noin 85 prosentilla eli 15 prosentin vuosivauhdilla. Osuuskaupassa pantiin mielihyvin merkille kolminkertainen, suorastaan huumaava harppaus: 40 miljoonasta markasta 120 miljoonaan markkaan. Tämä ponkaisu oli suuruusluokassaan nimellinen, koska rahan arvo heikkeni tuohon aikaan voimakkaasti. Prisman lisäksi myyntiä kasvatti Sokos-tavaratalon laajennus.

Yleinen taloudellinen laskusuhdanne, johon kuului työttömyyden kasvu, näkyi vähittäiskaupassa 1970-luvun jälkipuoliskolla. Keskimaan reaalinen myynti jämähti 1970-luvun puolivälin jälkeen kahdeksi vuodeksi paikoilleen. Vuosikymmenen lopulla työllisyys elpyi ja sitä myötä ihmisten ostovoima ja -halu. Tämä näkyi Keskimaan myynnissä, jota edistivät Prisman laajennus ja Keurusmaan sulautuminen. Samaan suuntaan vaikuttivat hotellitoiminnan aloittaminen, ja uusien ravintoloiden perustaminen ja entisten uudistaminen. Osuuskauppa

Kuvio 11. Keskimaan ja SOK:n Keski-Suomen osuuskauppojen myynti 1960–1981



Lähteet: SOK:n jäsenosuuskaupat, Tilastot 1960–1972; Keski-Suomen Osuuskauppapiirin vuosikertomukset 1973–1981; Keskimaan vuosikertomukset 1960–1981.

Päijätmaan fuusio 1980-luvun alussa toi oman lisänsä myyntilukuihin. SOK:n konttoripiireistä Jyväskylän piirin myynti kasvoi eniten 1970-luvun lopulla, ja seuraavan vuosikymmenen alussa oltiin toisena. Ajanjaksolla 1978–1981 Keskimaan reaalinen myynti kasvoi yhteensä kolmanneksen eli vuosittain keskimäärin kahdeksan prosenttia.

Keskimaan todellinen myynti kasvoi vuodesta 1960 vuoteen 1980 noin viisinkertaiseksi. Samansuuruinen kehitys oli koettu 1940-luvulla, mutta lähtökohta oli ollut matalampi, sillä vuoden 1940 myynnin taso oli vain puolet vuoden 1960 tasosta. SOK:n Keski-Suomen piirin osuuskaupoissa myynti

nousi 1960- ja 1970-luvulla kolminkertaisesti. Tämä merkitsi sitä, että Keskimaan asema piirissään vahvistui. Keskimaan osuus piirinsä myynnistä oli 1960-luvun alussa hieman yli neljäsosa (kuvio 11). Kolmasosan osuus saavutettiin vuonna 1972 Prisman myötä, jolloin oli palattu siihen osuuteen, joka Keskimaalla oli 1940-luvun lopulla. Vuonna 1978 Keurusmaan fuusion jälkeen osuus nousi vajaasta 40 prosentista noin 46 prosenttiin, jossa osuudessa pysyttiin vuoteen 1980. Tämä oli Keskimaan historiassa suurin osuus siihen saakka: 40 prosentin osuus oli saavutettu hetkellisesti 1940-luvun alun sotavuosina. Päijätmaan fuusio johti siihen, että 1980-luvun alkuvuosina Keskimaan osuus piirinsä myynnistä kattoi puolet. Kun Keski-Suomen piiri lukeutui maamme SOK-laisista piireistä myynnin kasvusuunnaltaan kärkeen tai ainakin toiselle sijalle, kasvu perustui Keskimaan menestykseen. Keskimaa oli kiistatta piirinsä veturi alueosuuskauppa-ajan kynnyksellä ja lukeutui koko maan osuuskauppajunassa harvalukuisten vetävien, ei vain mukana seuraavien, joukkoon.

Myynnin rakenne

Osuuskaupan toimintakertomukset kuvaavat, mikä tieto myynnistä kiinnosti niin, että sitä kannatti vuodesta vuoteen seurata. Tieto välittyi luottamushallinnolle, osuuskaupan jäsenille ja muille asiakkaille sekä tietenkin kilpailijoille. Myynnin erittelyssä 1960-luvun alussa seurattiin perinteisiä jalanjälkiä:

1) *myynnin kehitys kuukausittain*,
2) *myynnin jakautuminen toimialueella kunnittain* ja
3) *maataloustavarakaupan asema*.

Joulumyynti oli tuloksenteon aikaa. Joulukuu ja sitä edeltävät kaksi kuukautta eli vuoden viimeinen neljännes vastasi noin 30 prosenttia kokonaismyynnistä 1970-luvun puoliväliin. Viisivuotisvälein tehdyssä tarkastelussamme heinäkuu oli tunkeutunut vuonna 1975 kolmanneksi tärkeimmäksi kaupantekokuukaudeksi, mutta marraskuun myynti oli lähes samaa luokkaa. Kesäkuukaudet heinäkuu ja elokuu vakiinnuttivat kuitenkin 1970-luvun

Kuukausittaisen myynnin seuranta oli tavanomaista vähittäiskaupan alan liikeyritysten harjoittamaa seurantaa. Se oli Keskimaalla edellä mainitusta kolmesta toimintakertomukseen asti päätyneestä myynnin analyysistä ainoa, jota tehtiin koko ajan. *Vuosimyynnin ajallisessa jakautumisessa* ei tapahtunut suuria muutoksia, kuten seuraavasta asetelmasta nähdään. Siihen on otettu mukaan sekä kolme parasta että kolme huonointa myyntikuukautta ja niiden myynnin osuus koko vuosimyynnistä (%):[307]

	1960		1965		1970		1975		1980	
Kolme	Joulukuu	(11,4)	Joulukuu	(11,8)	Joulukuu	(13,4)	Joulukuu	(12,9)	Joulukuu	(11,7)
parasta	Syyskuu	(9,5)	Lokakuu	(8,9)	Lokakuu	(8,9)	Lokakuu	(9,1)	Heinäkuu	(9,6)
kuukautta	Marraskuu	(9,1)	Marraskuu	(8,7)	Marraskuu	(8,7)	Heinäkuu	(8,7)	Elokuu	(9,2)
Yhteensä		**(30,3)**		**(29,4)**		**(31,0)**		**(30,7)**		**(30,5)**
Kolme	Tammikuu	(5,4)	Tammikuu	(5,8)	Tammikuu	(6,4)	Tammikuu	(6,0)	Tammikuu	(5,9)
heikointa	Helmikuu	(6,4)	Helmikuu	(6,7)	Helmikuu	(6,5)	Helmikuu	(6,1)	Helmikuu	(6,3)
kuukautta	Maaliskuu	(7,4)	Maaliskuu	(7,8)	Maaliskuu	(6,8)	Maaliskuu	(7,0)	Maaliskuu	(7,3)
Yhteensä		**(19,2)**		**(20,3)**		**(19,7)**		**(19,1)**		**(19,5)**

lopulla asemansa toiseksi tärkeimpänä sesonkina joulumyynnin jälkeen. Työssä käyneiden kesälomajärjestelmä yleistyi ja laajeni. Ulkomaalaisia matkailijoita näkyi aiempaa enemmän. Tavaratalojen markkinointi loi lisää ostotarpeita, ja koulujen alkamisen kynnyksellä kaupanteko vilkastui. Keskitalvi eli vuoden ensimmäinen neljännes oli perinteisesti hiljaiselon aikaa eikä siinä tapahtunut muutoksia. Kolmen heikoimman kuukauden myynti käsitti noin viidenneksen vuosimyynnistä eli kaksi kolmasosaa kolmen parhaimman kuukauden yhteismyynnistä.

Kolme tärkeintä paikkakuntaa olivat vanhaan tapaan Jyväskylä, Laukaa ja Jyväskylän maalaiskunta. Kaupungin osuus hallitsi ja oli noin 60–70 prosenttia kokonaismyynnistä. Laukaan osuus oli noin 15 ja Jyväskylän maalaiskunnan vajaat 10 prosenttia. Kolmikon osuus myynnistä käsitti vähintään yli neljä viidesosaa, enimmillään yhdeksän kymmenesosaa (noin 85–90 prosenttia). Muiden toimialueen kuntien – Korpilahden, Muuramen, Petäjäveden ja Toivakan – osuus kokonaismyynnistä jäi vähäiseksi.

Keskimaata kiinnosti myynnin jakautuminen toimialueella kunnittain 1970-luvun alkuun asti, jolloin toimialue oli laajentunut Säynätsalolla ja Uuraisilla. Säynätsalon osuus kokonaismyynnistä oli noin neljä prosenttia eli Petäjäveden luokkaa, mutta Uuraisten minimaalinen (esimerkiksi vuonna 1970 vain 0,1 prosenttia; toiseksi vähiten Toivakassa (0,4 prosenttia)). Kuntakohtaisen myynnin tarkkailun höllentäminen liittyi kaupan rakennemuutokseen, johon kuului keskittyvä suunta ja kauppayksikköjen koon kasvu. Keskimaassa tämä näkyi erityisesti automarketin rakentamisen jälkeen, jolloin päähuomio alkoi kiinnittyä sen menestymiseen.

Laskennallinen toimipaikkakohtainen myynti pysytteli Keskimaassa koko ajan korkeampana kuin keskimäärin SOK:n Jyväskylän konttoripiirissä. Ero venähti suurimmilleen 1960-luvun lopulla, jolloin Keskimaa oli jo lakkauttanut joukon heikoimpia kaupunki- ja maaseutumyymälöitään. Myynti toimipaikkaa kohti kasvoi edelleen 1970-luvulla Prisman ja Sokoksen tahdittamana, mutta suhteessa hitaammin kuin muualla Keski-Suomessa. Keskimaa pidättäytyi vuosikymmenen lopulle saakka vanhan toimipaikkaverkostonsa karsimisesta rajulla kädellä, ja Uuraisten, Keuruun ja Päijätmaan fuusiot toivat Keskimaan vastuulle uusia, myynniltään vaatimattomia maaseutumyymälöitä. Tästä myymäläjoukosta Keurusmaan myymälät olivat parhaimmasta päästä, koska niissä oli tehty jo tarvittavat saneeraustoimet.

Perinteisesti laskettiin myös sitä, kuinka myynti kehittyi toimipaikkaa kohti. Menetelmä oli vertailukelpoinen osuuskauppojen kesken sillä aikakaudella, jolloin kunkin rakenne oli samanlainen: lukuisten pienehköjen sekatavaramyymälöiden verkko. Verkon karsiminen ja yksikkökoon kasvu, puhumattakaan tavaratalojen rakentamisesta, kuten kävi Keskimaalla, vinouttaa vertailua. Tämä varauma muistaen *myynti toimipaikkaa kohti* kehittyi seuraavasti (vuoden 2011 milj. €):[308]

	1960	1965	1970	1975	1980
Keskimaa	0,408	0,722	1,129	1,645	2,001
Keski-Suomen Osuuskauppapiiri	0,379	0,547	0,828	1,406	1,811
Keskimaan myynti piirin keskiarvosta	+ 7,7 %	+ 32,0 %	+ 36,4 %	+ 17,4 %	+ 10,5 %



Keskimaa — kerrankin kannattava osuuskauppa

Kahdensadan suurimman yrityksen listan alimmille portaille ponnahti harvinainen ilmestys: kannattava osuuskauppa. Kannattavuus on ilmeinen, mutta sitä osoittavat luvut pysyvät järjestörakenteen painaman kiven alla.

■■ Jyväskyläläinen Osuusliike Keskimaa tuli nyt 195. sijalle, sen asema suurimpien joukossa vain lujittuu tänä vuonna, sillä Keskimaahan on vuoden alusta fuusioitu 25 miljoonan markan liikevaihtoinen Osuuskauppa Keurusmaa.

Osuusliikkeiden nollatilinpäätösten taustoja tuntevat henkilöt luokittelevat Keskimaan SOK-järjestön tuottavimmaksi jäsenliikkeeksi, ja siten koko valtakunnan osuusliikkeiden kannattavuustilaston kärkipäähän. "Väite on kantautunut niin monelta taholta, että pakko kai siihen on uskoa, kommentoi Keskimaan hallintojohtaja Pentti Packalén.

Keskimaan toimitusjohtajana on vastikään kauppaneuvoksen arvon saanut Pekka Prättälä, joka heinäkuun alusta nimitettiin myös Karjakunnan johtokuntaan kauppaneuvos Kalervo Salon tilalle. Keskimaan johtomiehillä on sanottu olevan vientiä myös järjestön johtopaikoille Helsinkiin, mutta toistaiseksi ryhmä on keskittänyt voimansa Keskimaan kannattavuuden luomiseen.

Kivijalka on kolmihaarainen

■ Keskimaan kultakaivokseksi on osoittautunut Jyväskylän keskustan ulkopuolelle Seppälän teollisuusalueelle vuonna 1973 noussut Sokos-tavaratalo Prisma, jonka tuloskehitystä viime vuodelta luonnehditaan erittäin hyväksi. Toinen tukipilari on kaupungin keskustassa oleva tavaratalo Keskimaa-Sokos. Sokoksen liikevaihto oli viime vuonna 59,7 milj. mk ja Prisman 51,5 miljoonaa. Tänä vuonna Prisman yhteyteen on perustettu rauta-maatalouskeskus, ja se ohittaa liikevaihdoltaan Sokoksen. Prisman ja Sokoksen yhteenlaskettu osuus Jyväskylän tavaratalojen myynnistä oli viime vuonna 48,6 prosenttia.

Kolmas tuottava elementti Keskimaan toiminnassa on ravintolalinja. Siihen kuuluu neljä anniskeluravintolaa ja kolme kahvilaa. Sen sijaan maaseudun elintarvikekauppojen tila on Keskimaallakin heikko.

Naapuria vedetään järjestön nimissä

■ Tietty solidaarisuus osuuskauppajärjestön muita jäsenliikkeitä kohtaan tuntuu estävän Keskimaan todellisten kannattavuuslukujen ilmoitta-

sivulle 99

48

Talouselämä 24/1978

Talouselämä-lehdessä hämmästeltiin vuonna 1978 outoa ilmestystä, kannattavaa osuuskauppaa.

Prisman myötä Keskimaan intressi *tavaratalomyynnin* seuraamiseen virisi 1970-luvun alkupuolella. Vuonna 1972 perustettiin valtakunnallinen Market-lehti, jossa tarkkailtiin erityisesti vähittäiskaupan suurten yksiköiden myynnin kehitystä ympäri maata. Pekka Prättälä seurasi silmä kovana lehteä ja tukeutui mielellään sen havaintoihin raportoidessaan valtakunnallisista kehitysilmiöistä luottamushenkilöille. Erityisen motivoivaa oli nähdä, kuinka Keskimaan tavaratalot kipusivat valtakunnallisissa tilastoissa. Vuonna 1974 Keskimaa-Sokos oli myynniltään maamme 14. suurin tavaratalo ja Prisma sijalla 35. Niiden välissä oli Jyväskylästä vain Heps kaupungin toiseksi suurimpana. Vuosi myöhemmin Sokos oli samalla sijalla, mutta Prisma oli noussut jo 26:nneksi ja ohittanut Hepsin. Vuonna 1978 Prisman myynti ylsi jo sijalle 16. eli lähes Sokoksen tasolle.[309]

Kun olemme jo aikaisemmin tarkastelleet Keskimaan tavarataloja, ilmeni, että vuonna 1974 Sokos oli 36 miljoonan markan myynnillään selvästi suurempi kuin 24 miljoonan markan myyntiin yltänyt Prisma. Neljä vuotta myöhemmin Prisman myynti jäi Jyväskylän keskustan tavaratalon 66 miljoonan markan myynnistä vain pari miljoonaa markkaa jälkeen. Olikin enää lyhyen ajan kysymys, milloin Prisma ajaisi vanhemman tavaratalon ohi. Se tapahtui heti 1980-luvun alussa, kun Prisman vuosimyynti ylitti 100 miljoonan markan merkkipaalun.

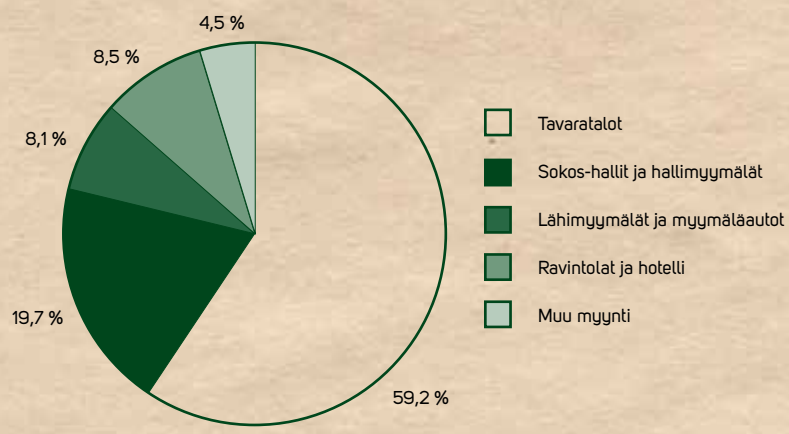
Keskimaan toimintakertomukseen otettiin vuonna 1979 ensimmäisen kerran mukaan graafinen esitys *myynnin jakautumisesta myymälätyypeittäin*, vaikka tietoa oli tarkkailtu jo 1970-luvun puolivälin jälkeen (kuvio 12). Keskimaan kaupankäynti oli jo 1970-luvun lopulla hyvin keskittynyttä, sillä Sokoksen ja Prisman myynti kattoi lähes 60 prosenttia osuuskaupan vuosimyynnistä. Hallimyymälät oli onnistuttu organisoimaan siihen pisteeseen, että niiden myynti käsitti viidesosan. Hotelli- ja ravitsemisala, vaikkakin siitä näkyvä osa oli parhaillaan Jyväshovin perusteellisen uudistamisen alaisena, kerrytti liikevaihtoa enemmän kuin lähimyymälät ja myymäläautot yhteensä.

Myynti toimipaikkatyypeittäin säilyi rakenteeltaan samanlaisena ne muutamat vuodet, joita vielä elettiin vanhan Keskimaan aikana. Alueosuuskaupan kynnyksellä vuonna 1983 tavaratalojen osuus kokonaismyynnistä oli hieman supistunut, mutta kattoi kuitenkin hieman yli puolet. Päähuomio oli ollut hallimyymäläketjun saamisessa parempaan iskuun, ja Sokos-hallit ja muut hallimyymälät olivatkin nostaneet osuutensa neljäsosaan kaupan kokonaismyynnistä. Lähimyymälöiden ja jäljellä olevien myymäläautojen suhteellinen myynti oli laskenut.

Maataloustavarakaupan osuus myynnistä kiinnosti perinteisesti osuuskaupan viljelijätaustaisia jäseniä ja luottamushenkilöitä. Jo aiemmissa yhteyksissä olemme nähneet, kuinka sen osuus oli merkittävä vielä 1960-luvulla: neljäsosa kokonaismyynnistä. Elinkeinorakenteen muutokset johtivat siihen, että maataloustavarakaupan osuus Keskimaan myynnistä puolittui 1980-luvun alkupuolelle tultaessa. Vanhan Keskimaan toimialueella pudotus olisi ollut vieläkin rajumpi, mutta lisäystä toivat Keskimaan asiakkaiksi tulleet Keurusmaan ja Päijätmaan viljelijät. Maataloustavarakauppaan sisältyi myös muuta kuin maataloustuotantoon liittyvää tavara- ja tarvikekauppaa.

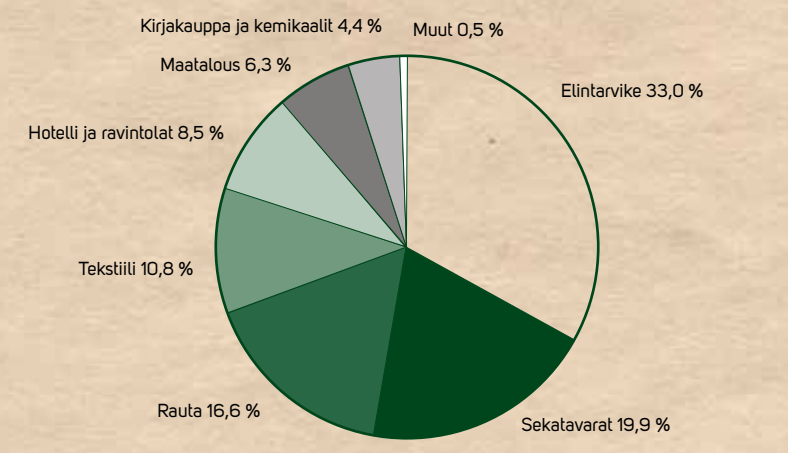
Maataloustavarakaupan erillinen kirjaaminen Keskimaan toimintakertomuksiin lopetettiin vuonna 1980. Seuraavana vuonna toimintakertomusta silmäilleet saivat nähtäväkseen *myynnin jaon kaikkien päätoimialojen kesken* (kuvio 13). Myynnistä suurin osa, kolmannes, oli elintarvikkeiden myyntiä. Sekatavarakauppa, joka tunnettiin vanhastaan siirtomaatavarakaup-

Kuvio 12. Keskimaan myynti toimipaikoittain vuonnna 1979



Lähde: Keskimaan vuosikertomus 1979.

Kuvio 13. Keskimaan myynti toimialoittain vuonnna 1981



Lähde: Keskimaan vuosikertomus 1981.

pana, käsitti viidesosan. Kolmanneksi suurin sektori oli rauta, kuudesosa kokonaismyynnistä. Tekstiilimyynnin osuus oli kymmenesosa, hotelli- ja ravintolamyynnin vähän alle. Puhtaasti maatalouteen liittyi vain kuutisen prosenttia myynnistä.

Tuotot myynnistä, kulut tavarahankinnasta ja palkoista

Osuuskauppa oli perustettu alkuaan myymään jäsenkunnalleen tavaroita, jotka oli hankittu yhteisostoin mahdollisimman edullisesti. Keskimaankin tuotto pohjautui tavaroiden ja palvelujen myyntiin. Palvelujen osuus korostui 1970-luvun loppupuolelta lähtien, kun ravintolatoimintaa laajennettiin ja kehitettiin ja osuuskaupasta tuli Jyväshovin myötä hotelliyrittäjä. Vanhempaan aikaan Keskimaalla oli ollut hieman tuotannollista toimintaa, kuten leipomo ja sikala, mutta niistä oli luovuttu, eikä 1960-luvulla ollut enää niiden tuottoja.[310]

Tavaroiden ja palvelujen myynti kattoi 1960-luvulla noin 93 prosenttia vuosituotoista, joten muiden tuottojen osuus oli noin 7 prosenttia. Muiden tuottojen osuus supistui 1970-luvulla prosenttiin, kahteen eikä ollut vuonna 1980 enää puoltakaan prosenttia liikevaihdosta. Keskimaa investoi voimakkaasti eikä varoja ollut mahdollista eikä tarpeen pitää hallussa *korkotulojen* toivossa. Muiden kuin varsinaisten liiketoiminnallisten tuottojen osuuden supistuminen kertoi siitä, että osuuskauppa keskittyi päätehtäväänsä. Muiden tuottojen ryhmässä korkotulot olivat keskeisin tuottoerä, joka syntyi lähinnä osuuskaupan jäsenten säästökassavarojen tuotosta. Korkotuloja kertyi 1960-luvulla vuosittaisesta liikevaihdosta kahdesta seitsemään prosenttia, mutta osuus supistui 1970-luvun jälkipuoliskolla noin puoleen prosenttiin.

Kulupuolella suurin erä olivat kauppatavaroiden ja palvelujen myynnin määrään perustuvat *osto- ja hankintakulut*. Näiden muuttuvien kulujen osuus liikevaihdosta oli 1970-luvulla noin 80 prosenttia. Kauppa ei toiminut ilman henkilökuntaa, joten kiinteiden kulujen keskeisin erä koostui *palkoista sosiaalikuluineen*. Osuus oli 1970-luvulla noin 12 prosenttia liikevaihdosta. Koko ajanjaksolla 1960–1980 toiseksi merkittävin muuttuvien kulujen erä oli *toimitiloista maksetut vuokrat*. Tiheän myymäläverkoston aikana 1960-luvun alussa vuokramenojen osuus oli peräti kymmenesosa liikevaihdosta. Myymäläverkon rönsyjen karsimisen myötä siirryttiin yhä yleisemmin itse omistettuihin tiloihin ja vuokramenojen osuus alkoi laskea. Se oli vuonna 1970 enää kuusi prosenttia liikevaihdosta ja supistui 1970-luvun lopulla noin yhteen prosenttiin.

Keskimaa teki tuloslaskelmassaan 1960-luvulla *poistoja* vuosittain 9–10 prosenttia liikevaihdostaan. Ero 1970-lukuun oli huima, sillä suunnitelman mukaisten poistojen taso laski vuosikymmenen jälkipuoliskolla yhdestä puoleentoista prosenttiin liikevaihdosta. Muutos selittyy pitkälti sillä, että tilinpäätöksen oikaisussa voitiin siirtyä enemmän *varastovarauksen* suuntaan. Sitä pystyttiin tekemään ensimmäisen kerran tuntuvasti vuoden 1967 tilinpäätöksessä. Tapahtumaa voi pitää ennusmerkkinä siitä, että Keskimaan talous otti ensimmäisen elpyvän askeleen poispäin 1950-luvulla krooniseksi käyneestä taloudellisesta ahtaudesta.[311]

Keskimaan talous oli 1960-luvun alussa hyvin tiukalla, mikä johtui paikoillaan polkemisesta edeltävällä vuosikymmenellä. Osuuskauppa tarvitsi runsaasti lyhytaikaista velkaa, ja lainanhoitokulut kattoivat peräti 14 prosenttia liikevaihdosta. Osuus oli vielä vuonna 1970 noin kymmenen prosenttia. Prisman ja Sokoksen myynnin ansiosta osuuskauppa pääsi taloudessaan vakaammille jaloille 1970-luvun puoliväliin tultaessa, jolloin korkomenojen osuus oli onnistuttu pudottamaan kahteen prosenttiin liikevaihdosta. Osuus oli sama vuonna 1980.

Osuuskunnan tavoitteena ei ollut samaan tapaan tuloshakuisuus ja sen uloskirjaaminen, kuten osakeyhtiömuotoisessa yrittämisessä. Yhteiskunnallisia velvoitteita hoidettiin monin tavoin, ja osuuskunnan harjoittamasta kaupankäynnistä maksettiin tuloksen mukainen vero. Keskimaa maksoi *välittömiä veroja* liikevaihdostaan seuraavat suhteelliset määrät viisivuosittaisin otoksin:

1960	(4,0 %)
1965	(3,3 %)
1970	(2,7 %)
1975	(0,4 %)
1980	(0,2 %)

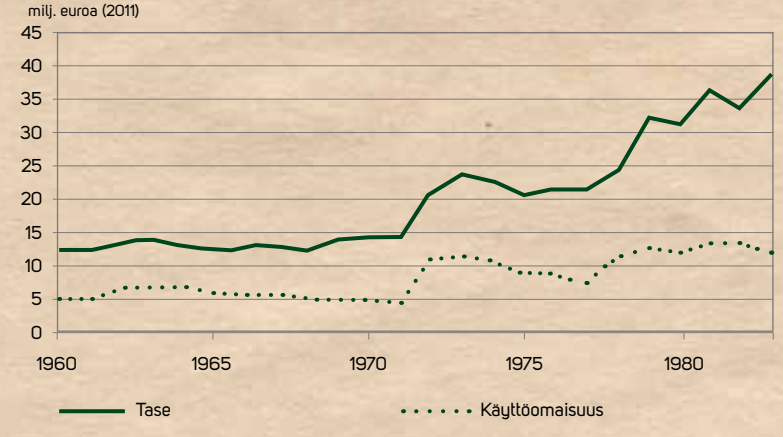
Huomaamme laskevan sarjan. Välittömien verojen tarkastelu antaa kuitenkin vinouttavan kuvan, sillä siitä puuttuu tärkein ja koko ajan merkittävästi kasvanut osa eli liiketoiminnan harjoittamisen myötä *maksetut välilliset verot*. Niiden tarkastelu voi kiinnostaa kaupanalan kerrannaisvaikutusten tutkijoita, mutta on "raskasta" puuhaa vieden syrjäpoluille eikä innostane historiakirjamme lukijaa.

Talous vieraan pääoman varassa

Keskimaan *varallisuus* kasvoi tasearvolla mitaten vuodesta 1960 vuoteen 1983 lähes nelinkertaiseksi (kuvio 14). Tavaratalon rakentaminen 1960-luvun alussa uudeksi keskustoimipaikaksi ei juuri kohottanut varallisuutta, koska samaan aikaan karsittiin heikoimpien kaupunki- ja maaseutumyymälöiden joukkoa. Osuuskaupan taloudellinen asema vahvistui vasta Prisman myötä 1970-luvun alkupuolella. Vuosikymmenen lopulla varallisuutta kartuttivat tuntuvasti Jyväshovin osto ja Keurusmaan fuusio. Päijätmaan sulautuminen näkyi 1980-luvun alun taseessa.

Taseen omaisuuserät jakautuivat rahoitusomaisuuteen, tavaravarastoon ja käyttöomaisuuteen. *Käyttöomaisuus* koostui pääosin kauppakiinteistöistä, niiden irtaimistosta ja kuljetusvälineistä. Käyttöomaisuuden osuus kuvasi sitä, kuinka paljon osuuskaupalla oli varoja kiinni varsinaisen kauppatoiminnan mahdollistavassa infrastruktuurissa. Osuus oli 1960-luvun alussa noin 40 prosenttia, mutta kohosi tavaratalon rakentamisen myötä 50 prosenttiin. Myymäläverkoston karsimisen seurauksena käyttöomaisuuden ies saatiin kevenemään 1970-luvun alkuun tultaessa kolmasosaan taseesta. Prisma oli raskas investointi ja sysäsi vieraan pääoman osuuden hetkellisesti taas yli puoleen. Vuoden 1978 kiinteistöhankintojen jälkeen käyttöomaisuuden reaalinen arvo pysähtyi paikoilleen ja osuus saatiin laskemaan alle kolmasosaan taseesta. Keskimaa pystyi karsimaan reippaalla kädellä tuottamatonta ja pääomia sitonutta omaisuuttaan, ja osuuskaupan rahoitusasema vahvistui tuntuvasti.

Kuvio 14. Keskimaan tase ja käyttöomaisuuden osuus 1960–1983



Lähde: Keskimaan vuosikertomukset 1960–1983.

Keskimaa oli pystynyt investoimaan myymälöihinsä kolmen vuosikymmenen aikana (vuodesta 1930 vuoteen 1960) keskimäärin 1,2 prosenttia liikevaihdostaan. Poistoja sisältämätön *bruttoinvestointiaste* oli matala, ja 1940- ja 1950-luvulla investoinnit jäivät reaalisesti jopa tappiollisiksi kolmasosalla ajanjaksoa. Seuraavana ajanjaksona, jota olemme tarkastelleet (1960–1983), investoinnit käsittivät keskimäärin 2,4 prosenttia vuosiliikevaihdosta. Taso oli siis kaksinkertainen edeltäviin vuosikymmeniin verrattuna.

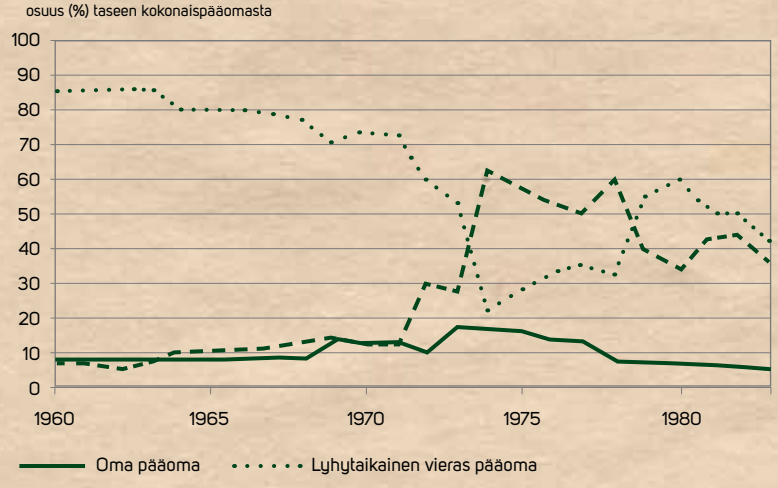
Edellä on useassa yhteydessä korostettu, kuinka tärkeää oli saada ajanmukainen tavaratalomainen päätoimipaikka Jyväskylään 1960-luvun alussa pitkän odottelun jälkeen. Se oli luonnollisesti keskeinen investointi vuonna 1962. Keskimaan kokonaisinvestoinnit, vuoden 2011 rahana noin 4,3 miljoonaa euroa, lohkaisivat tuolloin 4,3 prosenttia liikevaihdosta. Suhteessa raskaammat investoinnit, jotka käsittivät muun muassa vanhojen osastomyymälöiden uudenaikaistamistasekä panostusta baari- ja huoltoasematoimintaan, oli tehty jo kuitenkin Pekka Prättälän ajan ensimmäisenä vuonna 1960: viisi prosenttia liikevaihdosta.

Tavaratalon rakentamisen jälkeen investointitahti hidastui, ja vuosina 1965–1968 painuttiin alle prosentin tasoon. Nuo vuodet olivat Keskimaan historiassa ajanjakson 1960–1983 hiljaisinta rakentamis- ja korjaamisaikaa. Vuonna 1969 noustiin yli kahden prosentin tasoon liikevaihdosta, ja seuraavan vuoden bruttoinvestoinnit (1,5 milj. euroa, vuoden 2011 rahana) olivat reaalisesti samaa luokkaa kuin vuosina 1960 ja 1962. Prisman rakentaminen vuonna 1972 oli 1960- ja 1970-luvun kovin ponnistus: vuoden 1972 investoinnit (7,8 milj. euroa) vastasivat peräti 10,5 prosenttia liikevaihdosta. Yli kolmen prosentin investointitasoon yllettiin jatkossa vain 1979 Jyväshovin hankinnan myötä. Investointitaso pysytteli 1980-luvun alussa vakaana 1,5–1,6 prosenttina ja oli vuoden 2011 rahaan sitoen 2,4–2,8 miljoonan euron tasoa.

Osuuskauppojen talouden perusmurheenkryyni oli vaikeus kerryttää omaa pääomaa, eikä Keskimaa tehnyt poikkeusta. Kun tyydyttävänä oman pääoman osuutena pidetään vähintään 20 prosenttia taseesta, Keskimaa ylsi tästäkin puoleen vain vuosina 1969–1977. Jäsenrahoitus tehostui 1960-luvun lopulla ja Prisman myynnin tuotolla voitiin purkaa raskasehtoisimpia lyhytaikaisia velkoja vuoden 1972 jälkeen. Paras *omarahoitusosuus* kirjattiin heti seuraavana vuonna (17,7 prosenttia). Investoinnit 1970-luvun lopulla vaativat lisää ulkopuolista rahoitusta ja oman rahoituksen osuus laski.

Keskimaan taseesta *vierasta pääomaa* oli 1960-luvun alkupuolella noin 90 prosenttia. Vuonna 1973 päästiin hetkellisesti alle 80 prosentin osuuteen, mutta 1970-luvun lopulla palattiin taas lisärahoitustarpeen aikaan ja vieraan pääoman osuus nousi lähes 95 prosenttiin taseesta. Vuonna 1983 lisättiin kirjanpidollisia varauksia alueosuuskaupan synnyn kynnyksellä, minkä takia vieraan pääoman suhteellinen osuus putosi kerralla 77 prosenttiin taseesta, vaikka vieraan pääoman rahallinen arvo pysyi samana.

Kuvio 15. Keskimaan pääomarakenne 1960–1983



Lähde: Keskimaan vuosikertomukset 1960–1983.

Osuuskaupan velkavastuissa tapahtui näkyvä muutos. Taloudellista pelivaraa kahlinnut tarve lyhytaikaiseen velkaan saatiin laskemaan neljäsosaan 1960-luvun alusta vuoteen 1974. Pudotus oli jyrkkä 1970-luvun alussa. Tämä selittyy pitkälti sillä, että lyhytaikaisia velkoja voitiin neuvotella ehdoiltaan edullisemmiksi, pitkäaikaisemmiksi. Pitkäaikaisten velkojen osuus olikin vuoteen 1978 saakka selvästi suurempi kuin lyhytaikaisten. Nopeasyklisemmän pääoman tarve kasvoi 1970-luvun lopulla, mihin vaikutti myös rahoitusmarkkinoiden muutos tätä suosivaksi.

Keskimaan talouden ahtautta 1960-luvulla kuvasi edeltäneen vuosikymmenen tapaan heikko *maksuvalmius*. Rinnan lyhytaikaisen velantarpeen vähenemisen kanssa kassavarat kasvoivat tyydyttävälle tasolle 1960- ja 1970-luvun taitteessa. Prisman menestys nosti maksuvalmiutta edelleen, ja 1970-luvun puolivälissä päästiin jo tyydyttävän luokassa kärkipäähän, ei kuitenkaan hyvän maksukyvyn sarjaan. Tilanne tiukkeni hieman 1970- ja 1980-luvun taitteessa. Vuoden 1982 syksyllä päästiin jo kuitenkin täysin käteismaksukykyiseksi, kun tuotto- ja kulurakenne tasapainottui hallimyynnin lähtiessä käyntiin taantumahenkisen edellisvuoden notkahduksen jälkeen.

Osuuskauppa kannusti jäseniään *säästökassa-asiakkaiksi*. Kampanjointi 1950-luvun lopulla oli tuottanut siinä määrin tulosta, että säästökassavarat kattoivat 1960-luvun alussa runsaan neljäsosan Keskimaan taseesta. Osuus kasvoi siitä eteenpäinkin. Se oli osuuskaupan taloudessa tärkeä asia aikana, jolloin varoja investointeihin oli hankala saada pankkipuolelta osuustoiminnan tulevaisuuden näyttäessä hämärältä. Säästökassavarojen suhteellinen osuus nousi korkeimmilleen 1970-luvun alussa, jolloin varat vastasivat lähes puolta Keskimaan tasearvosta. Säästökassaan kertyi rahamääräisiä talletuksia myöhemminkin lisää, mutta niiden suhteellinen merkitys Keskimaan taloudessa väheni.

Kummankin osuuskauppajärjestön jäsenosuuskauppojen harjoittamaan säästökassatoimintaan kytkeytyi vinoumia. Kun talletusvarat olivat tuiki tarpeellisia osuuskauppojen rahoituslähteitä, niiden saamiseksi oli ryhdytty maksamaan 1960-luvulla ylikorkoja. Ylikorolla tarkoitettiin verottoman talletuskoron ylittävää korko-osuutta, joka oli vastoin veronhuojennuslain määräyksiä. Ylikoron maksaminen muutti kaikki talletuksista saadut korkotulot verollisiksi, mutta asiasta ei valistettu riittävästi säästäjiä. Nekin tallettajat, jotka tiesivät asiantilan, eivät yleensä piitanneet määräyksestä. Tämä johti siihen, että joukko sijoittajia käytti hyväkseen veronkiertotarkoituksessa säästökassojen käytännön tarjoamaa porsaanreikää. Viranomaiset puuttuivat asiaan vihdoin 1970-luvun lopulla tutkien kassojen asiakastietoja poliisin virka-avun turvin. Suurin osa SOK-laisista osuuskaupoista ja puolet OTK-laisista olivat maksaneet ylikorkoja yhteensä yli 30 000 tallettajalle. Muutamat niitä saaneet sijoittajat tuomittiin veropetoksesta, samoin muutamat osuuskauppojen johtohenkilöt kirjanpito- ja verorikoksesta.

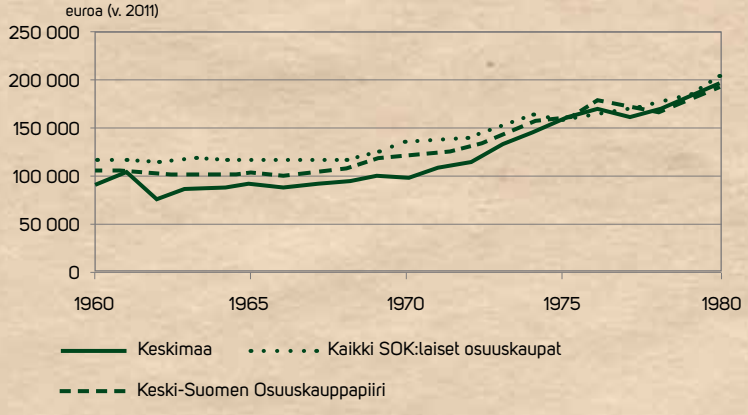


Markkinointipäällikkö Raija Isännäinen tekemässä jäsenhankintaa 1980-luvun alkupuolella.

Lisäkorkonsa verotuksessa ilmoittamatta jättäneistä talletajista noin 13 000 tallettajaa sai rangaistusveron. Eduskunta sääti vuonna 1981 armahduslain, joka muutti jälkikäteen veronalaisiksi vain normaalikoron ylittäneen koron.[312]

Keskimaa ei joutunut kiusallisessa säästökassatalletusjupakassa myrskynsilmään, mutta ei jäänyt aivan osattomaksikaan. Jyväskyläläinen liikemies Usko Manninen, joka oli toimittanut virvoitusjuomia 1950-luvulta lähtien osuuskaupoille, oli tallettanut varojaan useiden osuuskauppojen säästökassoihin. Osa talletuksista oli tehty tekaistuilla nimillä. Manninen sai syytteen veropetoksesta, ja jutussa kuultiin todistajana myös Keskimaan toimitusjohtajaa. Pekka Prättälä otti osuuskaupan tiedotuksen näkökulmasta lojaalisti osavastuuta tapahtuneesta, vaikka juridisesti vastuu olikin yksin korkotulojen saajalla. Usko Manninen sai rangaistuksensa, mutta prosessi oli henkisesti raskas myös Prättälälle, sillä se merkitsi miesten ystävyyssuhteen katkeamista.[313]

Kuvio 16. Keskimaan ja muiden SOK-laisten osuuskauppojen myynti kaupan toimihenkilöä kohti 1960–1980



Lähde: Keskimaan, SOK:n Keski-Suomen Osuuskauppapiirin ja SOK:n vuosikertomukset 1960-1980. Toiminhenkilömääränä Keskimaalla vakinainen henkilöstö vuoteen 1972 asti ja sen jälkeen vakinaisen ja määräaikaisen henkilöstön keskiarvo vuosittain; muiden osuuskauppojen henkilöstö vuoden viimeisen päivän mukaan ilmoitettu määrä.

Kaupankäynti alkaa kannattaa

Keskimaan tuottavuutta voidaan tarkastella osuuskaupan *työntekijää kohti lasketun myynnin* perusteella. Osuuskaupan kannattavuus ei tuntunut millään paranevan 1960-luvulla, vaikka uusi keskustoimipaikka oli rakennettu, heikkoja myymälöitä karsittiin ja jäljelle jääneitä uudistettiin. Keskimaa osoittautui 1960-luvulla kannattavuudeltaan heikommaksi, kun sitä verrataan Keski-Suomen piirin tai koko maan SOK-laisiin osuuskauppoihin (kuvio 16). Myynti työntekijää kohti pysytteli vuoden 2011 rahana itsepintaisesti alle 100 000 eurossa.

Tuottavuuden kohottamistoimet alkoivat näkyä viiveellä heti 1970-luvun alussa. Hartaasti toivottua kehitystä kiihdytti Prisman rakentaminen. Keskimaa saavutti 1970-luvun puolivälissä piirinsä keskiarvon, joka oli noussut samaan aikaan valtakunnalliselle keskitasolle. Myynti työntekijää kohti ylitti 150 000 euron rajan eli oli noussut runsaat puolet 1960-luvun tasosta.

Vuoden 1977 työttömyys ja lama näkyivät kaupankäynnin kannattavuuden notkahduksena varsinkin, koska työntekijöiden palkkakustannukset oheiskuluineen nousivat tuntuvasti 1970-luvulla. Tuottavuusnotkahdus osoittautui kuitenkin hetkelliseksi, ja 1970-luvun lopulla Keskimaan myynti lisääntyi reippain askelin ja sitä myötä liiketoiminnan kannattavuus. *Tärkeimpiä vakauttamistoimia* olivat seuraavat: henkilöstökulujen sopeuttaminen tuottoihin, päivittäistavarakaupan ja rauta-maatalouskaupan markkinaosuuden kasvattaminen ja tuottavuuden parantaminen, pääomien irrottaminen tavaravarastosta sekä kuljetustoiminnan keskittäminen Jyväskylään. Vuonna 1982 työntekijää kohti laskettu myynti ylittikin 200 000 euron rajapaalun. Tuottavuus oli kasvanut kahdessa vuosikymmenessä reaalisesti yli kaksinkertaiseksi.

Keskimaa lähti ratkaisemaan vuoden 1976 alusta tuottavuuden tehostamisen ja kasvavien henkilöstökulujen välistä epätasapainoa komealta kalskahtavalla operaatiolla

nimeltään "Vastaisku". Vastuualueiden ryhmäpäälliköihin tukeutuen tutkittiin pistekohtaisesti, mitä työvaiheita työntekijät tekivät ja paljonko niihin kului aikaa. Tavoitteena oli mitoittaa henkilömäärä entistä paremmin suhteessa kunkin pisteen työmäärään. Työmäärien huippuja ryhdyttiin kattamaan osa-aikatyövoimalla.[314] Kun henkilökustannukset alkoivat olla yli 60 prosenttia kaupan kaikista kustannuksista, suuntaus vei – Keskimaan Prisman tapaan – kohti teollismaista vähittäismyyntiä, jossa kauppa hankki suurin kertaostoin ja siten vähin kuljetuskerroin suuria tavaramääriä, joista asiakas valitsi omansa itseään palvellen.

Nettoylijäämää (lopullinen tulos) jäi joka vuosi sen verran, että kannattavuus pysyi positiivisena. Ylijäämää kertyi suhteellisesti eniten 1960-luvun alussa (noin 0,3 prosenttia myynnistä). Tiukkaa aikaa oli sekä 1970-luvun että 1980-luvun alussa, jolloin ylijäämää kirjattiin vain kymmenesosa parhaimmista vuosista. Tässä oli mukana tilinpäätöksen kirjaamisen liikkumavaraa, sillä vaikka 1980-luvun alussa ei näytettykään kuin nimellisiä ylijäämiä, pystyttiin tekemään elinkeinoverolain mukaiset enimmäispoistot ja kasvattamaan suuresti varausvaroja tulevia aikoja varten. Kauppa kannatti, sillä sijoitettu pääoma tuotti 14,5 prosentin koron (vuonna 1982). Keskimaata pidettiin 1970-luvun lopulla ja 1980-luvun alussa kannattavimpana osuuskauppana SOK-ryhmässä.[315]

Maamme monet osuuskaupat jäivät vähittäiskaupan kehityksessä joistakin sulautumisista huolimatta liian pieniksi eivätkä selvinneet ilman *SOK:n enemmän tai vähemmän jatkuvaa taloudellista tukea*. Sitä alettiin pitää jopa itsestäänselvyytenä. Tällainen asenne heikensi ponnisteluja parantaa omaehtoisesti kaupan kannattavuutta ja nakersi jäsenkauppojen yksituumaisuutta. SOK patisteli 1970-luvun alussa jäsenkauppojaan kehittämään talouttaan talouskilpailujen ja suunnitelmallisuuden avulla ja vuosikymmenen lopulla osuuskauppoja vaadittiin ottamaan käyttöön yrityssuunnittelun ja talousjohtamisen menetelmiä. Näistä toimista huolimatta maamme noin 250 SOK-laisesta osuuskaupasta joka viides tuotti tappiota vuonna 1976. Ongelmat kärjistyivät seuraavana vuonna, joka oli lamavuosi ja keskusliikkeellekin neljäs tappiollinen vuosi 1970-luvulla: lähes joka toisen osuuskaupan tulos oli alijäämäinen. Tilanne koheni hetkellisesti 1970-luvun lopulla, mutta vaikeudet nousivat uudelleen esiin 1980-luvun alussa. Osuuskauppojen piirissä ei kyetty näkemään itsestä kiinni olevia ongelmatekijöitä, vaan syytettiin melko yksisilmäisesti SOK:n byrokraattisen ja jäsenosuuskauppojen ostoalennuksiin nihkeästi suhtautuvan konttoriverkon vievän osuuskauppajärjestöä yhä kurjempaan tilaan.[316] Todellisuudessa tehottomuutta oli kaikissa portaissa SOK:n johtamisesta osuuskaupan pienen sivumyymälän pyörittämiseen.

Keski-Suomen osuuskaupat eivät tehneet poikkeusta valtakunnalliseen kokonaiskuvaan. Osuuskauppa Päijätmaa ja Osuusliike Kivikanto olivat talousvaikeuksissa jo 1970-luvun alussa. Niiden lisäksi vuosikymmenen puolivälissä heikko tulosmuodostus oli Keurusmaalla, Sisämaalla, Kotikunnalla ja Sepolla. Vuosikymmenen lopulla kohtalokkain tilanne oli Päijätmaalla, mikä johtikin sen fuusioimiseen Keskimaahan, kuten aiemmin on kerrottu. Vuoden 1981 lopulla SOK:n Keski-Suomen kymmenestä osuuskaupasta puolet kirjasi tappiollisen tilinpäätöksen jo ennen poistoja.[317]

Keskimaa oli pystynyt maksamaan 1950-luvulla jäsenilleen *ylijäämänpalautusta* vain muutamana vuonna. Seuranneella ajanjaksolla 1960–1983 ostouskollista jäsenkuntaa voitiin palkita ainoastaan 1960-luvun alun kolmena ensimmäisenä vuonna. Määrä oli noin 0,10–0,13 prosenttia myynnistä. Jäsenkunta sai olla vuoteen 1970 saakka ilman näkyvää tilikauden jälkitoimiin liittyvää etuutta, kunnes osuuskunta saattoi ryhtyä jakamaan *ostohyvityksiä*. Ensimmäinen kerta vuonna 1970 salli osuuskaupan myyntiin suhteutettuna 0,28 prosentin hyvityksen. Rahana se oli noin 117 000 mk (n. 160 000 euroa). Jäsen tai jäseneksi liittyvä keräsi ostomerkkejä, joita hän



Ennen tietokoneaikaa ostohyvitysjärjestelmä oli toimiva, mutta työläs ja monimutkainen. Ostohyvitysten laskeminen asiakkaiden keräämien kuittien perusteella oli valtava urakka, joka työllisti konttorin naisia.

palautti vuoden mittaan ja sai merkkien oikeuttavasta määrästä 1,5 prosentin ostohyvityksen. Uusi järjestelmä toi Keskimaahan vuoden aikana 575 uutta jäsentä ja osuuskaupan jäsenkunta muuttui samalla naisenemmistöiseksi. Jo Prisman avaamisvuonna 1972 ostohyvitystä maksettiin 0,42 prosenttia myynnistä, mikä oli suhteellisesti suurin osuus vuoteen 1983 saakka. Yleisimmin liikuttiin 0,30–0,35 prosentin tasolla. Alle 0,30 prosentin jäätiin vain vuonna 1981, kun piti kattaa Keskimaahan sulautuneen Päijätmaan alijäämää. Tällöin ylitettiin kuitenkin ensimmäisen kerran miljoonan markan (n. 430 000 euron) ostohyvityksen raja.

Kilpailu Mäki-Matin kanssa voitetaan

Keskimaa oli 1960-luvun alussa edelleen altavastaajana Jyväskylän ja sen lähiympäristön tärkeimpään kilpailijaansa, OTK-laiseen Osuuskauppa Mäki-Mattiin, nähden. Sitä johti Erkki Luoto taitavasti ostouskollisen asiakaskunnan tuella. Mäki-Matin liikevaihto oli vuonna 1960 noin 2,7 miljoonaa markkaa, Keskimaan tästä vain puolet. Mäki-Matilla oli yli sata toimipistettä, ja se rakensi Centrum-tavaratalonsa kaksi vuotta aikaisemmin kuin Keskimaa. Keskustoimipaikan yhteyteen tuli hotelli Seurahuone, jossa oli kaksi ravintolaa. Entisestään laajempi ja uudistuneempi tavaratalo avattiin vuonna 1974. Samaan aikaan aloitettiin kaupungissa Hotelli-ravintola Cumuluksen rakentaminen Seurahuoneen rinnalle. Kolmas hotelli-ravintola oli Tarhiansuu Keuruulla. Mäki-Matin historiassa 1970-luvun puolivälissä oli muutoinkin vauhdikasta ilmeen muuttamisen aikaa, sillä Jyväskylän Seppälänkankaalle valmistui EKA-kaluste, joka oli Keski-Suomen ensimmäinen kodinsisustustavaratalo.[318]

Mäki-Matin toiminta-alue laajeni 1960-luvulla, kun siihen liittyi vuosikymmenen puolivälissä ensin Äänekosken ja Suolahden Osuuskauppa. Tällöin Mäki-Matilla oli Keski-Suomessa yli 150 myyntipaikkaa, joissa työskenteli yhteensä yli 1000 henkeä. Vuonna 1968 Osuusliike Keski-Suomi Keuruulta sulautui suurempaansa ja kaksi vuotta myöhemmin Paavonseutu Saarijärveltä. Keskimaan kilpailija oli kivikovaa luokkaa, sillä Mäki-Matti oli parhaimmillaan 1960-luvun puolivälissä maamme neljänneksi suurin OTK-lainen osuuskauppa, ja vuonna 1975 sijoitus oli edelleen komea: viides. Se hankki tavaransa suurelta osin OTK:n Seppälänkankaalle rakentamasta jakelukeskuksesta, jonka yhteydessä oli vientiteurastamo. Samalle tontille tuli 1970-luvun puolivälin jälkeen OTK:n Keski-Suomen E-maatalouskeskus, joka aiheutti Keskimaalle tarpeen terästää otettaan rauta- ja maatalouskaupassa.





Esillepanoja esittelemässä O. Longström ja Toivo Jokinen Jämsänkosken S-marketissa 1980-luvulla.

Mäki-Matti rakensi ajan hengessä tavarataloja myös Jyväskylän ulkopuolelle suurimpiin asutuskeskuksiin Äänekoskelle, Saarijärvelle, Suolahteen ja Keuruulle. Pienempiä ns. alennustavarataloja alettiin muuttaa 1970-luvun puolivälissä E-halleiksi. Sellaisia tuli ensimmäisessä vaiheessa Tikkakoskelle, Lievestuoreelle ja Haapamäelle.

Toisin kuin Keskimaa Mäki-Matti jatkoi oman tuotannon harjoittamista. Lutakossa oli edelleen maankuulua voita valmistanut meijeri ja sen yhteydessä maitojauhetehdas. Mäki-Matti oli 1970-luvun puolivälissä ainoa OTK-lainen meijerinomistajaosuusliike. Lutakon leiväntuoksu oli peräisin osuusliikkeen leipomosta.

Mäki-Matin myynti säilyi 1960-luvun lopulle saakka kaksi kertaa suurempana kuin Keskimaan. Prisman rakentaminen alkoi kuroa eroa umpeen nopeasti, sillä jo automarketin toisen kokonaisen toimintavuoden (1974) myynti nosti Keskimaan kilpailijansa kantapäille: Mäki-Matin myynti oli 128 miljoonaa markkaa; Keskimaan 106 miljoonaa markkaa (vuoden 2011 rahana 116 milj. euroa; 96 milj. euroa).

Mäki-Matin johdossa tapahtui vuonna 1977 vaihdos, kun Jyväskylän kaupunginvaltuutettunakin toimineen Erkki Luodon jälkeen osuuskaupan johtoon tuli Arvo Perälä. Hänen aikanaan Mäki-Matti laajeni koko maakunnan kattavaksi, kun siihen liitettiin Jämsän Osuusliike ja Korpilahdella toiminut Pohjois-Päijänteen Osuusliike. Mäki-Matin parhaimmat päivät olivat kuitenkin jääneet taakse. Tämä oli nähtävissä viimeistään osuuskaupan tullessa 75 vuoden ikään vuonna 1981. Mäki-Matti oli jäänyt kilpailijansa Keskimaan varjoon, kun OTK-laisen myynti oli ollut edellisenä vuonna vain 168 miljoonaa markkaa ja SOK-laisen 325 miljoonaa markkaa (vuoden 2011 rahana 78 milj. euroa; 152 milj. euroa). Mäki-Matin reaaliarvoinen myynti oli siis todellisuudessa supistunut tuntuvasti 1970-luvun jälkipuolis-



Perjantaina 6. 5. 1983 KESKISUOMALAINEN

Kaupan viime vuosi

Osuustoiminta menetti, yksityiset kasvoivat

Molemmat osuustoiminnalliset kaupan keskusryhmittymät menettivät edelleen viime vuonna markkinaosuuttaan elintarvikkeiden ja muiden päivittäistavaroiden markkinoista. Vastaavasti K-kaupat ja T-kaupat kasvattivat markkinaosuuttaan.

K- ja T-kaupat ovat pystyneet kasvattamaan markkinaosuuksiaan osuusliikkeiden ja -kauppojen keskittyessä kannattavuutensa kohentamiseen.

kolla. Kilpailuasetelma Keskimaahan oli kääntynyt runsaassa kymmenessä vuodessa päinvastaiseksi: Keskimaasta oli tullut myynniltään kaksi kertaa suurempi.

Mäki-Matti kävi 1980-luvun alussa sisukkaasti edelleen kauppaa 17 kunnan alueella noin 70 toimipaikassaan. Lähitulevaisuudessa häämötti suurleipomon rakentaminen ja hotellin laajentaminen. Ei kulunut kuin kaksi vuotta, kun maanlaajuiset osuuskauppakentän myllerrykset, jotka ravistelivat kohtalokkaimmin OTK-laista osaa, nielaisivat myös Mäki-Matin. Se liittyi vuonna 1983 valtakunnalliseksi E-osuuskunta Ekaksi, josta jättäytyi pois suurin osuusliike Elanto. Mäki-Matille oli fuusiotilanteessa kaavoitettu marketin tontti ja varat sen rakentamiseen. Fuusion jälkeen Eka sai Mäki-Matin varat ja möi tontin. Suurimmat myymälät lopetettiin, ja jäljelle jäivät vuodesta 1987 lähtien vain lähikaupat, Siwat.

Keskimaa perinteisen osuuskauppa-ajan päättyessä

Huolimatta siitä, että Keskimaan kaupankäynti jämähti sijoilleen 1950-luvulla, osuuskauppa lukeutui 1960-luvun alussa maamme *kymmenen suurimman SOK-laisen osuuskaupan kärkijoukkoon*. Toimipaikkamäärältään se oli peräti neljäs, mutta heikosti kannattavien ja jopa tappiollisten myymälöiden verkko oli taloudellisesti raskas ies. Myynniltään Keskimaa oli yhdeksäs, edellään mikkeliläinen Osuuskauppa Suur-Savo ja kannoillaan Lahden Seudun Kauppakunta. Keskimaalla oli vajaa 8 000 jäsentä, mikä riitti pitämään sen kaupparyhmässään viidennellä sijalla.[319]

SOK-laisia osuuskauppoja oli vuonna 1960 noin 370. Pienten osuuskuntien fuusiot supistivat kentän vuoteen 1977 tultaessa noin 230 kauppaan. Kookkaimpien osuuskauppojen rintama ei kuitenkaan paljon muuttunut 1970-luvun lopulle tultaessa: Keskimaa oli vuonna 1977 myynniltään seitsemäs. Keskimaan kannalta huomionarvoisin muutos oli, että sekä toimipaikka- että jäsenmäärältään se oli kärkikymmenikön peränpitäjä. Mieluinen, joskin Keskimaan kannalta kovin vaatimaton, tulos kahden vuosikymmen aikajaksolta oli, että jäsenmäärää oli onnistuttu kasvattamaan 3 000 hengellä.[320] Heikkojen toimipaikkojen karsiminen oli ollut tuskallinen, mutta kannattavuusnäkökohdasta välttämätön ratkaisu. Se, että Keskimaa oli vuonna 1977 noin 40 toimipaikallaan SOK-laisten kärkiosuuskauppojen hännänhuippu, edellään peräti kymmenen toimipistettä suuremmat Satakunnan Osuuskauppa ja



Osuuskaupan onnen avaimet

Osuuskauppalehti teki 1970-luvun lopulla juttusarjan kaupan vaikuttajista. Kauppaneuvos Pekka Prättälä muisteli työuraansa ja käytännönläheistä kouluttautumistaan. Ulkomailla jo lapsuuden Kanadan-vuosien aikana koettu muistui mieleen, ja myöhemmät tutustumismatkat osuuskaupan johtajana nousivat arvossa korkealle. Henkilökuvan jälkeen Prättälää pyydettiin kertomaan, viitaten Keskimaan antamaan esimerkkiin, miten tehdään kannattava osuuskauppa:

> Jos siihen pystyisi antamaan pitävän vastauksen, tuskin järjestöllä olisi hätäpäivää! Mutta: hyvä henkilökunta ja hyvä tuuri. Hyvällä tuurilla tarkoitan oikea-aikaisia investointeja ja saneerauksia. Tärkeintä on pystyä vainuamaan, mitä tulossa on.
>
> Hyvä ihmistuntemus auttaa tässä työssä. Minä en sitä tosin pysty enää käyttämään hyväkseni yhtä paljon kuin aikaisemmin. Huulena heitetään joskus, että osuuskaupan johtajan ei tarvitse olla mitään muuta kuin hyvä mieskuorolainen. Eli riittää, että osaa hoitaa suhteet paikkakunnan vaikuttajiin. Riittääköhän enää.
>
> Aikaisemmin sanottiin myös, että holotna olo kuin osuuskaupanhoitajalla. Nykyisin tarvitaan vahva koulutus. Nykyään on hyvää ainesta tarjolla johtotehtäviin. Mutta kehittyvät johtamismenetelmät ja muut systeemit edellyttävät jatkuvaa koulutusta. Kukaan ei voi jäädä paikalleen.

Lähde: Osuuskauppalehti 1979.

Joukko osuuskaupan perustajajäseniä palkittiin vuonna 1965 Keskimaan 50-vuotisjuhlassa.

Osuuskauppa Ympäristö Kouvolasta, osoitti, että Keskimaa oli uskaltanut lähteä toimipaikkarönsyjen karsimiseen aikaisin. Monilla osuuskaupoilla se oli vielä edessä.

Keskimaan myynnin kasvu oli 1970-luvun lopulla noin 200 osuuskaupan kaupparyhmässään ripeintä, mikä vahvisti sen asemaa entisestään. Vuonna 1979 yllettiin viidenneksi. Seuraavana vuonna myynti kasvoi edelleen hulppeasti lähes viidenneksen, vaikka suuret investoinnit veivät voimavaroja. Kauppa kasvoi muillakin, ja sijoituksessa jouduttiin antamaan hieman periksi.[321]

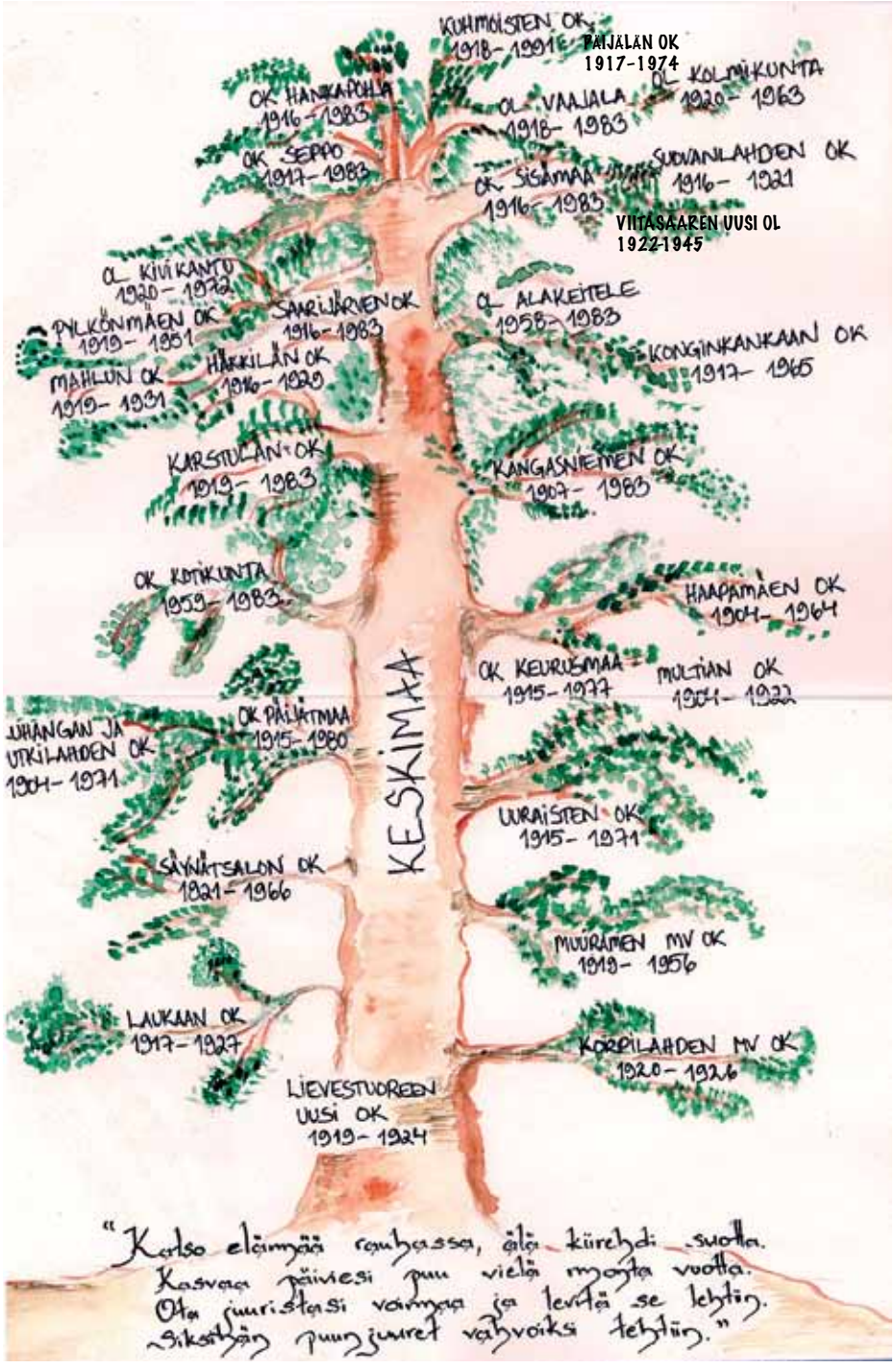
Kumpikin osuuskaupparyhmä ui 1980-luvun alussa syvissä vesissä. Ongelmat olivat kaikkea mahdollista laatua: raskaimmillaan rakenteellisia, taloudellisia ja toiminnallisia. Ongelmien tunnistaminen ja ennen kaikkea tunnustaminen veivät aikansa kummankin kaupparyhmän sisällä, mutta ilmentymiä oli nähtävissä ulkopuolellakin. SOK-laisten kauppojen yhdysside Osuuskauppalehti murehti vuoden 1982 talvella sitä, etteivät osuuskauppojen tulokset ja tila olleet kehuttavat. Poikkeukseksi nostettiin Keskimaa, ja lehti haastatteli neljä vuotta aikaisemmin kauppaneuvoksen arvonimen saanutta Pekka Prättälää, joka tunsi hyvin myös muiden osuuskauppojen ajattelutapaa, olihan hän niiden liikkeenjohtajien pitkäaikainen puheenjohtaja vuosikymmenen ajalta. Prättälä kertoi, että kentällä odotetaan keskusliikkeeltä tehostumisen suurkuuria. Tehottomuutta oli kuitenkin kaikissa portaissa, joten myös osuuskauppojen itsensä tuli katsoa tilaansa. Keskimaan toimitusjohtajan kokemuspohjainen arvio oli, että ne kaupat, jotka lähtivät ajoissa mukauttamaan toimintaansa muuttuneiden olojen mukaan, pärjäsivät hyvin. Ajoissa tarkoitti Prättälän kielenkäytössä sitä, ettei toimintoja muutettu vasta pakosta. Kaksi keskeisintä toimenpidettä olivat: toimipaikkaverkoston tervehdyttäminen sekä riittävät ja oikea-aikaiset investoinnit. Rönsyilyä piti välttää: ”Esimerkiksi autokauppa, jota meidänkin osuuskaupallemme tyrkyttämällä tyrkytettiin, on osoittautunut osuuskaupoille erääksi heikkoudeksi.”[322]

Keskimaa ei ollut 1980-luvun alussa useimpien osuuskauppojen lailla virran vietävissä, saati umpisukelluksissa, mutta ei vielä ihan pintavedessäkään. Arveltiin, että pahin pikkumyymälöiden sulkemisaika oli jo takana, mutta vielä parikymmentä eli puolet kaikista sinnitteli kannattavuusrajalla. Monen myymä-

län kohtalo oli siis edelleen uhattuna, koska myynnistä saatu kate ei riittänyt aina edes myymälänhoitajan palkkaan. Kyläläisten toivottiin keskittävän ostoksensa. Tulosta syntyi esimerkiksi Puuppolassa ja Vehniällä, kun kyläläisille tehtiin selväksi, mitä oman myymälän säilyttäminen edellytti.[323]

Päijätmaan fuusioitumisen jälkeen Keskimaan *toimialue kattoi 1980-luvun alussa puolet Keski-Suomesta*. Pekka Prättälän ilmoitus eläkkeelle jäämisestään keväällä 1983 tuli julkisuuteen joulukuussa 1982. Samoihin aikoihin SOK:ssa ja sen osuuskaupoissa oli käynnissä hätähuutona ryhtikampanja "se on näyttöä nyt". Keskimaalla voitiin rauhallisin ajatuksin todeta, että näyttö oli jo annettu. Toimitusjohtajan vaihtuminen voitiin tehdä turvallisin mielin.

Vuoden 1982 viimeisenä päivänä rekisteröitiin Osuusliike Keskimaan nimenmuutos *Osuuskauppa Keskimaaksi*. Osuusliike oli erityisesti OTK-laisen ryhmän käyttämä nimi, mutta se oli pidetty Keskimaan yhteydessä tekemättä asiasta numeroa. Nimenmuutos liittyi laajempaan osuuskunnan sääntöjen muuttamiseen, jolloin muun muassa johtokunnasta tuli hallitus vuoden 1982 lopulla. Sääntömuutokset vahvistettiin kahdessa peräkkäisessä edustajakokouksessa, ensin 31.5.1982 ja toisen kerran 30.9.1982.[324]





Maakunnan osuuskauppana 1983–

Muutos Keski-Suomessa jatkuu

Maamme *väestön keskittyminen* pääkaupunkiseudun lisäksi muutamiin alueellisiin keskuksiin jatkui 1980-luvulla. Keski-Suomi lukeutui hienoisiin voittajiin, kun sen asukasluku nousi 240 000:sta (1980) 275 000:een (2011). Tämä palvelualojen, kuten vähittäiskaupan, kannalta mieluisa taustavoima ei kuitenkaan jakautunut tasaisesti: kasvua piti yllä Jyväskylän seutu. Pelkästään Jyväskylän kaupungin osuus Keski-Suomen asukasmäärästä nousi 40 prosentista lähes 50:een. Tässä meidän täytyy muistaa kuntaliitosten vaikutus. Muu osa maakuntaa menetti väkeään, suhteellisesti eniten laaja pohjoinen Keski-Suomi. Väki pakkaantui paitsi kaupunkeihin myös kirkonkyliin, sillä vuonna 1980 taajamissa asui vasta puolet keskisuomalaisista, mutta kolme vuosikymmentä myöhemmin jo neljä viidestä. Vuoteen 2020 ulottuvat lähitulevaisuuden ennusteet lupaavat korkeintaan yhtä vähäistä väkimäärän – ja siis myös kuluttajajoukon – kasvua kuin edeltäneinä vuosina. Ollaanko siis saavuttamassa jo kasvun rajat?[325]

Elinkeinorakenteen muutos ei pysähtynyt. Kun 1980-luvun alussa maa- ja karjatalous antoi leivän vielä 14 prosentille keskisuomalaisista työelämässä olleista, osuus putosi vuoteen 2010 tultaessa 4 prosenttiin. Muutosta kiihdytti Euroopan unioniin liittyminen 1990-luvun puolivälissä, jonka jälkeen kustannustehokas viljely ja karjanpito ovat edellyttäneet mittavia tilakohtaisia investointeja. Teollisuus antoi toimeentulon 1980- ja 1990-luvulla joka kolmannelle, mutta 2000-luvun puolella enää joka neljännelle. Palvelualat ovat jatkaneet voittokulkuaan: 2000-luvun alussa niiden parissa työskenteli 70 prosenttia työelämässä olleista. Yleisin ammattinimike olikin kaupanalan myyjä.[326]

Keski-Suomessa oli 1980-luvun puolivälissä runsaat 12 000 maatilaa. *Maaseudun murroksen* jatkuminen johti siihen, että vuoteen 2012 tultaessa niistä vain joka kymmenes harjoitti aktiivista tuotantoa. Pääosa jäi ikääntyvän viljelijäpariskunnan asuinpaikaksi tai suorastaan autioitui. Jatkaneet tilat vuokrasivat naapureiltaan tarpeettomiksi käyneitä peltoja, minkä seurauksena aktiivitilan keskipeltoala nousi kolmessa vuosikymmenessä 10:stä hehtaarista 30:een (koko maassa keskimäärin 37 ha). Metsätalouden merkitys korostui Keski-Suomessa, sillä maatilan keskimetsäala oli noin 70 hehtaaria, kun se oli koko maassa noin 50.

Tuotantosuuntana lypsykarjatalous supistui entisestään. Meijeriauto kiersi 1980-luvun puolivälissä lähes 4 000 kohteessa, mutta vuoden 2009 lopussa maakunnassa oli enää alle 750 maitotilaa. Keskilehmämäärä oli 20 päätä. Karjan keskikoon kasvu ja tuottavuuden paraneminen merkitsivät sitä, etteivät Keski-Suomesta tuotetut maitomäärät vähentyneet suhteellisesti ollenkaan samaa vauhtia kuin maidontuotannosta luopuneiden tilojen määrä laski. Pohjoinen Keski-Suomi piti maakunnan maidossa. Maidontuotannon ydinseutuja olivat Pihtipudas, Viitasaari ja Saarijärvi.

Osa tiloista keskittyi lihakarjanpitoon, harvempi sikojen tai kanojen. Tuotantosuuntana viljan- tai heinänviljely, energiakasvit tai pelkkä metsätalous olivat houkuttavampia vaihtoehtoja. Niissä riitti yhden henkilön työpanos, ja ne sesonkiluontoisi-

na tarjosivat mahdollisuuden lisäansioiden hakemiseen muuta kautta, esimerkiksi koneyrittäjänä.[327]

Tässä olemme kuvanneet vain muutamin piirroin keskisuomalaisen maaseudun ilmeen muutosta. Sitä luonnehti entisenlaisen vilskeen ehtyminen sekä väestön harveneminen ja harmaantuminen. Maaseutu sai tosin uusiakin asukkaita, sillä monet nuoret lapsiperheet ja juurilleen mielineet paluumuuttajat rakensivat kotejaan avariin maisemiin. Vaatimuslistalla olivat kuitenkin hyvät tieyhteydet ja mielellään vesihuolto, joka oli yhä useammassa tapauksessa mahdollista vesiosuuskuntien ansiosta. Viime vaiheessa kiinnitettiin huomiota tietoteknisiin valmiuksiin, mitä varten maakuntaan polkaistiin 2010-luvulla laajakaistaverkon rakentamisohjelma.

Kaupanalaan vaikuttaviin yhteiskunnallisiin valtavirtauksiin kuului se, että asuinpaikasta riippumatta ihmisten *liikkumistarpeet ja -mahdollisuudet* jatkoivat kasvuaan. Keski-Suomessa oli 1980-luvun puolivälissä 80 000 henkilöautoa ja 2010-luvun alussa jo lähes kaksinkertainen määrä työ- tai kauppamatkoja tai muuta ajoa varten.[328] Autoistumisen rinnalla ihmisten arkielämään tuli kokonaan uusi ulottuvuus: tietotekniikka internetteineen. Se toisaalta vähensi asioimisen tarvetta, mutta toi myös mahdollisuuksia hankkia nettikaupan kautta tavaroita miltä kolkalta maapalloa tahansa.

Talouksien koko pieneni entisestään. Niissä oli 1980-luvun puolivälissä laskennallisesti keskimäärin 2,7 henkeä, mutta 2010-luvulla jo tuntuvasti alle 2. Merkittävin piirre oli yhden hengen talouksien harppaus: sellaisia oli vuonna 1985 neljäsosa talouksista, mutta vuonna 2011 jo 40 prosenttia. Nämä yhden kuluttajan taloudet olivat sekä sakenevan vanhusväestön talouksia että nuorten ”sinkkujen” elämänmuoto.[329] Yhtäältä palveluja käyttämään tottuneet ostokykyiset vanhukset, toisaalta ympäristötietoiset ja koulutetut nuoret alkoivat vaikuttaa yhä näkyvämmin kulutustavaramarkkinoihin, mutta myös Keskimaan kaltaisen monitoimijan ravitsemispalvelujen strategisiin linjauksiin.

Jyväskylä imi lähiympäristönsä *ostovoimaa*. Selvimmin tämä oli havaittu jo aikaisemmin erikoistavarakaupassa. Päivittäistavaraostoillakin liikuttiin kehyskunnista kätevästi työmatkaliikenteen kylkiäisenä, koska ympäröivät kunnat, varsinkaan runsasväkinen Jyväskylän maalaiskunta, eivät olleet työpaikoiltaan omavaraisia etenkään vanhan savupiipputeollisuuden poistuttua 1980-luvulla. Osuusliike Vaajalan viimeinen toimitusjohtaja Esa Kihnula on kiteyttää:[330]

> Kaupunki veti Sokokseen ja myöhemmin Prismaan. Vaikka Vaajakoskelle tehtiin halli ja sen toiminta lähti hyvin käyntiin, siihen ei tietenkään saatu niin monipuolista toimintaa kuin kaupungissa oli tarjolla. Moottoritie kaupunkiin helpotti ihmisten liikkumista.

Ostosliikenteen keskittyviä virtoja osoitti se, että Jyväskylässä myytiin päivittäistavaraa 2000-luvun alussa asukasta kohti enemmän kuin väestömäärältään suuremmilla kaupunkiseuduilla. Ostovoiman määrät ja niiden liikkumissuunnat vaikuttivat suoraan siihen, että kauppayksiköitä oli tarpeen keskittää Jyväskylään ja kasvattaa niiden kokoa.[331]

Yhteiskunta- ja elinkeinopoliittinen ajattelu 1980-luvun jälkeen lähti siitä, että taloudellinen vauraus ja ihmisten hyvinvointi nojasivat palvelujen kasvuun ja siten syntyviin uusiin työpaikkoihin. Keskisuomalaisten talouksien käyttöön jäikin verojen jälkeen yhä enemmän varoja tavaroiden ja palvelujen hankintaan. Notkahdus koettiin 1990-luvun alkupuolen lamavuosina. Ostovoiman kasvua alkoi nakertaa uudestaan taantuma 2010-luvulla. Kotitalouksien käyttöön jäi vuonna 1995 keskimäärin 14 000 euroa ja vuonna 2010 yli kolmannes enemmän eli runsaat 19 000 euroa. Määrä oli hieman pienempi kuin keskimäärin koko maassa.[332] Se johtui siitä, että maakunta oli



Vuosi 1983 käynnisti SOK-kaupparyhmässä historiallisen rakennemuutoksen kilpailukyvyn parantamiseksi.

Tämä merkitsee myös rakenteeltaan nykyisen Osuuskauppa Keskimaan viimeistä toimintavuotta.

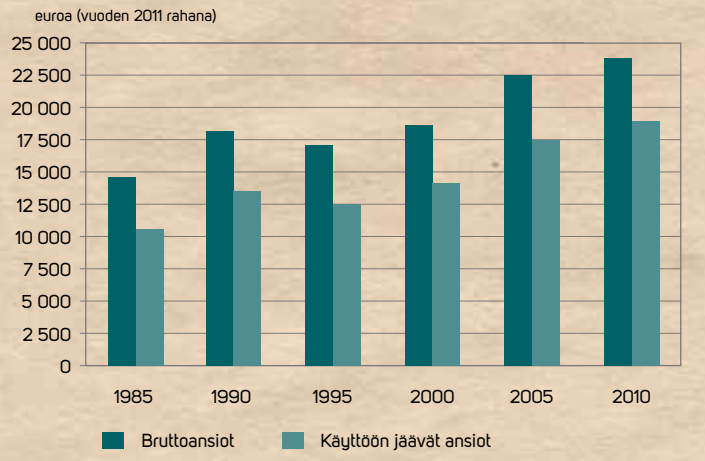
Osuuskauppamme hallinnossa tehdyt päätökset siirtyä osaksi maakuntaosuuskauppaa Keski-Suomessa aloittavat uuden ajanjakson Keskimaan toiminnassa.

Vuoden 1983 taloudellinen tulos muodostui kokonaisuudessaan hyväksi. Tilinpäätös on tehty aikaisempien vuosien tapaan vakavaraisin perustein ja yrityksen tulevaisuutta turvaten.

Menestyminen on aikaansaatu hyvällä yhteistyöllä. Esitän tästä Keskimaan hallituksen lämpimät kiitokset jäsen- ja asiakaskunnalle sekä henkilökunnalle ja kaikille yhteistyöyrityksille.

Menestymisen edellytykset toimiessamme tästä eteenpäin koko maakunnan käsittävänä osuuskauppana ovat edelleen hyvät.

Kuvio 17. Keskisuomalaisen veronmaksajan bruttoansiot ja niistä käyttöön jäävä osuus 1985–2010



Lähde: STV. Bruttoansiot ovat kunnallisverotuksen mukaiset ansiot. Käyttöön jäävä osuus kuvaa rahamäärää, joka jää kaikkien maksettujen verojen jälkeen.

menettänyt runsaasti teollisuuden työpaikkoja ja Jyväskylä oli opiskelijoiden kaupunki.

Kuviosta 17 näemme, kuinka keskisuomalaisen käyttöön jäi vuonna 1985 veronmaksun jälkeen noin 10 000 euroa (vuoden 2011 rahana). Määrä oli 73 prosenttia bruttoansioista. Osuus kohosi 1980-luvun lopulla noin 13 600 euroon eli 75 prosenttiin tuloista. Lamavuodet 1990-luvun alkupuolella taittoivat 1970-luvulla alkaneen nousujohtoisuuden, ja kulutusmenoista oli tingittävä. Tämä näkyi lähinnä kestokulutus- ja erikoistavarakaupassa, ei elintarvikepuolella.

Käteen jäävien tulojen osuus kääntyi uudelleen kasvuun 1990-luvun puolivälin jälkeen. Kulutusmahdollisuudet paranivat näkyvästi 2000-luvun puolella. Kun keskisuomalaiselle jäi vuonna 2000 käyttöön 75 prosenttia tuloistaan, osuus kohosi kymmenessä vuodessa yli 79 prosenttiin. Tämä havaittiin mielihyvällä kauppojen kassoilla. Ajanjaksolla 1985–2010 kulutukseen jäävien tulojen osuus reaalisesti lähes kaksinkertaistui 10 500 eurosta 19 000 euroon.

Työelämän rakennemuutos, kouluttautumisvaade ja omaehtoisuuden tarve johtivat siihen, etteivät kaikki pysyneet muutoksen kelkassa. Tuloerot alkoivat kasvaa 1990-luvun jälkeen. Syntyi pitkäaikaistyöttömien ja muiden syrjäytymisuhan alla eläneiden joukko, jolla ei ollut samanlaisia kulutusmahdollisuuksia kuin valtaväestöllä. Hälyttävä piirre oli, että yhteiskunnan ulkopuolelle oli jäämässä melkoinen joukko nuoria, joiden työpanosta tarvittaisiin yhteiskunnan hyväksi jo senkin takia, että työikäisiä kohden kertyi koko ajan enemmän huollettavia väestön ikääntymisen seurauksena.

Millaisia vaikutuksia yhteiskunnan muutoksella on ollut Keski-Suomen *maakuntaidentiteettiin*? Maakunta on osiensa summa koostuen vanhojen maakuntien, Hämeen, Savon ja Etelä-Pohjanmaan reunaosista. Jyväskylä toi maakuntakonseptiin oman, kokoavan piirteensä. Maakunnan rajat eivät olleet ihmisten liikkumisessa ja kauppa-asioiden hoitamisessa ylittämättömät: Jämsän suunnasta on katsottu etelään, Suomenselän pohjoispuolella länteen, jos kohta Kangasniemen suunnalla Jyväskylä on ollut vähintään yhtä houkuttava ostospaikka kuin Mikkeli.

Keski-Suomen imagoa kohotti kiistatta lääniksi pääseminen vuonna 1960. Läänin pääkaupungin status menetettiin vuonna 1997. Mikä piti sen jälkeen yllä maakunnallista me-henkeä? Siihen ei riittänyt enää kotiseutulaulu, ihmiset halusivat jotain muuta. Oliko sanomalehti Keskisuomalainenkaan enää maakunnalliseksi koettu yhdistäjä? Maakunnan veturin aseman omi mielellään Jyväskylä. Onko tässä onnistuttu? Vai onko niin, että ruohonjuuritasoista syvää maakunnallisuutta kannatteli Keskimaan kaltainen ympäri Keski-Suomea asuvien kauppapalvelut tyydyttävä toimija? Oliko sen ohella enää muita kuin toinen osuustoimija, osuuspankki?



Helena Kinnunen Keskimaan Keuruun myymälässä palvelutiskin takana 1990-luvun taitteessa. Tiski poistui, kun Keuruulle avattiin uusi myymälä 1996. Maaliskuussa 2015 marketissa toteutettiin kattava uudistus, jonka myötä kaivattu palvelutiski palautettiin osaksi myymälän palveluja.

Yksilöllistymisen, kustannustehokkuuden ja kansainvälistymisen aikakausi

Edellä kuvatut yhteiskunnalliset kehityskaaret vaikuttivat monella tapaa vähittäiskauppaan. Suurista kehityskaarista voi ottaa esimerkiksi autoistumisen. Sen myötä näkyvin piirre oli automarkettien voittokulku sekä niiden koon ja tuotevalikoiman kasvu. Toinen, elinkeinorakenteen muutoksen liittynyt ilmiö oli vanhamallisen maataloustarvikekaupan supistuminen. Myllerrykseen joutui myös rakennustarvike- ja rautakauppa. Kotitalouksien koon pieneneminen ohjasi päivittäistavarakaupan valikoimia ja pakkauskokoja. Erikoistavarakaupan kasvu oli 1970-luvulla alkaneen ilmiön jatkumo.

Menneinä vuosikymmeninä – puhumme 1970-lukua edeltävästä ajasta – ihmiset ostivat niitä tuotteita, joita sattui kulloinkin olemaan tarjolla. Asetelma muuttui olennaisesti, kun vähittäiskauppaa alkoi *elintason nousun ja kulutustottumusten avartumisen* myötä yhä näkyvämmin ohjata asiakkaiden kysyntä. Kulutustottumukset ja vaatimukset muuttuivat yksilöllisemmiksi muun muassa matkailukokemusten ja mielikuvamarkkinoinnin ansiosta. Kuluttajasta tuli valistuneempi, ja hän kiinnitti huomiota tuotteen ympäristötekijöihin ja alkuperään. Yksilöllisen kulutuksen korostuminen johti tarpeeseen laajentaa tuotevalikoimaa. Erikoistuotteiden kysyntä kasvoi. Vapaa-ajan lisääntyminen vaikutti siihen, että kauppakeskuksista tuli vapaa-ajanvietto- ja ostospaikkoja. Ihmiset oppivat käyttämään ravintolapalveluja eri mitassa kuin ennen. On laskettu, että pelkästään yhden vuosikymmenen aikana, 1980-luvulla, kasvoi 10–64-vuotiaiden keskimääräinen päivittäinen ostos- ja asiointiaika 29 minuutista 35 minuuttiin. Se tarkoittaa sitä, että kansantalouden tasolla 1980-luvun lopulla suomalaiset käyttivät joka päivä 1,3 miljoonaa tuntia kaupassakäyntiin; vuositasolla määrä oli 500 miljoonaa tuntia.[333]

Keskisuomalaisten kotitalouksien *kulutusrakenteen muutos* jatkui siten, että elintarvikkeiden osuus lähes puolittui kolmessa vuosikymmenessä. Elintarvikkeet muodostivat vuonna 1980 vielä suurimman yksittäisen menoerän, runsaan viidenneksen, mutta niiden osuus laski 12 prosenttiin. Suuntauksen avaintekijä oli teollisesti valmistettu ruoka. Kun se saavutti riittävän teknisen valmiuden ja pakkaamistason ja vähittäiskauppa organisoi kuljetuksen ja tuotteiden säilytyksen, kuluttajan oli luontevaa tehdä valintansa, kun kylkiäisenä tuli edullinen hinta ja arkipäivän ruuanlaiton helpottuminen.

Asuminen ja sen energiankäyttö kallistuivat tuntuvasti nousten kulutusrakenteessa keskeisimmiksi. Ihmiset olivat valmiita maksamaan vapaa-ajastaan, sillä siihen käytettiin rahaa lähes yhtä paljon kuin elintarvikkeisiin. Kolmas yhtä suuri kuluerä liittyi liikkumiseen, nimenomaan autoiluun. Hotelli- ja ravintolapalvelujen käyttö lisääntyi, mutta kovan hintakilpailun ansiosta niiden suhteellinen osuus kotitalouden kuluista pysyi ennallaan (noin kuusi prosenttia kuluista). Alkoholin kulutus kasvoi, mutta ei sen menojen suhteellinen osuus; sama tilanne oli vaatehankinnoissa. Menoeriä, joihin avattiin yhä useammin

Myynnissä vain sitä, minkä itsekin ostaisi

Hedelmien ja vihannesten laadusta ja tuoreudesta ei tingitä


Elävin tuoteryhmä

Tuoretta tavaraa tulee joka päivä

Erikoishedelmistä löytyy käyttövinkkejä

Keskimaan omassa lehdessä kerrottiin maaliskuussa 2001 Korpilahden S-marketista, joka oli edennyt Kotimaiset Kasvikset ry:n järjestämässä kilpailussa semifinaaliin. Raati antoi erityistä kiitosta tuotteiden laadusta ja esillepanosta, osaston siisteydestä, monipuolisesta tuoteinfosta sekä henkilökunnan iloisuudesta.

kukkaroa, olivat terveydenhoito, tietoliikenne ja erilaiset henkilökohtaiset palvelut. Tiivistäen voi sanoa, että ihmisten välttämättömän jokapäiväisen kulutuksen rinnalle nousi aiempaa voimakkaammin esiin elämyksellinen, jopa ns. ylellinen kulutus. Rajanveto niiden välillä on tulkinnanvarainen, sillä jo niinkin arkinen ilmiö kuin ruokailu on tapahtumana nyky-Suomessa muuta kuin pelkän nälän tyydyttämistä.[334]

Kuluttaja on kuningas

Mitä syömme huomispäivänä ja miltä ruoka maistuu vuonna 2030? kuuluu ajankohtainen kysymyspari. Arviot vaihtelevat yhtäältä nykyisten valikoimien jatkumisesta korostetun eettiseen ympäristötietoiseen ruokailuun, toisaalta niukkuudesta teknologian hyödyntämiseen.[335] Viimeksi mainitusta on noussut konkreettisena esimerkkinä esiin keinotekoisesti valmistettu liha.

Kulutuksen rakenteen muutoksessa näkyivät teknisen kehityksen harppaukset. Niiden ansiosta kotitaloudet saattoivat hankkia mitä erilaisimpia kodinkoneita ja laitteita. Hankinnat toistuivat aiempaa tiheämmin, sillä kestokulutustuotteiden käyttöiät laskivat. Uutta oli halpojen puolikestävien tavaroiden vyöry markkinoille, mikä oli mahdollista tehtäessä tuotteita alhaisin palkkakustannuksin suurina sarjoina. Asetelman täydensi logistiikan kehityksen ansiosta rahtikustannusten lasku. Elettäessä 1990-luvun jäytävän laman aikaa pessimistisimmät arvioivat, ettei kotitalouksien varustetaso enää kasva, koska varaa ei ole.[336] Oletus ei osunut oikeaan.



Keskimaan ensimmäiset itsepalvelukassat otettiin käyttöön S-market Vaajalassa syyskuussa 2013.

Kuluttaja-asiakkaan ja kaupan välinen työnjako muuttui, kun asiakas itsepalvelun yleistymisen johdosta otti 1980-luvun jälkipuoliskolta lähtien hoitaakseen yhä useampia tehtäviä. Niitä olivat esimerkiksi pakkaus-, hinnoittelu- ja tiedonhankintatehtävät. Muutos vähensi kaupan henkilökunnan tarvetta ja vapautti työntekijöitä muihin tehtäviin.[337] Itsepalvelukassat Vaajakoskelle syksyllä 2013 avatussa uudessa Vaajalan S-marketissa osoittivat yhden uuden kehityssuunnan.

Kulutuksen yksilöllistyminen ja ennustettavuuden vaikeutuminen vaikuttivat siihen, että kaupan kannatti kehittää asiakaspalautejärjestelmiään. Tämä havaittiin 1990-luvun lopulla Keskimaassakin. Reaaliaikaisen palautejärjestelmän saamiseksi lähdettiin ensi vaiheessa yhteistyöhön jyväskyläläisen Hi-Log Instrumentsin kanssa. Yritys kehitteli uudentyyppistä RELA-järjestelmää, jonka avulla asiakas saattoi antaa palautetta helposti ja nopeasti vaikka jokaisella kauppareissullaan.[338]

Keskimaan kaltainen maakuntansa vähittäiskaupan markkinajohtaja joutui ottamaan toiminnassaan 2000-luvulla huomioon kuluttajien monikasvoisuuden:

1) erilaisten perheiden ja talouksien kirjo kasvoi,
2) osa kuluttajista käyttäytyi tavalla, jota oli vaikea ennakoida,
3) kuluttaja haki yhtäältä elämyksellistä jännitystä, toisaalta tuttua turvallisuutta,
4) kuluttaja halusi olla mukana uudentyyppisissä yhteisöissä (esim. sosiaalinen media),
5) kuluttajan valta suhteessa vähittäiskauppaan kasvoi siten, että hän toivoi selkeitä, omista arvomaailmoista lähteviä toimintakonsepteja ja
6) kuluttajien käsitys tilasta muuttui (esim. kauppaa voi käydä kotoa käsin (nettikauppa) tai kauppakeskuksessa voi käydä kuntosalilla).[339]

Kaupanalan lainsäädännön päälinjat

Yhteiskuntamme toimintoja säädeltiin vielä 1980-luvun alkupuolella lähes yhtä tiukasti kuin aikaisemmin. Tämä kosketti myös vähittäiskauppaa. Lainsäädäntö ja muu yhteiskunnan ohjailu voidaan nähdä yhteiskunnallisten ja asiakaslähtöisten tekijöiden ohella kolmantena kaupan muutostekijänä, *institutionaalisena vaikuttajana*. Kun tarkastelemaltamme ajanjaksolta, 1980-luvun puolivälistä 2010-luvun puoliväliin, on nimettävä keskeisin kaupanalan toimintaympäristöön vaikuttanut institutionaalinen tekijä, se on *maamme liittyminen Euroopan unioniin* vuonna 1995. Jo sitä ennen lainsäädäntöämme ryhdyttiin yhtenäistämään kansallista tasoa laajemmissa mitoissa, ja muutosvaateet jatkuivat velvoittavampina liittymispäätöksen jälkeen. Unioniin liittyminen on nähtävä osana laajempaa kehityskaarta: yhteiskuntien ja kansantalouksien kansainvälistymisenä.[340]

Yksi esimerkki eurooppalaisen lainsäädännön yhtenäistämisestä oli vuonna 1999 voimaan astunut *maankäyttö- ja rakennuslakimme*, jolla haluttiin ohjata kaupan suuryksiköiden sijoittumista. Esivalta alkoi kiinnostua jopa automarkettien sosiaalisista vaikutuksista ihmisten ostoskäyttäytymiseen. Tämä tuntui kovin kaukaa haetulta kaupan näkövinkkelistä, kun koetettiin pysyä kuumeisessa rakentamisaikataulussa, jotta olisi pidetty kiinni asiakkaille luvatusta avajaispäivästä. Maassamme oli jo sitä ennen rakentamisen kotikutoista sääntelyä, sillä 1970-luvulla oli tehty investointi- ja rakennusveroa koskeva laki. Sen nojalla veroa perittiin 1980-luvulla kaksi kertaa, vuosina 1980–1982 ja 1988–1989. Kauppaliikkeet rakensivat uutta noina vuosina vain tosi tarpeeseen. Toinen esimerkki oli valtion rahoitustuki haja-asutusalueen kauppapalveluille. Tukea alettiin maksaa vuonna 1975 maaseudun kauppakuolemien varjossa. Laki päättyi vuoden 1993 lopussa. Myöhemmin 2000-luvun puolella kyläkauppojen toimintaa tuettiin ajoittaisin investointiavustuksin.

EU:hun liittyminen poisti viimeiset ulkomaankaupan säännöstelyn rippeet ja vapautti tuonnin täysin. Elintarvikkeille ei enää tarvinnut hakea lisenssejä. Keskimaassa laskettiin, että vuoden 1995 aikana ruuan hinta laski noin kymmenen prosenttia, mikä oli myös valtakunnallisten havaintojen keskiarvo. Keskimaalle tämä merkitsi vuosimyyntitasolla noin 100 miljoonan markan pudotusta (vuoden 2011 rahana n. 22 milj. euroa). Osuuskaupan myynti kuitenkin kasvoi samaan aikaan, esimerkiksi S-marketeissa noin 17 prosenttia. Sika-nautajauheliha ja vehnäjauhot saivat liikkeelle niin osuuskaupan asiakkaat kuin muidenkin kauppojen ovenavaajat.[341]

Aikaisemmin esivallan ohjaaman tiukan alkoholipolitiikan seurauksena vähittäismyynti pysyi kauttaaltaan valtion monopoliyhtiön erikoismyymälöissä, kunnes keskioluen myynti vapautettiin vuonna 1969. Vuonna 1995 tuli mahdolliseksi oluen ja siiderin myynti kioskeissa ja huoltoasemilla. Sittemmin keskustelua ovat kirvoittaneet tuontimääräykset ja ajatus viinien ja muiden mietojen alkoholijuomien myynnistä ruokakaupoissa.

Suomi oli pitkään hintatasoltaan Euroopan kalleimpia maita unioniin liittymisen jälkeenkin. Kauppojen tavaravalikoimien monipuolistaminen kävi helpommaksi, mutta tuonti kasvoi aluksi odotettua hitaammin. Vielä vuosituhannen taitteessa kotimainen teollisuus toimitti edelleen 90 prosenttia kaikista kaupan myymistä elintarvikkeista.[342] Kiristyvä hintakilpailu, mitä osaltaan lisäsi 2000-luvun alussa tullut saksalainen Lidl-ketju, pakotti edelleen karsimaan kustannuksia logistisin ratkaisuin kuljetusmatkojen pidentyessä.

Arvonlisävero, joka korvasi vuodesta 1994 entisen liikevaihtoveron, kohteli elintarvikkeita kevyemmällä verokarhun raapaisuilla kuin yleinen korkotaso oli. Vuoden 2009 syksyllä verokantaa laskettiin pitkän keskustelun seurauksena 17 pro-

sentista 12 prosenttiin. Kuluttajat pohtivat, siirtyykö hyöty heille vai jääkö se kaupan kassalle? Iltalehti teki räväkän tutkimuksensa suurimmissa kaupungeissa ja päätyi tuomioon: kauppa piti lupauksensa – ruuan hinta laski maassamme keskimäärin 6,3 prosenttia. Tarkastelun kohteena oli Jyväskylässä kuusi kohdetta, joista kaksi oli Keskimaan yksikköjä. Tulokset olivat seuraavat:[343]

	Ruokakorin halpeneminen
S-market, Mestarin Herkku	– 8,1 %
Citymarket, Seppälä	– 7,8 %
Siwa, Tapionkatu	– 6,6 %
Euromarket, Palokka	– 4,8 %
K-market, Kymppi	– 4,5 %
Prisma, Keljo	– 4,4 %

Kaupan aukioloaikoja oli säädelty tiukasti puoli vuosisataa. Vuonna 1969 tehtiin vihdoin lievennys, kun kauppojen sallittiin pitää ovensa auki pitempään iltapäivällä. Haja-asutusalueiden myyntipisteiden aukioloaika vapautui vuonna 1990, millä pyrittiin osaltaan kompensoimaan sitä, että valtion suora rahoitustuki maaseudun kauppapalveluille oli päätetty lopettaa. Neljä vuotta myöhemmin sallittiin kauppaliikkeiden ajoittainen aukiolo sunnuntaisin, vuonna 1997 pidennettiin ilta-aukioloaikoja ja sunnuntaiaukioloajan käyttöä laajennettiin. Vuonna 2001 väljennettiin lisää myymälöiden aukiolosäädöksiä. Väljennykset ovat johtaneet Siwan (S-ryhmässä Salen) kaltaisten ns. convenience store -lähimyymälöiden syntyyn. Pieniä, alle 400 neliömetrin kauppoja suosiva sunnuntaiaukiolo lisäsi 2000-luvun alussa niiden myyntiä, mutta päivittäistavarakaupan kokonaismyynnin kannalta siirtymä oli vähäinen. Menettäjiä olivat kioskit ja huoltamokauppa. Suurten kauppapaikkojen joulunajan sunnuntaiaukiolot tasoittivat myynnin siirtymän vaikutuksia. Suuret yksiköt – marketit, tavaratalot ja hypermarketit – möivät lähes puolet kaikista päivittäistavaroista.[344]

Byrokraattinen *hintasäännöstelyjärjestelmä purettiin* 1980-luvun lopulla. Ihmiset ehkä olettivat, että hinnat laskevat merkittävästi, mutta niin ei käynyt. Tästä muistutti 50-vuotishaastattelussaan Keskimaan päivittäistavarakaupan toimialajohtaja Aarno Kiviniemi, joka oli ollut mukana synnyttämässä maakunnallista osuuskauppaa Keski-Suomeen. Hän totesi, että ruuan hinta kohosi vuosikymmenen jälkimmäisellä puoliskolla kuitenkin vähiten kotitalouksien kululajeista. Haastattelusta aistii, että ansiota maltilliselle ruuan hinnan nousulle piti antaa myös kustannustehokasta verkostoa kovaa vauhtia luoneelle Keskimaan kaltaiselle maakunnalliselle toimijalle. Kiviniemen mielipiteellä oli painoarvoa, sillä hän oli S-markettien valtakunnallisen ohjausryhmän puheenjohtaja.[345]

Kaupan kilpailua ei entisaikaan suoraan tällä nimellään säädelty, mutta käytännössä sitä toteutettiin tiukoin ottein edellä kuvatuin rajoittavin lakikoukeroin. Varsinaisen *kilpailulainsäädännön* synnyn esiaste oli Kilpailuviraston perustaminen vuonna 1988; kilpailulaki astui voimaan neljä vuotta myöhemmin. Se uusittiin vuonna 2004, jolloin siihen sisällytettiin muun muassa kartelleja koskeva ilmiantopykälä. Erityisesti maamme päivittäistavaroiden jakeluketju on ollut luonteeltaan sellainen, että kauppa joutui toisinaan antamaan selvityksiä kaupparyhmien sisäisistä sopimuksista. Toinen seikka on ollut määräävän markkina-aseman näkökulma, johon on johtanut päivittäistavarakaupan keskittyminen kahteen pääkaupparyhmäämme. Talouselämän toimijoille tehtyjen kyselytutkimusten mukaan maamme oli 2000-luvun alussa kuitenkin 20 yritysystävällisimmän maan joukossa ja kansalaisemme hyötyivät kilpailun vapaudesta.[346] Kilpailunrajoituslaeilla ajateltiin sinänsä kuluttajan puolta, mutta niillä myös vaikeutettiin ketjuuntumisen etenemistä, mikä ei ollut loppupelissä välttämättä kuluttajan etu. Isojen kaupparyhmien suitsimisena, ehkä ei sentään syyllistämisenä, voidaan nähdä vuonna 2013 kilpailulain muutoksista käytyä keskustelua, joka liittyi kaupparyhmittymien

kanta-asiakkuusjärjestelmiin.[347] Edellisvuonna olivat valmistuneet EU-tasoiset hyvän kaupan periaatteet, jotka tukivat erityisesti ruokaketjun läpinäkyvyyttä. Maamme kaupanala kuitenkin muistutti, että ruuan hinnasta 40 prosenttia oli veroja ja kaupan säätely oli edelleen tiukinta OECD-maista.[348]

Kaupanalan kuluttajaneuvonta oli 1970-luvulle saakka kotitalousneuvontaa, kunnes vuonna 1978 saatiin kuluttajansuojalainsäädäntö. Uutena näkökulmana tuli 1990-luvulla yritysten, niiden joukossa kaupanalan toimijat, ympäristö- ja yhteiskuntavastuun vaade. Vastuu kasvoi 2000-luvulla. Eurooppalainen lähtökohta oli mantereen keskiosissa, lähinnä saksalaisessa toimintakulttuurissa.

Kaupparyhmien rakenteet järkkyvät

Jokainen maamme neljästä kaupparyhmästä joutui 1980-luvulla suurten rakenteellisten muutosten eteen.[349] Suurisuuntaisin mullistus kohtasi osuustoiminnallista vähittäiskauppaa. Päästäkseen syvän kriisin yli SOK:n ratkaisu oli *maakunnalliset alueosuuskaupat*. Pieni osa kaupparyhmän jäsenosuuskunnista jäi suurten fuusioiden ulkopuolelle jatkaen paikallisosuuskauppoina. Täsmälleen samanlainen kehityskaari nähtiin osuuspankkipuolella. S-ryhmä keskittyi vähittäis- ja tukkukauppaan ja luopui teollisuudestaan. Tuotantohaarojen supistuksiin oli käyty jo edeltävällä 1970-luvulla.

SOK ja Hankkija kilpailivat aluksi edelleen kiivaasti maataloustuote ja -konemarkkinoilla, kunnes vuosikymmenen lopulla Hankkija ajautui vaikeuksiin toimintojensa holtittoman laajenemisen myötä. Osuustoiminnalliset keskusjärjestöt perustivat vuonna 1988 yhteisen Hankkija-Maatalous Oy:n. Neljä vuotta myöhemmin SOK erosi historiallisesta yhteydestään Pellervo-Seuraan valiten asiakasjoukokseen siten kuluttajat. Samoihin aikoihin Hankkija-Maatalous Oy siirtyi kokonaan SOK:n omistukseen, kun Noveraksi nimensä muuttanut Hankkija ajautui konkurssiin. Uuden omistuspohjan myötä liikkeiden seinää alkoivat koristaa Agrimarket-myymälän tunnukset.

Koko S-ryhmän merkkinä oli ollut vuosina 1979–1985 uusi kaupparyhmätunnus ”Meidän merkki”, jota kilpailijat ja sanasepot ilkkuivat ”Epäkeskoksi”. Vuonna 1985 maakuntakauppaverkostoaan rakentava kaupparyhmä otti käyttöön *S-ryhmätunnuksen*.

OTK:n E-jäsenkaupat yhdistyivät vuonna 1983 Elantoa lukuun ottamatta OTK:hon, jolloin uuden vähittäiskauppayrityksen nimeksi tuli *EKA (myöh. Tradeka Oy)*. Ratkaisu osoittautui pelkäksi kauneushoidoksi, sillä OTK:lainen E-osuustoiminta päättyi vuonna 1992. Yrityssaneerauksen jälkeen vuonna 2003 syntyi vähittäiskauppaan sekä hotelli- ja ravintolatoimintaan keskittyvä Osuuskunta Tradeka -yhtymä. SOK oli periaatteessa valmis siihen, että kaksi osuustoiminnallista kaupparyhmää, joilla jo oli yhteinen kummankin puoleksi omistama hankintayhtiö Inex Partners, olisivat yhdistyneet, mutta kilpailusäännökset olivat tulossa vastaan, sillä päivittäistavarakaupan markkinaosuus olisi kohonnut yli 50 prosenttiin.[350]

Yksityiskauppapuolella hajanaisen Tukon organisaatiota koetettiin keventää vuonna 1992 ja konsernin emoyhtiöksi tuli *Tuko Oy*. Seuraavana vuonna T-tunnuksen tilalle otettiin *Spar-tunnus*; Spar-ketjuun kuulumattomat saivat *Lähikauppias-tunnuksen*. Kilpailijaansa yhtenäisempi *Kesko* osti Tukosta osake-enemmistön vuonna 1996, mutta kauppa jouduttiin osittain purkamaan EU:n kilpailuviraston päätöksellä. Keskolle jäivät Tukosta *Anttila Oy ja Rautia Oy*; vähittäiskauppa siirtyi *Suomen Spar Oy:lle*. SOK osti vuonna 2005 Suomen Sparin osakekannan, mutta Kilpailuvirasto hyväksyi kaupan ehdolla, että osa Spar-myymälöistä siirtyi S-ryhmän kilpailijoille, joista itsenäiset Spar-kauppiaat muodostivat *Itsenäiset Kauppiaat Oy:n (M-tunnus)*. Sparilla oli Keski-Suomessa 13 myymälää,



Keskimaan asiakasomistajuus on poikiva sijoitus

Osuuskauppa Keskimaan asiakasomistajuus on osa arkipäivän elämää jo reilusti yli puolessa keskisuomalaisista kodeista. Uusiakin asiakasomistajia Keskimaa saa tasaiseen tahtiin, tänäkin vuonna jo useampi tuhat keskisuomalaista on hankkimut käyttöönsä vihreän S-Etukortin.

Monet uudet asiakasomistajat kertovat tehneensä liittymispäätöksen sen jälkeen, kun he ensin ovat vertailleet eri kaupparyhmittymien korttien mukanaan tuomia etuja. Kaupallisten etujen lisäksi Keski-Suomen maakuntaan satupeosenttisesti sitoutunut Keskimaa koetaan läheiseksi, tutuksi ja turvalliselsi toimijaksi. Asiakasomistajuuden periaatteena on ostojen keskittäminen. Käytännössä tämä tarkoittaa, että mitä enemmän asiakasomistaja käyttää Keskimaan palveluja, sitä enemmän hän saa rahastaan takaisin Bonuksena. Bonus maksetaan porrastetusti sen mukaan, kuinka paljon koukauden aikana ostoja on ollut.

Keskikokoisessa perheessä menot nousevat nopeasti yli 5000 markkaan kuukaudessa, jolloin Bonusta maksetaan jo 3 prosenttia. Vuositasolla Bonuksena omalle S-Tilille palautuva summa kasvaa herkästi 1500-2000 markan paikkeille. Yksinkertaisesti sanottuna asiakasomistajuus siis tarkoittaa huomattavaa rahasummaa omaan kukkaruoon.

Bonusta kertyy monelta suunnalta

Asiakasomistajuuden mukanaan tuomat edut ulottavat lonkeronsa laajasti elämän eri tilanteisiin. Bonusta kerryttävät kaikki S-marketit, Salet, Prismat, Sokokset, HOT -Kodintekniikka -myymälät, Agrimarketit sekä Sokos Hotels -hotellit. Lisäksi Bonusta kilahtaa tilille kaikissa osuuskaupan ravintoloissa ja kahviloissa sekä auton tankkauksesta lukusissa liikennemyymälöissä ja jakeluasemilla.
S-ryhmän omien toimintojen lisäksi sillä on useita valtakunnallisia ja maakunnallisia yhteistyökumppaneita, jotka tarjoavat Bonusta omista tuotteistaan. Joukkoon kuuluvat muun muassa Asko Sisustustavaratalot, Silmäasemat, Vakuutusyhtiö Tapiola, Keski-Suomessa toimivista sähköyhtiöistä Jyväskylän Energia, Vattenfall ja Suur-Savon Sähkö sekä Peugeotmyyjä Leobest.

Koko perheen yhteisiä rientoja

Osuuskauppa Keskimaan asiakasomistajat ovat erityisasemassa myös monissa tapahtumissa ja tilaisuuksissa. Keskimaa tarjoaa asiakasomistajilleen normaalia selvästi edullisempia tai joskus jopa maksuttomia teatteriesityksiä, konsertteja, messuja, raveja, risteilyjä ja paljon muita koko perheen yhteisiä rientoja.

-Etukortti on asiakasomistajuuden työväline. S-Tän rahatilanne on helppo tarkistaa kaikista Keskimaan myymäläistä löytyvällä saldopäätteellä.

Keskimaan S-market-sanomissa elokuussa 2001 kannustettiin lukijoita liittymään asiakasomistajaksi.

joista kymmenen oli kauppiasvetoisia, loput ketjun omia. Myymälöistä neljä, kaikki lähiömyymälöitä, sijaitsi Jyväskylässä. Sparin myynti oli vetänyt parhaiten Jämsässä ja Äänekoskella.[351]

Maahamme jäi *kolme merkittävää kotimaista kaupparyhmää*, jotka kaikki ketjuttivat päivittäistavarakauppansa. Jokainen otti käyttöön kanta-asiakkuuskorttijärjestelmän. Edelläkävijä oli S-ryhmä S-Etukortillaan, jonka saaminen edellytti osuuskaupan jäsenyyttä. Kysymys ei kuitenkaan ollut tyypillisestä kanta-asiakkuusjärjestelmästä, vaan – kuten myöhemmin tullaan lähemmin kertomaan – asiakkuusomistajuus oli kaikkeen S-ryhmän toimintaan sisäänrakennettu strateginen valinta. Siinä asiakas ei ollut pelkästään saamiensa palvelujen ostaja ja maksaja, vaan hän oli myös palveluja tarjoavan kauppansa omistaja ja edustajiensa välityksellä myös palvelujen suunnan viitoittaja.[352] Keskon kanta-asiakkuuskortti opittiin tuntemaan K-Plus-korttina ja Tradekan YkkösBonus-korttina.

Keskustukkuliikkeetkin joutuivat muutosvaatimusten eteen. SOK luopui piirikonttorijärjestelmästään, ja 1980-luku oli kirjavaa aikaa, jolloin Keskimaa hankki tavaroita aluksi Tampereelta. SOK ja silloinen E-osuuskunta EKA olivat aloittaneet yhteistyön perustamalla vuonna 1987 teollisuusyhtiö Meiran. Yhteistyö laajeni päivittäistavaroiden hankintaan ja jakeluun, kun SOK ja Tradeka perustivat *Inex Partners Oy:n*. Sen ansiosta voitiin luopua kauttakulkulaskutuksesta, joka oli suuresti rasittanut osuuskaupan taloushallintoa ja tuonut väliportaana lisäkustannuksia. Inexistä tuli myös päivittäistavaroiden

maahantuoja ja tehokas hankinta- ja logistiikkayritys, joka loi osaltaan pohjaa S-ryhmän kustannustehokkuuteen ja markkina-aseman vahvistumiseen.

Tuko oli hallitseva tukkuri 1980-luvulle saakka. Tukolaistaustaisen vähittäiskaupan rakennemuutoksen yhteydessä tukkuliiketoimintaa alkoi hoitaa vuonna 1996 *Tukospar*. Siitä tuli myöhemmin *Tuko Logistics*. Tradekakin alkoi käyttää sen palveluja sen jälkeen, kun se möi vuonna 2005 osuutensa Inexistä S-ryhmälle. *Keskolainen tukkuliiketoiminta* vahvistui 1980-luvulla, kun osuuskauppa eli rakennemuutostaan. Seuraavalla vuosikymmenellä keskolainen hyötyi tukolaisen kaupan hiipumisesta.

Keskusliikkeiden tukkukaupan olemus muuttui. Tietotekniikan edistysaskeleet tekivät mahdolliseksi luoda tehokkaita logistisia järjestelmiä. Tukkukauppa ei ollut enää vain kustannustehoton varastoiva elinkeinomuoto, vaan täsmällisesti tuotteita toimittava logistiikkayritys.

Vähittäiskaupan maailma kansainvälistyi osana laajempaa "maapallon kutistumista". Stockmannia voidaan pitää päänavaajana, kun se perusti 1980-luvun lopulla silloiseen Neuvostoliittoon ensimmäisen länsimaisen vähittäiskauppaliikkeen. Myöhemmin jokainen maamme kolmesta johtavasta kauppa-ryhmästä lähti mukaan Venäjän ja Baltian markkinoille. Maamme erikoistavaramarkkinoille alkoi ilmaantua 1990-luvulta lähtien ulkomaisia ketjuyrittäjiä, kärjessä vaatetusala. Ensimmäinen ulkomainen päivittäiskaupan ketjuyritys Suomessa oli saksalainen *Lidl*, joka juurtui maahamme vuonna 2002. Keskimaan johtajana Kalevi Liukkonen oli kaupparyhmänsä taitavimpia visionäärejä, mutta hänkään ei uskonut 1990-luvun alussa, että kansainvälinen päivittäistavaraketju rantautuisi suhteellisen vähäväkiseen Keski-Suomeen, kylläkin pääkaupungin, Tampereen ja Turun seuduille.[353]

Päivittäistavarakauppa koki pankkimaailmaan verrattavan myllerryksensä: se keskittyi kahden päätoimijan haltuun. Keski-Suomi edusti monessa suhteessa maamme keskiarvoa. Se havaittiin SOK:ssakin, joka käytti mielellään maakuntaa keskivertoalueena erilaisissa taloudellispohjaisissa tutkimuksissaan. Siksi valtakunnalliset markkinaosuustiedot antavat suuntaviivan myös Keski-Suomeen. Merkittävin ero aikaisempina vuosina oli ollut se, että tavaratalokaupan onnistumisen ansiosta Jyväskylän kaupassa T-ryhmän osuus oli 1980-luvulla maan keskiarvoa suurempi (vuonna 1990 vielä noin 31 prosenttia).

Rakenteidensa kanssa vaikeuksiin joutuneella SOK:laisella kaupalla oli vielä 1970-luvulla hallussaan yli viidennes maamme päivittäistavarakaupasta, mutta suurten organisaatiojärjestelyjen aikana kilpailijat nakersivat osuutta. Kun S-ryhmä sai

Päivittäistavarakaupan markkinaosuudet kehittyivät Suomessa seuraavasti (%):[354]

	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2013
SOK/S-ryhmä	18	16	22	29	36	44	46
Kesko/K-ryhmä	40	41	40	38	34	35	35
OTK/Tradeka/Suomen Lähikauppa	13	14	12	12	11	9	7
Tuko/Spar/M-ketju	22	24	20	9	6	1	1
Lidl	-	-	-	-	4	5	7
Muut	7	5	6	12	9	6	4
Yhteensä	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**



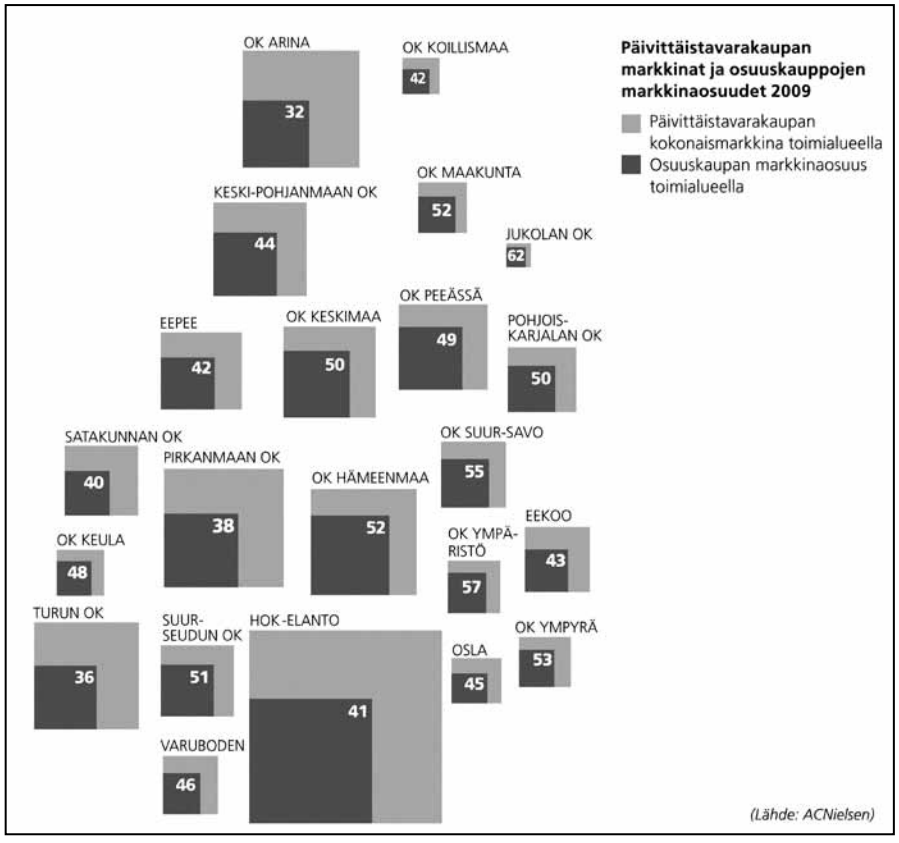


ketjunsa kuntoon, järjesti keskistetyn tavaranjakelun ja sitouti menestyksellä asiakkuudet, se raivasi vuoteen 2005 tultaessa tiensä vähittäiskaupan tärkeimmän toimialan markkinajohtajaksi. Uudella vuosituhannella oli tosin mielessä jo puhdin saaminen erikoistavarakauppaan, jossa S-ryhmän näkyvyys oli vielä heikohko.

K-ryhmä hallitsi päivittäistavarakauppaa valtakunnallisesti 2000-luvun alkuvuosiin saakka vakaalla osuudellaan. Se ei pystynyt kuitenkaan hyödyntämään toisen yksityisen ryhmän, tukolaisen, alasajoa. Keskon markkinaosuus notkahti 2000-luvun alussa, mutta se ei ollut syy markkinajohtajuuden menettämiseen: syy oli pääkilpailijan oivaltama menestysresepti.

S-ryhmä sen sijaan sai osansa niistä osuustoimintahenkisistä asiakkaista, joiden oma kauppa sulki ovensa OTK-laisen osuustoiminnan saavuttaessa tiensä pään. On esitetty lukuisia toinen toistaan täydentäviä käsityksiä, miksi OTK-lainen osuuskauppa ei pystynyt uudistumaan toisen osuusliikkeen tavoin. Arvio sisäisestä rapautumisesta lienee aika painava tarkoittaen asiakaspinnan ohenemista.[355] Tämä osaltaan kasvatti maakunnallisen Keskimaan jäsenkuntaa, kun moni E-myymälän oven viime vuosina verkkaan avannut suuntasi S-markettiin. OTK-Tradekan ja sen seuraajan Suomen Lähikaupan ketjuista runsaslukuiset Siwat osoittautuivat menestyksekkäiksi, myynniltään suuremmiksi kuin kookkaampien yksiköiden Valintatalot.

Osuuskaupalla on aina ollut paitsi palvelu-, myös kansanvalistustehtävä. Naistoimikunta järjesti erilaisia tapahtumia, joissa neuvottiin kotien taloudenhoitoa sekä opastettiin uusien tuotteiden ja työmenetelmien käyttöön. Osaava asiakas -illassa kilpailtiin taloustaidoissa.



T-ryhmän kaupat olivat päivittäistavarakaupassa toisella sijalla 1990-luvun alkuun asti. Ryhmän perusta murtui keskusliikkeen Tukon myötä. Tukolaisista kaupoista irtautuivat Stockmann, T-ryhmän osasia koonnut Wihuri ja osa itsenäisiksi jääneistä M-kaupoista. Nämä kolme muodostivat valtakunnallisesti keskeiset osat edellä olevan taulukon kohdasta muut. Wihuri Oy oli 2000-luvun alussa maamme toiseksi suurin perheyhtiö, joka omisti muun muassa osan Suomen Lähikauppa Oy:stä saman osuuden kuin Tradeka-yhtymä. Monialatoimija Wihuri avasi Jyväskylään Seppälänkankaalle entiselle valtionvarikon tontille Metro-pikatukun vuoden 2010 syksyllä yhdeksän vuoden hiljaiselon jälkeen. Samaan liikekeskukseen tuli Tokmannin myymälä. Edellinen Metro-tukku oli lopetettu Vasarakadun varrelta vuonna 2001 heikon kannattavuuden takia, ja neljä vuotta myöhemmin sulki ovensa Etujätti-myymälä.[356]

Globaalisti toimiva Lidl-ketju toi vuodesta 2002 lähtien ulkomaisen lisävärinsä kotimaiseen päivittäistavarakauppaan. Kotimaiset toimijat valmistautuivat tuloon tarkistamalla hintatasoaan niissä tuoteryhmissä, joilla Lidl pyrki markkinoille. Lidlin vetovoima oli lähinnä vain hinta. Keski-Suomen ensimmäinen myymälä tuli Jyväskylän Keljoon. Lidlin markkinaosuus on ollut kasvava, mutta se ei ole muuttanut asetelmaa, saati sitä mullistanut, vaikka sellaistakin luultiin tapahtuvan. Kaupanalaa painoi 2010-luvun alussa huoli taloudellisen taantuman pitkittymisestä, mikä näkyi muun muassa investointien uudelleenarvioinneissa. Lukujen perusteella ainakaan päivittäistavarakaupassa ei ollut valittamista: ajanjaksolla 2005–2012 myynti kasvoi peräti kolmanneksen. Myynnissä liikkui vuonna 2012 yli 16 miljardin euron rahamäärä. Vertailun vuoksi voi todeta, kuinka päivittäistavarakauppa oli kasvanut ennen vuotta 2005 reippaasti, huolimatta 1990-luvun alkupuolen lamakaudesta. Se oli ollut vuonna 1992 vajaat 4 miljardia euroa eli vain kolmasosa vuoden 2005 myynnistä.[357]

Kaupan ja sen palvelujen kehityskaari

Maaseudun ja taajamien pienet päivittäistavarakauppamme tarpoivat 1980-luvun puolivälissä edelleen vaikeuksissa ja niiden määrä jatkoi laskuaan. Voimakkain supistuminen oli alkanut edellisen vuosikymmenen alussa ja suutaus jatkui vuosituhannen loppuun saakka. Maassamme oli vuonna 1980 runsaat 10 000 päivittäistavaramyymälää; vuonna 1994 enää tästä puolet. Myymäläyksiköistä pääosa oli alle 200 neliömetrin pienmyymälöitä, joiden osuus laski 6 800 myymälästä alle 2 500:aan. Automarkettien määrä yli kaksinkertaistui 33:sta 75:een. S-ryhmän rakennemuutoksen kuumeisimpaan aikaan 1980-luvun puolivälissä puolet lopetetuista myymälöistä oli S-kauppoja.[358] Keskimaan entinen toimitusjohtaja Pekka Prättälä muistelee 80-vuotishaastattelussaan vuonna 2003, että niistä osuuskaupan Jyväskylän kaupunkialueen liikkeistä, jotka olivat olemassa hänen tullessaan vuonna 1960 Keskimaahan, oli 2000-luvun puolella pystyssä enää yksi, Voionmaankadun Sale-myymälä.[359] Keski-Suomessa oli ollut vuonna 1985 vielä lähes 170 kyläkauppaa. Kato oli sen jälkeen kova, sillä kaksi vuosikymmentä myöhemmin, vuoden 2005 lopussa, niistä sinnitteli enää 25. Neljä oli lopettanut kuluneena vuonna. Jäljelle jääneiden keskimyynti oli noin 330 000 euroa.[360]

Keski-Suomessa oli vuoden 2003 lopussa noin 350 päivittäistavaramyymälää, joiden kokonaismyynti oli 470 miljoonaa euroa (vuoden 2011 rahana n. 535 milj. euroa). Yhdeksän vuotta myöhemmin (2012) myymälöitä oli hieman yli 200. Määrä oli viisi prosenttia maamme kaikista vajaasta 4 000 myymälästä. Päivittäistavaroiden myynti, noin 800 miljoonaa euroa, vastasi samaa osuutta maamme kokonaismyynnistä.[361]



Jyväskylän Syrjälässä Keskimaan myymälä on palvellut samassa kiinteistössä vuodesta 1940 lähtien. Rakennuksen valmistuttua yläkertaan avattiin Keskimaan Ravintola n:o 3. Ravintola suljettiin yli viiden vuosikymmenen jälkeen Mörssärinä vuonna 1994.

Kaupankäynnin keskittyminen

Kauppojen keskikoko jatkoi kasvuaan. Vähittäiskauppa investoi voimakkaasti 1980-luvulla, mutta seuranneen laman vuoksi



Vuonna 1994 avattua Keljon Prismaa laajennettiin vajaan kymmenen vuoden kuluttua. Henkilökunta kokoontui toimitusjohtajan ja toimialajohtajan kanssa remontin valmistumisen kunniaksi yhteiskuvaan 27.3.2006.

se ei pystynyt hyödyntämään täysin kapasiteettiaan. Se johti kilpailun kiristyessä siihen, että kaksi kaupparyhmää, OTK-lainen ja T-ryhmä, joutuivat kohtalokkaisiin vaikeuksiin. Kaupparyhmien alasajot lisäsivät entisestään kauppojen keskikoon kasvua.

Kaupankäynnin keskittymisellä oli kaksisuuntainen vaikutuksensa päivittäistavarakaupan tuotevalikoimaan: myymäläalan kasvu yhtäältä mahdollisti tuotevalikoiman tuntuvan laajenemisen, toisaalta kuluttajien vaatimus valikoimien runsaudesta kannusti rakentamaan entistä kookkaampia yksiköitä. Kun ennen maamme EU-jäsenyyden aikaa oli tarjolla noin 5 000 elintarviketuotetta, niitä on 2010-luvulla lähes nelinkertainen määrä.

Kaupunkilähiöihin ja maaseudun keskustaajamiin alkoi kohota *ostoskeskuksia* 1980-luvun puolivälistä lähtien. Toinen ilmiö oli *uusien automarkettien* rakentaminen kaupunkien laidoille. Kun vuonna 1985 automarketeista ostettiin noin 5 prosenttia päivittäistavaroista, osuus oli vuonna 1994 jo yli 13 prosenttia. Suurin osa näistä tavaroista haettiin ennen alle 200 neliömetrin pienmyymälöistä (39 prosenttia), mutta vuonna 1994 osuus oli painunut 12 prosenttiin. Se oli jo siis hieman vähemmän kuin automarkettien myynnin osuus. Pääosa, lähes puolet, ostettiin yli 400 neliömetrin myymälöistä. Tavaratalojen päivittäistavaraosastot sen sijaan menettivät markkinaosuuttaan vuodesta 1985 vuoteen 1994 noin 13 prosentista 8:aan ja tavaratalojen lukumääräkin väheni hieman. Sittemmin osastojen myyntiteho parani.[362] Yksi kehityssuunta – automarkettien ydinkaupunkivastine – oli *kauppakeskusten* rakentamisaalto kaupunkikeskustoihin 1990-luvulta lähtien.

Suuri kehityskaari oli, että kuluttajat valitsivat tarjonnan runsauden eivätkä pienten valikoimien ahtautta. Arkisesta perusruuasta haluttiin maksaa mahdollisimman alhainen hinta,

mutta ravintolassa voitiin tehdä toisenlainen päätös. Myymälän tai ravintolan piti olla myös arkkitehtuuriltaan ja ilmeeltään luokseen houkuttava, ei vastenmielinen.

S- ja K-ryhmä hallitsivat kahdestaan päivittäistavarakauppaa 2010-luvun alussa 80 prosentin osuudella. S-ryhmä oli niskanpäällä ruokakaupassa. Sillä oli vuonna 2011 noin 1 670 toimipaikkaa ja henkilöstöä 42 000. Vastaavat tunnusluvat olivat kilpailijalla noin 1 870 ja 23 000. Investoijana S-ryhmä oli hieman suurempi (vuosi-investoinnit 550 miljoonaa euroa; K-ryhmällä 425 miljoonaa euroa).[363]

Ketjuuntuminen vahvistuu

Myynti tiskin takaa kutistui äärimmilleen, ja siirryttiin lopullisesti itsepalveluun. Se osaltaan mahdollisti kaupan suuryksiköiden synnyn. Itsepalvelu saavutti huippunsa juuri automarketeissa, mutta sitä sovellettiin pitkälti myös liikennemyymälöissä ja nopean ruokailun ravintoloissa.

Ketjuttaminen ulotettiin keskeisesti päivittäistavarakauppaan ja palveluliiketoimintaan. Ketjut muotoutuivat 1990-luvulla. Suurimmat niistä olivat vuonna 2011 seuraavat (sulkeissa markkinaosuus päivittäistavarakaupassa): S-market (23,1 %), Prisma (14,3 %), K-supermarket (12,3 %), K-Citymarket (12,0 %) ja K-market (9,4 %).[364]

Tietotekniikan ja automaation esiaste oli EAN-viivakoodin ottaminen nopeasti yleiseen käyttöön 1980-luvun puolivälissä. Tietovirta ulotettiin 2000-luvulle tultaessa kaiken tavara- ja asiakkuushallinnan ohjaajaksi koko toimitusketjun aikana. Ketjuttaminen ja tietotekniikan kehitys kulkivat käsi kädessä. Tavaranhankinta ja jakelu keskitettiin, kuten aiemmin on mainittu. Kaupparyhmät lanseerasivat *omat tuotemerkkinsä*, joiden osuudet olivat huomattavat joissakin tuoteryhmissä.

Ravitsemispalvelujakin sävytti ketjuuntuminen ja kova hintakilpailu. Ravintolassa käynnin ilme jatkoi muuttumistaan *arkipäiväisemmäksi*. Elintarvikkeita alettiin myydä huoltoasemien yhteydessä, jolloin niiden ilme rasvamonttu-kahvio-huoltamona jäi historiaan. *Liikennemyymälät* konseptoitiin vuosituhannen taitteessa.

Ketjuuntuminen ulotettiin myös hotelleihin ja kylpylöihin. *Sokos Hotels -ketju* oli syntynyt jo 1970-luvun alkupuolella. S-ryhmä laajensi vuodesta 2003 hotellitoimintaansa Baltiaan, ja kolme vuotta myöhemmin kaupparyhmälle tuli *kylpylähotelliketju*, johon kuului kuusi Holiday Club Finland Oy:n kylpylähotellia.

Sähköisen kaupankäynnin esiasteena voidaan pitää laajenneen erikoistavarakaupan postimyyntiä. Internetin esiinmarssi ja käytettävyyden paraneminen 1990-luvun jälkipuoliskolla vaikuttivat siihen, että vuosituhannen taitteessa Suomi lukeutui netin käytön kärkimaihin Yhdysvaltojen ja muiden Pohjoismaiden kanssa. Nettiä käytti jo joka kolmas suomalainen. Sähköinen kaupankäyntimuoto alkoi tulla vaihtoehdoksi 2000-luvun alussa, mutta se ei tavoittanut toivotussa laajuudessa vähittäistavarakauppaa. Ruokakaupassa olivat ongelmansa muun muassa lämpötilavaatimusten osalta. Sähköinen kauppamuoto eteni lähinnä kulutus- ja investointitavarakaupassa sekä palvelujen myynnissä, erityisesti matkailutuotteiden ja pääsylippujen myynnissä.[365]

Ulos ahdingosta

SOK-järjestölle oli hyväksytty 1960-luvun lopulla edustajakokouksen arvovallalla *kokonaisohjelma*, jolla toivottiin saatavan aikaan välttämättömiä rakennemuutoksia. Ohjelmasta muistutettiin osuuskuntien kokouksissa pitkin 1970-lukua. Ei kuitenkaan kyetty näkemään yhteiskuntamuutosten tuomaa perusasetelmaa: asiakkaiden odotukset kaupalta olivat muuttuneet ja muutossuunta jatkui, mutta osuuskaupan hallinto nojautui menneeseen. Kovin vähän tapahtui, sillä muutokset, kuten toimialarönsyjen ja tappiollisten sivumyymälöiden karsiminen, perustuivat vapaaehtoisuuteen. Siksi ohjelma jäi hampaattomaksi ja sen näkyvimpänä saavutuksena arkitasolla olivat muutamat pienten osuuskauppojen sulautumiset suurempiin toimijoihinsa. Tämän olemme jo nähneet Keskimaan 1960- ja 1970-luvun vaiheista aiemmin kerrottaessa.

Olemme jo aiemmissa yhteyksissä puhuneet myös siitä, kuinka SOK-lainen osuuskauppa joutui 1970-luvun lopulla koko ajan pahenevaan toiminnalliseen, taloudelliseen ja aatteelliseen ahdinkoon. Tämä ei ollut yksinomaan suomalainen ilmiö, vaan tilanne oli samanlainen koko eurooppalaisessa osuuskauppakentässä.[366] Osuuskaupat jäivät pahasti jälkeen yksityiskaupoista, jotka olivat kuroneet umpeen kilpailijoidensa etumatkan, muun muassa keskittämällä hankintojaan, harjoittamalla yhteismainontaa ja panostamalla markettityyppisten myymälöiden rakentamiseen. Tämä tarkoitti sitä, että vuositasolla K-ryhmä saavutti saman tuloksen 5 000 henkeä vähemmällä ja sai 500 miljoonan markan vuosisäästön (vuoden 1983 markkoina; vuoden 2011 rahana n. 175 milj. euroa). SOK-kauppa-ryhmä teki tappiollista tulosta lähes koko 1970-luvun, ja tilanne paheni seuraavan vuosikymmenen alussa.

Kriisiytyminen kalvoi koko järjestöä Vilhonkadun pääkonttorista pienimmän osuuskaupan syrjäisimpään sivumyymälään. Keskimaan kannalta näkyvimmät ongelmat tulivat siitä, ettei SOK pystynyt toimittamaan sille läheskään kaikkia asiakkaiden kysymiä tuotteita. Nekin, jotka toimitettiin, eivät tulleet ennakoitavalla varmuudella, ja hankintahintoja rasitti kauttakulkulaskutus SOK:n Jyväskylän piirikonttorin kautta. Konttori alkoi näyttäytyä kookkaalle osuuskaupalle tarpeettomana väliportaana. SOK joutui tukemaan vuosittain taloudellisesti kasvavaa joukkoa heikkoja osuuskauppoja, mikä herätti närää vahvemmissa. Subventointikierre pantiin merkille Keskimaassa, mutta sitä ei ainakaan äänekkäästi nostettu ongelmien joukkoon. Keskimaan asennetta heikompiinsa voi siten luonnehtia solidaariseksi. Tämä ymmärtävä, toista kyräilemättömän asenteen perinne auttoi osaltaan siihen, että Keski-Suomeen saatiin sittemmin nopeasti yhteen hiileen puhaltava alueosuuskauppa.

Jäsenosuuskaupat syyttivät ongelmista keskusjärjestöä, ja vain harvat – kuten Keskimaa – kykenivät omaehtoisten korjausliikkeiden aloittamiseen. SOK:n piirissä myönnettiin myöhemmin, että koko järjestön ja osuustoiminnan näkemys, visio, oli hämärtänyt. Keskusjärjestön raskaasti tappiollisten tilinpäätösten myötä havahduttiin, ettei se olekaan rahasampo, josta riitti vuodesta toiseen tukea heikoille jäsenosuuskunnille ja joka tuli toimeen liiketaloudellisista tosiasioista piittaamatta.[367]

> Muistan, että aina kun käsiteltiin SOK:n tilinpäätöstä, siinä oli kohta, jossa oli osuuskaupoille menevien avustusten määrä. Kun tulin SOK:n hallintoneuvoston puheenjohtajaksi vuonna 1980, minua vaivasi se, että rahaa jaettiin näin. Eräs henkilö, joka vaikutti ratkaisevasti siihen, että

Miksi osuuskaupan jäsenet olivat huonosti sitoutuneita käyttämään kauppansa palveluja 1980-luvun alussa?

Osuustoiminnan ongelmat ja tulevaisuus huolestuttivat 1970-luvun lopulla osuustoimintaväkeä maailmanlaajuisesti. Kansainvälinen Osuustoimintaliitto päätti vuonna 1978 teetättää tutkimuksen osuustoimintaliikkeen tulevaisuudesta. Raportti valmistui runsaan vuoden kuluttua ja sen kunnianhimoisena tavoitteena oli arvioida osuustoiminnan tilaa vuonna 2000.

Raportin käsittely eteni myös maahamme SOK-järjestöön. Se suositteli alkuvuonna 1982, että käsittely ulotettaisiin osuustoiminnan syvällisten ongelmien takia myös osuuskauppaportaaseen. Keski-Suomen Osuuskauppapiiri lähetti kyselylomakkeen jäsenkauppoihinsa. Pyynnön tekivät piirin toimikunnan nimissä puheenjohtaja Seppo Törmälä ja sihteeri Raija Isännäinen. Lomake koostui kymmenestä kysymyksestä, joista pääosa koski osuustoiminta-aatteen tilaa yleensä. Jo ensimmäinen kysymys oli oleellinen kaupan olemassaolon oikeutuksen kannalta: Miksi jäsenen sitoutuminen käyttämään osuuskauppansa palveluja on heikentynyt? Keski-Suomen Osuuskauppapiiri kokosi vastaukset lähetettäväksi eteenpäin. Seuraavassa keskeiset syyt heikkoon sitoutumiseen ja toimenpide-ehdotukset tilanteen korjaamiseksi:

Syyt:

- Jäsenet ovat eriarvoisessa asemassa (maaseutu/taajama)
- Jäsenestä on tullut vain pelkkä asiakas
- Ei ole henkeä, miksi sitoutua
- Jopa hallintoelimissä tahtoo lipsua
- Palvelujen supistamiset pakottavat hakemaan palvelut muualta
- Ongelmat ennen kaikkea haja-asutusalueilla ja suurten taajamien lähistöllä
- Pyrkimys hakea edullisempia ostospaikkoja
- Raha merkitsee enemmän kuin aate
- Ei tunneta omaa osuuskuntaa
- Osuuskaupalta vaaditaan parempia palveluja ja halvempia hintoja kuin muilta
- Osuuskauppa ei seuraa kyllin tarkoin hinnoittelua
- Kilpailu ja hintatarjoukset syyllisiä
- Jäsenedut eivät vastaa tarkoitustaan

Korjaustoimenpide-ehdotuksia:

- Jäsenen saatava hyötyä ja turvallisuutta jokapäiväiseen elämäänsä – palvelut siihen suuntaan
- Tiedotettava tehokkaasti, mitä etuuksia ja hyvinvointia yhteenkuuluvuus tuo tullessaan
- On syytä katsella missä vika (johto, palvelut, laatu, hinnat)
- Aktiivisemmat myymälätoimikunnat
- Osuustoiminnan aatteellisen puolen korostaminen – valistusta
- Puolueettomia tutkimuksia hinnoista – informointia poistamaan naapurikauppojen edullisuutta
- Hinnat samalle tasolle muiden kaupparyhmien kanssa
- ”Raha ratkaisee” – eivät kauniit korulauseet osuuskauppojen paremmuudesta
- Jäsenen ja asiakkaan välille selvä ero aineellisin eduin
- Esille hinta- ja laatuvertailuja
- Palveluvalmiutta kohotettava
- Jäsentarjouksia lisättävä
- Ostohyvitys pyrittävä säilyttämään
- Mainostyyliä muutettava (me-henkeä tuotava esiin)
- Jäsenet huomioitava paremmin
- Paikallisväriä lisää

Lähde: Seppo Törmälän arkisto, Keski-Suomen Osuuskauppapiirin toimikunnan jäsenkirje 15.2.1982.

muutosprosessi lähti käyntiin, oli SOK:n talousjohtaja Per Heinrichs. Hänen mielipiteensä minun ajatteluni kanssa kävivät yksiin. Meistä tuli hyvät ystävät. Kalasteltiin yhdessä. Hän kertoi hallintoneuvostolle aivan tarkkaan, mikä tilanne oli. Eihän hän päätösehdotuksia tehnyt, mutta väittäisin, että lähes jokaisessa kokouksessa tuli esiin asioita, joita Per selosti ja selosti niin, että hallintoneuvoston jokainen jäsen varmasti ymmärsi. Eli tietoa ei pimitetty henkeen "kyllä meillä hyvin menee".

Edellä on kerrottu, mitä SOK:n hallintoneuvoston jäseneksi vuonna 1976 tullut ja neljä vuotta myöhemmin sen puheenjohtajan paineisen paikan saanut Keski-Suomen maatalouskeskuksen johtaja Seppo Törmälä muistelee oman ajattelunsa kirkastumisesta. Toinen ääneen ajattelija oli Keskimaan toimitusjohtaja Pekka Prättälä, joka vaikutti Osuuskauppojen Liikkeenjohtajien puheenjohtajana. Huolestuneet, jopa turhautuneet kannanotot lisääntyivät ja syvenivät entisestään 1980-luvun alussa:[368]

> Liikkeenjohtajayhdistys on jo useamman vuoden aikana pyrkinyt tuomaan esille niitä heikkouksia, jotka ovat uhkaamassa kaupparyhmämme kehitystä ja kilpailukykyisyyttä. Niistä on haluttu keskustella keskusliikkeemme johdon kanssa. SOK:n johtokunnan ja yhdistyksemme keskeiset tilaisuudet ovat kuitenkin muodostuneet enemmän keskusliikkeen informaatiotilaisuuksiksi, joissa tilasto- ym. materiaalin avulla on pyritty torjumaan esitykset ja osoittamaan, että on tehty kaikki mitä nykytilanteessa voidaan tehdä.
>
> Keskusliikkeen ja osuuskauppojen välillä on luottamuspulaa. Tämä näkemyksemme on torjuttu liioitteluna. Liikkeenjohtajien näkemyksen perustana on kuitenkin vain pyrkimys avoimen ja vilpittömän yhteistyön voimalla korjata esille tulleita epäkohtia ja heikkouksia eli vahvistaa niitä natisevia liitoksia.



Keskimaan johtokunnan jäsen ja SOK:n hallintoneuvoston puheenjohtaja Seppo Törmälä oli keskeisiä S-83-ohjelman räätäleitä. 1980-luvulla ryhmässä tehtiin monia linjauksia ja painotuksia, jotka myöhemmin osoittautuivat ensiarvoisen tärkeiksi, omaleimaisiksi kilpailueduiksi.

SOK-järjestön muutostarpeiden keskellä Keski-Suomen maatalouskeskuksen johtajasta Seppo Törmälästä tuli järjestön hallintoneuvoston puheenjohtaja. Hän muistelee näköalapaikkaansa:[369]

> Keskusliikkeen hallinnossa oleminen oli niin intensiivistä, että ei voinut ajatella pelkästään yhden osuuskaupan näkökulmaa. Toisaalta Keskimaa oli parhaiten menestyviä, joten täällä ei tullut voimakkaasti esiin se, että on tarve tehdä jotakin. Maakunnassa ei oltu täysin selvillä siitä, kuinka vaikeeta monella osuuskaupalla oli. Vaikeudet selvisivät itse asiassa vasta keskittämisen jälkeen, kun ryhdyttiin yhdistämään talouksia ja toimintaa. SOK:n vaikeudet selvisivät minulle tarkastelemalla koko keskusjärjestön tilannetta; en olisi nähnyt niitä niinkään Keskimaan kautta.

Maassa oli paljon osuuskauppoja. Tukeutuneet maaseutuväestöön, jonka osuus oli vähentynyt. Ei ollut kykyä eikä varmaan haluakaan puuttua nopeasti muuttuneeseen tilanteeseen.

SOK:n johto-organisaatiossa tehtiin vuonna 1982 muutoksia, joilla toivottiin ryhditettävän keskusjärjestön uusiutumista. Keski-Suomen osuuskauppojen johtajat suhtautuivat varautuneesti, sillä uudistuksen katsottiin olevan liian "konsulttivetoinen" ollakseen vakuuttava.[370] Samaan aikaan nousi keskustelu aluekonttorijärjestelmän tulevaisuudesta. Tämä sai näyttävästi tilaa myös Keski-Suomessa lehdistöä myöten. Alkuvaiheessa Veikko Heikkilän johtamasta Jyväskylän aluekonttorista lakkautettiin vain erikoistavararyhmäosasto, mutta toimi oli todellisuudessa konttorin alasajon signaali.[371]

SOK:n hallintoneuvostossa tiivistettiin alkuvuonna 1983 viisi keskeisintä syytä siihen, miksi kaupparyhmä oli kilpailukyvyltään heikko:[372]

1) Kyvyttömyys tehokkaasti kehittää ja ohjata kaupparyhmän valtakunnallisia resursseja
2) Kilpailukyvyn mittaus tapahtuu myymäläverkostossa, jonka rakenteen ja toiminnan kehittämistä ei ole onnistuttu kohdentamaan, koska huomio on kiinnitetty voimakkaasti SOK:n ja osuuskauppojen väliseen edunvalvontaan
3) Kaupparyhmän toimialarakenne on voimavaroihin nähden liian laaja
4) Tukkukaupan ja vähittäiskaupan organisaatiorakenne on kilpailijoita selvästi kalliimpi
5) Kaupparyhmäkulttuuri on korostanut ryhmäsolidaarisuutta ja on sallinut matalan suoritustason ja johtanut tehottomaan toimintaan.

Tukolaistaustaista tukkukauppaa harjoittaneen Wihuri Oy:n pääjohtajana toiminut diplomi-insinööri *Juhani Pesonen* nimitettiin syyskuussa 1982 SOK:n uudeksi pääjohtajaksi. Pesonen siirtyi SOK:n palvelukseen joulukuussa. Asema oli siirtymävaiheessa pääjohtajan varamies; johtajan pesti vakinaistuisi seuraavana kesänä heinäkuun alusta. Haluttiin saada avainhenkilö kaupparyhmän ulkopuolelta, valtteina riippumattomuus ja näytöt Wihuri Oy:n mittavista saneeraustöistä. Pesosen johdolla laadittiin tiiviissä aikataulussa *S-83:ksi* nimetty kaupparyhmän rakennesuunnittelu- ja saneerausohjelma, pitemmältä sisältökuvaukseltaan "SOK-kaupparyhmän strategia 1983–1986". Sen ydin oli: keskitytään omimpaan alamme vähittäis- ja tukkukauppaan, luovutaan teollisuudesta.[373]

Vanhalla mallilla oli tultu tien päähän. Oli nähty, että osuuskauppojen toimialueet olivat liian pieniä ja syntyneet osin sattumanvaraisesti. Ne eivät enää vastanneet autoistuneen asiakkaan vaatimuksia, ja ostosmatkoja suunnattiin valikoimien ääreen.

Ratkaisuksi päätettiin luoda *alueosuuskauppojen verkosto*. Sen pohjaksi otettiin talousalue- ja maakuntajako. Osuuskauppojen riittävänä määränä pidettiin hieman yli 30 kauppaa. Mullistus oli melkoinen, sillä vuoden 1982 lopussa maassamme oli yhteensä 183 osuuskauppaa. Vaihtoehtona oli vilautettu yhden valtakunnallisen osuuskunnan mallia, mutta sen haitat laskettiin hyötyjä suuremmiksi. Välimuotona pohdittiin neljän tai viiden osuuskaupan mallia, mutta sitä ei pidetty toimivana. Alueosuuskauppojen tehtäväksi määriteltiin erityisesti päivittäis- ja erikoistavarakauppaan keskittyminen, mutta alkuvaiheessa vahvojen maataloustavaroita välittävien osuuskauppojen painoarvolla myös maataloustavarakauppa otettiin mukaan. Rakennemuutos tuli merkitsemään sitä, että suurempia yksiköitä organisoitaisiin valtakunnallisiksi ketjuiksi joillakin kaupanaloilla, kuten rauta- ja konekaupassa sekä tavaratalo- ja hotellitoimialoilla.[374]

Finlandia-talolla pidettiin 14.6.1983 kuuluisaksi merkkipaaluksi osoittautunut informaatiotilaisuus. Sama osallistujajoukko oli vain viikkoa aikaisemmin pitänyt kaupparyhmän osuus-



Jämsässä Keskimaa kokeili 1980-luvun alkupuolella S-market Sepossa myydä lihaa pelkästään pakattuna.[427]

kunnan kokouksen aavistamatta, millainen harppaus oli tulossa kynnyksen takaa. Väistyvä pääjohtaja *Viljo Luukka* saatettiin eläkepäiville, mutta ei ymmärretty, millaisesta murrosvaiheesta johtajan vaihdoksessa oli lopulta kysymys. Sanomalehti Keskisuomalainen uutisoi uuden pääjohtajan rajua aloitusta osuuskauppakentän tervehdyttämiseksi: "Kirveellä terveeksi."[375]

Kysymys oli lähtölaukauksesta SOK-laisen osuuskauppahistorian laajimmalle päätöksentekoprosessille. Se tuli merkitsemään yli 100 osuuskaupan fuusiota, pitkälti yli 1000 toimipaikan sulkemista ja 5 000 hengen työpaikan katoamista. Rankka saneerausohjelma oli alkuna osuuskauppamallille, jossa oli kolme vuosikymmentä myöhemmin (2013) 20 itsenäistä alueosuuskauppaa ja 8 paikallisosuuskauppaa.



Keskimaa koulutti OK-Lihan (vuoteen 1978 asti Karjakunta) kanssa yhteistyössä lihamestareita myymälöihin.

SOK:n hallintoneuvoston puheenjohtaja Seppo Törmälä tyynnytteli keskisuomalaisia epätietoisuuden ristivedossa: ei fuusio Keskimaahan, vaan kokonaan uusi alueosuuskauppa. Sen piti toimia vuonna 1986 hyvässä iskussa. Törmälä katsoi, että vaikka uudistustyö lähti käytännössä etenemään uuteen pääjohtajaan henkilöitynä, tahdonilmauksen uudistamiseen oli antanut viime kädessä SOK:n hallintoneuvosto. Se hyväksyi suunnitelman lopullisesti viisi päivää ennen Finlandia-talon tilaisuutta, 9.6.1983. Törmälä laittoi kaiken peliin: hän oli ilmoittanut jättävänsä puheenjohtajan paikan, kun hallintoneuvosto oli käsitellyt uudistusohjelmaa kolmessa kokouksessaan ja jossain kohtaa sen läpimeno näytti kyseenalaistuvan.[376]

Seppo Törmälä, joka isännöi Finlandia-talon tilaisuutta, muistelee päivän tuntoja:[377]

> S-83 ohjelma oli koko kaupparyhmän saneerausohjelma. Meillä oli jo 1970-luvulla ollut vanhempi, tosin löyhempi ohjelma, jossa oli jo esitetty ajatus alueosuuskaupparakenteesta. Sanoinkin, että ei tehdä sitä virhettä, että laitetaan loppulauselmaksi, että pyritään osuuskaupoissa tätä noudattamaan. Uudessa lähdettiinkin siitä, että uudistukset pannaan toimeen. Helsingin kokouksessa herättikin pahaa verta se, ettei sinne oltu tultukaan vanhaan malliin keskustelemaan. Siellä annettiin tarkka selonteko ja ilmoitettiin, että päätöksiä ryhdytään valmistelemaan keskusliikkeessä ja osuuskaupoissa. Ei odotettu, että tuo iso kokous olisi tehnyt jonkin päätöksen, vaan katsottiin, että hallintoneuvosto on sen jo tehnyt. Tuli monelle yllätyksenä. Kun tulin kokouksesta ja tapasin kaupungilla joitakin eteläpohjalaisia osuuskaupan edustajia, he eivät olleet oikein tyytyväisiä tapaan, millä asia tuotiin esiin. Että oli vain informaatiotilaisuus ja hallintoneuvosto otti vastuun.

Maakuntaosuuskaupan synty

Suuren osuuskaupparemontin toteuttaminen alkukesästä 1983 merkitsi liikkeenjohdolle ja hallinnolle työntäyteisiä päiviä valoisia iltoja myöten. Kaupparyhmän uudistamisen mukaiset esitykset piti valmistella ja tuoda osuuskuntien kokouksiin. Niissä asia eteni kivuttomasti jo siitä syystä, että pienten osuuskauppojen talous oli pitkään ollut heikko, paikoin katastrofaalinen. Keskimaan lisäksi jotenkuten sieraimet pinnalla polskivat vain Hankapohja ja Saarijärven Osuuskauppa. Osuuskauppojen sulautumiskeskusteluja oli käyty jo ennen S-83-ohjelman julki tuloa ainakin Saarijärven, Äänekosken ja Hankasalmen suunnilla.

SOK–laisessa osuustoiminnassa oli 1980-luvun alussa kaksi merkittävässä asemassa olevaa henkilöä, joilla oli kotipesä Keski-Suomessa. Heistä toinen oli jo edellä esille tullut *Seppo Törmälä*. Hän on korostanut haastattelussaan, että hänen ajattelunsa ytimenä oli koko järjestön näkökulma. Toinen oli Pekka Prättälää seurannut *Kalevi Liukkonen*. Hankasalmelaissyntyinen Liukkonen tunsi maakunnan ajattelutapaa, johon hän saattoi soveltaa SOK-järjestön kautta saamaansa oppia ja kokemusta, ja hän jos kuka, paneutui sydänjuuriaan myöten uuden maakunnallisen osuuskaupan luomiseen.

Keskimaan toimitusjohtajan vaihdos sattui samaan saumaan alueosuuskauppauudistuksen kanssa. Viimeisiä aikojaan Keskimaata johtanut Pekka Prättäläkin oli kertonut näkemyksenään, että on luotava suurempi yksikkö. Ehkä kaksi osuuskauppaa, joista toinen käsittäisi Keskimaan toimialueena eteläisen Keski-Suomen. Maakunnan pohjoisosaan tarvittaisiin oma kauppansa. Neuvotteluja muiden osuuskauppojen kesken käytiin hyvässä hengessä, vaikka niissä tuotiinkin julki se, ettei kaikkien osuuskauppojen tilanne ollut niin auvoinen



17.11.2004 julkaistiin kirja Pekka Prättälän ja Kalevi Liukkosen toimitusjohtajakausista Keskimaassa. Lasse Kankaan kirjoittama Kauppaneuvosten aika -teos tarjoaa elämänmakuisen katsauksen kahden uutteran, jatkuvasti eteenpäin pyrkivän ja työtä kunnioittavan miehen tiehen vaatimattomista lähtökohdista S-ryhmän valtakunnallisiksi vaikuttajiksi ja kauppaneuvoksiksi.

Liukkosen perhe Vaasasta Vaajakoskelle

Liisa Liukkonen muistelee:

Kaleville oli tärkeä asia päästä syntymäseudulle. Ja Keskimaahan oli hyvässä kunnossa oleva osuuskauppa. Mehän oltiin molemmat samoilta seuduilta kotoisin, minä vähän kauempaa Tervosta. Kalevilla oli äiti elossa Hankasalmella, käytiinkin usein. Vaasassa kyllä viihdyimme. Meidän kummankin piti paneutua ruotsin kieleen. Kävin monta kertaa viikossa ruotsin tunneilla ja meillä oli muutakin opetusta, kun erään SOK:n johtajan sihteeri oli ruotsinkielinen ja hän antoi meille puhetunteja.

Tiesin puoli vuotta ennen valintaa, että Kalevi hakee Jyväskylään. Prättälä oli maininnut Kaleville ajankohdasta, jolloin hän suunnitteli jäävänsä eläkkeelle. Hoidin Vaasassa Strömbergin pääemännän tehtävääni laajentuneessa muodossa aluepäällikön vakanssilla, ja tehtäviini kuului muun muassa kouluttamista Etelä-Pohjanmaalla. Tiesin, että joudun Äänekoskelle ainakin tilapäisesti, kun sinne rakennettiin uutta Metsä-Botnian paperitehdasta ja piti järjestää sen ruokailupalvelut. Niinpä tein valmistelut hyvin huolellisesti sillä silmällä, että muutamme Keski-Suomeen.

Kalevin valinta tehtiin joulun alla 1982. Jälkeenpäin monet varmaan ovat ajatelleet, että valinta oli selvä. Mutta se ei ollut suinkaan varma edes hänelle itselleenkään, kun hän meni haastateltavaksi. Eihän paikalliset Kalevia tunteneet.

Jännä juttu oli, että kun ei vielä ollut kännyköitä, minulle soitettiin kotiin. Tiesin ennen Kalevia, että hänet oli valittu. Kun Kalevi tuli kotiin, meidän nuorempi tyttö oli parkumassa täysillä, niin mieheni sanoi, että siitä hän arvasi valinnasta. Nuorin tytär oli siinä iässä, että kaverit alkoivat olla tärkeitä ja niitä oli ehtinyt tulla Vaasasta. Tällaista se on perheessä.



Toimitusjohtajavaihdoksen iloisissa tunnelmissa Liisa Liukkonen, Eeva Prättälä, Veikko Niemelä ja Pekka Prättälä.

Etsittiin Jyväskylästä ja sen läheltä tontteja. Käytiin katsomassa asuntoja. Varattiin puhelimessa joenvarsitontti Palokasta Pappilanjoen maisemasta. Sitten joku soitti SOK:lta ja kysyi, ettemmekö ostaisi Vaajakoskelta SOK:n maalta rantatonttia. Kalevi kävi sitä talvella katsomassa. Oli raaka metsä päällä, mutta oli kookas 3 500 neliön tontti. Ahtaalta paikka näytti Kalevin siskon mielestä, kun sen lähellä oli valtatie. Kalevi sanoi: ostetaan vaikka venepaikaksi!

Lähde: Liisa Liukkosen haastattelu.

kuin osuuskaupat itse antoivat ymmärtää. Keskimaan hallintoneuvostoa johtanut Paavo Lahti kertoo:[378]

> Tuli vuosi 1983, niin Pekka Prättälä sanoi minulle, että kuulehan, minä jätän sinulle kirjeen ja ilmoitan siinä hallintoneuvostolle, että minä jään eläkkeelle. Minä sanoin, että sinähän olet puhunut semmoista, että sinä jatkat vielä siihen saakka, kunnes tähän maakuntaan on tehty yksi tai kaksi osuuskauppaa. Silloin Pekka sanoi, että se tulee meille niin kalliiksi, että minä en ryhdy siihen. Ilmeisesti Prättälällä oli selkeä kuva näistä maakunnan osuuskaupoista.

Kun Pekka Prättälä kertoi eläkkeelle siirtymisaikeestaan, käynnistyi seuraajan etsiminen. Varteenotettavimmiksi hakijoiksi nousivat valintaa valmistelevan toimikunnan mielestä SOK:n Vaasan aluekonttorin johtaja Kalevi Liukkonen, Oulun konttorin johtaja Kalevi Turunen ja mies talon sisältä, Keskimaan hallintojohtaja Pentti Packalén. Packalénin puolesta liputti näkyvästi osuuskaupan silloinen johtajisto markkinointijohtaja Jorma Kivisen johdolla. Liukkosen valinta oli joillekin melkoinen yllätys, jopa pettymys. Veijo Karhula muistelee, että tunteet toki pian leppyivät, kun havaittiin, että oli tehty viisas valinta.[379]

Kalevi Liukkonen (1937–2004) oli tehnyt monipuolisen jo 16-vuotiaana Osuusliike Vaajalan juoksupoikana aloittamansa uran SOK-kaupparyhmän ja sen koulutuksen tehtävissä Jollaksen Osuuskauppaopiston opettajana ja rehtorina. Koulutuksen johtotehtävistä hän oli siirtynyt vuonna 1977 SOK:n Vaasan konttorin johtajaksi. Viimeistään Pohjanmaalla hän näytti kykynsä luoda hyvä ilmapiiri organisaation suuressa murrosvaiheessa, kun hänen aikanaan rakennettiin Vaasan seudulle kaksikielinen osuuskauppa Waasko.

Tätä taustaa vasten Liukkoseen oli hyvä luottaa Keski-Suomessa, jonne hänet oli valittu joulukuussa 1982 Keskimaan uudeksi toimitusjohtajaksi. Liukkonen siirtyi tehtävään seuraavana kesänä, kesäkuun alussa, jolloin Keski-Suomessa oltiin tekemässä tärkeitä päätöksiä maakuntaosuuskaupan luomiseksi. ”Jyväskylään oli helppo tulla, kun avoimuus oli koko Keski-Suomen vahvuus ja erityispiirre. Jyväskylän ilmapiiri oli aivan toisenlainen kuin Vaasan seudulla.”[380]

Kalevi Liukkosesta tehtiin lehtihaastattelu heti kesäkuun alussa 1983, kun SOK-ryhmän suurremontista alueosuuskauppa-ajatuksineen ei ollut vielä tietoja julkisuudessa. Uusi toimitusjohtaja totesi tulleensa hyvään taloon, joka jo tuolloin tunnettiin kaupparyhmässään maineestaan ja me-hengestään. Keskimaassa oli Prättälän aikaan tehty omaehtoisia myymäläverkoston saneerauksia, työllä ja tuskalla, ja Liukkonen ennakoi, että samaa oli pakko jatkaa. *”Vähittäiskaupan menestysedellytykset haetaan toimipaikkatasolla”*, kuului Liukkosen kiteytys.[381]

Keski-Suomeen kaavailtu *kymmenen entisen osuuskaupan yhteinen alueosuuskauppa* oli vuonna 1983 noin 840 miljoonan markan myynniltään maamme viidenneksi suurin (vuoden 2011 rahana n. 295 milj. euroa). Keskimaan myynti kattoi tästä määrästä yksistään puolet. Keski-Suomen alueosuuskauppaa hieman kookkaampia olivat Helsingin, Pirkanmaan ja Etelä-Pohjanmaan osuuskaupat. Kaikkein suurin oli kuitenkin Turun alueen kauppa, jonka kymmenen osuuskauppaa ainoana ylittivät yhteismyynniltään miljardin markan rajan, mikä olisi ollut kova taso teollisuusyritykselleki n.[382]

Koko kaupparyhmää koskevat päätökset tuli tehdä asiaan kuuluvia prosesseja noudattaen sekä keskusliikkeessä että erikseen kussakin osuuskaupassa. Näkyvin osa koko suurta muutosta olikin alueosuuskauppaverkoston luominen. Sen rajat olivat hahmottaneet SOK:n aluejohtajiksi muuttuneiden entisten konttorinjohtajien vetämät työryhmät. Keski-Suomen alueosuuskaupan rungon muodosti Osuuskauppa Keskimaa. Ratkaisua helpotti paitsi sen selkeä, johtava asema maakunnassaan, myös se, että Keskimaan perusta todettiin terveeksi. Keski-Suomen mallia, ja varsinkin, kun se osoittautui riidattomaksi ja pian toimivaksi, sovellettiin ympäri maata.[383]

Viitasaarella toimineen Osuuskauppa Sisämaan myymälä 1960-luvun lopulla.

Keskimaan uusi toimitusjohtaja Kalevi Liukkonen vältti antamasta mielikuvaa, että hän pyrkisi suuren osuuskaupan vallalla painostamaan pienempiä sulautumisneuvotteluihin. Hän rauhoitteli mielialoja kertoen, että viime kädessä kysymys oli toimipaikkojen turvaamisesta koko Keski-Suomessa. SOK:n edustajat viestittivät selvästi osuuskauppojen luottamushenkilöille ja johdolle: pienempien osuuskauppojen sulautuminen oli taloudellisen katastrofin välttämiseksi ainoa vaihtoehto.

Kesällä 1983 Keski-Suomessa kymmenen osuuskauppaa halusi lähteä neuvottelemaan alueosuuskaupan luomisesta. Nämä olivat Karstulan Osuuskauppa, Osuuskauppa Alakeitele, Osuuskauppa Hankapohja, Osuuskauppa Keskimaa, Osuuskauppa Kotikunta, Osuuskauppa Seppo, Osuuskauppa Sisämaa, Osuuskauppa Vaajala, Saarijärven Osuuskauppa ja Kangasniemen Osuuskauppa. Näistä viimeksi mainittu tuli Keski-Suomen naapurista pitäen yhteyttä Jyväskylän suuntaan vahvempana kuin katsomista Mikkeliin. Keski-Suomen maakuntaosuuskaupan ulkopuolelle jättäytyi vain Kuhmoisten Osuuskauppa, joka aiottiin siirtää uuteen alueyhteyteen Tampereen osuuskauppapiiristä. Se vakautui sittemmin vasta vuonna 1990 Keskimaahan liittymisen kannalle. Kinnula oli ollut jo entuudestaan osa Keski-Pohjanmaan osuuskauppapiiriä.



Maakunnallisen osuuskaupan syntyprosessi eteni siten, että tultaessa vuoden 1983 lokakuun puoliväliin jokaisen osuuskaupan hallintoneuvosto oli valmis esittämään osuuskuntakokoukselle alueosuuskauppaan liittymistä. Jokaisessa kokouksessa päädyttiin hallintoneuvoston mukaiseen esitykseen ja päätökset sinetöitiin lain edellyttämällä tavalla jatkokokouksessa. Alueosuuskaupan synty perustui *sulautumissopimuksiin*, joissa kaikissa oli kolme sisällöltään samanlaista kohtaa: 1) sulautuvan osuuskaupan jäsenet tulivat ilman eri liittymisilmoitusta ja -maksua Osuuskauppa Keskimaan jäseniksi ja heidän hyväkseen laskettiin sulautuneelle osuuskaupalle suoritetut osuusmaksut, 2) Osuuskauppa Keskimaa sai omakseen sulautuneen osuuskaupan varat ja joutui vastuuseen sen veloista ja muista sitoumuksista ja 3) sulautuminen katsottiin toteutuneeksi, kun sulautumismenettely on suoritettu loppuun ja siitä on tehty merkintä kaupparekisteriin, jolloin sulautunut osuuskauppa lakkaa selvitysmenettelyttä. Sopimuksen allekirjoittivat Keskimaan puolesta hallituksen jäsenet uunituore toimitusjohtaja Kalevi Liukkonen, agronomi Wilhelm Schildt, maanviljelysneuvos Seppo Törmälä, varatuomari Juha Karpio ja hallintojohtaja Pentti Packalén.[384]

Keskimaan hallitus allekirjoitti sulautumissopimuksen 4.10.1983 ja hallintoneuvosto hyväksyi sen viikkoa myöhemmin. Tarvittava sääntöjen muutos tehtiin Keskimaan edustajiston kokouksessa vielä saman lokakuun puolella (28.10.). Jo joulukuussa voitiin lyödä lukkoon maakunnallisen Keskimaan *perusorganisaatiorakenne*, jolta pohjalta *yhteinen toiminta* saattoi alkaa vuoden 1984 alusta, valmistelujen jälkeen käytännössä maaliskuun alusta. Hitaimpien alueosuuskauppojen syntyprosessi oli tällöin siinä vaiheessa, että osuuskunnat vasta vahvistivat päätöksiään osuuskuntakokouksissa. *Juridisesti* alueosuuskauppa Keskimaa oli olemassa 1.7.1984 lähtien. Yhdeksän osuuskaupan sulautuminen Keskimaahan oli merkitty kaupparekisteriin 29.6.1984. Seuraavana päivänä lopetettiin



Keskiviikkona 15. 6. 1983 KESKISUOMALAINEN

SOK:n hallintoneuvoston puheenjohtaja

Ei fuusio Keskimaahan vaan alueosuuskauppa

Helsinki, K. L.

SOK:n osuuskaupparyhmän suunnitelma organisoitua 35:ksi alueosuuskaupaksi nykyisen 183:n osuuskaupan asemasta merkitsee Keski-Suomessa sitä, että maakuntaan muodostettaisiin vain yksi suuri osuuskauppa.

Kyseessä ei kuitenkaan olisi pienempien osuuskauppojen fuusioiminen Osuuskauppa Keskimaahan, vaan kokonaan uuden alueosuuskaupan perustaminen, hallintoneuvoston puheenjohtaja Seppo Törmälä sanoo.

Maanviljelysneuvos Seppo Törmälä

SOK:n organisaation kehittäminen merkitsisi SOK:n Jyväskylän koottorin toiminnan lopettamista ja muuttamista maakunnalliseksi jakeluvarastoksi. Markkinointi-, yms. toimet siirtyisivät heidettävaksi keskitetysti, valtakunnallisella tasolla.

Osuuskaupat itse päättävät

–SOK ei omista osuuskauppoja, vaan osuuskaupat omistavat SOK:n, korostaa Keskisuomalaisille SOK:n hallintoneuvoston puheenjohtaja, Keski-Suomen maatalousneuvoksen sijaisja, maanviljelysneuvos Seppo Törmälä.

Hän sanoo, että SOK ei voi määrätä jäsenosuuskauppojen uuteen organisaatiomalliin.

–Uskon, että uudistus toteutuu nopealla aikataululla, Törmälä arvelee.

Törmälä osallistui tiistaina Helsingissä Finlandia-talossa pidettyyn osuuskaupparyhmän informointitilaisuuteen, johon oli kutsuttu kaikkien osuuskauppojen hallituksen puheenjohtajat ja toimitusjohtajat sekä eri sidos- ja henkilöstöryhmien edustajia.

Tilaisuutta Törmälä luonnehti puhtaaksi tiedotustilaisuudeksi.

–Finlandia-talon tilaisuus oli tiedotustilaisuus, jossa ei käyty keskustelua. Niin ollen en ole tietoa siitä, miten eri osuuskauppojen edustajat suhtautuvat nyt valmistuneeseen strategiasuunnitelmaan. Sen vaikutuksen kuitenkin sai, että suunnitelma toteutuu, Törmälä arvioi.

"Vakavan harkitseva ilmapiiri"

–Ilmapiiri oli tilaisuudessa vakavan harkitseva ja eritäin asiallinen. Siitä oli aistittavissa SOK-laisen osuuskauppaliikkoon edustajien yhteinen tahto, että kaupparyhmämme on menestyttävä, eikä sen markkinaosuuden sallita enää laskea.

–Käytävänkeskusteluissa kävi ilmi, että eri osuuskauppojen johtavat edustajat käsittävät uuden strategiasuunnitelman synnyssä perusteellisen tutkimuksen ja harkinnan sekä huolellisen valmistelun tuloksena.

Yleisesti uskottiin, että uudistuksen läpiviemiseksi on saavutettavissa uusi menestyminen tässä.

Törmälä on myös Osuuskauppa Keskimaan hallituksen jäsen. Hän korostaa, että valtaa käytännön toimenpiteenä saatetaan päätyä ratkaisuihin, joka muistuttaa Keski-Suomessa toisten maakunnan osuuskauppojen fuusioitumista Keskimaahan, kyseessä ei ole fuusio.

–Kysymys on Keski-Suomen osuuskauppojen yhteisestä ratkaisusta, eikä saneeratkaisusta, jossa suurempi nielaisisi pienemmät.

–Uuden maakunnallisen osuuskaupan toiminta-alueen rajat eivät ole vielä lopullisesti hahmottuneet. Nykyinen osuuskauppapiiri menee maakunta- ja talousalueiden yli, mm. Kangasniemi kuuluu siihen. Joka tapauksessa on pyrkimys luomaan siihen alueellisiin rajoihin, Törmälä sanoo.

Miten muotoutuu SOK-laisen osuuskaupan työnaikkakehitys Keski-Suomessa, sitä Törmälä ei osannut ennustaa.

–Työpaikat pyritään säilyttämään nitesi paitsiosa kuin mahdollista. Työpaikkojen menetyksiltä ei kuitenkaan voida välttyä kokonaan. Maakunnallisten voimien yhteenkokoaminen todennäköisesti ja toivottavasti takaa lähipalvelujen säilymisen myös haja-asutusalueilla paremmin, kuin mitä olisi pahdollista ilman voimien kokoamista.

–Keski-Suomessa SOK-laisten osuuskauppojen markkinaosuus on tähänkin asti ollut yksi maan korkeimpia. Voimien keskittämisen avulla tätä markkinaosuutta tullaan nostamaan.

Törmälä uskoo, että uudistus voidaan Keski-Suomessa toteuttaa kivuttomammin kuin esimerkiksi Pohjanmaalla. Keski-Suomessa osuuskauppojen nykyinen lukumäärä on pienempi ja yksiköt ovat keskimäärin suurempia kuin maaprimaksuosuus.

Mitä useampien osuuskauppojen hallintoelimissä uuteen alueosuuskauppaan liittymistä joudutaan päättämään, sitä monimutkaisempi ja työläämpi on prosessi.

Uudistus lähti liikkeelle hallintoneuvostosta

Törmälä kertoo, että SOK-laisen osuuskauppakentän lipdelleenorganisointi on lähtöisin SOK:n hallintoneuvostosta.

–Hallintoneuvosto oli jo pitkän määrätyllä huolella seurannut tilmän kaupparyhmän kehitystä. Viime vuonna se päätti hatiki kehittämisuunnitelman. Työ käynnistyi viime joulukuussa SOK:n uudeksi pääjohtajaksi valitun johtaja Juhani Pesosen johdolla.

–Hallintoneuvosto hyväksyi strategiasuunnitelman viime torstaina, 9. 6. Nyt jatkokäsittely tapahtuu koko osuuskaupkentässä.

–Osuuskauppojen toivotaan tekevän omat päätöksensä uuteen organisaatioon yhtymisestä tämän vuoden loppuun mennessä. Yhtymisten ja ketjuttamisten tulisi tapahtua vuosina 1984 – 1985. Uudella organisaatiolla toimittaisiin vuonna 1986, Törmälä sanoi.



Ensimmäisen toimintavuoden lopulla 1915 Keskimaalla oli 66 omistajajäsentä. 10 000 omistajan raja ylitettiin vuonna 1977. 100 000. omistajaa Keskimaassa oli elokuussa 2009. Keväällä 2015 omistajamäärä kipusi jo yli 118 000.

Alueosuuskaupan perustaminen toteutui Keski-Suomessa poikkeuksellisen yksituumaisesti, silloisia lääninrajoja mukaillen. Keskimaasta tuli todellinen maakuntaosuuskauppa, Kangasniemen kunnalla vahvistettuna. Keski-Suomesta Keskimaan toimialueen ulkopuolelle jäi ainoastaan Kinnula, joka kuului vuodesta 1972 lähtien Osuuskauppa KPO:n toimialueeseen.

kunkin sulautuvan osuuskaupan erillinen kirjanpito siten, että osuuskuntien välitilinpäätösten mukaiset tilien jäännösarvot muutettiin suoriteperusteisiksi.[385]

Alueosuuskaupan synty Keski-Suomeen eteni harpaten, ripeimmin koko maassa. Maamme alueosuuskauppaverkosto oli kesään 1984 tultaessa tosin lähes valmis, joskaan ei kokonaisuudessaan vielä toimiva kuten Keskimaa. Muutosvastarintaa oli esimerkiksi Etelä-Pohjanmaalla. Sinne jäi pieniä, myöhemmin elinkelvottomiksi osoittautuneita osuuskauppoja, jotka sulautuivat sittemmin alueellisiin osuuskauppoihin. Alueosuuskauppojen toiminnallista perustaa rakennettiin monin paikoin vielä vuosina 1985 ja 1986; näinä vuosina osuuskauppojen määrä supistui noin sadalla. SOK piti tärkeänä, että kokonaiskuvan säilyttämiseksi sillä oli aina edustus mukana, kun asioita yhteisesti käsiteltiin maakunnissa. Alkuvaiheessa jouduttiin myös tukemaan taloudellisesti joitakin syntyviä alueosuuskauppoja. Seppo Törmälä on painottanut, että hänen työnsä koko SOK:n hallintoneuvoston puheenjohtajana olisi vaikeutunut, jos ”kotipesä” Keski-Suomi olisi näyttäytynyt riitaisena.[386] Kalevi Liukkosen nimittäminen alueosuuskaupan johtoon oli itsestäänselvyys. *Maakuntaosuuskaupan nimi* löytyi Seppo Törmälän mukaan kivuttomasti, eikä kädenvääntöä syntynyt:[387]

> Täälläkin oli ajatusta: onko kyse vaan Keskimaahan liittymisestä, jos sen nimi säilytetään. Kuitenkin yleisesti hyväksyttiin se näkökulma, ettei ole kysymys fuusiosta Keskimaahan, vaan tehdään todella uusi osuuskauppa, joka ei ole yhtä kuin entinen Keskimaa. Todettiin, että Keskimaa on laajalla alueella omaksuttu ja tunnetaan koko maakunnassa. Se on osuva ja hyvä nimi.

Paavo Lahti on muistanut käydystä keskustelusta:[388]

> Suurempia erimielisyyksiä ei ollut. Kuriositeettina voi mainita, että ainoa asia maakunnallisen osuuskaupan synnyttämisessä, mistä oli vähän keskustelua, oli se, mikä sen nimeksi tulee. Oli heitetty esiin Keski-Suomen Osuuskauppa. Oli kannatusta ainakin Saarijärven suunnalla. Muistan sanoneeni siinä vaiheessa, että eiköhän pyritä selvittämään ensin, mihin tämä johtaa ja katsotaan vasta sitten tätä nimiasiaa. Keskimaan nimi säilyi. Se on ollut erittäin hyvä nimi Keski-Suomeen, parempi kuin Keski-Suomen Osuuskauppa.

SINUN
Alku uudelle menestystarinalle.

Osuuskauppa Kotikunta – alueosuuskaupan nuorin ja pohjoisin osanen

SOK-lainen vähittäiskauppa oli jakautunut Pihtiputaalla 1950-luvun lopulle saakka kolmen osuuskaupan kesken. Oli Osuuskauppa Suomenselkä, mutta se ei voinut palvella koko kunnan aluetta. Syntyi myös etupiiririitoja, sillä Elämäjärvellä oli Pyhäsalmen Osuusliikkeen ja Korppisissa Keiteleen Uuden Osuusliikkeen myymälät. Vuoden 1959 alussa Pihtiputaalle perustettiin yhden kookkaamman osuuskaupan saamiseksi 55 henkilön voimalla tulokas, joka sai nimekseen Kotikunta. Se kuului alkuaan SOK:n Kokkolan konttoripiiriin, ja siitä tuli nuorin SOK-lainen osuuskauppa Keski-Suomessa; Alakeitele oli tosin vain vuoden vanhempi.

Kaupankäynti alkoi keväällä 1959 kirkonkylässä Osuusliike Sisämaalta vuokratuissa tiloissa, jotka olivat sitä ennen palvelleet Osuuskauppa Suomenselkää. Kotikunnan pääpaikka oli Pihtiputaan kirkonkylä, jonne valmistui jo vuosi osuuskunnan perustamisen jälkeen uusi keskustoimipaikka. Se oli aikoinaan yksi maamme suurimpia puurakenteisia liiketiloja. Onnittelijoiden joukossa oli myös runonikkari, jonka tuotoksen alku kuului: ”Onneksi olkoon Kotikunta, se ei ole enää unta. Että liikkeellä on nyt oma talo, kirkkaana säihkyy mainosvalo.”

Kotikunta sai heti sivumyymälät seudun vanhemman osuuskauppatoiminnan perintönä. Ne sijaitsivat Elämäjärvellä, Muurasjärvellä, Alvajärvellä, Korholassa ja Korppisissa. Osuuskauppa aloitti harvaan asutulla seudulla myymäläautokaupan ja rakensi vuonna 1967 Niemenharjun Motellin. Kirkonkylästä vuokrattiin 1970-luvun alkupuolella Turisti-niminen hotelli, joka ostettiin 1970- ja 1980-luvun vaihteessa. Elämäjärven myymälän jälkeen 1970-luvulla uusittiin Muurasjärven ja Alvajärven kiinteistöt.

Kotikunnan myynti oli vuonna 1982 noin 27 miljoonaa markkaa (vuoden 2011 rahana noin 10 milj. euroa). Siitä lähes puolet kertyi kolmesta kylämyymälästä (Alvajärvi, Elämäjärvi ja Muurasjärvi). Kirkonkylän Sokoshallissa liikkui hieman vähemmän. Muita tulonlähteitä olivat Niemenharjun Motellin ravintola- ja majoitustoiminta (3 milj. markkaa) ja Turistihotellin myynti (1,7 milj. markkaa). Maataloustuote- ja maataloustarvikekauppa oli





Osuuskauppa Kotikunnan myymälä ulkoa ja sisältä 1960- ja 1970-luvun asussaan.





S-marketien ketjumaista toimintamallia kehitettäessä lähdettiin kaikilla paikkakunnilla rohkeasti tavoittelemaan markkinajohtajuutta sekä toiminnan tuntuvaa tehostamista. Se edellytti mm. valinta-asteen nostamista, mikä käytännössä tarkoitti palvelutiskien katoamista.

tärkeässä asemassa, sillä siitä kertyi yli viiden miljoonan markan myynti. Osuuskauppa katsoi pystyvänsä jollain sinnittelemään, vaikka Shell-jakomon luovuttaminen vähensi polttoainekauppaa. Kaupan jäsenmäärä oli vajaat 1 500 henkeä ja vakinaista henkilökuntaa oli 50.

Osuuskauppa Kotikunnan osuuskuntakokous hyväksyi 29.10.1983 puoleltaan sulautumissopimuksen Osuuskauppa Keskimaahan. Päätös sinetöitiin toisessa kokouksessa Niemenharjun Motellissa 8.11.1983. Pihtiputaalle Elämäjärven sivumyymälän hoitajaksi vuonna 1961 tullut ja sittemmin osuuskaupan johtajaksi nimitetty Ossi Hanka muistelee Niemenharjulla alueosuuskaupan syntyä:

Tuossa on kabinetti seinän takana, siellä sitä jauhettiin. Minun mielestä se ei ollut lainkaan vaikeaa. Eroaminen Hankkijasta ja muuttaminen SMK:lle oli täälläpäin vaikeampi asia kuin fuusio. Tunsin hyvin kaikki hallintoneuvoston jäsenet ja olin käynyt kaikkien kotona. Vaikka joku oli hieman eri mieltä, sitä ei kukaan nostanut porukassa. Hallintoneuvoston puheenjohtajana oli maanviljelijä Eino H. Turpeinen. Oli samalta kylältä kuin minäkin. Meillä oli hyvät välit ja puhuttiin jatkuvasti. Ei oltu aina joka asiasta samaa mieltä, mutta ei me niistä takuttu. Kyllähän hän ymmärsi, että jotakin oli tehtävä, kun meillä ei ollut rahaa.

Lähteet: PRH, Kaupparekisteri (Nro 151.117); JyMa, Osuuskauppa Kotikunnan arkisto; Ossi Hankan haastattelu.

Karstulan Osuuskauppa

Karstulan ensimmäinen osuuskauppa oli perustettu jo vuonna 1907 kauppojen synnyn ensimmäisessä aallossa. Kuten moni muukin enemmän innolla kuin taidolla pystyyn polkaistu osuuskauppa, sekin meni pian vararikkoon. Vuoden 1918 lopulla tehtiin uusi yritys ja perustamiskirjaan tuli 28 henkilön nimet. Kirkonkylän liike avattiin seuraavana keväänä. Miltei samaan aikaan perustettiin Vastingille jakamo, joka oli oikeastaan sivumyymälä. Se tuli vuoden 1919 lopulla myös Kangasahoon ja Vahangalle. Jakamoja perustettiin lisää, mutta osuuskauppakentän kilpailu sai aikaan sen, että vuoden 1925 loppuun mennessä kaikki jakamot oli suljettava kannattamattomina.

SOK koetti patistella 1920-luvulla Pylkönmäelle syntynyttä osuuskauppaa Karstulan kaupan tueksi, mutta valtaosa pienemmän osuuskunnan jäsenistä harasi vastaan. Karstulassa osuuskauppa kuitenkin laajeni, kun vuonna 1929 avattiin myymälä Kimingillä. Keskellä kireintä pulakautta keväällä 1931 alettiin myydä Oinolassa. Vielä ennen talvisotaa kauppaa alettiin käydä myös Aho-Vastingilla (1935), Kyyjärven kirkonkylässä (1936) ja Humpissa (1938). Kyyjärven myymälä osoittautui kannattamattomaksi ja suljettiin vuonna 1939 joulusesongin päätyttyä.

Kyyjärven myymälä avattiin uudelleen sotien jälkeen vuonna 1945. Kyyjärven Pölkille oli suunniteltu sivumyymälää jo kauan, ja hanke toteutui vihdoin vuonna 1952. Osuuskaupassa oli 1950-luvulla ja vielä 1960-luvun alussa parhaimmillaan yli tuhat jäsentä. Elettiin voimakasta rakentamisaikaa, jolloin valmistui muun muassa keskustoimipaikka Karstulan kirkonkylään. Maaseutuväestön vähenemisen vuoksi vuoteen 1967





Karstulan osuuskaupan päämyymälä oli komea rakennus. Myymälän valaisemiseen käytettiin voimavalolyhtyä. Öljylampussa valopetroli kaasuuntui ja paloi hehkusukassa tuottaen kirkkaan valon.

mennessä jouduttiin kuitenkin sulkemaan Oinolan ja Pölkin myymälät ja tukeutumaan entistä enemmän myymäläautoon.

Jäsenmäärän ollessa huipussaan 1950-luvun puolivälissä vuosimyynnit olivat noin 200 miljoonaa markkaa (vuonna 1957; vuoden 2011 rahana noin 5 milj. euroa). Kymmenen vuoden kuluttua myynti oli vajaat 7 miljoonaa euroa, ja siitä seuraavan kymmenen vuoden päästä (1977) runsaat 12 miljoonaa euroa. Taloudellisesti vaikeasta ajasta huolimatta myynnin kasvu oli tuolloin SOK:n Keski-Suomen piirin jäsenosuuskaupoista kolmanneksi parhain.

Vuonna 1981 Toimi Naukkarisen johtama osuuskauppa möi karstusille tavaraa 27 miljoonan markan edestä (11 milj. euroa). Osuuskaupan luotsaajaksi tuli pian Altti Jylhä. Hän joutui toteamaan, että vuonna 1983 myynnin kehitys notkahti pahanlaisesti. Jäätiin tavoitteista ja rahoitustilanne jännittyi äärimmilleen, koska säästökassatalletukset supistuivat neljännekseen neljästä miljoonasta markasta. Piti turvautua kalliisiin vekseliluottoihin.

Karstulan Osuuskaupan luottamushenkilöiden oli näissä oloissa helppo tehdä päätös lähteä mukaan osaksi elinkelpoisempaa kokonaisuutta. Osuuskunnan varsinainen syyskokous hyväksyi 28.10.1983 sulautumissopimuksen. Taustatukena oli SOK:n Jyväskylän aluekonttorin apulaisjohtaja Jalo Ahvenaisen selonteko suunnitellun maakuntaosuuskaupan toiminta- ja hallintomallista sekä tulostavoitteista. Samalla tuotiin esiin se, että Sokos-hallissa oli laajennustarve, joka pyritään saamaan mahdollisimman pian maakuntaosuuskaupan investointiohjelmaan. Lopullinen sulautumispäätös tehtiin ylimääräisessä osuuskunnan kokouksessa 11.11.1983.

Lähteet: PRH, Kaupparekisteri (Nro 20.850; 39.362); Pekkanen, Tauno, Karstulan Osuuskauppa 1918–1968. Jyväskylä 1968; JyMa, Karstulan Osuuskaupan arkisto.



Kuorma-autosta oli tehty myymäläauto rakentamalla lavalle kuomu puusta.



Lyyli Ranta työskenteli osuuskaupan konttorissa.

Kangasniemen Osuuskauppa valitsee Mikkelin sijaan Jyväskylän

Kangasniemellä maatalousneuvojana vuonna 1906 kierrellyt Kaarlo Kivi levitti paikkakunnalle osuuskunta-aatetta niin pontevasti, että osuuskaupan perustava kokous saatiin koolle saman vuoden loppuun mennessä. Kaupankäynti kirkonkylässä alkoi seuraavana kesänä, ja vuoden aikana ehdittiin avata sivumyymälät Läsäkoskelle ja Kutemajärvelle.

Kangasniemen Osuuskaupan viettäessä 50-vuotisjuhlaansa vuonna 1957 osuuskaupalla oli 11 erillistä myymälää, kirjakauppa, huoltoasema, ravintoja ja leipomo. Liikevaihto oli 270 miljoonaa vanhaa markkaa (vuoden 2011 rahana vajaat 7 milj. euroa). Puolen vuosisadan aikana osuuskaupalla ehti olla peräti 16 liikkeenjohtajaa. Heistä pisimpään, 17 vuotta (1923–1940), ahersi Lauri Lappalainen, josta tuli 1940-luvun lopulla Keskimaan johtaja yli vuosikymmeneksi. Osuuskaupalla oli vuonna 1957 lähes 2 000 jäsentä, ja suunta oli hienokseltaan kasvava.

Osuuskaupan myymälöiden määrä lisääntyi vielä 1950-luvun lopulla, mutta vuonna 1960 jouduttiin jo lopettamaan ensimmäinen, Laitialan myymälä. Seuraava sulki ovensa vasta vuonna 1966 (Synsiö). Tällöin saatiin käyttöön uusi myymäläauto, jossa oli itsepalvelu. Osuuskaupan liikevaihto oli noihin aikoihin runsaat kuusi miljoonaa markkaa (vuoden 2011 rahana noin yhdeksän milj. euroa).

Osuuskaupan myynti oli 1980-luvun alussa noin 30 miljoonaa markkaa (12,5 milj. euroa). Myynti polki paikoillaan. Poistoja ei voitu tehdä täysimääräisinä. Pian eteen tuli myös toimitusjohtajan vaihtuminen terveydellisistä syistä. Hallintoneuvosto totesi elokuun lopulla 1983, että syntymässä olevat alueosuuskaupat ovat oikea ratkaisu sekä koko SOK-kaupparyhmän että yksittäisten osuuskauppojen kannalta. Niin myös Kangasniemen Osuuskaupan parasta ajatellen.

Mitkä olivat Kangasniemen Osuuskaupan vaihtoehdot? Osuuskaupan hallintoneuvoston puheenjohtajana ollut Antti Lindqvist palauttaa mieleen:

> Olin tullut ensin Kangasniemen Osuuskaupan pikkuisen kyläkaupan myymälätoimikuntaan. Sitä kautta minut valittiin koko osuuskaupan



Markku Saastamoinen ja Lauri Ylönen verkkokaupoilla Kangasniemen Osuuskaupassa.



1950-luvun kirjakaupassa Kangasniemellä asiakasta palvelee harjoittelija Eija Valkonen.

hallintoneuvostoon ja sen puheenjohtajaksi hieman ennen fuusioneuvotteluja. Toimitusjohtaja tuli aisapariksi, ja osuustoiminnallisuus syveni ajatuksissa. Osuuskauppa Kangasniemellä oli moneen muuhun nähden hyvässä kunnossa eikä varmaankaan liittyessään huonontanut Keskimaata. Meillä ei ollut katastrofitilannetta, sillä kauppaa tehtiin kohtuullisesti. Johto, viime vaiheessa Matti Vitkala, oli hyvissä käsissä ja tunsi vaikeudet. Jotain oli tehtävä, sillä näin ei voida mennä loputtomiin. Johtajat eivät olleet jarrumiehiä vaan avarakatseisia.

Helsingissä käytiin hyvin järjestetyissä valtakunnallisissa tilaisuuksissa. Kangasniemi kuului Mikkelin lääniin, mutta osuuskauppapiirinä oli Keski-Suomi. Jyväskylästä kävi piirin edustajana puhumassa Jalo Ahvenainen, jonka kanssa neuvottelimme itsenäisesti. Meillä kävi sitten Suur-Savonkin silloinen toimitusjohtaja. Pitkiä jutteluja, mutta tiesimme että Suur-Savo oli itsekin aika huonossa jamassa. Keskimaa oli huomattavasti paremmassa.

Nämä olivat vaihtoehdot. Molemmilla olivat kannattajansa. Keskimaahan liittymisen vastustajien taustalla oli muun muassa lihakauppa-asia: meillä oli paljon Karjaportin kannattajia ja Suur-Savo oli Karjaportille suosiollinen, mutta Keskimaa ei käyttänyt siihen aikaan Karjaportin lihaa. Siksi Karjaportin hallinnossa olleet kangasniemeläiset isännät kannattivat Suur-Savoa. Osa pelkäsi Mikkelin läänin hajoamista, jos liitytään Keskimaahan. Puoltajat perustelivat: vaikka Keski-Suomeen on lääninraja, tiellä ei ole mitään suurta töyssyä! Siitä pääsee hyvin ja kauppatavarat ovat tulleet ennenkin Jyväskylästä. Silloinen kunnanjohtaja kannatti innokkaasti Jyväskylän suuntaa.

Meillä oli kovat äänestykset. Niistä ajoista saakka on isäntiä, jotka eivät ole avanneet sen jälkeen osuuskaupan ovea. Se oli monelle kova päätös. Mutta enemmistö oli Jyväskylän kannalla. Jupinaa oli tosin myöhemminkin. Minusta Kangasniemen kannalta Jyväskylän suunta oli hyvä valinta. Kalevi Liukkonen oli naapurikunnan poikia ja tunsi asiamme, ja hänellä oli varmaan jotakin lukkarinrakkauttakin kangasniemeläisten suuntaan.



Alueosuuskauppoja perustettaessa Kangasniemellä otettiin suunnaksi Jyväskylä ja Keskimaa.

Suur-Savo sai aikanaan hyvän toimitusjohtajan, ja kauppa on tänä päivänä erittäin menestyvä ja tulosta tekevä osuuskauppa. Ei niin hyvä kuin Keskimaa. Suur-Savon toimintamalli on hieman erilainen kuin Keskimaalla: sillä on esimerkiksi autokauppa yksi kaupan tärkeitä muotoja. Ehkä joku jäikin kaipaamaan vahvaa autokauppaa Keskimaan jäseneksi tultuaan. Mutta tänä päivänä tuskin monikaan kangasniemeläinen kaipailee Suur-Savon osuuskaupan suuntaan.

Paikallislehden kuulu päätoimittaja Oskari Kyröläinen seurasi vaiheita ja tilannetta. Vaikuttaja ja kova hevosmies. Meijerimies, ison talon isäntä ja asui meidän naapurissa. Sanoi minulle suoraan: ”Tervehykset on sinun kanssa tervehitty!” Kun hän täytti myöhemmin vuosia ja olin kunnan ja kylän puolesta onnittelemassa, niin tarjosi kättä ja sanoi, että tais tulla aikanaan sanottua sellaista, josta vasta jälkeenpäin on havainnut, ettei tehty huonoa ratkaisua. Mutta ei Oskari sanonut vielä kylläkään, että olis tehty paras ratkaisu!

Kun Keskimaahan sulautumista käsiteltiin ensimmäisen kerran osuuskunnan kokouksessa 31.10.1983, esitys hyväksyttiin äänin 87–4. Kolme pidättäytyi äänestämästä. Toisessa kokouksessa 11. marraskuuta sulautuminen vahvistettiin.

Lähteet: PRH, Kaupparekisteri (Nro 19.728); JyMa, Kangasniemen Osuuskaupan arkisto; Sarjala, Wiljam, Kangasniemen Osuuskaupan 40-vuotiskertomus vuosilta 1907–1947. Mikkeli, 1948; Kangasniemen Osuuskauppa 1907–1967. Pieksämäki 1967; Antti Lindqvistin haastattelu.

Osuuskauppa Alakeitele vanhan Keskimaan toimialueen pohjoisosissa

Osuuskauppa perustettiin nimellä Osuusliike Alakeitele keväällä 1958, kun Keskimaa luovutti sille Äänekosken kauppalan molemmat myymälänsä, Hietaman myymälän Äänekosken maalaiskunnasta, Suolahden kauppalan molemmat myymälät ja vielä Sumiaisten liiketilan. Taustalla oli seutukunnan asiakkaiden toive omasta kaupasta, ja asiaa edisti se, ettei Keskimaa pystynyt tuolloin heikkoutensa päivinä vastaamaan toimialueensa reunaosien kauppapalveluista. Uusi osuuskauppa sai lisäverta Konginkankaan piskuisesta, vuonna 1917 perustetusta osuuskaupasta, joka sulautui isompaansa vuonna 1965. Konginkankaalaisilla oli kirkonkylän pääliikkeen lisäksi myymälät Kalaniemessä, Liimattalassa, Masossa ja Matilanvirralla.

Vuonna 1969 yhdistettiin SOK:n hallussa ollut Sokos-tavaratalo Alakeiteleeseen, jolloin tavaratalo sulautui sekä hallinnollisesti että kaupallisesti osuuskaupan organisaatioon.

	1960	1965	1970	1975
Jäsenmäärä	134	502	1033	1475
Myynti (2011 rahana milj. €)	3,3	7,4	13,4	17,0
Henkilöstö	26	83	100	100
Toimipaikkoja	9	7	11	10

Äänekosken Sokos-tavaratalon katon alla palveli myös Leijona-pukimo ja Korona-baari. 1960-luvulla suurin osa asiakkaista tuli ostoksille polkupyörällä.





Osuuskauppa karsi pieniä kylämyymälöitään ja korvasi puutteen kahdella myymäläautollaan. Vuonna 1983 toimipaikkaverkosto käsitti Sokos-tavaratalon Äänekoskella, Sokos-hallin Suolahdessa sekä aluemyymälät Konginkankaan ja Sumiaisten kirkonkylissä. Maataloustavarakauppaa



Suurteollisuuden värittämä Äänekoski ei ollut porvarillisesti suuntautuneen osuuskaupan vahvinta aluetta. Kuvanottohetkellä kauppa näyttää kuitenkin käyneen mukavasti.

hoidettiin toimipaikkojen lisäksi yhden kenttämyyjän välityksellä. Toimitusjohtaja Eero Ahtiainen saattoi kertoa, että Alakeiteleen kokonaismyynniksi kertyi vuonna 1983 noin 45 miljoonaa markkaa (vuoden 2011 rahana n. 16 milj. euroa). Se oli reaalisesti vain samaa tasoa kuin edellisen vuosikymmenen puolivälissä.

Osuuskaupan hallintoneuvoston kokoukseen 24.9.1983 oli saapunut SOK:n Jyväskylän konttorinjohtaja Veikko Heikkilä. Hän esitteli S-83-ohjelmaa ja sen taustoja. Suolahtelaisen rehtori Eero Rautavirran johtama hallintoneuvosto hyväksyi jo varhaisemman valmistelutyön tuloksena 24.9.1983 yksimielisesti hallituksen esityksen sulautumisesta Osuuskauppa Keskimaahan. Runsaan 2 000 jäsenen osuuskauppa juhli 23.10.1983 toimintansa 25-vuotista taivalta. Seuraavana päivänä osuuskuntakokous hyväksyi sopimuksen maakunnallisen alueosuuskaupan muodostamisesta. Toinen käsittely oli 12.11.1983.

Lähteet: PRH, Kaupparekisteri (Konginkankaan Osuuskauppa: nro 37.677; Osuuskauppa Alakeitele: nro 148.781); JyMa, Osuusliike Alakeiteleen arkisto; Konginkankaan Osuuskaupan arkisto.

Saarijärven Osuuskauppa – mahtipitäjän itsetietoinen osuuskauppa

Saarijärven Osuusliike avasi ovensa vuonna 1916. Ensimmäinen sivumyymälä saatiin kolme vuotta myöhemmin Lannevedelle. Seuraavalla vuosikymmenellä syntyi vain yksi, vuonna 1922 Kalmariin. Niitä tuli 1930-luvulla laajaan kuntaan sitten lukuisasti: Häkkilään, Heinämäkeen, Pajupurolle, Mahlulle, Lehtolaan, Parantalaan ja Linnankylälle. Kirkonkylään perustettiin lisäksi teurastamo ja vuonna 1941 hotelli Seurahuone. Samaan aikaan suunniteltiin myymälää myös Kolkanlahteen ja Tarvaalaan.

Saarijärven kylillä oli virinnyt 1910-luvulla omaa osuuskauppatoimintaa. Häkkilän Osuuskauppa oli samanikäinen kuin pitäjän pääosuuskauppa. Se sulautui kuitenkin vasta runsaan vuosikymmenen toimittuaan (1929) Saarijärven pääosuuskauppaan. Samanlainen historian päätepiste oli Mahlun Osuuskaupalla pulavuonna 1931. Osuuskauppa oli perustettu 12 vuotta aikaisemmin.

Pylkönmäellä oli pieni, itsenäinen osuuskauppa vuosina 1919–1951. Kirkonkylän pääliikkeen lisäksi sillä oli vanhastaan sivupisteet Kuoppalassa, Mulikassa ja Paajalassa. Vuonna 1952 Pylkönmäen Osuuskauppa sulautui Saarijärven Osuuskauppaan.

Kivijärven ja Kannonkosken osuustoimintamieliset saivat kauppansa vuonna 1920. Sen nimenä oli aluksi Kivijärven Osuuskauppa, koska Kannonkoski itsenäisenä kuntana syntyi Kivijärvestä vasta vuoden 1934 alusta.

Saarijärvellä osuuskauppatoiminta sai alkunsa Suomen itsenäistymisen kynnyksellä.





Osuuskaupan nimiasia kaihersi kannonkoskisia siinä määrin, että he suunnittelivat oman kauppansa perustamista. Kiista ratkesi, kun metsänhoitaja Toivo Halonen Kannonkoskelta ehdotti nimeksi Kivikantoa.

Kivijärven Osuuskaupan ensimmäinen sivumyymälä alkoi toimia viisi vuotta myöhemmin Kannonsahalla. Pian kauppaa alettiin käydä myös Hilmonkoskella, Heitjärvellä, Haapajärvellä, Kannonkoskella, Lahdenperässä, Lokakylässä ja Kivijärven kirkonkylän sivumyymälässä. Osuusliike Kivikannon itsenäinen toiminta päättyi vuonna 1972, kun kauppaa alettiin tehdä Saarijärven Osuuskaupan nimissä.

Seuraavassa on Saarijärven Osuuskaupan ja siihen sulautuneiden Pylkönmäen Osuuskaupan ja Osuusliike Kivikannon toimintatietoja varhaisemmista ajoista 1970-luvun puoliväliin. Tunnusluvut – vuoden lopun tilanteesta – kertovat osuuskauppojen kokoeroista ja myös siitä, mihin mittaan alueellisesti laajentunut Saarijärven Osuuskauppa kehittyi 1970-luvulle tultaessa:



Saarijärven Shell-huoltoasema 1970-luvulla.

	1930	1940	1950	1960	1970	1975
Myynti: (v. 2011 raha; milj. €)						
Saarijärven Ok.	1,8	3,5	7,5	9,2	17,6	31,8
Ol. Kivikanto	0,8	2,1	3,1	4,8	6,6	-
Pylkönmäen Ok.	0,3	0,7	1,4	-	-	-
Toimipaikkamäärä:						
Saarijärven Ok.	8	12	21	23	17	27
Ol. Kivikanto	4	10	11	11	11	-
Pylkönmäen Ok.	2	4	5	-	-	-
Henkilöstö:						
Saarijärven Ok.	14	28	63	68	117	184
Ol. Kivikanto	5	19	26	42	56	-
Pylkönmäen Ok.	3	7	10	-	-	-
Jäsenmäärä:						
Saarijärven Ok.	451	409	1788	1369	1753	3284
Ol. Kivikanto	232	286	592	885	1074	-
Pylkönmäen Ok.	175	246	350	-	-	-





Osuuskaupan iltamissa sali tuli aina täyteen.

Saarijärven Osuuskauppa oli 1970-luvun puolivälissä SOK:n Keski-Suomen osuuskauppapiirin toiseksi suurin: myynniltään kolmasosa Keskimaasta. Saarijärveläisten myynti oli vuonna 1982 noin 95 miljoonaa markkaa. Se oli nimellisesti kasvusuunnassa, mutta reaalisesti myynti oli laskenut 1970-luvun jälkipuoliskolla (vuoden 1982 myynti n. 21 milj. euroa vuoden 2011 rahana). Tilanne heikkeni seuraavana vuonna entisestään, kun rakentaminen hiljentyi ja osuuskaupan rahoitustilanne kiristyi.



Osuuskauppa on ollut näkyvästi mukana Saarijärven katukuvassa toista sataa vuotta.

Toiminnanjohtaja Pekka Mattila oli tullut vuonna 1977 saarijärveläisen osuuskaupan hallitukseen. Siitä lähtien hän oli – mukaan lukien alueosuuskauppa Keskimaa – osuuskaupan luottamushallinnossa 35 vuotta. Annetaanpa metsänhoitoyhdistyksen miehen muistella persoonallisella tavallaan:

> Saarijärven Osuuskauppa ol yksityisliikkeije ja E-liikkee jaloissa. Siltä vaajittiin, että osuuskaupasta pittää saaha halapaa tavaraa ja hyvveä palavelua, mutta kukkaan ei siihe sittouvu. Kun ossuuskaupassa ol tarjouksia, mietittiin leikkispäiten, että olis helepompi antoa kymppi ossuuskaupan ovella ja sannoa, että mää tuonne K-kauppaan ostamaa. Ossuuskaupasta haettii niitä tarjouksia. Ossuuskaupan myyjälle jopa naureskeltii, ettei sen tarvihe tehä mittään eikä se tienny oikei mittää. Se koulutus ei ossuuskaupan kentässä ollukkaa siihe aikaa mitenkää riittävä.
>
> Vuonna 1976 vierasta peäommaa ol nui 16 miljoonoa markkoa ja ommoa peäommoa nui 700 000 markkoa. Tulosta tehtii linjalla lus miinus nolla. Muutama tuhat markkoa poestoja järjestelemällä soatiin tulos lussan puolelle. Jäläkikätteen arvioije kauppa ol suorastaa suoritustilassa. Sillon sitä tilannetta ei tajunnu. Ku remonttia alettiin tehä, niin pankitkaa ei antanneet enneä lainoa. Vakkuutusyhtiöltä soatii remonttirahat. Vähä syväntä kylymäs, ku pantiin viije milijoona markan velekakirjaa neljä miehe ja toimitusjohtaja nimet! Huonostiha siinä olis käyny, ellei vuonna 1983 ne viisaat miehet ois soaneet aikaseks tätä alueossuuskauppoa.
>
> Toimitusjohtajilla ol varmaa siihe aikaa hirveät paineet ja huonot yöunet. Soarjärven Ossuuskaupassa ol toimitusjohtajana Martti Mäkinen. Minu mielestä hän ol eturivi mies. Ol aina esillä myymälätoiminnassa ja osallistu loajasti yhteiskunnallissii harrastuksii. Hän ol aina läsnä. Jäläkikättee arvioije hän johti hienosti sitä palettia siihe aikaa. Ainakin meillä hallintomiehillä ol se käsitys, että ollaa Keski-Suomessa Keskimaan jäläkee eturivi ossuuskauppa. Meillä tievon kuluku joho ja hallinno välillä ol avvointa, ku vertas siihe, mitä monista muista ossuuskaupoista kuul. Sitä ei voa sillo nuorena hallintomiehenä tajunnu, minkalaene se tilanne oikee lopulta ol.
>
> En ollu ite mukana vuusioneuvotteluissa. Martti Mäkinen esittel neuvotteluje tulosta. Kannati muutoksia. Hallituksessa ol varmaa epäröeviä kantoja. Hallintoneuvostossaki ol kovvoa polemiikkia: tähä ee lähetä, se o herroje touhua! Ja että Keskimaa toimi Jyväskylässä, ol soarjärveläiste vinkkelistä huono asija. Ensimmäine peleko ol, että jeähää jalakoehi. Ja että männöö palavelut. Omasta näkövinkkelistä ei osattu ymmärtöä yhteiskuntarakentee ja tilantee muuttumista. Ei ainakkaa osattu ennakoija, ku ei taijettu oikee pysyä ies mukana siiheastisessa kehityskulussa!

Saarijärven Osuuskaupan varsinainen syyskokous käsitteli sulautumisasiaa 29. päivä lokakuuta 1983. Ylimääräinen kokous kutsuttiin koolle 10.11. Se sinetöi alueosuuskaupan perustamisen saarijärveläisten ja heidän samaan osuuskuntaan kuuluneiden lähinaapureidensa osalta.

Lähteet: PRH, Kaupparekisteri (Saarijärven Osuuskauppa: nro 21.058; 34.835; Häkkilän Osuuskauppa Osuuskauppa: nro 34.389; Mahlun Osuuskauppa: nro 38.525; Pylkönmäen Osuuskauppa: nro 40.207; Osuusliike Kivikanto: nro 80.789); SOK:n jäsenosuuskaupat, Tilastot 1930–1975; JyMa, Osuusliike Alakeiteleen arkisto; Konginkankaan Osuuskaupan arkisto; Pekkarinen, Eino, Osuusliike Kivikanto 1920–1970. Jyväskylä 1970; Pekka Mattilan haastattelu.

Osuuskauppa Seppo – jämsäläisten kauppa

Jämsään perustettiin vähittäiskauppaa harjoittava osuuskunta vuonna 1916. Kaupankäynti Jämsän Jokivarren Osuuskaupan nimissä alkoi seuraavan vuoden tammikuussa, kun oli ostettu Matti Järvisen kauppavarasto. Toiselta yksityiskauppiaalta, Kalle Nisulalta, vuokrattu liiketila tunnettiin parhaimpana liikepaikkana. Pian avattiin myymälä myös Jämsänkoskelle, mutta se lopetettiin pian, koska ei haluttu kilpasille siellä jo olleen osuuskaupan kanssa.

Vuonna 1922 aloitettiin myynti Partalan kylällä ja vuosikymmenen lopulla kauppaa alettiin käydä myös Vaherissa, Puukkoisissa ja Juokslahdella. Juokslahdella oli ollut oma osuuskauppa, joka ei ollut suostunut sulautumaan 1920-luvun alussa Jokivarren Osuuskauppaan. Vuonna 1934 valmistui osuuskauppa-arkkitehtuurin mukainen kivinen liiketalo Jämsän keskustaan. Samana vuonna perustettiin myymälä Hopsunkylään. Pysyvä myymälä Jämsänkoskelle syntyi seuraavana vuonna ja siitä tuli kolmiosastoinen kookas sivuliike, jossa oli myös ravintola. Samaan aikaan Seppo perusti Mänttään ensimmäisen sivumyymälänsä; toinen tuli jo parin vuoden päästä. Välillä oli ehditty perustaa kyläkauppa Alhoon. Talvisodan alla ehdittiin avata myös Koskenpään myymälä.

Toimialueen laajennuttua usealle paikkakunnalle osuuskaupan nimi alkoi tuntua liian paikkasidonnaiselta. Useista nimivaihtoehdoista valittiin 1930-luvun puolivälissä Osuuskauppa Seppo. Vuonna 1939 kauppaa käytiin 13 toimipaikassa, joissa oli henkilökuntaa yhteensä noin 40. Osuuskaupan myynti oli 11 miljoonaa markkaa (vuoden 2011 rahana vajaat 4 milj. euroa), ja sen jäseninä oli runsaat 700 henkeä.

Jämsän Jokivarren Osuuskaupan toiminta käynnistyi vuonna 1916.







Osuuskauppa Sepossa kolmasosa myynnistä tuli maatalouskaupasta 1970-luvulla.



S-market avattiin Forumiin vuonna 1988 kauppakeskuksen valmistuttua. Tilat kävivät nopeasti ahtaiksi, joten uusi S-market rakennettiin entisen linja-autoaseman paikalle kesäksi 2006. Forumiin sijoitettiin vapaammilla aukioloajoilla palvellut Sale, mutta se jouduttiin sulkemaan kannattamattomana muutamaa vuotta myöhemmin.

Keskikokoisen osuuskaupan toiminta kehittyi myöhemmin seuraavasti:

	1950	1960	1970	1975
Myynti (vuoden 2011 raha; milj. €)	10,5	10,7	15,0	18,9
Toimipaikkamäärä	19	26	12	10
Henkilöstömäärä	95	108	104	87
Jäsenmäärä	2 235	2 141	2 003	2 343

Sepolla oli vankkumaton jäsenkuntansa, joka kerrytti vuodesta 1950 vuoteen 1975 myynnin reaalisesti lähes kaksinkertaiseksi. Osuuskauppa oli SOK-laisessa piirissään suhteellisesti merkittävin maataloustuote- ja -tarvikeosuuskauppa; vuonna 1975 kolmannes myynnistä tuli tältä sektorilta. Osuuskauppa oli joutunut 1960-luvulla karsimaan sivumyymälöitään kovin ottein. Siitä huolimatta sen talous heikkeni tuntuvasti 1970-luvun jälkimmäisellä puoliskolla ja se joutui kirjaamaan tappiollisia tilinpäätöksiä. SOK:n tarkastusosasto puuttui asiaan 1980-luvun alussa ja kehotti tekemään laaja-alaisia korjausliikkeitä. Osuuskauppa karsi rönsyjään ja laittoi investointisuunnitelmansa jäihin. Toimitusjohtaja Esko Ravi joutui jättämään vuonna 1980 paikkansa terveydellisten syiden takia. Seuraajaksi valittu markkinointijohtaja Antti Häyrinen sai iloita viljakaupan piristymisestä, mutta joutui kuitenkin esittelemään johtokunnalle vuodelta 1981 edelleen tappiollisen tilinpäätöksen. Velkaantuminen saatiin hallintaan, mutta ei tappiollista tuloskierrettä.

Sepon hallitus tutustui loppukesällä 1983 maakunnallisen osuuskaupan suunnitelmaan. Se tuntui osuuskunnan kannalta huojentavalta. Hallitus hyväksyi syyskuussa yksimielisesti sulautumisesityksen, jota hallintoneuvosto puolsi. Vajaan 2 900 jäsenen osuuskunnan ratkaisevat päätökset tehtiin 31.10. ja 9.11.

Lähteet: PRH, Kaupparekisteri (nro 35.330); JyMa, Osuuskauppa Sepon arkisto; Osuuskauppa Seppo r. l. 25-vuotiskertomus. Jyväskylä 1942; SOK:n jäsenosuuskaupat, Tilastot 1939–1975.

Osuuskauppa Sisämaa Viitasaarella

Viitasaaren Keiteleenpohjan kyläkulma oli ollut jo vuonna 1907 puuhaamassa osuuskauppaa, mutta sen toiminta tyrehtyi alkuunsa kaupanhoitajan kuoleman takia. Tapahtuma sai myös Viitasaaren kirkonkyläläiset luopumaan omasta hankkeestaan. Kun tiedot onnistuneista osuuskauppahankkeista alkoivat levitä hieman myöhemmin, kauppa syntyi Suovanlahteen vuonna 1916. Alkuinnostuksen jälkeen senkin toiminta hiipui viiden vuoden kuluttua, mikä oli sangen yleinen ilmiö varhaisessa osuuskauppahistoriassamme. Asiantilaan vaikutti sekin, että tärkeimpiä myyntituotteita, kuten jauhoja, sokeria ja kahvia, haksahdettiin hankkimaan varastoon kalliin hinnan aikana ja myyntiä jouduttiin tekemään tappiolla. Osuuskaupalle oli jo entuudestaan kertynyt oloihin nähden runsaasti varastotavaraa, jota oli vaikea myydä.

Vuonna 1922 polkaistiin pystyyn kirkonkylään Viitasaaren Uusi Osuusliike, joka piti itseään Suovanlahden Osuuskaupan perinteen jatkajana. Suovanlahden entinen päämyymälä muutettiin sivumyymäläksi. Vanhan osuuskaupan perua olivat myös Kymönkosken, Ilmolahden ja Huopanan toimipaikat. Uusina tulivat 1920-luvun puolivälissä Pasala ja Keitelepohja ja vuosikymmenen loppupuolella Niinilahti ja Vuorilahti. Seuraavalla vuosikymmenellä perustettuja myymälöitä olivat Kumpumäki (1932), Pihtiputaan kirkonkylä (1934), Haarala (1937) ja Haapaniemi (1939). Osuuskaupan vuoden 1939 kokonaismyynnistä (yhdeksän milj. markkaa; vuoden 2011 rahana noin kolme milj. euroa) pääliike tuotti kaksi miljoonaa markkaa ja Pihtiputaan kirkonkylän myymälä miljoonan. Tuottavimmat kyläkyymälät olivat Suovanlahdella ja Huopanassa.

Osuusliikkeen nimeksi tuli vuonna 1947 Sisämaa, joka oli kaksi vuotta aikaisemmin aloittanut meijeritoiminnan. Osuusliike muutettiin vuonna 1967 Osuuskauppa Sisämaaksi.



Viitasaaren ensimmäinen osuuskauppa perustettiin Suovanlahteen vuonna 1916.



Viitasaaren naiset ovat antaneet oman panoksensa osuuskauppa-aatteelle.

Toiminnan tunnuslukuja:

	1950	1960	1970	1975
Myynti				
(vuoden 2011 rahana, milj. €)	6,9	8,4	12,0	14,0
Toimipaikkamäärä	22	22	18	15
Henkilökuntamäärä	63	78	98	103
Jäsenmäärä	1 912	1 724	2 197	1 961



Asiapoika hoiti kevyiden tavaroiden kotiinkuljetuksen omaperäisellä ajoneuvolla.

Sisämaa oli vahva maataloustarvikekauppa 1950- ja 1960-luvulla. Merkittävä osa myynnistä kertyi voimakkaan metsätalouden ansiosta. Vuonna 1970 joka viides toimialueen jäsen oli Sisämaan jäsen. Maaseudun rakennemuutos ja väestökato alkoivat kuitenkin näkyä jäsenkunnassa ja kaupan arjessa. Jouduttiin myös lakkauttamaan heikoimpia kyläkauppoja.

Sisämaa käsitteli hallintoelimissään vuoden 1983 jälkimmäisellä puoliskolla maakunnallisen osuuskaupan perustamista. Se nähtiin välttämättömänä, kuten sekin, että Keskimaa oli sen luonteva runko. Sisämaan puolelta alueosuuskaupan edellytyksenä olleen, 30.9.1983 päivätyn, sulautumissopimuksen allekirjoittivat Heikki Leivonen, Eeva Metsoharju, Heikki Kokkinen, Erkki Kemppainen ja Toivo Seppi. Osuuskuntakokous hyväksyi sopimuksen 28.10. ja 10.11.

Lähteet: PRH, Kaupparekisteri (Osuusliike Sisämaa: nro 33.341); SOK:n jäsenosuuskaupat, Tilastot 1950–1975; JyMa, Osuuskauppa Sisämaan arkisto; Kertomus Keski-Suomen osuuskauppapiirin 25-vuotisesta toiminnasta 1943.



Sisämaan päätoimipaikka sijaitsi Keiteleen rannalla. Lähemmäs nelostietä rakennetun uuden S-marketin valmistumisen jälkeen vanha kiinteistö siirtyi kaupungin omistukseen. Lopulta rakennus purettiin vuonna 2015.

Hankapohja – hankasalmelaisten osuuskauppa

Osuuskauppa-aate kulki 1900-luvun alun Hankasalmella rinnan meijeritoiminnan kanssa, sillä ainakin Niemisjärven ja Kärkkäälän (Viisaalan) meijereissä harjoitettiin myös maataloustarvikekauppaa. Varsinaisen osuuskaupan juuret veivät Niemisjärvelle, jonne suunniteltiin syksyllä 1915 kaupan perustamista. Sitä ei kuitenkaan ehditty tehdä, koska pidettiin luontevimpana koko kunnan kattavaa kauppaa. Syntyi Hankasalmen Osuuskauppa, jonka liiketoiminta käynnistyi kesällä 1916. Niemisjärvelle tuli sen sivumyymälä. Lähivuosina myymälänsä saivat lisäksi Säkinmäki, Sauvamäki ja Hankasalmen asema, jonne siirtyi myös liikkeen johto vuonna 1919.

Kunta oli kookas, ja Kärkkäälään ja Ristimäkeen avattiin uudet myymälät heti 1920-luvun alussa. Kaupankäynti ulotettiin vuonna 1927 Konneveden puolelle ja kahden vuoden kuluttua Pieksämäen Venetmäkeen. Vuonna 1933 kauppaa alettiin käydä Kangasniemen Rutakoskella. Tultaessa 1930-luvun loppuun Hankasalmen keskeisistä kylistä myymälänsä olivat saaneet myös Hytölä, Venekoski, Armisvesi ja Murtoinen. Vuonna 1940 Hankapohjalla oli yhteensä 14 myymälää ja henkilökuntaa noin 30. Kaupalla oli jäseniä lähes 2 000 ja myynti oli noin 15 miljoonaa markkaa (vuoden 2011 rahana noin 4 milj. euroa).



Terve, talo uhkea!

(Hankasalmen osuusk. laajennetun päämyymälän tupaantulijaisissa 2.12. 1928)

Terve, talo uhkea,
koti kaunis liikkeen oman!
Terve osuustoiminta,
voimistaja voimattoman!
Pieni taimi, suuri vihdoin puu;
pienet purot, laaja virran suu.

Harva uskoi alussa
osuuskaupan elinvoimaan,
moni kuolinkelloja
ennusteli sille soimaan;
mutta tällä nuoren Rullervon
ihmevoiman näyttänyt se on.

Miljoonasta miljoonaan
liikevaihto kiipeääpi;
joukot rientää rintamaan,
harvat ulkopuolelle jääpi.
Yhä versoo osuuskauppapuu,
varjoon peittyy kauppaliike muu.

Terve tähän talohon,
terve, vieras, terve, veli!
Vankka liikkeen pohja on,
työn kun aate ohjaeli.
Luottain voimaan osuustoiminnan
odotamme nousun jatkuvan.

Osuuskauppa olkohon
Hankasalmen Sampo aiva,
jossa kukin meistä on
jäsen altis, ahkeroiva!
Yhteistyöllä vastus voitetaan,
yhteispursi pääsee valkamaan.

Muistakaamme kumminkin,
ettei toimintamme yksin
auta meitä voittoihin,
vaikka käymme käsityksin.
Tukenamme aina olkohon
hän, ken hoitaa ohjat kohtalon!

Eevert Laitinen



Kuten moniin muihinkin Keski-Suomen pitäjiin, myös Hankasalmelle osuuskauppa synnytettiin vuonna 1916.



Asiakaskahvittelut ovat kautta vuosikymmenten kuuluneet tärkeänä osana osuuskauppatoimintaan. Aiemmin naistoimikunnat ottivat usein kahvihuollon hoitaakseen.



Hankasalmen Osuuskaupalla oli myymälä myös Konnevedellä. Se lopetettiin vuonna 1987 kannattamattomana. Keskimaa tuli Konnevedelle takaisin uudella Sale-myymälällä kesällä 2006.

Viime sotien jälkeen Hankapohjan toiminta kehittyi seuraavasti:

	1950	1960	1970	1975
Myynti				
(vuoden 2011 rahana, milj. €)	6,7	6,9	10,4	12,1
Toimipaikkamäärä	16	21	19	16
Henkilökuntamäärä	53	54	78	76
Jäsenmäärä	1 331	1 580	1 868	1 876

Osuuskauppa avasi sotien jälkeen uuden sivumyymälänsä Hänniskylälle (1946), mutta myymälä lopetettiin vuonna 1956 vuokrasopimuksen päätyttyä. Särkisalon myymälä Konneveden puolella avasi ovensa vuonna 1949. Kaksi vuotta myöhemmin otettiin käyttöön jakamo Kovalanmäellä, mutta sen toiminta päättyi tulipaloon vuonna 1963. Vuonna 1951 aloitti Asemakylällä ns. Sahan myymälä. Paloisenmäen myymälä toimi vuosina 1952–1965.

Hankapohja oli myynniltään 1970-luvulla Keurusmaan kokoinen osuuskauppa, SOK-laisen Keski-Suomen piirinsä keskikokoa. Sekin joutui luopumaan tappiollisimmista myymälöistään. Niitä oli vuonna 1966 vielä kymmenen, joista osa pysyi kannattamattomina.

Toivo Korhosesta tuli osuuskaupan hallintoneuvoston puheenjohtaja vuonna 1973. Hän kertoo Nuuka-Matista, mutta toki myös osuuskaupastaan:

> Hankasalmi oli aluefuusion kynnyksellä taloudellisesti hyvässä kunnossa. Tarkalla taloudella oli pärjätty. Meillä oli Matti Mykkänen toimitusjohtajana 1960-luvun alkuvuosista lähtien, ja aikaisemman johtajan Pekka Makkosen aikana perustettiin myymälöitä lisää ja talous oli mennyt tiukoille. Oliko se nyt virhe, mutta ainakin ajan henki. Rakennukset oli rasitteena ja myynti jäi niissä silti pieneksi. Mykkänen värvättiin tänne Suonenjoen Osuuskaupasta. Mattia sano jotkut hyvin nuukaksi, mutta minä sanoisin, että hän oli taloudellinen.



1950-luvulla kauppaan tultiin potkurilla, polkupyörällä tai hevosella, olipa jollakin asiakkaalla myös maitokärryt tavaroiden kuljetusvälineenä.



Myyjä Elvi Mustonen valmiina palvelemaan Osuuskauppa Hankapohjan tekstiiliosastolla. Hyllyillä näkyy muun muassa miesten kauluspaitoja.

Matti ymmärsi tämän, ja pikkuhiljaa saatiin talous nostettua kannattavaksi. Myymälöitä jouduttiin lakkauttamaan.

Matti oli huumormiehiä, mutta tarkkuudesta on kerrottava juttu. Siihen aikaan SOK:n herrat tuli Jyväskylään ja siellä oli osuuskauppojen hallintoelinten puheenjohtajat ja toimitusjohtajat kutsuttu infotilaisuuteen. Se oli semmonen iltatilaisuus Jyväshovissa. Siellä oli SOK:n Luukkakin, jolla oli aina hirveä kiire. Tilaisuus alako suunnilleen kello 18, niin Mykkäsen Matti sano minulle, että eiköhän siästetä ja mennään junalla, vaikka olihan meillä autot. Minä naurahdin ja sanoin, että kyllähän se minulle sopii. Myö kun mentiin junalla, niin sen aikataulu oli semmonen, että tilaisuus oli melekkein puolessavälissä. Kyllä ne kumppanit siellä nauro, kun Matti sano, että siästettiin kaupan rahoja ja tultiin junalla.

Tuli aikanaan se Finlandia-talon kriisikokous, jossa Pesonen luki nämä teesit. Että koko SOK on uppoamaisillaan. Törmälälle kaikki kunnia, että hän ymmärti tämän tilanteen. Törmälähän oli yhtenä valitsemassa Pesosta. Matti Mykkäsen kanssa oltiin tässä tilaisuudessa. Meillä molemmilla oli sama näkemys: myö pärjättäisiin itsenäisenä tulevaisuuteen kuka ties kuinka kauaksi, mutta kun nyt on kysymys koko ryhmän yhtenäisyyvestä, niin päätettiin, että me ollaan tässä mukana. Oltiin maakuntaosuuskaupan takana. Siinä oli rinnalla toinenkin malli, että olisi ollut yksi kauppa, jota olisi hallittu Helsingistä. Hankapohjassa katsottiin, että maakunnallinen malli on parempi, koska se on läheisempi. Lähempänä ihmistä ja hallittavissa.



Sokos-hallista S-marketiksi vaihtuneen myymälän ovella 1980-luvun lopulla asiakkaat toivotti tervetulleiksi marketpäällikkö Asko Kananen. Osuuskauppa poistuu tästä kiinteistöstä kesällä 2015, kun Keskimaa avaa Hankasalmelle täysin uuden S-marketin kivenheiton päähän.

Hankapohja kerrytti 1980-luvun alussa ylijäämää. Se joutui kaikkien piirinsä SOK-laisten osuuskauppojen tavoin ottamaan kantaa maakuntaosuuskaupan syntyyn. Hallituksen kokouspöytäkirja 16.9.1983 kertookin, että Keski-Suomen Osuuskauppapiirin apulaisjohtajan Jalo Ahvenaisen alustus herätti vilkkaan keskustelun. Sen pohjalta päätettiin yksimielisesti esittää hallintoneuvostolle ja sitä kautta edelleen osuuskuntaväelle maakunnallisen osuuskaupan edellyttämän sulautumissopimuksen hyväksymistä. Hallintoneuvosto käsitteli asian 21.9. Osuuskuntakokous teki lopullisen päätöksensä 25.10. ja 7.11. Näin hankasalmelaiset laittoivat puumerkkinsä yhteisenä hyvänä pidetyn maakunnallisen osuuskaupan synnyttämiseen. Toivo Korhonen jatkaa:

> Siellä ensimmäisessä osuuskuntakokouksessa, jossa tätä asiaa käsiteltiin, oli aika vähän väkeä. Ei ne jäsenet osuuskuntakokouksissa muutoinkaan tunteneet asioihin hirveästi mielenkiintoa. Siellä oli yksi lehtiavustaja, nimeltään Liimatainen. Niin se huomas, että tässähän voijaan tehä vallankaappaus aika pienillä voimilla. Toiseen kokoukseen se oli värvänny Kynsveen puolelta kymmenkunta miestä. Hyö olivat sopineet vastustavansa fuusiota. Ja heillä olisi riittänyt voima siinä kokouksessa. Mutta kun me huomattiin siinä kokouksen alussa, että tänne tuli tämmösiä kavereita, niin ei muuta kuin kiireesti sieltä konttorista värväämään väkeä apujoukoiksi. Tällä tavalla me pelastettiin se homma. Äänestettiin, mutta jäivät hopialle.
>
> Kyllähän meijän päätöksestä tuli pikkusen lunta tupaan, mutta kuitenkin yllättävän vähän. Tämmösiä vanhoja, perinteisiä osuuskauppamiehiä. Sitä nurinaa oli. Että kun ei ole omaa osuuskauppaa. Mutta kun ne rupes näkemään, että miten tässä mennään, niin se nurina loppu siihen. Tänä päivänä luulen hankasalmelaisten olevan yhtenäisinä alueosuuskaupan takana. Kukaan ei enää muuta muistele, sillä meillä on palveluverkosto ihan hyvä.

Lähteet: PRH, Kaupparekisteri (Osuuskauppa Hankapohja: nro 35.533); SOK:n jäsenosuuskaupat, Tilastot 1950–1975; JyMa, Osuuskauppa Hankapohjan arkisto; Kertomus Keski-Suomen osuuskauppapiirin 25-vuotisesta toiminnasta 1943; Hankasalmen Osuuskauppa r. l. 25-vuotias. Jyväskylä 1942; Mykkänen, Matti, Osuuskauppa Hankapohja 60-vuotias. Jyväskylä 1976; Toivo Korhosen haastattelu.

Vaajala – osuuskauppa SOK:n teollisuuskeskuksessa

Vaajakosken teollisuustaajamassa, joka tunnettiin 1900-luvun alussa Haapakoskena, virisi ymmärrettävästi jo varhain tarvetta osuustoimintaperiaatteella perustettavaan kauppaan. Taajaman työväki tuli sellaisen taakse vuonna 1907. Tämä Vaajakosken Yleinen Osuuskauppa kompastui kuitenkin laajaan velaksi myyntiin, ja vuoden 1914 lopulla kauppa kiinteistöineen ja varastoineen myytiin yksityiselle kaupanhoitajalle, joka jatkoi liikettä.

SOK alkoi jatkaa parin vuoden kuluttua paikkakunnan teollisuusperinteitä ja ryhtyi perustamaan uusiakin tuotantolaitoksia. Tämä oli ratkaiseva syy, miksi vuoden 1918 lopulla syntyi vankalla pohjalla uusi Haapakosken Osuuskauppa. Perustavaa kokousta johti tehtaiden silloinen isännöitsijä Juhani Roos. Alkuvuodet olivat vaikeita ja niitä sävytti elintarvikepula. Suunnitelmat saada osuuskaupalle vaikeuksiin joutunut Lievestuoreen Uusi Osuuskauppa epäonnistuivat, ja lievestuoreelaiset liittyivätkin Jyväskylän Osuusliikkeeseen eli siis myöhempään Keskimaahan. Vuonna 1921 Haapakosken Osuuskaupan nimeksi muutettiin Vaajakosken Osuusliike. Muutos johtui siitä, että paikkakunnan nimi muuttui myös virallisesti.

Ensimmäisen sivumyymälän avaaminen vuonna 1927 Hupeliin osoitti, että osuuskauppa oli voittanut alkuvaikeudet. Seuraavana vuonna kauppaa alettiin tehdä Sammallahdessa ja sitä seuraavana Leppälahdessa paikallisten maanviljelijöiden toivomuksesta. Pulavuosina osuuskauppaa ei ollut mahdollista laajentaa. Toivakassa ei ollut SOK:laista toimintaa muualla kuin Keskimaan omistamassa Ruuhimäen myymälässä. Vaajakoskelaisliike hankki vuonna 1933 talouspulan seurauksena vararikkoon joutuneen yksityiskauppiaan kauppatalon kirkonkylästä. Vaajakosken läheisille asuinalueille suunniteltiin uusien myymälöiden avaamista, mutta hankkeista toteutui ensimmäisenä hieman etäisempi Halssilan myymälä (1936). Lähimyymäläsuunnitelmista avautui ensimmäisenä Kotimäki vuotta myöhemmin. Suuri merkkitapahtuma oli kuitenkin uuden liiketalon valmistuminen Vaajakosken keskustaan vuonna 1939. Kolmiosastoinen, kookas kivitalo



SOK:n rakennuttamia funkkistaloja Vaajakoskentien varrella. Etualalla rakennus, jossa sijaitsi Osuuskauppa Vaajalan ravintola ja konttori.



Vaajalan henkilökuntaa tekstiiliosastolla.

oli näyteikkuna Vaajakosken Osuusliikkeelle. Pääliikkeen yhteyteen tuli ravintola. Toinen avattiin Kanavuoressa, mutta se oli oikeammin Lapuan Patruunatehtaan sivuosaston työmaaruokala.

Sotavuosina myös Jyskään syntyi valtion sotatarviketeollisuutta, ja Jyskä oli hyvä paikalle kaupalle. Poikkeusaika viivästytti sen käynnistämistä vuoteen 1945 saakka. Sitä ennen ehdittiin kuitenkin saada lähistölle Latostenmäkeen myyntipaikka vuonna 1942. Samaan aikaan jatkui kiistely Keskimaan kanssa toimialuerajoista ja tilannetta tulehdutti se, että Keskimaa avasi myymälänsä Jyskään.

Sotien jälkeinen rakennustarvikepula haittasi Vaajala-nimiseksi muuttuneen osuuskaupan uusien sivumyymälöiden rakentamista. Siksi niitä perustettiin vuokratiloihin tai tehdasvalmisteisiin taloihin. Ensimmäiset sivumyymälät tulivat Tölskänniemeen (1947) ja seuraavana vuonna Savonmäkeen ja Haapaniemeen. Vuonna 1947 syntyivät sivupisteet etäämmälle Oravasaareen ja Toivakan Matara-ahoon. Vuonna 1948 saatiin uusi kiinteistö Kanavuoreen, jossa kauppaa oli käyty puutteellisissa oloissa.



Leivonmäellä, Toivakassa ja Korpilahdella toiminut Osuuskauppa Kolmikunta liittyi Vaajalaan vuonna 1963.

Vaajalan historiassa 1950-luku oli voimakkaan laajenemisen aikaa, mihin vaikutti SOK:n teollisuuslaitosten menestys ja kulutuskysyntää hillinneen tavarasäännöstelyn lieventyminen. Arvi Saikkosesta oli tullut uusi, toimelias toimitusjohtaja Vihtori Uskin eläköidyttyä. Uutena aluevaltauksena aloitettiin kirjakauppa vuonna 1956. Seuraavan vuosikymmenen alussa ostettiin SOK:lta omaksi pääliikekiinteistö, johon tehtiin mittava uudistus. Samoihin aikoihin (1962) Vaajala alkoi pyörittää Shell-huoltamoa.

Vuonna 1963 alettiin käydä Vaajalan nimissä kauppaa Osuusliike Kolmikunnan myymälöissä. Kolmen kunnan alueella, Leivonmäessä, Toivakassa ja Korpilahdella, hieman hajanaisena toiminut pieni osuuskauppa oli joutunut taloudellisiin vaikeuksiin ja sulautettiin Vaajalaan. Kolmikunnan keskustoimipaikka oli sijainnut Leivonmäen Rutalahdessa. Sivumyymälöitä karsittiin ja Vaajala sulki vuoteen 1968 mennessä myös ensimmäiset omat, heikoimmat myymälänsä: Taulu ja Haapaniemi (1966) ja Sammallahti (1968).

Seuraavassa on Vaajalan sotien jälkeisen toiminnan tunnuslukuja:

	1950	1960	1970	1975
Myynti (vuoden 2011 rahana, milj. €)	10,7	17,1	23,7	20,6
Toimipaikkamäärä	26	39	38	22
Henkilökuntamäärä	110	155	210	146
Jäsenmäärä	1 740	2 986	4 324	3 825

Vaajala oli SOK:n Keski-Suomen piirissä pitkään myynniltään toiseksi suurin osuuskauppa Keskimaan jälkeen. Vuonna 1950 sen myynti oli noin kolmannes isommastaan. Asetelmasta vakuutumme, kuinka vaajakoskelaiskauppa perusti 1950-luvulla runsaasti uusia sivumyymälöitä. Ne olivat alkuvaiheessa kannattavia, ja niiden avulla Vaajalan myynti nousi jo yli puoleen paikoillaan tarponeen Keskimaan myynnistä. Myymäläkohtainen tuottavuuskin (0,4 milj. euroa; vuoden 2011 rahana) oli parempi kuin Keskimaalla.

Tilanne muuttui 1960-luvulla. Keskimaa alkoi karsia heikoimpia myymälöitään ja Sokoksen myynti alkoi näkyä vuosikymmenen lopulla. Vaa-







Vaajalan kauppa-auto, parturi-kampaamo ja huoltoasema.

jalan toimipaikkakohtainen keskimyynti kyllä parani (vuonna 1970 n. 0,6 milj. euroa), mutta Keskimaalla suorastaan harppasi (1,1 milj. euroa) eli kaksinkertaiseksi Vaajalaan nähden. Hintakilpailu ja erikoistarjousilmoittelu alkoivat viedä asiakkaita Jyväskylän keskustaa ja Seppälän Prismaa kohti. Vaajalan kaupankäynnistä melkoinen osa alkoi keskittyä vuonna 1972 avattuun Vaajakosken keskustan tavarataloon, mutta samoihin aikoihin avattiin myös kilpailevan osuuskaupan Prisma.

Esa Kihnula pestattiin Vaajalan toimintojen sopeuttajaksi. Pikkumyymälöitä karsittiin voimalla ja ylisuurena pidettyä henkilöstöä vähennettiin konttoritoimintoja myöten. Henkilöstömäärä supistui vajaaseen puoleen (1982: 100 henkeä). Osuuskaupan jäsenuskollisuus kuitenkin hiipui ja myynti polki paikoillaan ja reaalisesti jopa laski. Vaajala menetti 1970-luvun puolivälissä sijansa saarijärveläisille myynniltään Keski-Suomen toiseksi suurimpana SOK-laisena osuuskauppana eivätkä Seppo ja Alakeitele olleet enää kaukana.

Pudasjärven Osuuskaupasta Vaajakoskelle tullut Esa Kihnula muistelee saneeraajan työsarkaansa:

> Vaajalassa työni aloitin vuoden 1970 alusta. Jälkikäteen on todettavissa, että silloin alkoi koko SOK-järjestössä kaupan- ja teollisuuden pakollisia suurempia rakennemuutoksia edeltävä vuosikymmen. Yksityisen autoilun ja julkisen liikenteen lisääntyessä ihmisten liikkuvuus lisääntyi ja ostovoimaa siirtyi Vaajalankin alueelta Jyväskylään tulleisiin uusiin, suurempiin, paljon mainostaviin kaupan keskuksiin. Vaajalalla oli Keski-Suomen tihein myymäläverkosto. Lähimpään myymälään oli noin puoli kilometriä keskustoimipaikalta, ja kymmenen muuta lähintä myymälää sijaitsivat 1–5 kilometrin etäisyydellä. Näistä neljä myymälää oli Vaajakosken ja kahdeksan kilometrin etäisyydellä olevan Jyväskylän keskustan välillä.
>
> Selvänä näköpiirissä oli, että tappiollisiksi tulleet tai pian tulevat lähimyymälät ja kauempanakin olevat pienmyymälät pitää saada pois. Jouduin itse mielessäni Vaajalan alasajajaksi, vaikka pyrkimyksenä oli toiminnan sopeuttaminen näköpiirissä oleviin kilpailutilanteisiin. Saneeraustehtäväni alkoi asioiden esittelynä liikkeen hallinnolle. Toimipaikkojen lopettamispäätökset eivät Vaajalassakaan olleet hallinnolle helppoja päätöksiä. Siitäkin syystä muutama suljettavista myymälöistä jäi vielä Keskimaan suljettavaksi.
>
> En muista saneerausvaiheissa montakaan varsinaista irtisanomista, enkä yhtäkään, joka olisi joutunut työttömyyskortistoon. Ennen myymälöi-

den sulkemista tai keskustoimipaikan organisaatiomuutosten toteutumista selvitettiin sopivia mahdollisuuksia, esimerkiksi Keskimaasta, SOK:sta Jyväskylästä tai Vaajakoskelta, ja muiltakin sopivilta työnantajilta, joista Vaajalasta vapautuvat henkilöt voisivat halutessaan työpaikkaa hakea.

Johtoportaan osalta uudessa organisaatiossa jäi pois apulaisjohtajan, konttoripäällikön ja myymälätarkastajan toimet sitä mukaa, kun näitä tehtäviä hoitaneet henkilöt olivat suositeltuina hakeutuneet ja siirtyneet vastaaviin tai vaativampiin tehtäviin pois Vaajalasta. Uutena nimikkeenä organisaatioon tuli markkinointipäällikkö, joka oli myös toimitusjohtajan sijainen. Osastopäälliköiden nimikkeet muuttuivat osastojen vastaaviksi hoitajiksi, jota tehtävää he olivat hoitaneetkin. Konttoripäällikön jäätyä pois liikkeen pätevä kirjanpitäjä toimi konttorityöstä vastaavana.

Vaajalan keskustoimipaikan toiminta oli vuonna 1970 jakautuneena neljään vierekkäiseen taloon, joilla autojen parkkitilaa oli vain tienreunassa tai pienillä piha-alueilla, jos sattui varaamattomilla paikoilla tilaa olemaan. Vanhaa omaa keskustoimipaikan taloa vastapäätä tien toisella puolella oli SOK:n omistama tontti, jonka Vaajala sai vuokrattua uuden yhtenäisen liiketilan ja riittävän autojen parkkitilan rakentamista varten.

Tontille rakennettiin SOK:n rakennusosaston suunnitelmien mukainen, kevytrakenteinen halli. Samanlaisia oli jo käytössä muutamassa muussa osuuskaupassa. Hallin kauppatoiminta oli aikansa pienoistavaratalo, Sokos-halli ja viimeksi market-nimillä. Markkinointipäällikkö toimi myös hallin toimintojen esimiehenä ja koko liikkeen markkinointia johtavana.

Markkinointipäällikön tehtäviin saatiin henkilöiden vaihtuessakin toimelias, nuori, hyvän koulutuksen ja kokemuksenkin omaava henkilö, kuten Leo Laukkanen, Pekka Perä ja Aimo Lassila. Vaativammissakin eri tehtävissään toisissa toimipaikoissaan he ovat näkyvästi menestyneet.

Vaajalassa oli silloin saneerausvaiheessa vaikea saada myyntiä lisääntymään hyvilläkään markkinointi-ideoilla tai toimenpiteillä. Toiminnan kulujen vähentämiseen oli kiinnitettävä erityistä huomiota, kun korkokulut ja poistotarvekin uuden rakentamisesta johtuen kasvoivat.

Kesäkuussa 1983 oli suuri rakennemuutosta koskeva informaatiotilaisuus Helsingissä. Mitään yllätyksiä en siellä kokenut. Itseäni ei työtehtävienkään osalta tuleva rakennemuutos koskettanut, kun sairaseläke oli jo myönnetty. Elonvaran jäsenenä työeläkeikäkin oli lähellä. Työni SOK-osuuskaupoissa olin aloittanut vuonna 1943.

Ajattelin, että asiat Vaajalan osalta menevät luontevasti eteenpäin alueosuuskaupaksi kasvavaan Keskimaahan sulautumisessakin, kun Keskimaan toimitusjohtajaksi oli valittu hyvä asian- ja paikallisuudenkin tuntija Kalevi Liukkonen.

Hoidin toimitusjohtajalle kuuluvat hallinnolliset asiat sulautumispäätöksiin asti ja saatoin sitten luovuttaa Vaajalan toimitusjohtajuuden Kalevi Liukkoselle. Eivät ne sulautumisvaiheet Vaajalassa lopulta kovin vaikeita olleet, kun tietoon tuli rakennemuutos alueosuuskauppaverkostoon siirtymisestä koko S-kaupparyhmässä.

Vielä alussa vuotta 1983 hallinnossakin oltiin itsenäisen kaupan puolella. Ei siinä toimitusjohtajakaan voinut ryhtyä hallintoa vastustamaan muutoin kuin selvittäen vaikeutta kannattavaan toimintaan vielä kevennetyinkään toimipaikka- ja henkilöstörakentein.

Loppupäätelmänä voin nyt sanoa arviona, että jos Vaajalan toiminta olisi esimerkiksi vuoden 1970 jälkeen jatkunut entisin toimipaikoin ja henkilöstömäärin, toiminnan kannattavuus olisi ehkä vuoden tai kaksi pysynyt paremmalla tasolla kuin se oli saneerausvaiheessa. Toiminta oli jopa tappiollista muutamina vuosina, jolloin myyntikate ei riittänyt kattamaan toiminnan kuluja. Sen sijaan maksuvalmius pysyi koko ajan ja maksualennukset saatiin.

Osuuskauppa Vaajalan varsinainen syyskokous hyväksyi 31.10.1983 osuuskuntansa sulautumisen Keskimaa-nimiseen osuuskuntaan. Ylimääräinen osuuskuntakokous vahvisti päätöksen 14. päivä marraskuuta.

Lähteet: PRH, Kaupparekisteri (Osuusliike Vaajala (myöh. Osuuskauppa Vaajala): nro 39.100; Osuusliike Kolmikunta: nro 44.062); SOK:n jäsenosuuskaupat, Tilastot 1950–1975; JyMa, Osuusliike Vaajalan arkisto; Pekkanen, Tauno, Osuusliike Vaajala 50-vuotias. Jyväskylä 1969; Kurki, Mika, Vaajakosken Osuusliike Vaajala 1918–1983. Suomen historian pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto, 2004; Osuusliike Kolmikunta 40 v. 1921–1961. Jyväskylä 1961; Esa Kihnulan haastattelu.

Kuhmoisten Osuuskauppa (1918–1991) valitsee suunnaksi Jyväskylän

Kuhmoisiin syntyi osuuskauppa vuonna 1906 – vain kaksi vuotta keskusosuuskunta SOK:n perustamisen jälkeen. Alku näytti lupaavalta, mutta jo neljän vuoden kuluttua osuuskunta päätti lakkauttaa liikkeen ja totesi sen olevan velkavastuiden takia konkurssitilassa. Paikkakuntalaiset muistivat opetteluajan pitkään ”osuuskauppakouluna”. Tässä opettelussa unohtui tehdä kaupparekisteriin lopettamisilmoitus. Se havaittiin siinä vaiheessa, kun paikkakunnalle uudelleen perustettu osuuskauppa päätti neljä vuosikymmentä myöhemmin lyhentää nimensä Kuhmoisten Osuuskaupaksi. Viranomaiset ilmoittivat, että sen niminen kauppaliike oli olemassa jo entuudestaan. Vanhan osuuskaupan hallituksen jäsenistä sattui olemaan elossa vielä yksi, Albert Pietiläinen, joka teki lopettamisilmoituksen, ja niin voitiin tehdä uuden osuuskaupan nimenmuutos.

Kuhmoisten Uusi Osuuskauppa r. l. oli perustettu syksyllä 1918, jolloin myynti aloitettiin kirkonkylässä. Osuuskauppa saavutti paikkakunnalla heti vankan jalansijan, ja vuonna 1929 yllettiin aikakauden kovaan maalaisosuuskaupan myyntiin, kun ylitettiin kolmen miljoonan silloisen markan raja (vuoden 2011 rahana vajaa milj. euroa). Pulakauden jälkeen tälle tasolle päästiin vasta vuonna 1934.

Kirkonkylällä ei ollut aluksi maalaiskunnille tyypillisesti selkeää johtavaa asemaa muun muassa heikkojen tieyhteyksien takia. Vahvoja kyliä olivat Pihlajakoski, Ruolahti, Harmoinen, Puukkoinen ja Leppäkoski. Viimeksi mainittuun perustettiin vuonna 1917 oma Päijälän Osuuskauppa, joka toimi itsenäisenä vuoteen 1974, kunnes sulautui Kuhmoisten suurempaan osuuskauppaan. Osa kuntaa tunsi yhteenkuuluvuutta Lahden, osa Tampereen suuntaan, mutta tunnettiin myös Jämsän ja Jyväskylänkin kauppapalveluja. Tätä osoitti se, että jämsäläisellä Osuuskauppa Sepolla oli sivumyymälä Puukkoisilla.

Kuhmoisten Osuuskaupan ensimmäinen sivumyymälä oli avattu vuonna 1921 kirkonkylän pohjoispuolella Päijälässä. Aika ajoi sen ohi 1960-luvun alussa, ja perusteellisen uudistamisen tarpeessa ollut vanha myymälä lakkautettiin vuoden 1964 lopussa. Sappeen kylässä oli myymälä kahteen otteeseen, ensin lyhyen aikaa vuosina 1927–1928, sitten pitempään 1946–1963. Kauppaa käytiin 1960-luvun lopulla vielä Ruolahdella (myymälä perustettu v. 1927), Harmoisissa (1935), Pihlajakoskella (1938) ja Kylämässä (1949).







Kuhmoisten Osuuskaupan henkilökuntaa elintarvike- sekä taloustavara- ja rautakauppaosastoilla.

Kuhmoisten Osuuskaupalle 1950-luku oli menestyksen aikaa, kun kunta vaurastui maa- ja metsätalouden ja teollisuudenkin siivittämänä. Myynti reaalisesti kaksinkertaistui (vuonna 1962 n. seitsemän milj. euroa). Jäsenmääräkin saatiin nousemaan yli tuhanteen. Vuonna 1955 avattiin kirkonkylässä uusi keskusmyymälä.

Tieyhteyksien ja tavarankuljetusmahdollisuuksien paraneminen 1960-luvulla Tampereen suuntaan vaikutti siihen, että osuuskauppa siirtyi vuonna 1966 SOK:n Tampereen konttoripiiriin. Edellisvuonna Kuhmoisten Osuuskaupan toimialue oli laajentunut, kun liikkeeseen sulautui pieni Vehkajärven Osuuskauppa. Näihin aikoihin vesistöisen paikkakunnan kesävierasasutus lisääntyi autoistumisen myötä, mistä hyötyi myös osuuskauppa vahvimmissa myymälöissään. Jo 1960-luvun puolivälissä kunnassa oli noin 600 ulkopaikkakuntalaisten kesähuvilaa, joissa väkeä liikkui kesäisin pari tuhatta henkeä eli kolmasosa kunnan omasta väestä. Osuus kasvoi kovaa vauhtia. Osansa ostovoimasta pyrkivät saamaan kunnan lähes 30 kauppaliikettä ja 5 huoltoasemaa. Kuvaavaa on, että 1960-luvun loppupuolella Kuhmoisen Osuuskaupan myynti asukasta kohti oli parhaimmillaan toisella sijalla Tampereen konttoripiirin alueella.

Kuhmoisten Osuuskauppa joutui kokemaan 1970-luvulla muiden maaseutuosuuskauppojen murheen, maaseutukylien väestön ehtymisen sekä toiminnalliset ja taloudelliset vaikeudet vastata asiakkaiden vaatimustason nousuun. Siitä huolimatta osuuskauppa halusi jatkaa itsenäisenä ja jättäytyi pois suuria taloudellisia epävarmuustekijöitä sisältäneistä Pirkanmaan suunnan alueosuuskauppakuvioista, vaikka oli neuvotteluissa mukana toisen samanlaiseen ratkaisuun päätyneen osuuskaupan, Kuhmalahden Osuuskaupan, kanssa. Alpo Heikkilän johtama kauppa tekikin 1980-luvulla lievästi voitollista tulosta.

Keskimaahan kantautuivat vuonna 1989 ensimmäiset tiedot Kuhmoisten Osuuskaupan sulautumissuunnitelmista. SOK:n kenttäosasto pyysi lausuntoa Keskimaan mahdollisuudesta ottaa vastaan liittyjä. Hallitus linjasi lokakuussa 1989, että Keskimaalla on valmius ottaa vastaan eteläisen osuuskaupan toiminnot, mikäli sen johtokunta päättää valita sulautumissuunnaksi Keskimaan. Keski-Suomen läänin ainoa itsenäinen osuuskauppa aloittikin seuraavana syksynä neuvottelut Keskimaan kanssa. Niihin päätettiin ryhtyä lähinnä SOK:n ns. S-92-suunnitelman takia. Sillä vauhditettiin maamme alueosuuskauppaverkoston muodostamista vuosiin 1992–1993 mennessä. Tulevaisuus näytti turvatulta, kun Keskimaa voisi sisällyttää Kuhmoisen kunnan toimialueeseensa, vaikka yhteydet Lahden suuntaan olivat voimakkaat. Kuhmoisten Osuuskauppaa oltiinkin 1980-luvulla jossain määrin ohjaamassa Lahden talousalueeseen.

Kuhmoislaiset olivat katsoneet 1980-luvun alussa, että heidän osuuskauppansa palveluvarustus riitti ajan oloissa. Varustus säilyi edelleen kohtalaisena ja päämyymälän tiloja voitiin kunnostaa. Kuhmoisten Osuuskauppa teki vuonna 1989 runsaan 30 miljoonan markan (7,5 milj. euroa) liikevaihdon. Henkilökuntaa oli noin 30. Sivumyymälöitä piti kuitenkin karsia; tämä oli ehto neuvotteluille. Alkuvuonna 1990 myytiin Ruolahden myymälä entiselle myymälänhoitajalle; syksymmällä vaihtoi omistajaansa lopettamisuhan alla ollut Kylämän kauppa. Pihlajakosken kaupanpito oli päättymässä joulukuussa. Harmoisten ja Päijälän myymälöistä odoteltiin päätöksiä.

Kuhmoisten Osuuskaupan ja Keskimaan hallitukset allekirjoittivat 14.9.1990 sulautumissopimuksen. Kuhmoislaisen kaupan hallintoneuvosto sai sen käsiteltäväkseen 26.9.1990. Keskimaan hallitus, joka sattui kokoontumaan osuuskaupan Inarin Kaunispään henkilöstömajalla, hyväksyi lopullisesti fuusiosopimuksen vain kaksi päivää myöhemmin. Kuhmoislaisten ratkaisevat osuuskuntakokoukset pidettiin lokakuun lopulla ja marraskuun alussa. Keskimaan edustajisto vahvisti syksyllä 1991 Kuhmoisten Osuuskaupan tilinpäätöksen ajalta 1.1.–30.6.1991. Kaupparekisterimerkintä sulautumisesta oli tehty 12.6., ja Kuhmoisten Osuuskaupan muodollisetkin toiminnot siirtyivät Keskimaalle 1.7. alkaen.

Lähteet: PRH, Kaupparekisteri (Kuhmoisten Osuuskauppa: nro 19.013, 38.201; Päijälän Osuuskauppa: nro 37.080); SOK:n jäsenosuuskaupat, Tilastot 1950–1975; JyMa, Kuhmoisten Osuuskaupan arkisto; Heinonen, Matti, Kuhmoisten Osuuskauppa 1918–1958. Helsinki 1958; Heinonen, Antti, Kuhmoisten Osuuskauppa 1918–1968. Jämsä 1968; Keskimaan arkisto, Johtokunnan pöytäkirjat 1989–1991; Edustajiston pöytäkirjat 1991; Keskisuomalainen 28.8.1990, 15.9.1990.

Alueosuuskaupan alku: puhalletaan yhteen hiileen

Tulenraapaisijat: Liukkosen johtoryhmä

Keski-Suomen kattavalla ja Kangasniemen puolelle ulottuneella osuuskaupalla oli edessään mittakaavasuhteet huomioon ottaen historiansa suurin muutosprosessi. Kymmenen yksittäisen osuuskaupan vinkkelistä oli päästävä yhden suuren toimijan näkökulmaan. Tämä toi tarpeen muovata koko kaupantekokulttuuria sekä sen rakenteita ja johtamista. Kehittämisasiat pantiin tärkeysjärjestykseen, jolloin heti alkuun oli tarpeen lisätä myynnin voimaa ja aukaista tuottojen paranemisen polku. Rinnalle tuli toimintojen tehostaminen ja hieman myöhemmin pääomien käytön hallinta. Vielä vuoden 1984 aikana toivottiin päästävän kauppiasvalmennukseen ja ideoimaan säästökassan kehittämistä.[389]

Organisaation luominen oli yksi kaikkein kiireellisimmistä tehtävistä. Kysymys oli ensinnäkin hallintomallista, joka edusti koko maakuntaa. Hallintoasioista kerromme kirjan loppupuolella erikseen. Tässä yhteydessä tarkoitamme operatiivista organisaatiota, jolla kaupan arkea pyöritettiin. Toimintaympäristössä oli myös häiriötekijä, kaupanalan lakko, keväällä 1984, jolloin kookkaimmat toimipaikat menettivät myyntiään.

Alueosuuskaupan tehtävää toteuttavan organisaation perusratkaisu suunniteltiin syksyn 1983 aikana Kalevi Liukkosen selkeän näkemyksen pohjalta. Taustalla oli keskusjärjestön ohjeistama linjaorganisaatio. Siihen tarvittiin sopivat avainhenkilöt. Alkuvaiheessa pöytä oli puhdas: alueosuuskaupalle ei ollut nimetty muuta henkilöstöä kuin toimitusjohtaja. Johtoryhmän muodostaminen merkitsi yhtäältä näkyviä henkilöstöjärjestelyjä vanhan Keskimaan sisällä, toisaalta kokonaan ulkopuolisten voimien pestaamista. Maakuntaosuuskaupan perusorganisaatio vahvistettiin puolivälissä marraskuuta 1983 Kalevi Liukkosen laatiman mallin pohjalta. Se lähti toimipaikkakohtaisuudesta: siellä organisaatio pidetään ohuena luottaen koulutuksen kautta saavutettuun ammattitaitoon ja vain yhden esimiehen periaatteeseen. ”Osuuskaupan menestyminen ei saa olla organisaatiosta kiinni”, kuului yksi Liukkosen toteamus.[390]

Toimitusjohtajan johtoryhmän, jota nimitettiin aluksi vain työryhmäksi, muodostivat *päivittäis- ja erikoistavarajohtaja, rautalinjan päällikkö, maatalouslinjan päällikkö, hotelli- ja ravintolalinjan päällikkö sekä hallintojohtaja*. Tässä vaiheessa tehtiin ensimmäiset nimitykset, jotka astuivat voimaan 1.1.1984. Päivittäis- ja erikoistavarakaupan raskasta rekeä alkoi vetää Sokos-tavarataloa johtanut *Aarno Kiviniemi* pohjalaisella periksi antamattomuudellaan, hotelli- ja ravitsemislinjaa alkoi luotsata vanhan Keskimaan loppuvuosina Jyväshovin menestyksellä uudistanut *Keijo Valve* ja maatalouslinjaa ryhtyi johtamaan SOK:n Jyväskylän aluekonttorin maatalousosaston päällikkönä toiminut *Eero Hautala*. Keskimaa sai vuoden 1984 alusta vastatakseen koko maatalousalan kaupan, kun SOK luopui alan tukkukaupasta.[391]

Hallintojohtaja vaihtui huhtikuun alussa 1984, kun 14 vuotta kanta-Keskimaata palvellut *Pentti Packalén* jäi eläkkeelle ja seuraajaksi oli edellisen vuoden joulukuussa valittu *Pentti Suomu* SOK:n Vaasan aluekonttorin apulaisjohtajan paikalta. Suomu tunnettiin talouden ja verotuksen asiantuntijana, joten hänestä tuli maakuntaosuuskaupan syntyvaiheessa yksi kantavista voimista ja hänen osaamistaan alettiin hyödyntää koko S-ryhmän sisällä. Vuoden 1983 lopussa oli tehty myös ensimmäiset *ryhmäpäällikkönimitykset*: *Ossi Hanka* (Viitasaari–Pihtipudas), *Matti Vitkala* (Kangasniemi–Joutsa), *Paavo Ågren* (Karstula–Saarijärvi) ja *Martti Kirvesoja* (Sokos-hallit). Tavaratalojen ensimmäiset päällikkyydet jaettiin *Huugo Ruuskasen* (Sokos-Saarijärvi) ja *Jorma Kivisen* (Sokos-Äänekoski) kesken. *Hannu Avikaisesta* tuli ensimmäinen lähimyymälävastaava.

Työtoverit vanhan Keskimaan loppuajoilta ovat arvelleet, että johtajiston valinnoissa suurimman pettymyksen koki markkinointijohtajana ollut Jorma Kivinen. Liukkonen päätyi Kiviniemeen tärkeintä toimialajohtajaa nimitettäessä. Syy lienee ollut näkemysero, kuinka S-83-strategiaa tullaan Keskimaassa toteuttamaan. Kivinen muun muassa vastusti jyrkästi rautakauppatoimintojen myymistä SOK:lle, kun Liukkonen puolestaan muistutti tarpeesta keskittyä päivittäis- ja erikoistavarakauppaan ja että tähän linjaukseen tulee johtajiston täysin sitoutua.[392] Nimityskuvioihin saattoi vaikuttaa sekin, että Kivinen oli ajanut itsensä paitsioon vanhan osuuskauppa-ajan loppuvaiheessa esiintyessään kellokkaana Pentti Packalénin saamiseksi Keskimaan johtajaksi. Jorma Kivinen siirtyi pian yrittäjäksi K-kaupan puolelle Muurameen ja hakeutui sittemmin T-kauppiaaksi Valkeakoskelle.

Martti Kirvesoja palauttaa mieleen avainmiehityksen syntyvaihetta:[393]

> Suurten fuusioiden aikaan, kun alueosuuskauppa syntyi, oli vähän jännät paikat kaikilla, kun Liukkonen kertoi, ettei muuta henkilökuntaa ole nimitetty kuin hänet ja että kaikki muut paikat ovat jaossa. Eräänä aamuna toimialajohtajaksi nimitetty Aarno Kiviniemi tuli ja sanoi, että lähdetäänkö Martti kahville ja sopiiko, että olet ensimmäinen aluepäällikkö, joka nimitetään tehtäväänsä. Tulin sitten olemaan aluepäällikkönä market- ja Sale-kaupassa, periaatteessa samassa tehtävässä, toki vastuut ja työ muuttuen, joulukuun loppuun 2003, jolloin jäin eläkkeelle.

Henkilökuntapalaveri Muuramen S-marketissa, mukana muiden muassa Usko Varpula, Maija Mannisenmäki, Matti Laine, Martti Kirvesoja, Ellen Makkonen ja Aarno Kiviniemi.



Ahti Pulkkinen, joka tuli elokuussa 1984 Äänekosken ja Hankasalmen alueiden ryhmäpäälliköksi Loviisasta, muistelee Kiviniemeä esimiehenään ja havainnollistaa sitä, kuinka alueosuuskaupan syntyvaiheessa etsittiin asiantuntemusta ja luotettiin kannuksensa valaneisiin:[394]

> Aarnon kanssa meillä oli sellainen aikaisempi historia, että olimme Oulussa Arinassa samaan aikaan töissä. Minä menin sinne toimipaikanhoitajaksi, toiseen ja kolmanteenkin paikkaan ja sitten avattavaan Sokos-markettiin eli nykyi-

seen Prismaan myymäläpäälliköksi ja lopulta osastopäälliköksi. Hän kouluttautui siellä tavaratalon johtajaksi. Asuttiin samassa talossakin. Voi olla, että tällä tuttavuudella työelämän tulosten kautta oli merkitystä, kun Aarno otti minuun yhteyttä. Aarno oli aina asiallinen ja perusteli SOK:n kuvioissa ollessaan sen, mitä mieltä me täällä alueosuuskaupassa olimme asioista.

Rautalinjan päälliköksi nimitettiin aluksi *Antti Häyrinen*. Rauta- ja maatalouslinjan työnjako oli kuitenkin selkiintymätön. Entisten osuuskauppojen keskustoimipaikoilla olleiden uuden alueosuuskaupan rauta- ja maatalousosastojen maatalousalan tavarat sisällytettiin keväällä 1984 rautaosastojen yksikköihin, ja niiden myynnin kehittämisvastuu kuului maatalousalan osastopäällikön tehtäviin. Pian tämän linjanvedon jälkeen rautalinjan päälliköksi valittiin *Jorma Ursin* Helsingistä. Rautakaupalla oli SOK:ssa tunnetusti heikko kilpailukyky, koska jo tavaransaanti kangerteli, ja sen parantamiseksi yhdistettiin vuoden 1984 alusta Rauta-Prisman ja SOK:n Jyväskylän konttorin rautaosastojen toiminnot. *Rauta-Prismaa* alkoi vetää SOK *Rautasokoksena* (myöhemmin *Rauta-Ässä*-ketjuna), joka kävi sekä vähittäiskauppaa Jyväskylässä että toimi samalla Keskimaan myymäläverkoston tukkukaupasta vastaavana yksikkönä. Keskimaa sai havaita, ettei S-ryhmän rakenneuudistuksen suunnitteluvaiheessa ollut riittävästi ymmärretty rauta-maatalouskaupan ongelmien luonnetta. Olisi pitänyt jo tuolloin tehdä radikaaleja linjauksia, että jostakin on kerta kaikkiaan järkevä luopua eikä koettaa tyrkyttää osuuskaupan toimipisteisiin kysyntää vailla olevia valikoimia.

Alueosuuskaupan *sisäiseksi tarkastajaksi* ja suoraan toimitusjohtajan alaisuuteen tuli *Jukka Ylikoski*. Tämä ydinjoukko oli koossa jo kevättalvella 1984 rautalinjan vetäjää lukuun ottamatta. *Markkinointivastuu* oli *Seppo Paattilammen* harteilla lähimpänä esimiehenään Aarno Kiviniemi.

Linjaorganisaation edellä luetellun johtajiston lähimpien alaisten vastuualueet jakautuivat seuraavasti:[395]

Päivittäis- ja erikoistavarajohtaja (Aarno Kiviniemi):

Tavaratalot: Prisma: tavaratalonjohtaja Veijo Karhula
Saarijärvi Sokos: tavaratalopäällikkö Huugo Ruuskanen
Jämsä Sokos: tavaratalopäällikkö Matti Kekola
Keskimaa-Sokos (rautalinja): tavaratalonjohtaja Reijo Tuohiluoma

Sokos-hallit: ryhmäpäällikkö Martti Kirvesoja

Lähimyymälät: ryhmäpäällikkö Hannu Avikainen

Joutsan ja Kangasniemi hallit ja myymälät:
ryhmäpäällikkö Matti Vitkala

Viitasaaren ja Pihtiputaan hallit ja myymälät:
ryhmäpäällikkö Ossi Hanka

Saarijärven ja Karstulan hallit ja myymälät:
ryhmäpäällikkö Paavo Ågren

Äänekosken ja Hankasalmen hallit ja myymälät (ja Äänekosken Sokos):
ryhmäpäällikkö Ahti Pulkkinen

Rautalinjan päällikkö (Jorma Ursin):

Rauta-maatalousmyymälät koko toimialueella

Maatalouslinjan päällikkö (Eero Hautala):

Maatalous-Prisma

Vilja-, siemen-, maataloustarvike-, pienkone- ja muu maatalouskauppa koko toimialueella

Hotelli- ja ravintolalinjan päällikkö (Keijo Valve):

Jyväshovi: hotellinjohtaja Raimo Vauhkonen

Kahvilat, ravintolat, Motelli Niemenharju, Parturi- kampaamo-kauneushoitola Modique

Hallintojohtaja (Pentti Suomu):

Henkilöstöpäällikkö: Matti Mäkinen
Isännöitsijä: Juhani Rantanen
Konttoripäällikkö: Sirkka-Liisa Tanskanen
Laskentapäällikkö: Olli Jahnsson
Luotonvalvoja: Sinikka Luukkonen

Markkinointia ja me-hengen nostatusta

Syksyn 1983 alkutoimiin kuului perusorganisaation rakentamisen lisäksi markkinoinnin suunnittelu. Alueosuuskauppatoiminta käynnistyi vuoden 1984 maaliskuun alussa markkinointijulistuksella, jolla pyrittiin luomaan positiivista kuvaa uudesta alueosuuskaupasta. Sitä oli edeltänyt laajamittainen markkinointijärjestelmien ja sisällön suunnittelu. Paavo Lahti, joka oli noihin aikoihin hallintoneuvoston puheenjohtajana, on palauttanut mieliin markkinoinnin muutosta:[396]

> Kerran selvitin sitä asiaa. Että miten se näkyi liikkeen mainonnassa? Menin yliopistolle ja kaivoin esiin vanhat Keskisuomalaiset. Selvä havainto oli, että heti ruvettiin myymään pois kaikkea vanhaa. Ja ensimmäinen uudistus, joka jäi mieleeni, oli se, että ruvettiin hankkimaan Karjakunnalta valmiita salaatteja. Se oli jonkinlainen muutos imagollisestikin siihen kaupankäyntiin.

Uuden organisaation sisäänajoon kytkettiin heti *koulutuksen aloittaminen*, pitihän 1 300 henkilöä saada puhaltamaan yhteen hiileen. Tavoitteena oli tukea rakennemuutosprosessia ja omaksua uusi toimintatapa. Pätevistä myymäläesimiehistä oli ilmennyt jatkuvasti pulaa. Ryhdyttiin etsimään henkilöitä koulutettaviksi tulosyksiköiden vastaajiksi. Uutta osuuskauppahenkeä nostatettiin maaliskuussa 1984 koko osuuskaupan henkilöstölle suunnatussa ”Yhdessä enemmän” -seminaarissa Jyväskylässä. Henkilöstön koulutuksessa näkyi se, että toimitusjohtajalla oli Jollas-tausta ja tämä hyödytti suuresti maakuntaosuuskaupan alkuvaiheessa. Myöhemminkin Keskimaa tunnettiin koko S-ryhmässä koulutusmyönteisyydestään ja sen tuloksista.

Kalevi Liukkonen oli sisäistänyt täysin S-83-ohjelman tiukat vaatimukset. Silti hänellä oli kyky pitää osuuskauppatasolla tilanne avoimena. Hän kutsui mukaan johtoryhmän palavereihin mielellään SOK:n asiantuntijoita, joiden kanssa kaikilla oli

1970-luvulla kauppojen elintarvikevalikoimat alkoivat laajentua teollisen tuotannon monipuolistuessa. Ensimmäisiä valmisruokia olivat maksalaatikko, hernekeitto ja veriletut. Kuvat ovat Torimyymälän avajaisista.





mahdollisuus keskustella. Sitouttaminen tapahtui kuin luonnostaan erilaisissa seminaareissa, joissa toimitusjohtaja esitteli kulloinkin ajankohtaiset ponnistelut kiteytetysti. Mukana oli kosolti henkilöstöjohtamisen aineksia. Näin hän tiivisti maakuntaosuuskaupan alkumetrien painopisteet helmikuussa 1984:[397]

1. Keskimaan tavoitteena on kiinteisiin jäsen- ja asiakkuussuhteisiin perustuva kilpailukykyinen toiminta
   - se saavutetaan saamalla jäsen ja asiakas tyytyväiseksi
   - hyvä palvelu on edullisuuden ohella tärkeä kilpailutekijä
2. Toimipaikat ratkaisevat menestyksen
   - kaikkien yksiköiden oltava kannattavia
   - pysyvästi tappiollista toimintaa ei hyväksytä
3. Tuloksellinen toiminta ratkaisee
   - henkilöstö on avainasemassa
   - koko henkilöstö on myyntiä ja tuottojen hankintaa varten
   - on myyntiä suorittavia ja sitä avustavia henkilöitä
4. Jokainen tietää tehtävänsä ja mitä häneltä odotetaan
   - Keskimaassa käytetään tulosjohtamista
   - tulos- ja työsuoritustavoitteet sovitaan realistisiksi ja haasteellisiksi
5. Arvostamme omatoimisuutta ja yrittäjyyttä
   - hallittu riskinotto on osa liiketoimintaa
   - hyvät työsuoritukset palkitaan – huonoja emme hyväksy
   - uralla eteneminen perustuu saavutettuihin tuloksiin
6. Arvostamme ammattitaitoa ja itsensä kehittämistä
   - tärkeintä on osata tehdä työnsä hyvin
   - Keskimaa tarjoaa mahdollisuuden itsensä kehittämiseen.

Vuosi 1985 oli alueosuuskaupan ensimmäinen täysi toimintavuosi. Jatkettiin aloitettua palveluvarustuksen parantamisurakkaa, organisaation ja toimintajärjestelmien kehittämistä sekä henkilöstön kouluttamista. Vuoden lopulla käynnistettiin ATK-järjestelmien kokonaisvaltainen uudistaminen. Tavoitteena oli edelleen parantaa laskentatoimen tehokkuutta, mutta myös sitä, että nopeutetaan tulosyksikköjen tarvitseman suunnittelu- ja seurantatiedon saantia. Toimintaympäristössä ryhdyttiin sopeutumaan rauta- ja maatalouskaupan supistuviin markkinoihin: vuoden 1986 alusta *yhdistettiin rauta-maatalousryhmä* yhdeksi Jorma Ursinin vastuualueeksi.

Vuoden 1987 alussa tapahtui kaupallisessa organisaatiossa edelleen muutoksia. CitySokos-tavaratalon rauta-, talous-, urheilu- ja sähköosastot myytiin SOK:lle, joka jatkoi niiden toimintaa. Vuoden lopulla valmistauduttiin ottamaan vastaan SOK:n rautakauppatoiminnot Prismassa. Päivittäistavaralinjalle perustettiin *markkinointipäällikön* toimi, johon tuli *Raija Isännäinen*; hän oli aloittanut työnsä markkinoinnin tukiryhmässä jo kevättalvella 1984.

Myymäläverkostoa karsitaan

Alueosuuskauppaa perustettaessa vallitsi epävarmuus puolentoistasadan toimipisteen verkoston säilymisestä ympäri maakuntaa. Vellovaa keskustelua rauhoiteltiin. Rauhoittelu personoitui toimitusjohtajan olemukseen. Kalevi Liukkonen ei lähtenyt mukaan alasajospekulaatioihin: missä myymälä säilyy, missä lakkautetaan. Keskimaan onni oli, että kannattamattomimpia myymälöitä vanhalla toimialueella oli suljettu jo Pekka Prättälän aikana eikä palveluverkostoon tarvinnut alkuvaiheessa rajummin puuttua. Se osaltaan helpotti maakunnallisen osuuskaupan alkutaivalta, joskaan ei ilman kustannuspaineita.

Kauppatoiminnan kannattavuuden kannalta ylitiheäksi jäänyttä myymäläverkostoa jouduttiin karsimaan sen jälkeen, kun alueosuuskauppa oli saatu hyvällä mallilla käyntiin. Toimintaa keskitettiin kirkonkyliin ja muihin taajamiin, mutta vasta sen jälkeen, kun kaikki vaihtoehdot oli käyty läpi. Hyvillä liikepaikoil-

Vuosina 1984–1986 lopetetut toimipaikat:[399]

1984
Leivonmäki
Halssila
Hupeli
Koskenpään myymäläauto
Hankasalmen kirkonkylän kahvio
Paavon Sähkö
Lihavarasto

1985
Hankasalmen kioski
Hankasalmen Säästömarket
Lievestuore
Rutakoski
Ilmolahti
Länsi-Kalmari
Hankasalmen kirkonkylän Shell
Vastinki
Kangasniemen kahvio
Kivijärven Supermarket
Haapaniemi
Saha
Leppävesi
Jämsä, viljavarasto

1986
Humppi
Kangasniemen kahvio
Aho
Pihtipudas, Niemenharju
Pihtipudas, Turistihotelli
Vaajakoski, Rauta
Mieskonmäki
Tölskä
Hankasalmi, Motellin huoltoasema
Puuppola
Pihlajavesi
Vaajakosken myymäläauto
Rutalahti

la olleita yksiköitä laajennettiin ja uutta rakennettiin jopa ennakoivasti, kun siihen alkoi olla omia taloudellisia resursseja.

Myymäläverkoston maltillisesta karsimisesta muodosti näkyvimmän poikkeuksen entisen Vaajalan toimialue. Toimipaikkoja oli kaikkein tiheimmässä, monet niistä pieniä ja vanhoissa tiloissa. Kuvaava oli Hupelin myymälä. Se oli käynyt kauppaa vuodesta 1927 lähtien samoissa tiloissa, aikoinaan Vaajakosken Osuusliikkeen ensimmäisenä sivumyymälänä. Viime vaiheessa myymälän palveluja käytti säännöllisesti vain runsaat parikymmentä taloutta. Vaajakoskelaisten kannalta karsimistoimet tuntuivat erityisen karvailta, sillä samaan aikaan SOK kävi läpi tehtaidensa lopetusprosessia. Tapahtumat koettelivat osuuskauppahenkeä ja asiakasuskollisuutta.[398]

Lyötäessä yhteen kymmenen osuuskauppaa niiden mukana tuli vääjäämättä erittäin tappiollisia myymälöitä. Lisäksi oli vanhakantaisia kaupankäynnin kylkiäisiä, kuten myymäläautoja, kahvioita ja rasvamonttuhuoltoasemia. Ne pyrittiin karsimaan pois heti alkumetreillä, koska alueosuuskaupan tasetta jäi muutoinkin rasittamaan vielä sellaisia kiinteistöjä, tavaravarastoja ja kuljetusvälineitä, joista piti päästä eroon mahdollisimman pian.

Keskimaan ensimmäiseksi luopumien toimipaikkojen joukosta huomio kiinnittyy siihen, että Keskimaa oli saanut Pihtiputaalta kaksi majoitus- ja ravintola-alan toimipaikkaa, jotka tulivat Keijo Valveen johtaman toimialan piiriin. Valve muistelee tilannetta:[400]

> Turistihotelli ja Niemenharjun motelli tulivat Kotikunnan mukana Pihtiputaalta. Turisti oli enemmän ravintola kuin hotelli. Kyläravintola puutalossa. Se taidettiin lopettaa heti omaan mahdottomuuteensa.
>
> Niemenharjulla oli motelli ja iso leirintäalue. Aika kuuluisa paikka nelostien varressa aikanaan. En ole aivan varma, kummasta paikka paremmin tunnettiin. Oli osa maassamme orastanutta motellien joukkoa. Se ei ollut kuitenkaan mikään kukoistava bisnes. Sen kunto oli päässyt huonoksi. Ei Kotikunta ollut varmaan pystynyt investoimaan ravintolatoimintaansa. Keskimaassa päädyttiin nopeasti ajatukseen, että siitä on päästävä eroon, tasetta oli putsattava, koska tarvittiin varoja kannattavan liiketoiminnan kehittämiseen. Siihen motelliin kuitenkin vähän investoitiin, pantiin paikkoja kuntoon.

Myyntiprosessi pantiin käyntiin. Kalevi näytteli siinä sikäli tärkeää osaa, että haki siihen Heikki Toikan. Oliko jo silloin konsultti vai vielä Rantasipin toimitusjohtaja. Teki konsultointia kuitenkin aikakin viraabelina. Toikka alkoi hakea ostajaa. Löysi kuin löysikin firman, porvoolaisen Instrumenttisähkö Oy:n ihan toiselta toimialalta. Oli investoinut hotellibisnekseen. Sillä oli oikein nelostien hotellibisnesstrategia, halusi ostaa valtatien varrelta majoituspisteitä. Oli muun muassa Äänekoskelta Hotelli Hirvi hänen. Mies oli muistaakseni nimeltään Ossi Pekkanen. Niemenharju ehti olla meillä vain pari vuotta.

Suljettavien myymälöiden lista alkoi pitentyä. Jokainen sulkeminen perusteltiin sekä asiakkaille että henkilökunnalle. Se vaati pitkiä päiviä, sitkeitä neuvonpitoja – ja hevosenhermoja erityisesti Aarno Kiviniemeltä ja hänen ryhmäpäälliköiltään, sillä karsiminen koski näkyvimmin Sokos-halli- ja pienmyymäläverkostoa. Yksi ryhmäpäällikkönä kahden tulen väliin joutunut oli Martti Kirvesoja:[401]

Maaseudulla oli elinkeinorakenteen muutoksen vuoksi erittäin tappiollisia myymälöitä. Oli yritetty myydä kaikkea kaikille: joka kylämyymälässä myytiin lapiosta lähes traktorin varaosiin ja siinä sivussa koetettiin pitää ruokakauppaa. Tavaran kiertonopeus oli hyvin hidas. Myynti painottui monissa myymälöissä kannattamattomaan rauta- ja maatalouskauppaan.

Alueosuuskauppaa rakennettaessa lähdettiin siitä, että jokaisen yksikön tuli kannattaa itse itsensä. Kun käytiin kauppojen listaa läpi, niin aivan liian paljon oli myymälöitä, jotka eivät kattaneet kulujaan. Aloitettiin ensin henkilökunnan informoinnilla ja kyläkokouksilla. Tarvittiin useampiakin, jotta saataisiin ymmärrys ja hyväksyntä kaupan lopettamiselle. Näissä tilaisuuksissa erittäin merkittävä oli luottamushenkilöiden rooli. Jos luottamushenkilö ymmärsi tilanteen ja tuki liikkeenjohdon päätöksiä, niin se oli hyvä asia. Mutta oli paljon niitäkin luottamushenkilöitä, jotka viimeiseen saakka halusivat säilyttää oman myymälän välittämättä lopputuloksesta. Että minä saisin sieltä sen sementtisäkin. Tällaiset asiat olivat erittäin kipeitä päätöksiä.

Yhtään lopettamispäätöstä ei tehty kevein perustein. Missään ei käynyt niin, että lopetettu kauppa olisi myöhemmin perustettu uudelleen. Tähän saumaan liittyi kuntakeskusten kaupan voimakas kehittäminen. Kun sivukyliltä karsittiin, niin vahvasti alettiin kehittää kuntakeskusmyymälöitä, esimerkkeinä Saarijärvi ja Viitasaari.



Eija Rossi esittelee hedelmien esillepanoa Viitasaaren S-marketissa vuoden 1985 tienoilla.

Yhteisten velkavastuiden taakka

Alueosuuskaupan synty oli *hallinnollisesti* lähes kivuton ja nopea. Samaa ei voi sanoa *toimintaprosesseista*, kuten esimerkiksi henkilöstön työskentelytapojen muuttamisesta tai laskentatoimen teknisistä muutoksista eikä tuloksenteostakaan: ne osoittautuivat vaativammiksi kuin vuonna 1983 oli arveltu. *Rahoitus* oli yksi vaikeimmista alkuajan kysymyksistä. Perussyy oli se, että suurin osa osuuskaupoista oli tuonut tullessaan raskaan velkataakan. Lyhytaikaisia velkajärjestelyjä koetettiin muuttaa pitempikestoisiksi myymällä omaisuutta ja ottamalla uutta lainaa korkeasta korkokannasta huolimatta.

Hallintoneuvoston puheenjohtaja Paavo Lahti palautti haastattelussaan mieleen lisärahoitustarpeen:[402]

> Puhuttiin 15 miljoonan markan tarpeesta. Osoittautui kaksinkertaiseksi. Vanhalla Keskimaalla oli jemmassa hieman rahaa. Taisi olla lähes ainoa koko maakunnassa tässä mielessä. Vastaava oli Hankasalmen Hankapohja, mutta siellä olivat investoinnit tekemättä. Sieltä tuli hieman taloudellista apua, mutta kylläkin pikkusummalla. Muistelen, että meillä vanhassa Keskimaassa oli kuitenkin rahaa kymmenen miljoonaa.
>
> Fuusiovaiheen jälkeen jouduttiin ottamaan kallista velkaa, jopa 15 prosentin korkoluokalla. Kun toimitusjohtaja maksoi viimeisen erän aikanaan pois, hän sanoi, ”ettei ikinä haluaisi aukaista pankin ovea”. Koki sen niin raskaaksi vaiheeksi. Lisäksi organisaation eläkevakuutusvelat Eläkekassa Elonvaraan olivat valtavia. Keskimaa maksoi ensimmäisten joukossa osuutensa pois.

Tuottamatonta käyttöpääomaa ryhdyttiin supistamaan luopumalla tavaravarastojen joukosta, myymällä kuljetuskalustoa ja hakemalla tehostetusti saatavia. Tavoitteena oli saada käyttöpääoma pienenemään vuonna 1985 noin 15 miljoonalla markalla edellisvuoden tasosta (vuoden 2011 rahana n. 4,7 milj. euroa). Haaste osoittautui liian kunnianhimoiseksi, sillä nettosupistuminen jäi siitä vain kolmasosaan.

Vähittäiskaupan ja sen markkinoinnin sekä ravintolatoiminnan kannalta päädyttiin jo kesällä 1984 siihen, että osa toiminnasta tulisi siirtää *aputoiminimien* alle. Aputoiminimien rekisteröinti tapahtui 31.12.1984. Rekisteröinnillä tähdättiin nimien suojaamiseen. Rekisteröityneitä aputoiminimiä olivat entisinä osuuskauppoina Alakeitele, Hankapohja, Kotikunta, Seppo, Sisämaa ja Vaajala. Osuuskauppojen ravintoloita olivat Kuuhanka (Hankasalmen asemakylällä), Hankamanni (Hankasalmen kirkonkylässä), Henrikin Haavi (Viitasaaren kirkonkylässä) ja Ravintola Patruuna (Vaajakoskella).[403]

Alueosuuskaupan ensimmäinen vajaa toimintavuosi 1984 painui tulokseltaan yli kolme miljoonaa markkaa tappiolle. Tämä oli uutta vanhan Keskimaan näkökulmasta. Suhteellisesti vaikein taloudellinen tilanne oli entisten Karstulan Osuuskaupan, Kotikunnan, Sepon ja Vaajalan alueilla.[404] Toimitusjohtaja säilytti tyyneytensä, vaikka tuloksenteon alkuvaikeudet lienevät tulleet hänellekin yllätyksenä. Luottamushallinto ymmärsi kuitenkin syyt eikä henki rakoillut. Prisman onnistunut laajennus kerrytti seuraavana vuonna jo hieman ylijäämää (vajaat 400 000 markkaa). Keskimaa oli 833 miljoonan markan myynnillään (vuoden 2011 rahana n. 260 miljoonaa euroa), kuten myyntikatteellaankin, kaupparyhmänsä neljänneksi suurin osuuskauppa. Tavoite oli tosin asetettu 50 miljoonaa markkaa suuremmaksi. Veijo Karhula muistelee:

> Prisma kyllä tuotti koko ajan pitäen yllä taloudellisen tuloksen kehitystä. Mutta yhtenä tai kahtena vuotena kassa oli sen verran kireänä, että Prisma pani vähäksi aikaa päälle käyttötavaraostokiellon, jotta kassaan saadaan rahaa.[405]

SOK:n kriteerein Keskimaa kuului vuonna 1985 seitsemän osuuskaupan joukossa taloudelliselta tilaltaan parhaimmistoon, joka sai kuitenkin vain kouluarvosanan "välttävä". Tällöin alueosuuskauppojen syntyprosessit olivat monin paikoin pahasti kesken ja joukossa oli vielä pieniä osuuskauppoja. Moni alueosuuskauppa tarpoi Keskimaata syvemmässä suossa, kuten Pirkanmaa, joka kuului "kriittisiin" osuuskauppoihin. Se kertoi Pirkanmaan vakavista rakenteellisista ja toiminnallisista lähtövaikeuksista, sillä se oli onnistunut kasvattamaan jäsenmääräänsä vuoden 1985 aikana. Keskimaa oli yhdessä Etelä-Pohjanmaan EEPEE:n kanssa alkuvaiheessa suurin menettäjä (jäsenvähennys 1 700 henkeä; mukana oli tosin teknisiäkin "haamujäsenten" poistoja). SOK:n kenttäosasto antoi talvella 1986 karun, mutta realistisen arvionsa Keskimaan kahdesta ensimmäisestä toimintavuodesta:

1) varovainen, säilyttävä strategia kaikilla toimialoilla on ollut liian raskas kokonaisuus,
2) rautakaupan uusi toimintamalli ei tuota tarpeeksi tulosta,
3) lähimyymäläverkkoa on saneerattu liian hitaasti,
4) taloudelliselta tilanteeltaan välttävänä pidettävän osuuskaupan kannattavuus edelleen heikohko, mutta varallisuusmarginaali on vastaavasti suurehko ja
5) tehokkuus ei parane oleellisesti ennen kuin ryhdytään toteuttamaan kovempaa strategiaa.[406]

Rahoitusvajeensa takia Keskimaa laski vuoden 1985 alussa liikkeelle, maakunnallisuutta korostaen, kymmenen miljoonan markan *joukkovelkakirjalainan* nousevan korkotason hengessä. Merkintä tuli tehdä Kansallis-Osake-Pankissa. 10 000 markan sijoitukselle luvattiin 6 vuodessa vähintään 7 500 markan korkotuotto. Tuottoesimerkki tarkoitti lähes 14 prosentin korkotasoa. Esitteessä, jossa toimitusjohtaja nojasi tukevaan kolikkopylvääseen, luvattiin aikakauden hengessä: Riskitön! Varma! Markkinoiden tuottoisimpia![407]



SOK kovin ehdoin ketjujen muodostamiseen

Keskusjärjestö ei aikaillut alkaessaan käydä jo syyskesällä 1983 neuvotteluja Keskimaan kanssa ns. ketjujen muodostamisesta. Tällöin alueosuuskauppaprosessi oli vasta siinä vaiheessa, että vanhojen osuuskauppojen hallintoelimissä käsiteltiin mukaan lähtemistä osaksi suurempaa kokonaisuutta. Kysymys oli ensinnäkin Keskimaa-Sokoksesta, josta SOK suunnitteli siirtävänsä itselleen radio-TV-, rauta-väri-, taloustavara- ja urheiluosastot. Prisman tiloihin muodostettavaan Rauta-Sokokseen SOK:n edustajat esittivät suurempia tiloja kuin Keskimaa tarjosi ja ottivat puheeksi lisärakentamismahdollisuuden. Lisäksi SOK koetti kovasti saada Hotelli Jyväshovia osaksi valtakunnallista hotelliketjuaan.[408]

Kalevi Liukkonen laati vuoden 1984 tammikuussa *yhteenvedon ketjuneuvotteluista*. Liukkonen korosti, että Keskimaa oli osaltaan lähtenyt toteuttamaan SOK-ryhmän vaatimaa rakenneratkaisua ripeästi ja oma-aloitteisesti. SOK:n kanssa oli rakentavassa hengessä päästy hyvään alkuun ketjuneuvotteluissa. Nyt katkeruutta herätti keskusjärjestön huopaaminen: se oli olennaisesti huonontamassa ketjuehtoja vastoin aiemmin sovittua. Perusongelma oli Liukkosen mukaan se, että SOK koetti niputtaa yhteen liian monia asioita – ”kilot ja metrit”, lainaten hänen ilmaisuaan. Suurin epäkohta oli se, ettei SOK ollut millään lailla havaitsevinaan sitä, että Keskimaa panosti neljällä miljoonalla markalla Prisman laajentamiseen, jolloin SOK-lainen rautakauppa sai erinomaiset puitteet. Toinen epäkohta oli Keskimaa-Sokoksen kohtelu. Keskimaa ja SOK olivat mahtuneet hyvin saman katon alle eikä se ollut huonontanut tulosta: tavaratalotoiminnoista 60 prosenttia oli osuuskaupan toimintaa ja loput olivat SOK:n hoidossa. Kun vuonna 1983 osuuskauppa sai taloudellisesta tuloksesta tavarataloprovisiona noin 2,2 miljoonaa markkaa, SOK uhkasi puolittaa tämän maakunnan parhaalla kauppapaikalla olevan yksikön hyödyn. Kolmas asia, joka hiersi ketjuneuvotteluja, oli SOK:n pyrkimys saada Jyväshovi ketjuunsa. Jyväshovi oli nykyiselläänkin erinomainen tulosyksikkö, ja tämän asema ja imago vaarantuisivat ketjuuntumisen myötä varsinkin, kun sillä ei saataisi säästöjä: sama ammattitaitoinen henkilökunta tarvittaisiin pyrittämään hotellia ketjuuntuneenakin.[409]

Asiakas odottaa palveluja

Palveluvarustusta ryhdyttiin kehittämään. Luotettiin ennen kaikkea *automarket Prisman* kilpailukykyyn, jota entisestään parannettiin laajennuksen ja perusteellisen uudistamisen myötä jo ensimmäisen alueosuuskauppavuoden aikana. Lokakuussa 1984 saatiin lisää myyntipinta-alaa noin 1 500 m². Se oli alkuajan merkittävin investointi ja osoittautui heti onnistuneeksi: automarketin myynti kasvoi vuonna 1985 lähes viidenneksen. Vuoden 1984 investoinneista voi mainita lisäksi uuden *Sokoshallin Hankasalmen kirkonkylässä*. Samassa yhteydessä avattiin ravintola Hankamanni. Keski-Suomen ensimmäinen *S-market (Suopursu)* avattiin *Suolahdessa* saneerauksen jälkeen ja *Kyyjärvelle* tehtiin ensimmäinen *S-valinta (Harsu)*. Ravintolatoiminnassa näkyvin panostus tehtiin Jyväskylän Kirkkopuiston viereiseen entiseen kahvilaan, kun siitä tuli seurustelu-ruokaravintolatyyppinen *Rosso Ristorante*. *Isännöitsijä Juhani Rantasen* johtamien alueosuuskaupan kaikkien bruttoinvestointien arvo oli vuonna 1984 runsaat 19 miljoonaa markkaa (vuoden 2011 rahana n. 6,3 miljoonaa euroa).

Vuosi 1986 oli tärkeä investointivuosi. Tällöin painotettiin *S-marketketjun* rakentamista. Aluksi uudistettiin perusteellisesti kahdeksan Sokos-hallia näiksi marketeiksi.





Vuonna 1984 avattiin Keski-Suomen ensimmäinen S-market Suolahdessa ja S-valinta Kyyjärvellä. Myymälät nimettiin S-market Suopursuksi ja S-valinta Harsuksi. Myöhemmin S-valinnat muuttuivat Sale-myymälöiksi.

Jokaisen uudistuksen yhteydessä henkilökunta kävi läpi koulutuksen, jossa painotettiin tuoretavaroiden esillepanoa ja laatutasoa.

Vuonna 1988 Keskimaa oli jo vauras kauppa. Sen vakavaraisuus oli S-ryhmän sisäisin kriteerein mitaten yli 50 prosenttia. Myynti kasvoi 12 prosenttia. Osuuskauppa pystyi 65 miljoonan markan hulppeaan vuosi-investointitasoon (vuoden 2011 rahana n. 18 milj. euroa) siirtäen painopistettään marketrakentamisesta *liikekeskushankkeisiin*. S-markettien peruskorjaukset oli viety vauhdilla läpi. Uudenlaisen kauppapaikkarakentamisen ensi askel oli *Jämsään* rakennettava liikekeskus, jossa Keskimaa oli osakkaana. Viimeistään tällöin voitiin nähdä, että S-ryhmän maakunnallisen osuuskaupan esiraivaajan alkutaipaleen vaikeudet oli nujerrettu.

Ahti Pulkkinen tuli ryhmäpäälliköksi vastaamaan ensin Äänekosken ja Hankasalmen, sittemmin koko pohjoisen Keski-Suomen S-marketeista ja Sale-myymälöistä. Hän muistelee, kuinka lähdettiin liikkeelle palveluvarustuksen kehittämisessä:[410]

Minulla oli kokemusta Osuuskauppa Arinasta alkaen uusien yksiköiden rakentamisesta. Työ jatkui vahvana täällä Keskimaassa. Kuntakeskusten toimipaikat olivat jo puitteiltaankin hyvin erilaiset. Alussa piti lähteä vain siitä, että miten tämä homma ylipäätään pyörii. Aika pian asiaan liittyi se, että oli toimipaikkojen uudistamistarve rakenteellisesti ja kalustamiset ja valikoima-asiat ihan yksikkökohtaisesti.

Ketjuuntuminen ei ollut alkuvaiheessa kovin pitkällä; se oli lähinnä myymälöiden uudistamista ja siihen oli jo sabluunoita. Silloiset Sokos-hallit olivat uudistamistarpeessa. Kiinteistöt olivat monissa tapauksissa vanhoja, koska taloustilanne oli ollut sellainen, ettei uudistuksia oltu pystytty tekemään. SOK:n panos kohdistui paljolti myymäläsuunnitteluun, jolloin mukaan tuli tietyt periaatteet. Itse uudistustyö ja kalustaminen tapahtuivat lähinnä minun toimesta. Alkuvaiheessa uudistuksiin ei ollut käytettävissä kovin paljon rahaa: usein tehtiin niin, että vanhoja kalusteita kunnostettiin. Näin tehtiin pitkälti ne ensimmäiset myymäläuudistukset.

S-ryhmän hankinta- ja logistiikkayhtiö Inex Partners perustettiin vuoden 1991 alussa yhteistyössä Tradekan kanssa. Se tehosti merkittävästi tavaralogistiikkaa ja vähensi rekkarallia toimipaikkojen takapihoilla.
Inex pystyi omalta osaltaan kasvattamaan vahvassa kehitysvaiheessa olleiden S-ketjujen kilpailuetuja ja -kykyä. Yhtiön ostovoima nousi pääkilpailijaa Keskoa suuremmaksi jo vuosikymmenen päättyessä vuonna 1999.

Tavaranhankinta muuttuu

Kuljetusjärjestelmä oli koettu raskaaksi taakaksi kilpailukyvyn kannalta, koska se sitoi varastoihin liiaksi pääomia. Lisäksi kukin osuuskauppa toi tullessaan päällekkäistä kuljetuskalustoa, joka oli usein aikansa elänyttä. Vuoden 1984 aikana luovuttiin omista autoista ja ryhdyttiin ostamaan kuljetuspalveluita. Seuraavana vuonna siirrettiin SOK:lta Keskimaan organisaatioon raskaan tavaran kuljetusyksikkö, joka ryhtyi myymään kuljetuspalveluja SOK:lle. Perustettiin myös *kuljetuspäällikön* toimi.

SOK:n 140-henkistä *Jyväskylän aluekonttoria* ryhdyttiin ajamaan alas. Se muuttui vuoden 1985 alussa Tampereen aluekonttorin alaisuudessa päivittäistavara- ja materiaalitoimintojen yksiköksi. Keskimaa alkoi siis saada päivittäistavaraa Tampereen jakelukeskuksesta, joka oli valmistunut kolme vuotta aikaisemmin, ja Jyväskylän varasto Vapaudenkadulla jäi tuoretuotteille. Tämä tarkoitti Keskimaan kannalta kahta rekkalastillista joka päivä. Kuivassa tavarassa voitiin toimia pienin kustannuksin ja tuoretuotteiden kierrossa voitiin säästää, kun läheinen tuoretuotevarasto mahdollisti lähialueelta hankinnat, kuten vihanneshankinnat. Jo aikaisemmin SOK oli tehnyt päätöksen irrottaa rauta- ja konekauppa aluekonttoreistaan ja muodostaa sitä varten itsenäisiä yksiköitä. Jyväskylän konttorin järjestelyt osoittautuivat vain vuoden jatkoajaksi, vaikka keskisuomalaiset olivat tulkinneet ne pitempiaikaisiksi. Vuonna 1986 varaston ovet suljettiin ja siellä vielä töissä olleet kolmisenkymmentä henkeä saivat lopputilin. SOK:n lippu laski Keski-Suomessa.[411]



Päivittäistavarakaupan markkinajohtajaksi

Vanha Keskimaa oli ohittanut Jyväskylässä ja sen lähiseudulla 1980-luvun alkuun tultaessa sitkeän pääkilpailijansa Mäki-Matin. Yksityiset K- ja T-kauppiaat olivat kuitenkin vielä vahvempia. Ne jopa hyötyivät osuuskaupan ahdingosta ja saivat uusia asiakkaita maakunnallisen osuuskaupan alkuvaikeuksissa. Keskolaisten syömähammas oli laaja marketketju. Keskimaa luotti tavarataloihinsa, nimenomaan markkinaosuuttaan kasvattavaan automarkettiinsa. Sen osuus Keskimaan päivittäis- ja erikoistavaramyynnistä nousi 1980-luvulla vajaasta viidenneksestä kolmasosaan.

Ihmisten *kulutuskysyntää* kuvaavat tiedot kertoivat 1990-luvun alussa, että kaupan keskittyminen Jyväskylään ja sen lähiympäristöön oli kiihtymässä. Jos kaupungin asukkaiden elintarvikkeiden kulutusta kuvattiin vuonna 1990 suhdeluvulla 679, siitä seuraava oli kaupungin lähiympäristö, Jyväskylän maalaiskunta, suhdeluvullaan 280. Seuraavalla sijalla oli Laukaa (154). Jyväskylää lukuun ottamatta muiden kaupunkien kulutuskysyntä oli pientä, lähimmäksi pääsi Jämsä (130). Vähäisintä kysyntä oli luonnollisesti pikkukunnissa, joiden hännänhuippuna oli ikääntyvä Luhanka (indeksi 11). Samanlainen painottuminen oli elintarvikekaupan lisäksi vaatekaupassa.[412]

Jyväskylän seutu vahvisti senkin jälkeen asemaansa maakuntansa kaupallisten palvelujen pääkeskuksena. Kehitystä vauhditti yhtäältä ruutukaava-alueen *kauppakeskusrakentaminen*, toisaalta – ja edellistä voimakkaammin – uusien *automarkettien* ilmestyminen kaupungin ulkopuolelle Seppälän Prisman seuraksi. *Seudullisiksi kaupallisiksi keskuksiksi* muodostuivat Jämsä, Äänekoski, Saarijärvi ja Keuruu. Kirkonkylät jäivät astetta pienemmiksi kauppapalvelupaikoiksi.[413] Keskimaa seurasi toimintaympäristöään: heikoista liikepaikoista luovuttiin, keskuksiin panostettiin. Syrjäsilmällä laskettiin, mitkä olivat uusia, lupaavia ja kannattavia liikepaikkoja. Tappiollisten toimipaikkojen lisäksi luovuttiin kannattamattomista toimialoista, kuten ylisuuresta rauta- ja maatalouskaupasta. Päähuomio oli koko ajan perustoiminnassa eli päivittäistavarakaupassa, mutta sen rinnalla painoarvoa oli myös erikoistavarakaupassa ja ravitsemistoimialalla. Uusia toimiala-avauksia suunniteltiin maltilla. Niistä menestyneimmäksi osoittautui liikennemyymäläkonseptin työstäminen osana kaupparyhmän ketjua.

Keski-Suomen päivittäistavarakaupassa laskettiin vuonna 2003 olleen ostovoimaa noin 640 miljoonaa euroa. Vuoteen 2010 mennessä se kasvoi runsaalla 100 miljoonalla eurolla. Jyväskylän seudun osuus siitä oli yli puolet ja kasvoi 53 prosentista 55 prosenttiin. Toisella sijalla seutukuntana oli Jämsä, jonka osuus oli noin 12 prosenttia.[414]

Kun Keskimaa sai muiden kaupparyhmänsä alueosuuskauppojen tapaan voitettua alkuvaikeudet, markkinaosuus alkoi kasvaa pohjalukemistaan. Vuonna 1992 markkinaosuus oli päivittäistavarakaupassa toimialueellaan jo lähes neljäsosa, 24 prosenttia. Osuus oli toisella sijalla alueosuuskauppojen



Keljon Prisman avauksesta kerrottiin erillisessä Prisma-mainoslehtisessä lokakuussa 1994.

joukossa; paras oli Kouvolan seudulla toiminut Osuuskauppa Ympäristö (markkinaosuus 33 prosenttia). Keski-Suomen päivittäistavarakaupan kokonaismarkkinat olivat tuolloin kahdeksanneksi suurimmat maamme osuuskauppojen markkinoista. Jo kolmen vuoden kuluttua – 1990-luvun puolivälissä – Keskimaa nousi toimialueensa markkinajohtajaksi (34 prosenttia). Se osoitti, että osuuskauppa selvisi lamassa kilpailijoitaan paremmin nimenomaan tärkeimmällä sektorilla, elintarvikekaupassa. Tähän vaikutti toisen Prisman avaaminen Keljoon. Samalla kilpailu päivittäistavarakaupassa kuitenkin kiihtyi, kun Keljoon tuli myös Citymarket, jonka kauppias Erkki Loukusa uhkasi peitota Prismat hintakilpailulla.[415]

Toisin kävi. Keskimaa kaksinkertaisti päivittäistavarakaupan markkinaosuutensa vuoteen 2009 tultaessa. Sen 50 prosentin osuus oli suurimpia kaupparyhmässään; sama osuus oli Pohjois-Karjalan Osuuskaupalla. Keskimaan ja Pohjois-Karjalan Osuuskaupan markkinaosuuksia suuremmat osuudet olivat seuraavilla: Jukolan Osuuskauppa (62 %), Osuuskauppa Ympäristö (57 %), Osuuskauppa Suur-Savo (55 %), Osuuskauppa Ympyrä (53 %), Osuuskauppa Hämeenmaa ja Osuuskauppa Maakunta (molemmilla 52 %) sekä Suur-Seudun Osuuskauppa (51 %).[416]

Päivittäistavarakaupan kilpailu korostui suuryksiköissä, joina voidaan pitää kauppakeskuksia, automarkettien kokoisia hypermarketteja ja niitä pienempiä tavarataloja. Jyväskylä oli ollut jo 1980-luvun alussa tavaratalokapasiteetiltaan maamme keskiössä, kun mittarina oli käytetty kaupungin asukasmäärää. Sittemmin mittariksi otettiin seutukunnan väki, mikä kuvasikin paremmin todellisuutta kaupan suuryksiköiden asiakasvirtojen laajennuttua. Jyväskylän seudun kaupan kilpailua kuvasi se, että vuonna 1996 se oli väkimäärältään maamme kuudenneksi suurin seutukunta. Kun kaupan suuryksiköiden kasvuindeksi oli maamme seutukunnissa keskimäärin 100, se oli Jyväskylän seudulla vain 71. Kasvunäkymät olivat siis paremmat Jyväskylää suuremmilla seutukunnilla.[417]

S-ryhmällä oli jo 1990-luvun alussa johtava asema maamme tavaratalokaupassa. Keskimaan *Prisma Seppälä* kuului sekä kaupparyhmänsä että maamme suurimpiin. Se oli 231 miljoonan markan myynniltään vuonna 1990 kahdeksannella sijalla. (vuoden 2011 rahana noin 56 milj. euroa). CitySokos tuki sitä hyvin sijalla 14. (191 milj. mk). Muut Jyväskylän tavaratalot tulivat kauempana: Citymarket (38., myynti 135 milj. mk), Anttila (49., myynti 126 milj. mk) ja Alfa (142., myynti 57 milj. mk). Suurin Jyväskylän ulkopuolinen tavaratalomyyjä oli Repekka-market Jämsässä sijalla 151. Päivittäistavarakaupassa

Prisman sijoitus oli valtakunnallisessa vertailussa kymmenes. Citymarket oli hieman CitySokoksen Mestarin Herkkua suurempi (sijat 32. ja 38.).[418]

Lamavuonna 1994 Seppälän Prisma nousi hetkellisesti 354 miljoonan markan (n. 78 milj. euroa) myynnillään maamme suurimmaksi päivittäistavarakaupaksi. Saavutuksen merkittävyyttä korosti se, että kahden kuukauden ajan asiakasvirtoja oli suuntautunut myös Keljon uuteen markettiin.[419]

Kymmenen vuotta myöhemmin (2000) *Keski-Suomen suurimpien tavaratalojen kokonais- ja päivittäistavaramyynti* oli seuraava (sijoitus valtakunnallisesti ja myynti). Asetelmasta on syytä huomioida Euromarketin kiriminen ruokakaupan kakkoseksi Jyväskylän seudulla kovasta kilpailusta huolimatta:[420]

		Kokonaismyynti
7.	Prisma/Seppälä	74,0 milj. €
35.	Prisma/Keljo	45,2 milj. €
45.	Citymarket/Jyväskylä	40,8 milj. €
49.	Sokos/Jyväskylä	39,6 milj. €
57.	Euromarket/Jyväskylä	36,2 milj. €
120.	Anttila/Jyväskylä	18,6 milj. €

		Päivittäistavaramyynti
8.	Prisma/Seppälä	43,6 milj. €
45.	Euromarket/Jyväskylä	28,2 milj. €
48.	Prisma/Keljo	27,0 milj. €
49.	Citymarket/Jyväskylä	26,8 milj. €
119.	Mestarin Herkku	16,8 milj. €
143.	K-Supermarket Ruusa/Jämsä	15,2 milj. €

Vuonna 2003 Keskimaa otti kolmoisjohdon Jyväskylän tavaratalokisassa. *Seppälän Prisma* oli perinteisesti myynniltään kaupungin ykkönen ja *Keljon Prisma* nousi kakkoseksi. Kolmoseksi ponkaisi maakuntaosuuskaupan omistukseen siirtynyt *Sokos*, joka ohitti Keljon Citymarketin.[421]

Keskimaa sai 2000-luvun alussa havaita, että kilpailu kehittyi monimuotoisemmaksi. Erikoistuneet ns. hard discounter -ketjut tulivat markkinoille, esimerkkinä *Lidl*. Muista ulkomaisista ketjuista voi mainita *vaatekauppa H&M:n* ja kodintekniikkaliike *Gigantin*. Myös kotimaiset toimijat (K, Spar ja Tradeka) olivat valmiita investoimaan. Ravintolakauppa oli ollut kovasti kilpailtua 1990-luvun lamavuosina ja uusia päänavauksia odotettiin. Hotellipuolella investointivaraa ei näyttänyt juuri olevan kilpailijoilla, lähinnä Restelillä, Scandicilla ja pienellä Alballa, joista keskimmäinen oli majoituksen laatujohtaja.[422] Päähuomio pysyi päivittäistavarakaupassa ja sen kohdentamisessa erilaisiin asiakassegmentteihin. Painopistettä suunnattiin myös kodin sisustamiseen ja rakentamiseen (Kodin Terra), ABC-myymälöihin sekä ravintolakonsepteihin.[423]

Taloudellinen taantuma, joka alkoi hiipien vuoden 2008 tienoilla, pitkittyi ja kiristi entisestään kilpailua. Sen aisti ensi töikseen syyskesällä 2010 Keskimaan luotsaajaksi SOK:n pääjohtajaksi siirtyneen Kuisma Niemelän jälkeen valittu Antti Määttä.[424] Keskimaassa oli tarpeen uusi tilannearvio. Lähdettiin painokkaammin strategia edellä, mikä tarkoitti sitä, että kannattamattomista toimipaikoista varauduttiin luopumaan. Toimipaikkaverkosto oli hyvässä kunnossa, mutta erityisesti kookkaissa liikepaikkahankkeissa oli oltava maltillinen. Merkittävin päätös oli vuonna 2013 hidastaa Seppälän uuden Prisman rakennusaikataulua. Saman vuoden syksynä avattiin kuitenkin aikataulunsa mukaan Vaajakoskelle *uusi S-market Vaajala* Pandan naapuriin ja muutoinkin historiaa henkivään SOK:n entiseen tehdasmiljööseen. Lisäksi oli otettava huomioon, että Keskimaalla oli lähes 30 S-marketin verkosto, jonka ylläpitäminen merkitsi keskimäärin kolmen marketin uudistamistarvetta vuosittain.

Osuuskaupan market- ja tavaratalokaupan toimialajohtaja Reima Loukkola taustoittaa Seppälän uuden Prisman rakennusaikataulun rukkaamista:[425]

Osuuskaupan tavoite on tehdä oikeita päätöksiä eikä monumentteja. Tulin taloon syksyllä 2012 ja lähdin jarruttamaan Prisma-hanketta. Laskelmat eivät olleet mielestäni realistiset. Suunnitelmat ja laskelmat olisivat johtaneet meillä ylisuureen ja kannattamattomaan investointiin. Kiitos hallinnolle ja esimiehelleni, että näin mittavan hankkeen kyseenalaistaminen voidaan tehdä lyhyellä aikavälillä. Olisivathan he voineet heittää nuoren kaverin ulos ja sanoa, että mitäs sinä tulet tänne äkkiseltään viisastelemaan. Ainoa oikea ratkaisu oli laittaa hanke jäihin ja ottaa aikalisä. Tuhatkin neliötä liikaa, ja se on miljoona euroa rakentamiskuluja. Tontti oli jo valmiiksi kallis ja sille on kallis rakentaa. Mutta se on kuitenkin ikuinen kauppapaikka: siinä on nyt 40 vuotta toimittu ja siinä tullaan varmasti toimimaan seuraavatkin 40 vuotta, ja varmaan pitempäänkin.

Kohti hyviä kauppapaikkoja

Keskimaan toimipaikkaverkoston muovautumiseen vaikuttivat *vähittäiskaupan toimintaympäristö ja kilpailutilanne*. Kyvyttömyys hallita näitä kahta perusasiaa oli ollut umpikujaan ajautuneen vanhan osuuskauppa-ajan kompastuskivi ympäri maata. Kun alueosuuskaupan painopisteeksi linjattiin päivittäistavarakaupan kannattava hoitaminen, oli luovuttava mahdollisimman nopeasti sellaisista myymälöistä, joissa kaupanovi aukeni kovin harvoin. Oli pyrittävä uudistamaan kannattavat ja riittävästi asiakasvirtoja kerryttävät toimipisteet asiakkaiden vaatimuksia ja ostokäyttäytymistä tukeviksi. Luotiin uutta ilmettä verrattuna vanhan ja tylsähkön kyläkaupan muistoihin. Ketjuuntuminen tuki olemukseltaan erityyppisten myymälöiden verkostoa.

Alueosuuskaupalla oli ensimmäisen vajaan toimintavuotensa päättyessä 1984 yhteensä 138 toimipaikkaa. Niistä lähes 90

Ilmakuva Seppälästä heinäkuussa 1965: kuvan keskellä näkyy rakenteilla oleva uusi tullirakennus, jonka taakse Prisma tulee nousemaan muutaman vuoden kuluttua. Etualalla näkyy Kivääritehtaan henkilökunnalle rakennettuja asuinrakennuksia. Kuva: Keski-Suomen Ilmailumuseo. Ilmakuva Seppälästä loppiaispäivänä 6.1.2015: Prisman vieressä olevalla tontilla on jo valmisteltu uuden Prisman rakentamista. Uusi Prisma valmistuu vuonna 2016.





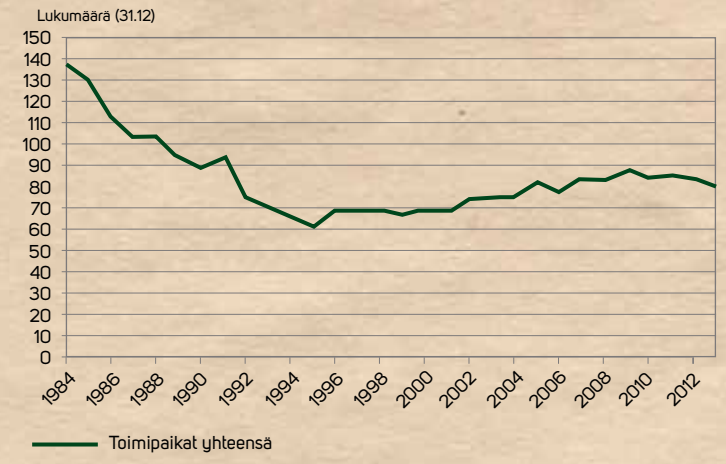
möi pääasiassa päivittäistavaraa, joukossa kahdeksan myymäläautoa. Valtaosa, 57, oli pieniä lähimyymälöitä, joiden mukana sinnitteli yksi heikosti sijansa saanut niin sanottu säästömyymälä Jyväskylässä.

Toimipaikkajoukosta oli jo alkumetreillä karsittu kaikkein heikoimmat, mutta oli selvää, ettei tämä riittänyt. Vuosi 1985 oli alueosuuskaupan ensimmäinen täysi kaupankäyntivuosi, ja sen lopulla toimipaikkoja oli vielä 130. Vuonna 1986 suljettiin parikymmentä toimipistettä, mikä jäi lukumäärältään kaikkein kovimmaksi karsinnaksi myöhemmätkin supistukset huomioon ottaen. Vain yhden tai kahden miljoonan markan vuosimyyntiin yltäneet myymälät olivat murheenkryynejä vielä 1990-luvun alussa. Vuosien 1988 ja 1995 välisenä aikana toimipaikkaverkosto karsiutuikin 103:sta 61:een. Tällöin elettiin 1990-luvun laman aallonpohjaa. Kuvaavaa valtakunnallisessa mittakaavassa on, että koko S-ryhmässä oli tällöin jäljellä enää vajaat sata haja-asutusalueiden myymälää. Niitä oli karsittu 1980-luvulla 1 500. "Tukiaisten varassa toimiva jakelu ei kuulu osuuskaupan tehtäviin", kiteytti SOK:n silloinen pääjohtaja Jere Lahti vuonna 1994.[426]

Laman pohjalta Keskimaa lähti hiljalleen ja harkiten laajentamaan uudistuvien toimipaikkojen kirjoa. Tähän vaikuttivat maakunnasta kantautuneet äänenpainot. Näkyvin hypähdys koettiin heti uuden vuosituhannen alussa, jolloin Keskimaa investoi rohkeimmillaan 100 miljoonalla markalla vuodessa (vuoden 2011 rahana n. 20 milj. euroa). Kohteisiin kuuluivat muun muassa SOK:lta *ostetun Sokos-kiinteistön uudistaminen*, Kanavuoren *ABC Vaajakoski -liikennemyymälä* sekä *Viitasaaren, Suolahden ja Kuhmoisten S-marketit*. Tultaessa vuoteen 2002 henkilöstöä sisältävien toimipaikkojen määrä nousi 74:ään. Sen jälkeen määrä hienokseltaan kasvoi vielä vuoteen 2009 ja vakiintui runsaaseen 80 toimipaikkaan.

Edellä esitetyt numerotiedot käsittävät vain toimipaikat, joissa oli henkilökuntaa. Niiden lisäksi Keskimaalle oli kerty-

Kuvio 18. Keskimaan henkilökuntaa sisältävät toimipaikat 1984–2013



Lähde: Keskimaan vuosikertomukset 1984–2013.



nyt kaksi tusinaa *polttoainetta myyviä automaattiasemia*, jotka opittiin tuntemaan liikennemyymäläkonseptin mukaan *ABC-asemina*. Ne mukaan lukien alueosuuskauppa palveli maakuntaa vuonna 2012 yli sadassa (107) toimipaikassa. Määrä oli ollut enimmillään vuonna 2004 (111 toimipaikkaa), joista automaattiasemia oli 20. Polttoaineen jakeluasemien määrä lisääntyi näkyvimmin vuosituhannen taitteessa, muutamassa vuodessa kaksinkertaiseksi, 8:sta 16:een. Kolme ensimmäistä kylmäasemaa, Kuhmoinen, Jämsänkoski ja Muurame, olivat käytössä jo 1990-luvun alkupuolella.

Kun 1980-luvulla oli päästy irti kaikkein heikoimmista toimipaikoista, ryhdyttiin *uudistamaan kuntakeskusten myymälöitä* pyrkien saamaan keskeiset liikekiinteistöt osuuskaupan omiksi. Liikkeelle lähdettiin vuonna 1988 Jämsästä ja Pihtiputaalta. Seuraavana vuonna edessä oli 6 000 neliömetrin liikekeskus Äänekoskelle. Työtä jatkettiin siitä huolimatta, että lama alkoi lisätä uudestaan tarvetta toimipaikkaverkoston supistamiseen. Taloudellisena tukena oli automarketkauppa, jonka voima lisääntyi Keljoon lamavuosina rakennetun toisen Prisman myötä. Ruokakauppa kävi lähes entiseen tapaan, kansa tinki muusta.

Pohjoisen Keski-Suomen marketeista ja Sale-myymälöistä vastannut Ahti Pulkkinen palauttaa mieleen 1990-luvun, jolloin maakunnallisen kaupan olemus vahvistui:[428]

> Asiakkaiden kannalta tärkeä tilanne oli, että Keskimaan taloudellinen tilanne oli parantunut 1990-luvulla. Tällöin voitiin rakentaa uusia myymälöitä, ja ne saatiin vähintään kilpailijoiden tasolle, usein ylikin. Tämä linja oli asiakkaiden kannalta näkyvämpi kuin edeltänyt aika, jolloin entisiä myymälöitä lähinnä vain kunnostettiin. Minunkin alueellani 1990-luvulla lähes poikkeuksetta joka vuosi avattiin jossakin uusi myymälä uudessa kiinteistössä. Alueellani Pihtipudas oli ensimmäinen uusi S-market-investointi. Viimeiset ennen pois lähtönä 2002 olivat Viitasaari ja Suolahti. Muistini mukaan kymmenen vuoden ajanjaksona tuli yhdeksän uutta liikekiinteistöä. Tässä korostui maakuntaosuuskaupan olemus siitä huolimatta, että Jyväskylä oli sen keskus.
>
> Kaikissa taajamissa oli sen jälkeen modernit myymälät. Toimipaikat olivat kuntakeskuksissa vanhastaan hyvillä paikoilla, kuntien keskeisillä paikoilla. Niiden muuttamiseen ei siksi ollut juuri tarvetta. Äänekoski oli poikkeus. Siellä oli avattu aikoinaan Sokos-niminen tavaratalo, jota oli Alakeiteleen loppuaikoina fiksattu pintapuolisesti. Ongelma oli siinä, että elintarvikeosasto oli alimittainen tiloiltaan kilpailijoihin nähden. Kun päätoimialaksi oli kuitenkin määritelty päivittäistavarakauppa, tehtiin merkittävä laajennus kauppakeskustyyppiseen muotoon, jolloin saatiin riittävät tilat päivittäistavaroille. Päivittäistavarakauppa kehittyi Keskimaan kannalta myönteisesti, mutta kauppakeskusidea jäi muilta osin hieman vajaaksi. Ei löytynyt tarpeeksi yrittäjiä, varmaan 1990-luvun alun lama vaikutti tähän.

Sanomalehtien palstoilla ja julkisessa keskustelussakin nousi 2000-luvulla ajoittain puheeksi, jopa kummastukseksi, miksi osuuskaupan rakentamisen aikataulu tuntui pitkältä, vaikka kauppapaikkahankintoja tai -varauksia oli tehty jo vuosia aikaisemmin. Vuonna 2009 arvuuteltiin, miten Petäjäveden ja Vaajakosken markettien rakentaminen edistyy vai edistyykö lainkaan. Osuuskaupan henkilöstölehteen jututettiin vuonna 2009 *Matti Vihistä*, joka oli aloittanut talvella 1999 Keskimaan *kiinteistöpäällikkönä*. Juttu otsikoitiin osuvasti: ”Rakennushankkeita valmistellaan – tähtäin tulevaisuudessa.” Seuraavassa muutama tiivistys haastattelusta:[429]

> -Jokainen rakennushanke vaatii vuosien pohjatyön. Prosessin etenemiseen vaikuttavat kuntakaavoituksen eteneminen, lupien saaminen, hintatason- ja markkinatilanteen kehitys ja oma päätöksenteko.

Kuhmoisiin avattiin vuoden 2000 lopulla uusi ABC-polttomyyntipiste, joka korvasi aiemmin samalla tontilla, mutta eri paikassa sijainneen öljy-yhtiön lipun alla toimineen tankkauspisteen. Keskimaan ensimmäiset ABC-automaatit avattiin ennen Kuhmoista Tikkakoskelle, Jämsänkoskelle, Uuraisille ja Kyyjärvelle.

-Juuri avattu (2009) Savelan S-market on hyvä esimerkki: suunnittelu aloitettiin toistakymmentä vuotta sitten 1990-luvun lopulla. (Kirjoittajan jälkihuomautus: Haka-rakentajat Oy, joka omisti Savelassa ns. OK-Auton kiinteistön, oli tarjonnut perustettavasta kiinteistöyhtiöstä jo lamavuonna 1991 tiloja joko vuokralle tai omistukseen. Keskimaa päätti tehdä alustavan tarjouksen sitoutumatta rahallisesti. Hanke ei sittemmin toteutunut.)[430]

-S-ryhmää on viime aikoina (2009) kritisoitu siitä, että se saa aina parhaat kauppapaikat. Näin ei ole, vaan olemme tasavertaisessa asemassa muiden kaupanalan toimijoiden kanssa. Toki olemme saavuttaneet tietynlaista etulyöntiasemaa, kun olemme systemaattisesti tehneet työtä hyvien kauppapaikkojen löytämiseksi ja olemme olleet valmiita niistä myös maksamaan.

Savelan S-marketin montun kaivaminen aloitettiin kevättalvella 2009. Sitä oli siirretty pariinkin otteeseen, mihin liittyen edellä oleva lehtijuttu tehtiin. Viivästymisen syynä ei ollut pelko taantumasta, vaan se johtui lähinnä kaavaprosessin pitkittymisestä ja tarvittavista maanomistusjärjestelyistä. Savelan market täytti ison valkoisen aukon Keskimaan toimipaikkakartalla. Noin 1 600 neliömetrin kauppapaikasta tuli Keskimaan suurin S-market Jyväskylän kantakaupungissa. Sen taustalla oli 16 000 asukkaan ja 8 900 talouden väestöpohja.[431]

Vielä 2000-luvullakin Keskimaa joutui tekemään joitakin kipeitä ja kriittistä julkisuutta saaneita maaseudun toimipaikkojen sulkemisia. Niistä kuumimpia oli päätös sulkea Pihtiputaan Muurasjärven Sale ja sen polttoaineenjakeluasema vuoden 2010 alusta. Pihtiputaan kirkonkylään oli matkaa 30 kilometriä; lähin kyläkauppa oli 20 kilometrin päässä Reisjärvellä. Tämä kirvoitti kyläläisten talkoohenkeä omatoimiseen kaupanpidon jatkamiseen. Samoihin aikoihin oltiin lakkauttamassa myös Luhangan myymälää, joka oli johtamassa siihen, että Keski-Suomeen uhkasi tulla kunta, jossa ei saanut lainkaan kauppapalveluja. Kunnan kaupan katoaminen poiki Toimi Kankaanniemen tekemään eduskuntakyselyn.[432]

Keskimaan toimipaikkaverkosto rakentui seuraavasti:[433]

	1985	1990	1995	2000	2005	2010
S-marketit [1]	19	23	24	25	25	27
Hallimyymälät	4					
Lähimyymälät [2]	65	19				
Salet		6	12	13	15	15
Prismat	1	1	2	2	2	3
Sokos ja Mestarin Herkku	1	1	1	1	1	1
Taajama-Sokokset	4					
Rauta-maatalousmyymälät	12	11				
Kodin Terra						1
Hotellit	1	1	2	3	2	2
Ravintolat	10	13	13	14	20	18
Kahvilat	7	4	3	2	6	5
Pikaruokaravintolat [3]				3	4	5
Liikennemyymälät			2	5	6	7
Huoltamot	4	3	2			
Polttoaineen automaattiasemat [4]			3	11	20	25
Muut palvelupisteet	2	6				
Yhteensä	**130**	**88**	**64**	**79**	**101**	**109**

1) Sisältävät v. 1985 myös S-hallit
2) Sisältävät v. 1985 ja 1990 myymäläautot
3) Myöh. Hesburgerit
4) Myöh. ABC-automaattiasemat



Jyväskylän Kodin Terran avajaisia juhlittiin 19.2.2009. Jyväskylän rautakauppamarkkinaa uudistanut Kodin Terra toi merkittävän lisän osuuskaupan omistajien palvelutarjontaan.

Toimipaikkojen kirjo

Toimipaikoista pääosa koostui *päivittäistavaramyymälöistä*. Sellaisia olivat asetelman ensimmäiset toimipaikkatyypit S-marketeista – ja niitä edeltäneistä paikallisten osuuskauppojen S-halleista – tavarataloihin saakka. *S-marketeista* tehtiin ketjuuntuneina päivittäistavarakaupan lukumäärältään suurin toimipaikkajoukko. Niitä alkoivat täydentää 1980-luvun lopulta valikoimiltaan suppeammat *Salet*. Ne korvasivat kirjavan joukon entisiä lähimyymälöitä, joiden joukkoon voitiin lukea myös *myymäläautot*. Kiertävää kaupankäyntiä harjoitettiin 1980-luvun puolivälissä vielä yhdeksällä autolla. Niiden huippuaika oli jo jäänyt taakse, ja niistä luovuttiin kokonaan 1990-luvun alkupuolella osana haja-asutusalueiden kauppaverkoston uudelleenjärjestelyjä.

Suurisuuntaisen kaupankäynnin keskuksiksi vahvistuivat *automarketit*. Seppälän Prisma sai toimialakilpailua sisältäneiden vivahteikkaiden vaiheiden jälkeen syksyllä 1994 rinnalleen toisen Prisman Keljonlahden pohjukkaan. Tradekalta Palokan suunnalta ostettu Euromarket tuli talvella 2010 kolmanneksi hypermarketkaupan pilariksi. Jyväskylän keskustan tavaratalona uudistettiin tarpeen vaatiessa Sokosta ja sen yhteydessä olevaa elintarvikkeiden myyntipistettä Mestarin Herkkua. Alueosuuskaupan alkuaikoina toimipisteinä tunnettiin myös vanhojen osuuskauppojen mukana tulleita *ns. taajama-Sokoksia*. Niitä oli neljä: Jämsässä, Äänekoskella, Saarijärvellä ja Keuruulla.

Maakuntaosuuskaupan kyljessä oli alkuvaiheessa vielä tusina erityistä *rauta- ja maatalouskauppaa*. Ne olivat enemmän rasite kuin hyöty ja niistä luovuttiin 1990-luvun alussa erillisinä yksikköinään osana toimialan valtakunnallisia järjestelyjä. *Ko-*

din Terran rakentaminen ja avaaminen (2009) voidaan nähdä jatkumona osuuskaupan rautakauppapuolelle, joskin segmentoituneena enemmän perheiden sisustustavarataloksi kuin niin sanotuksi "äijärautakaupaksi".

Vanhan Keskimaan perua oli, että alueosuuskauppa oli *näkyvä hotelli- ja ravitsemistoimialan harjoittaja*. Toimialaa laajennettiin, ja hotellipuolella Jyväshovin rinnalle hankittiin uutta kapasiteettia rautatieaseman läheltä. Ravitsemistoimintaa, kuten päivittäistavarakauppaakin elintarvikkeita myöten, kytkeytyi myös liikennemyymälöihin. Niiden oheen syntyi luontevasti nykyaikaisia polttoaineiden jakelupisteitä.

Toimipaikkoja riittää ympäri maakuntaa

Kun alueellinen osuuskauppa syntyi paikallisista osuuskaupoista, ympäri Keski-Suomea 31 kuntaan jäi lukuisa joukko toimipaikkoja. Ne olivat pääasiassa pieniä lähimyymälöitä. Vuonna 1991 toimialue laajeni etelään, *Kuhmoisiin*, jossa palveluja tarjosivat S-market ja ravintola.

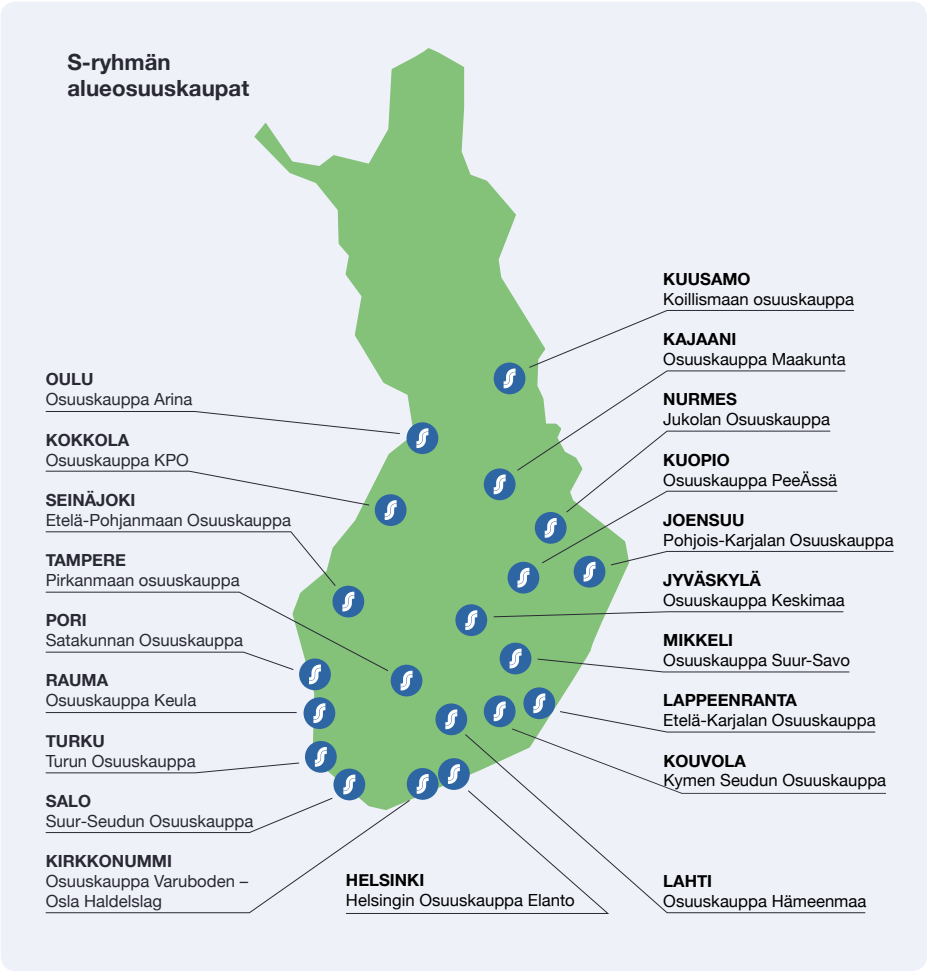
Maakuntaosuuskaupan idea ja hyväksyntä perustuivat siihen, että kauppapalveluja koetettiin säilyttää kattavina koko toimialueella suuren osuuskaupan voimin. Kolmessa pienessä kunnassa, *Leivonmäellä, Konnevedellä ja Sumiaisissa*, osuuskaupan palveluista luovuttiin jo varhaisessa vaiheessa. Leivonmäellä niin tehtiin alueosuuskaupan syntyessä syksyllä 1984, ikään kuin vanhan Keskimaan harkintavallalla, kun Päijätmaa oli sulautunut pari vuotta aikaisemmin Keskimaahan. Konnevedellä kauppa lopetettiin vuoden 1987 päättyessä ja Sumiaisissa talvella 1989. Konnevesi sai vuonna 2005 uudelleen omat kauppapalvelunsa Salen myötä. Luhanka ne sen sijaan menetti neljä vuotta myöhemmin, kuten aiemmin on kerrottu.

Maakunnallisena toimijana – monessa mielessä maakunnallisuuden ylläpitäjänä – Keskimaa sai ajoittain arvostelua liiasta keskittämisestä Jyväskylään ja sen lähiseudulle. Tällöin ehkä tietoisesti sivuutettiin liiketaloudelliset perusteet, mutta arvosteluun saattoi olla syynä huoli lähikaupan menettämisestä. Maakuntaosuuskaupan alkumetreillä maaseudulla oli kannattavuusnäkökohdaltaan kestämätön joukko heikkoja pikkumyymälöitä. Kun toimipaikkaverkkoa oli vuoden 1988 loppuun tultaessa harvennettu runsaalla neljänneksellä noin sataan (103), toimipaikoista neljännes (23) sijaitsi maakunnan näkökulmasta "Jyväskylän seudulla". Tällä tarkoitamme tässä Jyväskylän kaupunkia, siihen 1990-luvun alussa liitettyä Säynätsaloa, Jyväskylän maalaiskuntaa ja Muuramen kuntaa.

Haja-asutusalueen toimipaikkaverkoston harventamiskierros 1990-luvun alussa nosti Jyväskylän seudun toimipaikkojen osuuden 24 toimipaikkaan 65 toimipaikasta (vuonna 1994). Haja-asutusalueiden lakkautettuja kauppapalveluja ryhdyttiin korvaamaan osittain liikennemyymälöillä, mutta keskittävää



Konneveden Sale voitti Keskimaan pienten myymälöiden sarjassa Vuoden 2011 työryhmä -tittelin. Voittoa hehkuttivat Niina Kaikuranta, Sanna Poikolainen, Maija Ahonen, Tiina Hyytiäinen, Marika Tasma ja Maria Nieminen.

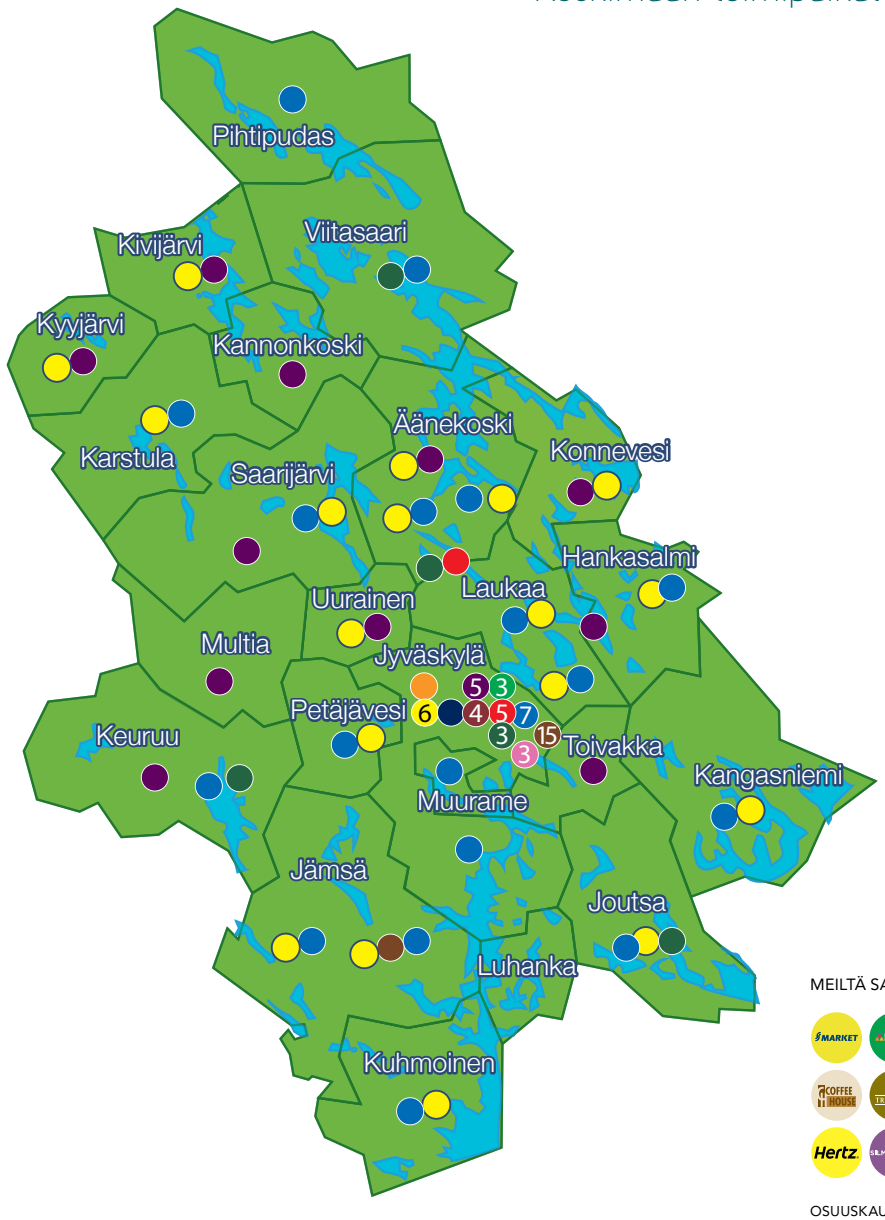


suuntausta oli jatkettava: toimipaikkoja perustettiin sinne, missä asiakasvirrat liikkuivat. Vuonna 2012 osuuskaupan 107 toimipaikasta puolet (55) sijoittui Jyväskylän seudulle. Keskittämistä ohjasivat kulutuskysynnän kasvunäkymät, jotka olivat parhaat Jyväskylässä ja sen lähiseudulla. Mitä pidemmälle 2000-lukua tultiin, sitä enemmän seutu alkoi näyttäytyä ainoana, jossa kasvua saattoi enää olla – jos kohta sielläkään taloudellisen epävarmuuden pitkittyessä 2010-luvulla.

Kaupankäynnin volyymin – voiman – kannalta Keskimaan liikepaikkarakentamisessa voidaan nähdä kaksi kerrostumaa. *Painopiste oli automarkettien saaminen* Jyväskylään johtavien valtaväylien varteen. Ne keräsivät autoistuneen väestön ostosvirtoja sekä päivittäistavara- että erikoistavarakaupassa. Kuvaavaa on, että kun Keljon marketit, sekä Keskimaan Prisma että K-kaupan Citymarket myöhäissyksyllä 1994 avattiin, ne kahmaisivat kolmessa, neljässä kuukaudessa viidenneksen Jyvässeudun päivittäistavarakaupasta. Niin tapahtui siitäkin huolimatta, että keskustan Sokoksen tavaratalon joulumyynti oli vilkasta. Prismat tukivat toinen toistaan, ja T-ryhmän ote tavarataloka upassa kirposi jo siksi, että sen vahva Jyväskylän tukkuliike Pohjanmaan Oy lopetettiin. Keskustan kauppiaat hätkähtivät ja vaativat selvitystä siitä, uhkasivatko automarketit näivettää kaupunkikeskustaa. Kun Tradeka kertoi vuoden 1996 lopulla aikeistaan rakentaa Palokkaan noin 10 000 neliömetrin Euromarket, Keski-Suomen Kauppakamarin kauppavaliokunnan puheenjohtaja Veli Lyytinen ärähti, että ”Jyväskylän nykyiset kolme markettia ovat tehneet jo riittävästi tuhoa alan yrityksille”. Kalevi Liukkonen ei tietenkään jakanut tätä kantaa, mutta oli toki huolissaan kaupunkikeskustan erikoistavarakaupan jämähtämisestä.[434]

Jyväskylän kaupunki laaditutti vuosina 1997–1998 kaupungin ydinkeskustan kehittämissuunnitelman. Kaupunki otti aktiivisen toimijan osan korostaen haluaan yhteistyöhön liike-elämän kanssa. Taustalla oli imagonäkökohta, mutta myös keino ottaa kantaa julkisuudessa velloneeseen keskusteluun kaupan keskittymisestä automarketteihin. Hanke tunnettiin *Kompassikeskuksena*. Keskimaa ilmaisi talvella 1999, että se halusi olla kiinteästi mukana kaikissa tarvittavissa hankeen selvitys- ja kehittämisryhmissä. Samaan aikaan osuuskauppa oli kunnostamassa Minimanin paikalle Kolmikulmaan uutta S-markettiaan, järjestyksessään 25:nnettä. Se tavoitteli pitkillä aukioloajoilla an 50 miljoonan markan (kymmenen miljoonan euron) vuosi-

Keskimaan toimipaikat 1.1.2015



3	Prisma
1	Sokos & Mestarin Herkku
1	Kodin Terra
25	S-market
16	Sale
3	Sokos Hotel
3	Kahvilaravintola
15	Ravintola
6	Hesburger
7	ABC-liikennemyymälä
24	ABC-automaattiasema
104	Yhteensä

MEILTÄ SAAT S-ETUKORTILLA BONUSTA

OSUUSKAUPPA KESKIMAAN ALUEELLA BONUSTA MYÖS MEILTÄ

myyntiä. Market oli nopean ostamisen paikka eikä siten kilpaillut palvelustaan kuulun, läheisen Mestarin Herkun kanssa.[435]

Kompassikeskuksen oli määrä rakentua kävelykadun ja Asemakadun risteyksen alle. Se olisi yhdistänyt ympärillä olevat korttelit. Pian 2000-luvun alussa lähdettiin kevyemmän suunnitteluversion tielle, koska alkuperäinen suunnitelma olisi tullut liian kalliiksi ja maksanut vähintään 140 miljoonaa markkaa (n. 28 milj. euroa).

Edellä on kerrottu, että automarkettien rakentaminen oli kaupankäynnin volyymin kannalta pitkällä tähtäimellä Keskimaan ykköstavoite. *Toiselle sijalle määriteltiin kaksi erilaista toimintatapaa*, joista toinen pyrki saamaan osuuskaupalle näkyvyyttä *Jyväskylän kaupunkialueen ydinkeskustan kaupallisessa kehittämisessä.* Tähän liittyi kiinteästi Keskimaan hotelli- ja ravintolatoiminnan painopiste. Jyväskylän ydinkeskustan kehittämisen rinnalla oli *kuntakeskusten palveluvarustuksen parantaminen*. Samanlainen tehtävä asetettiin myös *Jyväskylän kasvavien kaupunginosien* suuntaan. Kirkkaimpana esimerkkinä oli Kuokkala. Osuuskaupan ravitsemistoimialaa suunnattiin osittain tukemaan sekä kuntakeskusten palvelukokonaisuutta että ajatusta kaupunkilähiöiden palvelukonseptista.

Kuokkala oli 1980-luvun puolivälin valtakunnallisista asuntomessuista lähtien Jyväskylän kaupungin silmäterä uudenaikaisessa lähiörakentamisessa. Kaupunki kaavoitti kasvavaan lähiöön maata liikekeskusta varten, ja kaupunginhallitus hyväksyi jo vuoden 1983 lopulla periaatepäätöksenään, että Kuokkalan vähittäiskauppapalvelut jaetaan kahtia. Toista edusti osuuskauppana Keskimaa, toista yksityiskaupan puolella Kesko. Ehtona oli, että molemmat rakentavat uudet lähimyymälät tai pitävät toiminnassa entiset Ristikiven, Nenäinniemen, Kuokkalanpellon ja Ainolanrannan alueilla. Mutkia matkaan toi EKA:n tekemä esitys saada tilat liikekeskuksesta Siwa-myymälälleen. Sen epääminen johti siihen, että Kilpailuvirasto puuttui vuonna 1990 kauppajakoon. Julkisuudessa vitsailtiin, että kaupungilla oli Keskimaan ja Keskon kanssa niin tiukka sopimus, ettei Kuokkalaan jäänyt sijaa edes pullapuodille. Hallintojohtaja Pentti Suomu linjasi julkisuudessa osuuskaupan kannan: ”Kuokkalaan on synnyttävä kunnolliset kauppapalvelut eikä vain jotakin sinne päin.” Tässä tilanteessa Jyväskylän kaupunginhallitus poisti Kuokkalan liikekeskuksen kaupparajoitukset ehtoineen ja osoitti markettien tontit EKA:lle ja Tukolle Keljosta.[436]

Liikennemyymälöillä oli useita tehtäviä. Ne ensinnäkin tukivat sekä automarketteihin että Jyväskylän ydinkeskustaan etäämmältä suuntautuneita ostos- ja vapaa-ajanviettomatkoja. Tarjottiin eväitä autoille ja niissä matkustaville. Toiseksi liikennemyymälät korvasivat haja-asutusalueilta poistuneita kiinteitä kauppoja ja ylläpitivät ja jopa vahvistivat osuuskaupan asiakkuutta, kun liikennemyymälöiden kautta saattoi päästä hyötymään samoista eduista kuin taajama-asukkaat.

Kun seuraa maakunnallisen lehden kirjoittelua sen jälkeen, kun 1990-luvun lamasta alettiin vuosikymmenen puolivälin jälkeen toipua, *Jyväskylän seudun suuret liikepaikkahankkeet* nousivat aika ajoin keskustelun, jopa tunnepohjaisen kiistelyn, kohteiksi. Esimerkiksi 14.4.1999 asia uutisoitiin näin: ”Kauppa haluaa miinoittaa Jyväskylän seudun.” Jutussa viitattiin satojen miljoonien markkojen hankkeisiin, joista jo oltiin toteuttamassa Wihurin Seppälän Eurospar-ruokakauppaa ja Sportia-urheiluliikettä. Menossa oli myös Keljon Citymarketin laajennus. Toisen rakentamisen tiedettiin olevan vireillä, mutta paikka oli auki. Keskolaisten suunnitelma-asteella tiedettiin olevan huonekalu- ja kodinkoneliikkeitä sisällään pitävän Palokankeskuksen rakentaminen Euromarketin naapuriin. Minimanin markethanke oli vireillä. Anttilan KodinYkkönen etsi tonttia. Ikeankin tuloa Saarijärventien varteen jotkut keksivät povata. Jutussa viitattiin myös uuteen rakennuslakiin, jonka nähtiin jarruttavan rakentamista henkeen ”virkamiehet haluavat pelisäännöt kaupan rakentamiseen”.[437]

Jyväskylän kaupunki ja Jyväskylän maalaiskunta teettivät vuosituhannen taitteessa tutkimuksen jättimyymälöiden rakennustarpeesta alueella. Taustatietoa oli hankittu muun muassa lähestymällä keskeisiä toimijoita, kuten Keskimaata. Laskettiin, että kymmenen vuoden aikana Jyväskylän ostovoiman kasvu synnyttää tarpeen noin 14 000:lle päivittäistavarakaupan lisäkerrosneliölle. Erikoistavarakaupassa tarve oli kolminkertainen. Maalaiskunnan ostovoimaa vastaavat määrät olivat 4 000 ja 12 000 kerrosneliötä. Kun lisätarve puettiin käytäntöön, kaupungin puolelle voitiin vuoteen 2010 mennessä rakentaa kaksi uutta hypermarkettia ja pari kolme pienempää markettia; maalaiskuntaan vastaavasti joko yksi hypermarket tai kaksi uutta markettia. Keskimaan omissa kehyssuunnitelmissa keskiössä olivat seuraavat:

1) kaksinkertaistaa Kuokkalan S-marketin tilat,
2) Sokoksen Mestarin Herkun laajennus,
3) rakennuttaa Palokkaan 16 000 neliön monipalvelukeskus, jonne Keskimaa sijoittaisi uuden S-marketin;
4) S-marketin avaaminen kaupunkikeskustaan Kolmikulmaan sekä
5) saada Jyväskylään SOK:n ja Brinkmannin omistama kodinkonetekniikkaliike HOT.[438]

Monissa hankkeissa otettiin hengähdystauko. Rakentaminen vilkastui vuonna 2002, kun lisäksi tulokas Lidl pystytti kahta myymäläänsä. Seuraavana talvena rakennettiin ja laajennettiin isoja suunnitelmissa olleita marketteja. Keskimaa ehti ensin ja aloitti automarkettien laajennus- ja rakentamiskierroksen vanhan *Prismansa laajennuksella* 1,7 hehtaarin kerrosalaan; Kesko laittoi vireille toisen Citymarket-hankeen, nyt Seppälään. Keskimaan vuoden 2002 suuria 36 miljoonan euron investointeja seurasi suvantovuosi, jolloin kuitenkin saatiin *ABC-liikennemyymälä Vaajakosken Kanavuoreen* sekä hotelli *Alexandran laajennus* ja *S-marketin laajennus Palokkaan*.

Talvella 2007 saatiin tietää mittavista, koko Keski-Suomea koskevista kauppahankkeista. Ne arvioitiin suurimmiksi maakunnan historiassa. Keskimaan, Keskon, Tradekan ja erikoiskaupan ketjujen ja kiinteistönomistajien suunnitelmissa oli investoida kolmessa, neljässä vuodessa maakuntaan vähintään 200 miljoonalla eurolla. Siitä Keskimaan tärkeimmät hankkeet olivat *Sokoksen laajennus* sekä *Kodin Terran* ja *ABC-liikenneaseman* rakentaminen Palokkaan. Keskisuomalainen kirjasi muutkin suurimmat hankkeet, joista historian kulku tuotti osan todeksi, osan muuttuneessa aikataulussa, osaa ei lainkaan. Toteutumattomista voi nostaa esiin Jyväskylän 200 000 kauppakerrosneliöisen ja 30 000–70 000 työpaikkaneliöisen *Eteläportin*, josta ympäristöhallintoviranomaiset jurnuttivat alusta saakka.[439]

Jyväskylässä avattiin vuonna 2010 yli viisi hehtaaria eli 50 000 neliötä uutta liiketilaa. Määrä oli enemmän kuin koskaan aikaisemmin yhtenäkään vuonna. Tosin niistä osa oli muutostarpeen kokeneita vanhoja liiketiloja, kuten Keskimaan kunnostama entinen Euromarket. Suurimman kokonaan uuden lisäyksen toi Tokmanni-vetoinen Seppälänkankaan liikekeskus (n. 19 000 neliötä). Toisena oli K-rauta Palokassa (n. 12 500 neliötä).[440]

Kuluttajien varovaisuus alkoi näkyä kauppojen kassoilla vuonna 2012. Silti isojen toimijoiden tilannetta pidettiin maakunnassa edelleen kohtalaisen hyvänä. Ensimmäisenä harmittelivat autokauppiaat. Sitten alettiin pihistellä kodinkoneissa. Rakentamisen hiipuminen taantuman aikaan oli oma lukunsa. Keskimaa kertoi noudattavansa vielä syksyllä 2012 peruspitkäjänteistä linjaansa.[441] Seuraavana vuonna laitettiin kuitenkin hieman jarrua päälle, vaikka Vaajakosken uuden S-marketin ja Joutsan ABC-liikenneaseman aikatauluista pidettiin kiinni: Seppälän uuden Prisman rakentamisen aloittamista rukattiin.

Keskimaalla alettiin pohtia 2010-luvulla aiempaa useammasta näkökulmasta osuuskaupan tapaa hankki itse omistami-

Vuoden 2007 alussa suunnitelmissa olleet liikepaikkarakennushankkeet

Keskimaa:
- Keltinmäen S-market (Jyväskylä), valmistui 2007
- Hirvaskankaan ABC-liikennemyymälä (Äänekoski), valmistui 2007
- Hannikaisenkadun Esson muutos ABC-liikennemyymäläksi, työt alkoivat 2007
- Sokoksen laajentaminen kauppakeskukseksi (Jyväskylä), työt alkoivat 2007
- Kodin Terra ja ABC-liikennemyymälä Palokkaan, työt alkoivat 2007
- S-market (Äänekoski), rakentaminen alkanee 2008–2009
- S-market (Vaajakoski), rakentaminen alkanee 2009–2010.
- Savelan S-market (Jyväskylä), rakentaminen alkaa kaavavalituksen ratkettua
- ABC-liikeasemat (Saarijärvi, Jämsä, Joutsa), suunnitteilla, aikataulut avoimet

Kesko:
- K-supermarket (Saarijärvi), valmistui 2007
- Citymarket (Jämsä), tavoitteena avata myymälä 2008–2009
- Päivittäistavaramyymälä (Lutakko (Jyväskylä), Palokka, Vaajakoski), aikataulut avoimet
- K-rauta, lisätilaa uusi liike perustamalla (Jyväskylä), aikataulu avoin
- Keljon Citymarket, kaavamuutoksen hakeminen laajentamista varten

Tradeka:
- Euromarket (Jyväskylä) suunnitteilla olevalle ns. Eteläportin kauppakeskusalueelle
- Viisi Valintataloa (Jyväskylä, niistä ensimmäinen Lohikoskelle), toimimaan vuoteen 2011 mennessä

Muita:
- Tawastinkulman kauppakeskus (Jyväskylä), tavoitteena laajennus vuoteen 2008 mennessä
- Rautakauppaketju Bauhausin myymälä (Jyväskylä), rakentaminen alkanee aikaisintaan 2008

aan kauppapaikkoja. Keskusteluun nostettiin myös toimipaikan elinkaariajattelu. Kiinteistöjohtaja Matti Vihinen taustoittaa:[442]

> Liikepaikkojen etsiminen on kovaa ja pitkäjänteistä työtä. Työhöni on kuulunut, että olen ollut koko ajan viidestä kymmeneen vuotta ikään kuin tulevaisuudessa kiinni. Se on edellyttänyt ennakointia maanhankinnassa, kaavoituksessa ja osa prosessia on, että kaavoituksille lasketaan myös valitusajat. Kauppapaikan synnyttäminen, ennen kuin rakentamaan päästään, vie helposti viisi vuotta siitä kun päätetään käynnistää hanke. Se onnistuu, kun ollaan riittävän ajoissa liikkeellä ja liiketoiminnan henkilöillä on näkemyksellisyyttä ja uskallusta. Kilpailun voittaminen, jos näin halutaan ilmaista, on todella ison työn takana, mutta siinä on yhdessä onnistuttu vuosien aikana.
>
> Joskus kuulee sanottavan joistakin liikepaikoista, että osuuskauppa saisi jotain etuisuutta. Itse asiassa se on päinvastoin. Asemakaavan saaminen lailliseksi on ison ja avoimen työn takana, eikä siinä ole takana mitään salaliittoteorioita vaikka niin monta kertaa julkisuudessa kuulee sanottavan. Suomessa on voimassa Maankäyttö- ja rakennuslaki, joka ohjaa prosessia ja varmistaa kaikkien käsittelyvaiheiden avoimuuden sekä laillisuuden. Siinä mielessä Keskimaan markkinaosuuden kasvu ihan viime vuosiin asti on ollut johdonmukaisen strategian ja verkostoajattelun mukaista. Se on edellyttänyt toimialajohdolta ja hallitukselta suurta näkemyksellisyyttä.
>
> Kauppapaikkaverkoston kasvussa on myös heikkoutensa, koska meidän strategiana on ollut omistaa tärkeimmät kiinteistöt. Omistamme kiinteistökannastamme jo lähes 95 prosenttia. Kyllä osuuskaupankin on tästä eteenpäin mietittävä vielä tarkemmin, minkä omistaminen on strategisesti tärkeää.

Myymäläketjut kuntoon

Maamme päivittäistavarakaupan 1970-luvulta lähtien voimistuneelle rakennemuutokselle oli tunnusomaista, että syntyi joukko toisistaan poikkeavia myymälätyyppejä. Niihin liitettiin kustannustehokkuuden vuoksi ketjumaiset periaatteet. Vähittäiskauppaketjujen osuus päivittäistavarakaupassa kaksinkertaistui 1990-luvulla, jota voidaankin pitää ketjuuntuvan liiketoiminnan vuosikymmenenä. Osuustoiminnalliset kaupparyhmät – etunenässä S-ryhmä – olivat etulyöntiasemassa, kun ne olivat lähteneet soveltamaan periaatteita jo edellisen vuosikymmenen loppupuolella. OTK-laisen vähittäiskaupan hiivuttua voitiin nähdä, että S-ryhmän oli onnistunut ketjuttaa myymälänsä lähes kauttaaltaan jo 1990-luvun alkuun mennessä. K- ja T-ryhmät havahtuivat vasta tällöin.[443] SOK:n varhaiset 1980-luvun alkupuolen ketjuttamispyrkimykset liittyivät lähinnä Sokoksiin ja osuuskauppojen hoitamiin hotelleihin. Nämä kaksi olivatkin ainoat kaupparyhmän iskukykyiset liiketoiminnan muodot tähän aikaan. Neuvotteluja alettiin käydä Keskimaankin kanssa rinnan maakunnallisen osuuskaupan synnyn kanssa, kuten aiemmissa yhteyksissä on kerrottu.

S-83-saneerausohjelma ei toteutunut keskusjärjestön kannalta toivotulla tavalla. Kaupparyhmä tuotti vuosina 1984–1986 edelleen tappiota, jonka pääsyy oli osuuskauppojen surkea taloudellinen lähtötilanne. Lisäksi toimintakulttuurin muutos järjestömäisestä kulttuurista kannattavan liiketalouden kulttuuriin vaati aikansa. Vuosina 1986–1990 ryhdyttiin toteuttamaan S-83-saneerausohjelman jatkona *S-90-ohjelmaa*, jolla kiirehdittiin toteutumatta jääneitä alueosuuskauppojen muodostamisprosesseja. Päivittäistavarakauppa määriteltiin aiempaa selvemmin S-ryhmän päätoimialaksi, vaikka sen kannattavuus ja markkina-asema ei ollut parantunut toivotusti. Tilanteen kääntämiseksi alettiin panostaa kaupan suuryksikköihin, jolloin automarketeista tehtiin Prismoja ympäri maata. Samalla jatkettiin heikkojen lähimyymälöiden alasajoa. *Päätoimialoja* oli edelleen kolme: *päivittäis- ja erikoistavarakauppa, maatalouskauppa* ja näiden rinnalle samalle tasolle nostettu *hotelli- ja ravintolatoiminta*. Sen sijaan rautakauppaa ei pidetty enää päätoimialana, vaan se luokiteltiin vain tukitoimialaksi.[444]



Kiinteistöjohtaja Matti Vihinen ABC Hirvaskankaan rakennustyömaalla elokuussa 2006.

S-ryhmällä oli 1980-luvun lopulla kolme tärkeää innovaatiota. Ensinnäkin *liiketoimintoja alettiin ketjuttaa*, toiseksi perustettiin kustannustehokas *hankinta- ja logistiikkayhtiö Inex Partners* vanhakantaisen tukkuportaan sijalle ja kolmanneksi osuuskaupan jäsen alettiin nähdä *asiakasomistajana*, joka sitoutetaan parantamalla ja laajentamalla etuja. Painopistetoimintoja tukivat merkittävästi *tietotekniset edistysaskeleet*, jolloin kahdensuuntainen tietovirta asiakkaan ja kaupan välillä peilasi asiakkaan osto- ja kulutuskäyttäytymistä ja sille asetettuja toiveita. Oikeastaan koko ketjuuntumisen idea perustui tietovirtojen hyödyntämiseen, jolloin toimintoprosesseja ei tar-



vinnut missään vaiheessa keskeyttää. Tämä näkyi esimerkiksi tavaroiden automaattisina tilausjärjestelminä.

Tietotekniset uutuudet tulivat nopeammin kuin kaupan henkilöstö oletti. Kirsti Blom muistelee Seppälän Prisman väen tuntoja:[445]

> Kun EAN-koodeista alkoi liikkua huhuja, puhuttiin silloisen kassaosaston osastonhoitaja Marja Hekkalan kanssa, että semmoista olisi tulossa Amerikasta, että koneelle vain näytetään tuotetta eikä näpytellä hintaa ollenkaan. Arveltiin, että kyllä sellaisen keksinnön tulemiseen kuluu aikaa ja naurettiin päälle. Mutta niinhän se uusi tekniikka tuli, enarit ja se oli erittäin suuri muutos. Pelkona-han oli, että kassoilta vähenevät työt olennaisesti, mutta kyllä työtä on riittänyt. Aina merkittävän uudistuksen jälkeen on jokin muu uudistus tuonut työtä tilalle. Taloa laajennettiin ja kassoja vain lisättiin, asiakkaita tuli aina vain lisää ja myynti kasvoi.

Koko muutosprosessin ydin oli vähittäiskaupan siirtäminen ketjuihin. Päähuomio oli suurten yksiköiden, Prismojen ja CitySokosten ketjuttamisessa, jos kohta S-marketitkin olivat tärkeitä niiden levinneisyyden takia. Alku vaati aikansa: niiden ketjuttamisessa päästiin 1980-luvun lopulla lähinnä vain yhteisten tunnusten alla toimimiseen ja ketjujen sisäisiin toimintatapojen kehittämistyöhön yllettiin vasta 1990-luvulla.

Keskimaalla oli kunnia toimia *Prisma-automarketin* mannekiinina. Nimi lanseerattiin vuonna 1988 koko S-ryhmän käyttöön. Jo kahden vuoden päästä Prismat, joita oli kaikkiaan 22, muodostivat maamme päivittäistavarakaupan suurimman marketketjun. Veijo Karhula muistelee, että ajatus automarkettien nimen muuttamisesta läpi kaupparyhmän Prismoiksi virisi jo 1970-luvun lopulla, kun kaupparyhmässä alettiin järjestää ensimmäisiä Sokos-markettien johtajien tapaamisia. Nimiasia aktivoitui 1980-luvun puoliväliä lähestyttäessä osana kaupparyhmän saneerausta. Turussa oli pidetty Sokos-markettien johtajien kokous, jossa markkinointiviestinnän konsultti Timo Rope perusteli osanottajien mielestä varsin loogisesti yritysten nimiin liittyviä mielikuvia: automarkettien liikeidean viestintää haittasi Sokos-nimen voimakas mielikuva, joka yhdistyi laatuun, tietynlaiseen hinnakkuuteen ja valikoimien rajallisuuteen.[446]

Veijo Karhula jatkaa Prisma-ketjun vauhdittumisesta:[447]

> Ketjutoiminta sai vauhtia 1980-luvun puolivälin jälkeen. Ja myymälöiden uudelleenkonseptointi. Oli monta vaihetta. Yksi oli se, kun SOK pyrki sitouttamaan ketjusopimuksin. Se oli raskas kierros, kun joka ainut osuuskauppa ja joka ainut myymälä käytiin läpi. Että on ketjun mukainen ja jos ei ollut, niin mitä piti muuttaa.
>
> Vuonna 1988 Harri Mönkkönen nimitettiin SOK:n Prisma-ketjun johtajaksi. Ketju sai vauhtia. Minäkin olin pitkään ketjunjohtajien kehitysryhmässä. Sitten perustettiin tavaraalakohtaisia ryhmiä. Pystyttiin etsimään sitä syvällisintä olemusta ketjulle. Ensinnäkin, että tavaravalikoimat saataisiin homogenisoitua automarkettien kesken. Oli tehty kartoitus, miten heterogeeniset Sokos-marketit olivat verrattuna Anttiloihin tai Citymarketteihin, jotka olivat olleet enemmän keskitetysti johdettuja. Me olimme syntyneet osuuskauppalähtöisesti. Intressit olivat historian tuomia. Esimerkiksi Porissa oli voimakas maatalous-rauta, se näkyi heidän valikoimaratkaisuissaan. Jyväskylässä oli myös laaja rautaosasto. Jossain muualla laajuutta oli vaatteissa ja jalkineissa. Miten sitä ketjutoimintaa ja hankintaratkaisuja voi kehittää, kun pohja oli tällainen?

Siihen vaan alettiin työstämään ratkaisua. Se meni sitten myymäläsuunnitteluun, layoutiin ja valikoimien yhdenmukaistamiseen. Vaasassa oli vuonna 1989 uuden Prisman ketjun pilotti, Don Watt, kanadalainen suunnittelija. Sieltähän tämä logon nykyinen kolmiomuoto ja kolme väriä tuotealoja kuvaavina on tullut. Vihreä yleisväri on tullut sitä kautta. Sitä ennen riideltiin: pitääkö olla sinivalkoinen vai punavalkoruutuinen yleisilme ja sen mukaiset myymäläelementit?

Ensimmäinen S-market oli perustettu vuonna 1984 Helsingin Lauttasaareen. Pilotoinnista jäivät elämään muun muassa S-marketin värimaailma ja ilme tuotevalikoimaa ja esille laittamista myöten. Tuloksekkaalle ketjuttamiselle tarpeellinen varsinainen liike-idea määriteltiin 1990-luvun alussa hyvin tarkoin, kun kysyttiin asiakkailta, mitä he hyvältä ruokakaupalta eniten odottavat: läheinen sijainti, edullinen hintataso, tuoreus, siisteys, kunnolliset hintamerkinnät ja ostamisen vaivattomuus. Vastaukset asetettiin tärkeysjärjestykseen. Kaikki mahdollinen pyrittiin huomioimaan ja laskemaan. S-marketin liikevaihdoksi määriteltiin (myöhemmiksi euroiksi muutettuna) 5 miljoonaa, katetuotoksi 19,5 prosenttia ja nettotulokseksi 1,5 prosenttia. Näillä tunnusluvuilla lähdettiin rakentamaan S-marketteja painottaen helpon ostamisen ruokapaikkaa, hyviä tuoretuotteita ja edullista hintaa. Tämä oli S-ryhmän ketjuohjauksen näkökulma. Sen kädenpuristuksena oli osuuskauppojen kanssa neuvoteltu ketjusopimus, joka perustui kunkin osuuskaupan markkina-asemaan tavoitteellistamiseen toimialueellaan.[448] *S-halleista* ja *maaseutukaupunkien Sokoksista* muodostetuista S-marketeista tuli marketkaupan paikkakuntakohtaisia kulmakiviä myös Keski-Suomessa, koska niitä oli lukumäärältään eniten ja ne sijoittuivat ympäri maakuntaa.

Sale-myymälöitä alettiin perustaa vuonna 1989 myynniltään 4–10 miljoonan markan (n. 1–2,5 milj. euron) toimipaikoista. Ne syntyivät juuri ketjutuksen myötä entisistä *halli- ja lähimyymälöistä* ja vastasivat pääkaupunkiseudun *Alepa-myymälöitä*. SOK oli ostanut vuonna 1987 laatikkomyymälöiden joukon Pajusen kauppiasperheeltä. Sale-nimityksen otti ensimmäisenä käyttöön Osuuskauppa Seutu Lohjalla.[449] Keskimaalla pohdittiin aika ajoin myöhemmin sitä, että jos Sale-ketju olisi syntynyt aikaisemmin, sillä olisi mahdollisesti pelastettu jokin lähimyymälä.[450]

Mikä oli sitten alueosuuskaupan, Keskimaan, näkökulma? Kalevi Liukkoseen liitetyistä käsityksistä yksi on ollut, että hän jos kuka lähti noudattamaan uskollisesti SOK:n uuden pääjohtajan Jere Lahden kuningasajatusta ketjuttamisesta. Toki Liukkonen ymmärsi pelisäännöt: mihin kaupparyhmänä on sitouduttu, sitä Keskimaa noudattaa. Kuitenkin Liukkosella oli jo tässä vaiheessa päällimmäisenä asiana jäsen- ja asiakkuussuhteiden ja maakunnallisen näkökulman korostaminen, mikä sai pian myös kaupparyhmätasoista huomiota.[451] Tästä on pääteltävissä, että Keskimaan menestystekijöistä *asiakkuuden syvällinen ymmärtäminen maakunnallisesta näkökulmasta* oli tärkeämpi tekijä kuin toimintojen ketjuttaminen sinänsä. Se oli korostetusti vain väline tarkoituksenmukaisessa laajuudessaan. Keskimaalaisuuden puolustaminen näkyi muun muassa Mestarin Herkussa ja siinä, ettei SOK saanut maaniteltua Jyväshovia Sokos-hotelliketjuun.

Keskimaa oli silti edelläkävijä kirjatessaan vuonna 1986 toimintasuunnitelmaansa ”ketjumaisen” toimintavana hyötyjen selvittämisen. Ymmärrettiin se, että oli päästävä irti tarjousruletista kohti pysyvää, kokonaisedullista hinnoittelua. Seuraavana vuonna ryhdyttiin laatimaan toimintastandardeja, ennen kuin oli muodostettu koko kaupparyhmän kattavia laatuprojekteja. Keskimaan *markkinointipäällikkö Raija Isännäinen* oli keskeinen henkilö, kun lähdettiin tarpeesta saada kaikissa myymälöissä noudatettavat toimintatavat, tasovaatimukset toiminnoil-



Sale Kivijärvi marraskuussa 2004.



S-market Palokka elokuussa 2003.

le ja vastuuhenkilöille. Tässä tarvittiin henkilöstön koulutusta. Marketteihin laitettiin huoneentaulut, joissa laatutyöstä muistutettiin. Keskimaan mielikuvamittaukset osoittivat heti, että oli saavutettu tuloksia: mielikuva-arvot paranivat useimmissa tuoteryhmissä lähes jokaisella paikkakunnalla. Nämä *Keskimaan toimintastandardit* olivat pohjana koko kaupparyhmän S-market-toimintaideoille.[452]

Ahti Pulkkinen muistelee, kuinka marketketjuohjaus tuli Keskimaahan portaittain:[453]

> Alkuvaiheessa ketjuohjausta ei ollut edes markkinoinnin osalta, vaan ilmoittelu tehtiin paikallislehdissä myymäläkohtaisesti. Tavarantoimittajien huomio kohdistui yksiköihin ja ne kävivät suoraa kauppaa yksiköiden ja niiden esimiesten kanssa. Tämä oli lähtötilanne.
>
> Sitten päivittäistavarakauppaan tuli osuuskauppamme markkinointiryhmä, jonka kautta ketjuttaminen lähti liikkeelle Keskimaa-kohtaisesti. Olin ryhmän puheenjohtajakin pitkän aikaa. Asiaan liittyivät tuotehankinnat ja sopimiset tavarantoimittajien kanssa Keskimaan toimesta. Raija Isännäinen oli markkinointipäällikkö, joka käytännössä pitkälti hoiti nämä asiat. Kysymys oli liukuvaluonteisesta prosessista, kun siirryttiin ensin toimipaikkakohtaisesta Keskimaa-kohtaiseen ja sitten valtakunnalliseen ketjuohjaukseen. Sitä lähdettiin kehittämään tuoteohjelmista ja -hankinnoista käsin. Valtakuntatasolla ketjuuntumiseen liittyi läheisesti logistiikka.

Ketjut virtaviivaistuivat 1990-luvun puolivälin jälkeen. Tämä tarkoitti käytännössä *voimakkaampaa keskusliikkeen harjoittamaa ohjausta*. Keskimaassa oli jo pari vuotta aikaisemmin lähdetty korostamaan myymäläyksikkökohtaista ketjutoiminnan täysimääräistä hyödyntämistä, joka palveli asiakasomistajasuhteen syventämistä pysyvän kilpailuedun varmistamiseksi. Näitä erottavia tekijöitä olivat kokonaisedullisuus, laadullisuus, kustannustehokkuus ja toimintaympäristön muutosten hyödyntäminen. Kun Kalevi Liukkonen kiteytti vuonna 1999 eläkkeelle lähtiessään Keskimaan menestystekijät, hän nosti tärkeimmäksi kyvyn tuottaa etuja omistajille; ketjumaisen toiminnan omaksuminen tuli toisena, vasta sen jälkeen.[454]

Tultaessa 2000-luvulle S-ryhmään oli ankkuroitunut *kuusi päätoimialaa*:

1) päivittäistavarakauppa,
2) käyttötavarakauppa,
3) maatalouskauppa,
4) matkailu- ja ravitsemiskauppa,
5) liikennemyymälä- ja polttonestekauppa ja
6) auto- ja autotarvikekauppa. Niistä *pääosa oli elintarvikkeiden ja muiden päivittäistavaroiden kauppaa*, jonka ydin oli Prisma-, S-market-, Sale- ja Alepa-ketjujen sekä ABC-liikenneasemien myymälöiden marketkauppa. Se vastasi puolta koko S-ryhmän kokonaismyynnistä.[455]

Kaupan omat merkit tukivat ketju- ja mielikuvamarkkinointia. Siinäkin olivat omat alkuvaikeutensa, sillä vielä 1990-luvun puolivälissä kuluttajat eivät tunnistaneet kunnolla kaupan ketjuja. Jyväskylässä tehdyn tutkimuksen mukaan asiakkaille oli olemassa vain kahdenlaisia kauppoja: isoja ja pieniä. Edullisuus yhtäältä erotti kauppoja toisistaan, mutta toisaalta myös yhdisti yli kaupparyhmärajojen. Siksi ihmisten mielikuvissa ei vielä ollut selkeää eroa esimerkiksi automarkettien Prisman ja Citymarketin välillä. Tutkimuksesta myös selvisi, että Mestarin Herkku tunnettiin edelleen ruokakaupassa laadustaan.[456]

Ketjujen asiakkaista ja asiakkaiden uskollisuudesta 1990-luvun lopulla tehty seurantatutkimus osoitti, että S-ryhmä oli onnistunut kilpailijoitaan paremmin lisäämään ketjujensa tunnettavuutta. *S-marketketjulla* oli selvä ylivoima asiakassuhteiden laadussa. Tunnettavuudessakin ketju oli ykkönen, samoin os-



Keskimaa ja Jyväs-Parkki Oy rakennuttivat Sokos-keskuksen yhteyteen P-Sokos -pysäköintitalon.

300 autopaikkaa otettiin käyttöön 1.7.2008 ja toiset 300 seuraavan vuoden lopulla. Pysäköintitalon liiketoiminnasta vastaa Jyväs-Parkki.

toaikomuksissa, toisin sanoen asioinnin jatkuvuudessa. S-marketketjun vetovoimana pidettiin tärkeysjärjestyksessään seuraavia asioita: hyvä liikeidea, siistissä kunnossa olevat toimipaikat ja bonushyvitystä kerryttävä asiakasomistajuus.[457]

Keskisuomalaisten mielikuvat alueosuuskaupastaan selvitettiin juurta jaksain vuonna 2008. Päähavainto oli, että Keskimaalla oli toimialueellaan erittäin hyvä maine. Se oli kilpailijoihinsa nähden kärjessä jokaisella osa-alueella; ylivoimainen se oli *kyvystä sitouttaa asiakkaansa jäsen- ja kanta-asiakaseduin*. Se oli saanut mainetta myös *kokeilevana ja kehityshakuisena kauppana*, joka oli edelläkävijä eikä seuraaja. Loppuarvio tutkimuksessa oli mannaa, mutta asetti vaatimuspainetta tulevaisuuteen, sillä muutkaan osuuskaupat eivät polkeneet paikoillaan: Keskimaa pärjäsi paremmin kuin muut osuuskaupat, itse asiassa niistä kaikkein parhaiten.[458]

Lisää Prismoja

Automarketeista tuli koko marketkaupan kookkaimmat yksiköt. Otettiin käyttöön termi *hypermarket*, joka määriteltiin myyntialaltaan yli 2 500 m²:n myymäläksi. Niitä oli S-ryhmässä 1990-luvun alussa 22; 1990-luku kasvatti määrän lähes kaksinkertaiseksi (42 Prismaa vuonna 2002). Prisma-automarketeille soveltuva liiketoimintamalli jäsentyi 1990-luvun alussa. Valikoimat kasvoivat ja niiden laatu parani, kun aluksi suurelta osalta Kaukoidässä tuotettujen käyttötavaroiden rinnalle tulivat



Vuoden 2008 viimeisessä Keskimaalaisessa henkilökunnalle kerrottiin alueosuuskauppojen brändikitutkimuksen tuloksista. "Keskimaa on kärjessä kaikilla tutkituilla osa-alueilla", totesi Tuija Hokkanen SOK Kehitystoiminnoista.

taloustavara- ja vaatevalikoimiin laatumerkit. Vaikka tuotteiden laatu parani, voitiin säilyttää hintakilpailukyky prosessien kustannustehokkuutta edelleen parantaen muun muassa siten, että rakennettiin entistä kookkaampia yksiköitä.[459]

Koko S-ryhmän Prismojen "esi-isä", Keskimaan *Seppälän automarket*, oli toiminut ahtaalla tontilla, josta osa oli vuokrattu naapurilta. Kun SOK:n ja OTK:n elintarviketeollisuutta oltiin yhdistämässä, ehdittiin ostaa vuonna 1987 vielä oman kaupparyhmän hallussa ollut *Oy Sokle Ab:n* leipomokiinteistö tontteineen. Vuoden loppuun mennessä neuvoteltiin myös leipomon viereisestä *SOK:n Kone-Sokoksen* tontista. Keskimaa omisti sen jälkeen Prisman alueen tontin vierestä kaksi hehtaaria maata, jossa oli automarketin lisäksi vuokralla *Meira Oy:n* leipomo sekä viereisessä rakennuksessa autoliike, insinööritoimisto ja SOK:n Koneässä. Maakaupat tekivät mahdolliseksi sen, että *ensimmäinen suuri laajennus* alueosuuskaupan aikana toteutettiin *vuonna 1992* automarketin 20-vuotisjuhlavuoden yhteydessä.[460]

Eteläpäätyyn ja länsisivun logistiikkapuolelle tehty laajennus 4 000 m²:llä otettiin käyttöön ikään kuin lamaa uhmaten. Myyntialaa saatiin lisää 3 000 m², joka nosti kokonaismyyntialan 7 500 m²:iin. Prisma-johdon apuna touhusi kenttäkoulutuksessaan nuori mies Antti Määttä, josta tuli paluumuuttaja Keskimaahan vajaat kaksi vuosikymmentä myöhemmin. Vanhasta, suhteellisen matalasta hallista tehtiin uutta aikaa henkivä ja miellyttävään vaikutukseen tähtäävä ostoskeskus. Alkuperäinen imubetonilattia uusittiin kauttaaltaan kivilaataksi, mikä aiheutti epävarmuutta: kärsiikö Prisman imago niin, että jo pelkästään lattiapinnan laatutason korottaminen johtaa harhaan mielikuvat edullisesta ostospaikasta? Niin ei tapahtunut ja koko talotekniikan uudistaminen ajan hengessä ympäristöystävällisempään suuntaan toi kilpailuetua. Siirryttiin freonittomaan jäähdytysjärjestelmään, ja piha-alueelle tuli piste kierrätettäville kotitalousjätteille. Taloon tuli uutena vuokralaisena *Alko*, jonka ehtona oli, että Keskimaan oli ostettava sen Prisman vastapäätä sijainnut entinen liiketila valtionyhtiön pyrkiessä irrottautumaan omista liiketiloistaan. Keskimaalle hankittuun tilaan tuli *Euro-kangas*-niminen irtokankaiden myyntiin erikoistunut yritys. Yhteinen pullonpalautus alkoholiliikkeen kanssa oli aikansa harvinaisuus, jonka esikuvat oli saatu Kouvolan Prismasta.[461]

Seuraava, järjestyksessään *neljäs, Seppälän Prisman laajennus* tehtiin jo vuonna *1998*, tällä kertaa etelän suuntaan. Kassalinja siirrettiin pitkälle sivustalle, jolloin sisäänpääsy 14 000 m²:n kokoiseen jättimarkettiin voitiin tehdä kahdesta päästä. Uusina palvelupisteinä tulivat mukaan *Silmäasema, hampurilaisravintola Hesburger* ja *Vaasan Leipomon palvelupiste*. Harjannostajaispäivä 6.3.1998 jäi monelle keskimaalaiselle mie-





Seppälän Prisma avajaisten aikaan vuonna 1972 sekä laajennuksen jälkeen vuonna 1984.

Seppälän Prisma lokakuussa 2014.

leen kaksijakoisena: Jyväskylän rautatieaseman lähellä sattui paha junaonnettomuus, jossa menehtyi useita matkustajia.

Osuuskaupan isännöitsijänä syksyyn 1998 saakka toiminut Juhani Rantanen korostaa, että Seppälän Prisman monet tekniset uudistukset 1980- ja 1990-luvulla edustivat liikepaikkarakentamisessa tien avausta:[462]

> Mehän tehtiin Seppälän Prismaan useampi suurremontti 1980- ja 1990-luvun aikana. Meillä oli ensinnäkin hyvät, aikansa tasalla olevat suunnittelijat. Rakensimme Seppälän Prismaan ensimmäisenä Suomessa niin sanotut mittavat lämmön talteenottosysteemit ja sprinklaussysteemit. Lisäksi teimme sähkön väylänohjaussysteemit, eli tehtiin kattoon sähköväyliä, joista mistä hyvänsä kohtaa voi ottaa alas sähkön, kun kalusteita tarpeen mukaan muutettiin. Kalusteita voi vapaasti muuttaa, koska sähkö oli aina paikalla. Muistan kun lämpö oli jäähdytyskoneista otettu talteen, niin se tuotiin alas yhdestä kohtaa. Kun se koneisto oli kytketty edellisiltana päälle, niin menin seuraavana aamuna katsomaan, miten se toimi. Kauppias voivotteli, että suklaat sulavat. Sattui olemaan suklaarullakko suuputken alla, ja niin kova oli se lämmöntulo. Ensi alkuun sitten katsottiin, ettei alla ole sulavaa tavaraa ja sitten hajautettiin lämmöntulo tuloilmaan.

Prisman *seuraava laajennus* tuli tarpeelliseksi vuosina *2002–2003*. Tontilla olleet kone- ja rautavarasto sekä Vaasan Leipomo purettiin. Vapautuneelle alueelle siirrettiin polttoaineiden myyntipaikka, ja uusi palvelumuoto oli autojen pesukatu. Lisätilaa saatiin elintarvikepuolelle, kun näköpiirissä oli voimakas kasvu erityisesti meijeri- ja kylmätuotteiden kysynnässä. Käyttötavaroillekin tulivat avarammat tilat. Ylipäätään kaikkia valikoimia voitiin entisestään kasvattaa ja autopaikkojakin lisätä. Prisman pullonkaulana aikaisemmin olleet liikennejärjestelyt paranivat uusien liikenneympyräjärjestelyjen myötä. Alkuperäinen, kolme vuosikymmentä aikaisemmin avattu, Prisma oli kasvanut kolminkertaiseksi: kiinteistön koko oli 17 000 m², josta Prisman omassa käytössä oli 12 000 m². Seppälän Prismaa ja sen nuorempaa Keljon kaimaa johti *Leena Laitinen*, joka lukeutui maamme 42 Prisman johtajista harvinaiseen vähemmistöön: hän oli yksi neljästä naisjohtajasta.[463]



Keskimaalla on Jyväskylässä kolme Prismaa. Jyväskylän erityispiirre onkin hypermarkettien poikkeuksellisen korkea osuus päivittäistavarakaupan kokonaismyynnistä.

Jo vuonna 2006 Keskimaa alkoi varautua jälleen myynnittään Keski-Suomen suurimman kaupan laajennukseen. Osuuskauppa haki kaupungilta kaavamuutosta, joka myös mahdollisti pysäköinnin kahteen kerrokseen maan päällä. Seuraavana vuonna toteutettiin *käyttötavaraosastojen täydellinen muodonmuutos*. Kyse oli kolmen osuuskaupan pilotoinnista kaupparyhmän sisällä; muut olivat Pirkanmaan Osuuskaupan Prisma Tampereella ja HOK-Elannon Prisma Jumbo-kauppakeskuksessa.[464]

Talvella 2011 saatiin tietää, että Keskimaa osti Seppälän Prisman naapurista *Vähälä-yhtiöiden* terminaalikäytössä olleen kiinteistön 4,5 hehtaarin tontteineen. Keskimaan omistukseen tuli kaupan myötä yhteensä 13 hehtaaria arvoalaa, josta Prisman tontti oli noin puolet. Kokonaismaa-alaan kuului myös Alasinkadun ja Vasarakadun kulmauksessa oleva kiinteistö, jossa oli vuokralaisena *Jyväskylän Käyttöauto Oy*. Sen tontti oli hankittu jo kymmenen vuotta aikaisemmin. Keskimaa katsoi, että olennaista oli, että saatiin laaja alue omaan hallintaan.[465]

Vanhan Prisman päivittäminen ei enää tullut kysymykseen. Kohahduttava suunnitelma oli, että vuonna 2013 aloitetaan Vähälän tontille kokonaan uuden rakentaminen; vanha olisi käytössä sen valmistumiseen saakka, kunnes se puretaan pysäköintitilojen tieltä. Suurin puute oli riittävistä käyttötavarakaupan tiloista. Kirjoittajakin muistaa lopun ikäänsä suursuunnitelman tulon julkisuuteen syyskuun puolivälissä 2011: oli meneillään haastattelu Prisman ”isän” kauppaneuvos Pekka Prättälän kanssa. Haastattelu keskeytyi loppupuolella Keskimaan toimitusjohtaja Antti Määtän puhelinsoittoon. Puhelun sisältö jäi haastattelijalle vielä arvoitukseksi, mutta se tuntui Prättälästä selvästi miellyttävältä. Tunti haastattelun jälkeen Prättälä soitti ja vihjaisi: ”Seuraa huomispäivän sanomalehteä.”[466]

Jyväskylän kaupunginvaltuusto hyväksyi runsas vuosi myöhemmin 17.12.2012 Seppälän 50–60 liikettä käsittävän keskuskorttelin asemakaavan muutoksen, johon sisältyivät pysäköintitilat 3 000 autolle. Sen ydin oli *uusi Prisma*, jonka oli määrä avautua nopeimman suunnitelman mukaan jo seuraavaan joulumyyntiin. Uuden Prisman rakentamisen arvioitiin maksavan 30–40 miljoonaa euroa eli samaa kokoluokkaa kuin juuri päättynyt Sokoksen uudistaminen. Kaavaprosessi vei aikansa. Keskimaa oli hakenut kaavaan lisärakennusoikeutta 10 000 neliötä, entisen Prisman verran, mutta sai kaupungilta tästä kolmasosan, joka suunniteltiin kohdennettavan toimistotiloiksi ja hoivapalveluille. Rinnan kaavaprosessin hitaahkon etenemisen kanssa talouden ja työllisyysnäkymien epävarmuus oli johtanut ostovoiman kasvun talttumiseen. Siksi osuuskauppa teki kevättalvella 2013 päätöksen väljentää suurhankkeensa aikataulua ja siirsi aloittamisen myöhempään perspektiiviin, joka oli kahdesta viiteen vuotta. Punnittuun ratkaisuun vaikuttivat myös Lidlin nousu aiempaa kovemmaksi haastajaksi ja Kodin Terran tilanne, joka oli epävakaa ja vaati korjausliikkeitä.[467]

Keskimaa käytti aikalisän uuden Prisman tilankäytön tarkentamiseen ja investoinnin kustannusten perinpohjaiseen punnitsemiseen. Lokakuun alussa 2014 osuuskaupan hallitus teki päätöksensä: Seppälän aluetta pidetään jatkossakin maakunnan suurimman päivittäistavarakaupan parhaimpa-

na liikepaikkana ja rakentaminen aloitetaan; valmistumisaikataulu tähtää kesään 2016. Hankkeen kustannusarvio oli yli 40 miljoonaa euroa, eli siitä oli tulossa Keskimaan historian mittavin investointi. Aiemmista suunnitelmista karsittiin noin 10 00 neliötä, mutta Prisman omista tiloista ei tingitty. Aikalisän aikana uuden automarketin kauppakeskusmainen olemus oli muuttunut uusimman Prisma-konseptin pilotoinniksi, jolle oli tunnusomaista erikoisliikkeiden aiempaa suurempi määrä.[468] Keskimaan liikkeenjohdollinen keskus, "konttori", tullaan myös siirtämään Kauppakadulta uuteen Prismaan. Osuuskaupan päätös valoi uskoa Keski-Suomen rakentamiseen ja maakunnan ilmeen vireytymiseen pitkittyneen taantuman aikana. Päätöksen ajoitus ja sen antama signaali voidaan nähdä historiallisessa perspektiivissä samanlaisena kuin Keljon Prisman rakentaminen 1990-luvun alun laman keskellä.

Aikaisemmassa yhteydessä mainittuun kilpailuun Kuokkalan liikepaikkaoikeuksista liittyi Jyväskylän kaupungin päätös osoittaa vuonna 1990 Keljonlahden pohjoispäähän kaavaillulta automarketalueelta tontit EKA-yhtymälle ja Tukolle. Aluetta nimitettiin teiden välisen sijaintinsa takia *Keljon kolmioksi*. Tällöin valpastui myös Kesko, joka ei ollut aikaisemmin osoittanut mielenkiintoa automarketin rakentamiseen. Vaikka Keskimaa oli saanut liikepaikkaoikeuden kasvavaan Kuokkalaan, se ei halunnut jättäytyä pois kisasta. Automarkettien tontit siirtyivät kesällä 1992 kuitenkin ennakkosopimusten mukaisesti kaupungilta EKA:lle ja Tukolle ehdolla, että ne käyttävät kahden vuoden kuluessa vähintään kaksi viidesosaa niille myönnetyistä rakennusoikeuksista. Tuko tarjosi rahoitusongelmiensa takia pian Keskolle mahdollisuutta saada puolet rakennusoikeudestaan. Tällöin kaupunki hyväksyi ajatuksen kolmen automarketin rakentamisesta Keljoon. Tuko tarjosi keväällä 1993 osuuttaan Keskimaalle. Kalevi Liukkonen teki toukokuussa 1993 matkan Helsinkiin allekirjoittaakseen sopimuksen pääjohtaja Uolevi Mannisen kanssa. Matkasta tuli turhauttava ja nöyryyttäväkin,



sillä Manninen jäi tapaamatta ja Tukon lakimies ilmoitti tontin menevän kokonaan Keskolle.[469]

Tässä vaiheessa Keskimaa jätti Jyväskylän kaupungille pyynnön saada myös itselleen tontti rakennusoikeuksin, sillä pääkilpailijaa ei saanut jättää yksin hyvän liikepaikan haltijaksi. Siltä varalta, ettei Keskimaa saisi yksinään tonttia, se perusti EKA-yhtymän kanssa yhtiön. Se jäi niin sanotuksi pöytälaatikkoyhtiöksi, jota yhtymän taloudellinen loppuhistoria tuntien ei Keskimaan onneksi koskaan pantu täytäntöön. Mutkistunut ja monivivahteinen kaupan kilpailutilanteeseen liittynyt jännite laukesi, kun velkasaneeraukseen joutunut EKA päätti marraskuussa 1993 myydä tonttinsa ja sen rakennusoikeudet suunnitelmineen Keskimaalle. Kauppahinta oli 14 miljoonaa markkaa (runsaat 3 milj. euroa); EKA oli maksanut kaupungille pelkästä tontista 11,2 miljoonaa markkaa. Kesko koetti kaavavalituksin vielä estää Keskimaan rakennushankkeen, mutta veti valituksensa pois, koska sen käsittely olisi viivästyttänyt omaakin rakennushanketta vähintään puolella vuodella. EKA oli päättänyt vetäytyä Jyväskylästä ja sulkea keskustan EKA-Marketinsa. EKA:n kanssa tehtyyn kauppaan vaikutti Liukkosen arvion mukaan kuitenkin olennaisesti se, että S-ryhmä ja EKA-yhtymä olivat perustaneet yhteisen hankintayrityksen, Inex Partnersin, jonka hallituksessa oli syntynyt tärkeitä yhteistyö- ja tuttavuussuhteita.

Keskimaa rakensi toisen Prismansa nopeasti ja talvisissa oloissa melkoisella riskilläkin. Osuuskaupan puolelta hanketta johtanut isännöitsijä Juhani Rantanen palauttaa mieleen ajan:[470]

> Kun me tammikuun 10. päivä 1994 lyötiin kuokka maahan, niin koko tammikuun oli 30 astetta pakkasta. Meillä oli mukana maanrakennusliike Simpanen. Simpasen Ville sanoi minulle sitten keväämmällä, että yhden päivän joutui olemaan rokulissa, kun koneet eivät lähteneet käyntiin. Me valettiin anturat kovassa pakkasessa ja eristettiin tietoisina, että betonin kuivuminen antaa lämpöä. Me saatiin Keskon rakennusaikataulu kiinni. Miksi? Ykkösasia oli henki: me teemme sen. Ja toinen asia oli se, että ehkä tämän kaikista pahimman talviajan meillä jatkui rakentaminen.

Keskon Citymarket ja Keskimaan sitä hieman pienempi (n. 9 900 m²) *toinen Prisma* avattiin suurella mielenkiinnolla saman vuoden lokakuussa. Avajaispäivä 27.10.1994 oli molemmilla sama: yhteinen asiakasvirta oli tärkeämpi kuin verinen kauppasota. Uuden Prisman yhdeksi vetonaulaksi tuli Jyväskylän toinen, perheravintolana mainostettu *McDonald´s-hampurilaisravintola* sekä paikoitushalli.[471]

Keljon automarkettien tonttihankinnoilla oli vaiheikas historiansa, mutta kysymysmerkkejä leijui Keskimaan kannalta siinäkin, kuinka asiakkaat suhtautuvat toiseen Prismaan: vieikö se asiakkaita Seppälästä tai keskustan Sokokselta? Keljon Prisman rakentamiseen liittyi uusi näkökulma, rakentamishankkeen ottaminen haltuun oma-aloitteisesti viestinnän keinoin. Tämä onnistui ja se osoittautui erittäin tärkeäksi tekijäksi Keskimaan Prismojen menestysketjussa. Kokemuksia otettiin auliisti käyttöön koko S-ryhmässä. Kaupparyhmän markkinoinnista vastannut *Kalle Sääskilahti* kertoo:[472]

> Siinä oli aika paljon vastoinkäymisiä ja monet ajattelivat meilläkin, ettei se onnistu. Ettei tarvita ”peltomarkettia”. Ja miten käy Seppälän Prismalle? Lisäksi oli mielessä se, että Keljoon tuli myös Citymarket viereen samaan aikaan. Asiaa pähkäiltiin Keskimaalla ja täälläkin Helsingissä marketketjunohjauksen yhteydessä ja muulloinkin. Mitä tehdään? Keskimaalta oli mukana tietenkin Liukkosen Kalevi ja Karhulan Veijo ja Ojapellon Jukka täältä Helsingistä. Oltiin taas neuvonpidossa, taidettiin olla Jyväskylässä Alexandrassa.
>
> Yhtäkkiä tuli sellainen ahaaelämys. TV-mainonnan kehittämisen kanssa oltiin tehty Keskimaan kanssa yhteistyötä jo vähän aiemmin Seppälän Prisman laajennuksen yhtey-

dessä. Paikallistelevisio oli tehnyt Keljon hankkeesta jutun hieman negatiivissävyisesti. Tuli ajatus: entäpä jos otetaan homma haltuun! Multialla oli se Kuvapäät-filmiryhmä, joka oli jo tehnyt jonkin verran TV-mainoksia. Mitä ensiksi? Pitää mennä haastattelemaan Liukkosta, joka kertoo, miksi sitä Keljoa pitää ryhtyä rakentamaan. Kalevi kertoo keskisuomalaisille omin sanoin. Entä seuraavaksi? Pitää mennä Seppälään katsomaan, mitkä tuntemukset siellä on. Että asiakkaat ovat Seppälään tyytyväisiä. Ja sitten pitää reportterin mennä Keljoon katsomaan, kun siellä rakennetaan. Ja sitten kun avataan, niin ihmisiä pitää kutsua ja ottaa kuvaa ja kysyä, että miltä tämä homma näyttää.

Kun sitten ajettiin näitä nauhoja julkisuuteen, niin oltiin tarkkoja. Kun se Karhulan Veijokin siellä hyllyjen välissä hieman ryki, niin joku esitti, että pitää häivyttää pois. Mutta: kaikki jätettiin, päätettiin jättää autenttinen jälki. Ja se oli hieno yksityiskohta, josta ihmisetkin pitivät.

Kun jälkikäteen miettii, niin kai sitä markkinointiviestintää voi sanoa strategiseksi oivallukseksi. Ensinnäkin avattiin kokonaan uusi näkökulma markkinoinnille. Sen sijaan että olisi tehty supertarjouksia ja täytetty Keskisuomalainen lisäliitteillä, niin lähdettiinkin kertomaan vain asiakkuudesta ja liikeideasta, ei ollenkaan pelattu klassista tuotetarjouspeliä. Poikkesi täysin kilpailijasta.

Toinen asia oli se, että kun sieltä Seppälästä siirrettiin tuttuja ihmisiä, jotka olivat esiintyneet Keljon mainoksissa, ihmiset automaattisesti mielsivät, että sama osaaminen ja sama turvallisuus ja muu tuttuus liittyy sinne Keljoon. Ja kolmanneksi: Kun asiakkaat kertoivat asioinnista Keljossa, niin automarket profiloitui siten, että Seppälä ja Sokos eivät millään lailla kärsineet Keljon tulosta. Keljo saatiin asemoitua selkeästi lapsiperheryhmään.

Palikat loksahtivat paikoilleen. Merkittävää oli, että samalla tehtiin konseptia koko Prisma-ketjulle. Ei pelkästään TV-mainonnan osalta, vaan koko avaussysteemin osalta. Sillä oli iso merkitys koko kaupparyhmälle.



Risto Närhi ja Irma Pokela tekemässä Keskimaan Prismojen joulumainosta vuoden 2006 lopulla. Haastateltavana Seppälän Prisman elintarvikeosaston päällikkö Simo Ruusuvirta.

Uhkakuvat Keljon marketista osoittautuivat turhiksi myyntilukujenkin perusteella. Vuonna 1995 Prismojen osuus käsitti yli 40 prosenttia osuuskaupan kokonaismyynnistä. Se oli yhtä suuri osuus kuin yhteensä 24 S-marketilla. Keskimaa siirtyi ohi K-kaupan *päivittäistavarakaupan markkinajohtajaksi* maakunnassaan siitäkin huolimatta, että K-kaupan Keljon Citymarket oli liiketiloiltaan Prismaa suurempi. Keskimaa oli onnistunut sijoittamaan automarkettinsa perheasiakkaita kiinnostavammaksi kuin kilpailija. Tässä nähtiin poikkeus päivittäistavarakaupan markkinaosuusjaosta, jossa markkinajohtajalla oli yleensä suurimmat liikepinta-alat ja parhaimmat autojen pysäköintitilat.



Prismat ovat aina olleet Jyväskylän edullisimpia ruokakauppoja. Marko Tyyskä toimi Keljon Prisman päivittäistavaraosaston päällikkönä 2002–2010, ennen siirtymistään Palokan Prisman johtajaksi ja edelleen S-marketien toiseksi aluejohtajaksi.

Keljon Prismaa *laajennettiin vuonna 2004* Keruuntien suuntaan lähes puolella osana Jyväskylän seudun suurta liiketilojen lisäämisaaltoa. Tarvittiin lisää tilaa sekä päivittäistavaroille että käyttötavaraosastoille. Automarket möi entuudestaan hyvin ja oli lähes 40 miljoonan euron vuosimyynniltään Jyväskylän seudun toiseksi suurin tavaratalo Seppälän Prisman jälkeen.[473]

Keskimaalla Palokan seutua pidettiin pitkään automarketkaupan hankalana verkostoaukkona. Uuden rakentamista pohdittiin moneen kertaan, mutta hanketta rajoittivat maastolliset seikat ja asutuksen painopistesuunnat. Näkymät muuttuivat, kun *Suomen Lähikauppa Oy* alkoi vuonna 2009 luopua Euromarketeistaan keskittyessään lähikauppaan Siwoissaan ja Valintataloissaan. Osan Euromarketeista se oli muuttamassa pienemmän kokoluokan liikepaikoiksi. Euromarketteja oli 22, joista ensimmäinen pantiin myyntiin Porissa. *Jyväskylän Euromarket* oli avattu Palokassa vuonna 1998, jonkin verran sen jälkeen, kun entinen EKA-yhtymä oli joutunut luopumaan Keljoon suunnittelemastaan automarketista. Palokan marketin vuosimyynti oli lähes 30 miljoonaa euroa; se oli ketjunsa suurin ja yksi kannattavimmista. Vilkkaan paikan liiketiloja oli laajennettu vuonna 2004.[474]

Keski-Suomessa alkoivat velloa arvailut siitä, oliko Palokan market menossa Keskimaalle vai Keskolle. Keskimaa oli jo avannut lähelle Kodin Terran ja ABC-liikennemyymälän, ja sillä oli päivittäistavarakaupassa kookas S-market Pappilanrinteen puolella. Kesko havitteli uutta Citymarkettiaan vastapäätä Euromarketia. Sanansa oli sanottavana myös työeläkelaitos Varmalla, joka omisti sekä Euromarketin kiinteistön että Citymarketille kaavaillun alueen.[475]

Keskimaa osti joulukuussa 2009 Palokan Euromarketin liiketoiminnan ja Kilpailuvirasto hyväksyi kaupan. Noihin aikoihin osuuskaupan osuus Keski-Suomen päivittäistavarakaupassa oli jo reilusti yli 40 prosenttia. Osuus oli Jyväskylässä hieman alle 50 prosenttia; uuden kookkaan marketin osto oli nostamassa sen noin 54 prosenttiin. Omistajanvaihdoksessa marketin 70 työntekijää siirtyivät Keskimaalle vanhoina työntekijöinä, jolloin osuuskaupan koko henkilöstömäärä nousi 1 900:aan. Keskimaan market- ja tavaratalonkaupan toimialajohtaja *Raija Rantanen* sai ilokseen todeta, että Euromarket muuntui tavoitteen mukaisesti Prismaksi varsin nopealla aikataululla, kolmessa viikossa talvella 2010. Keskimaan kolmas Prisma oli kooltaan muita kahta pienempi, myyntialaltaan n. 5 000 m². Kauppakiinteistössä, jonka koko oli n. 16 000 m², oli muitakin liikkeitä. Keskimaa oli tunnettu siitä, että se omisti 90 prosenttia lii-





ketiloistaan; tällä kertaa siitä tuli vuokralainen. Euromarketin hankinta tiivisti Jyväskylän seudun vähittäiskaupan kaksipäistymistä, kun oli osoittautunut, että Lidl oli jäämässä vielä tuolloin kevyeksi haastajaksi.[476]

Kolmatta Prismaa suunniteltiin heti laajennettavan. Suurempaan sarjaan siirryttiin jo vajaan kahden vuoden kuluttua joulun alla *2011*. Noin 2 500 neliön laajennus tehtiin talon sisällä, minkä takia osa kauppaliikkeistä joutui muuttamaan pois. Liikennejärjestelyt olivat pullonkaula, joka johtui moottoritien läheisyydestä ja väylän ylittävästä tukkoisesta Palokanorresta.[477]

Keskimaa maksoi Euromarketista kohtuullisen kovan hinnan – kuten osuuskaupan mukaan hyvästä kauppapaikasta kannattikin. Samoihin aikoihin se kertoi kiinnostuksestaan investoida Jämsään Himoksen alueelle. Jämsäläisistä osa toivoi Prismaa: ABC-liikennemyymälä luvattiin, sillä väestöpohja ei riittänyt S-marketin laajentamiseen suuremmaksi yksiköksi.[478]

Keskimaassa oli pantu merkille, että hyviä liikepaikkoja oli harvassa. Ympäristöministeriö oli ruksannut maakuntakaavasta pois useita kauppapaikkoja, joista tunnetuin oli Jyväskylän *Eteläportti*. Kilpailuvirastokin alkoi aiempaa hanakammin laittaa lusikkansa liikepaikkarakentamiseen. Toisaalta suurinvestoinnit oli tehtävä entistäkin harkitummin, sillä maassamme kaupan toimialan kokonaismyynti laski vuonna 2009 ensimmäisen kerran sitten lamavuoden 1991. Keskimaan onnistui kuitenkin vielä kasvattaa myyntiään.

Keskimaa-Sokoksesta CitySokokseksi ja osuuskaupan omaksi

SOK-ryhmässä Sokoksia oli 1970-luvulla ympäri maata enimmillään yli sata, mutta kaiken kaikkiaan Sokos-kyltin alla toimi kolmesataa yksikköä. Niiden koko, tuotevalikoimat ja johtaminen vaihtelivat suuresti. Ne olivat kuitenkin ajan oloissa eräänlaisia kaupan suuryksiköitä kooten saman katon alle sen tarjonnan, joka oli aikaisemmin hajallaan erikoisliikkeissä. Sokokset vastasivat 1970-luvulla parhaimmillaan pukeutumiskaupassa neljäsosasta.[479] Keskimaankin yhteyteen tuli maakuntaosuus-

Palokan Euromarketin liiketoiminta siirtyi Suomen Lähikauppa Oy:ltä Keskimaalle 1.2.2010.

Muutos Euromarketista Prismaksi toteutettiin ennätyksellisen nopeasti, reilussa kolmessa viikossa. Palokan Prisma avattiin 25.2.2010.

kauppaa muodostettaessa neljä *ns. maaseutusokosta*. Niistä muodostettiin ketjuohjauksen mukaisesti S-marketeja. Varsinaiset Sokos-tavaratalot eriytyivät suurimmista Sokoksista. Sellainen oli luonnollisesti Keskimaan tavaratalo Jyväskylän keskustassa. *Keskimaa-Sokos* muuttui ketjuuntumista tukien vuonna 1985 *CitySokokseksi*, mikä herätti jossain määrin närää osuuskaupan piirissä.

Sokoksen ympärillä käytiin tavan takaa rajanvetoa työnjaosta Keskimaan ja SOK:n kesken. Alueosuuskauppavaiheen ensimmäinen merkittävä linjaus tehtiin syksyllä 1986, jolloin Keskimaa päätti myydä SOK:lle seuraavan vuoden alusta tavaratalon pohjakerroksen käyttötavaraosastot rauta-, talous-, urheilu- ja RTV-osaston huoltoineen. Kauppaan sisältyi joukko ehtoja, joihin kuuluivat muun muassa työntekijöiden siirtyminen uuden omistajan palvelukseen vanhoina työntekijöinä ja SOK:n Keskimaalle maksama 1,8 prosentin kauppapaikkaprovisio liikevaihdosta.[480]

Valtakunnallinen ketju teki hyvää tulosta 1980-luvun loppuun saakka. Sitten lama alkoi purra käyttötavarakauppaa. Tavarataloasiakkaat suuntasivat yhtä enemmän edullisempiin automarketteihin, ja ulkomaiset ketjut, erityisesti vaate- ja kodinkonekaupassa, alkoivat vallata markkinoita. Taloutta rasitti myös se, että hyviä liikepaikkoja keskustoissa oli uudistettu kalliin rahan aikana.

CitySokos-ketju oli vahvasti SOK-omisteinen, sillä 1990-luvun puolivälissä maan 22 tavaratalosta vain 5 oli alueosuuskauppojen hallussa. SOK yritti tehdä korjausliikkeitä muun muassa yhtiöittämällä vuonna 1996 omistamansa tavaratalot, muuttamalla ne nimeltään Sokoksiksi ja koettamalla tehdä pesäeroa Prismojen tuotevalikoimiin. Kaikesta huolimatta Sokosten toiminta pysyi tappiollisena koko 1990-luvun. Ketju näytti hukanneen asiakkaansa. Ongelmat heiluttivat myös S-ryhmän johtoa voimakkaan ketjuohjauksen puolesta puhunutta pääjohtaja Jere Lahtea myöten. Syksyllä 2000 päätettiinkin siirtää kaikkien tavaratalojen liiketoiminta alueosuuskauppojen omistukseen, jolloin tavaratalokauppa voitiin osoittaa selkeästi alueosuuskaupan vastuualueeksi. Tämä sovittiin myös *SOK:n ja Keskimaan välisessä uudistetussa yhteistyösopimuksessa*, jota alettiin noudattaa vuoden 2003 alusta. SOK:n uusi pääjohtaja Kari Neilimo profiloitui ns. maakuntien mieheksi, joka alkoi kaventaa SOK:n roolia suunnaten sitä tukipalvelujen tuottamiseen.[481]

Keskimaan kannalta SOK:n tavaratalo-ohjauksen yksi ikävä sivujuonne oli Sokos-johtajan *Reijo Tuohiluoman* erottaminen tehtävästään syksyllä 1996. Tuohiluoma oli ollut rakentamassa tavaratalon liiketoimintaa alueosuuskaupan perustamisen ajoista lähtien, ja tunnettiin osaavana esimiehenä. Jyväskylän Sokos oli Tampereen Sokoksen kanssa ketjunsa parhaita yksiköitä. Sen johtaja puolusti toimintavapauden merkitystä tavaratalojen johtamisessa ja kritisoi Sokos-ketjun kehittämisen tiukkaa keskusjohtoisuutta. Keskimaan tavaratalojohtaja joutui välikädeksi S-ryhmässä käytyyn sisäiseen kädenvääntöön hyvää tulosta tehneiden Prismojen ja vaikeuksia kokeneiden Sokosten välillä ja sai maksaa työpaikallaan. Kalevi Liukkonen koetti saada mielivaltaisena pitämäänsä pikapäätöstä kumotuksi, mutta ei siinä onnistunut. Reijo Tuohiluomalle ei avautunut tehtävää S-ryhmässä, ja hän siirtyi vuosiksi 1997–2004 yksityiskauppiaaksi Jyväskylän Keltinmäkeen. Tuohiluoman jälkeen Keskimaan Sokoksen johtajaksi tuli *Kyösti Mikkonen*.[482]

Sokos oli elänyt tiiviisti aikansa vaate- ja muun käyttötavarakaupan osto- ja muotivirtausten mukana, ja sitä oli laajennettu jo vanhan Keskimaan aikana. *Mestarin Herkku* tunnettiin elintarvikkeistaan ja palvelustaan. Tavaratalon seinät olivat tulleet vastaan taas *vuonna 1984* alueosuuskaupan synnyn aikaan kilpailutilanteen koventuessa. *Vuonna 1996* – tavaratalon johtajan vaihtuessa – oltiin tekemässä 20 miljoonan markan uudistusta, jonka yhteydessä muun muassa lisättiin paikoitustiloja, siirrettiin kolmessa kerroksessa olleet ruokakaupan toiminnot yhteen

tasoon ja valmistauduttiin jalkineosaston laajentamiseen Aleksi 13:n tullessa kilpailijaksi kadun vastakkaiselle puolelle. Koska CitySokos-ketjun tavaroiden myyntikunnostus, hinnoittelu ja tuotesuojaus tehtiin keskitetysti, Jyväskylän Sokoksen varastotiloja voitiin pienentää lähes puoleen ja päästä siten eroon yhdestä tyypillisestä tavaratalokaupan rasitteesta. Myyntiala kasvoi 800 m²:llä, ja tasokerroksia voitiin väljentää.[483]

Keskimaan hallintoneuvosto kiirehti ilmeisesti ensimmäisenä alueosuuskauppana alkukesällä 2000 ilmoittamaan kiinnostuksensa saada hallintaansa Sokos-tavaratalonsa kaikki toiminnot. Osuuskauppa varasi liiketoimintojen siirtoon 30 miljoonaa markkaa, josta kaksi kolmasosaa oli tavaravaraston arvo. Keskimaan hallitus valtuutti 23.10.2000 johtajansa allekirjoittamaan neljän vuosikymmenen ikään ehtineen Jyväskylän Sokoksen liiketoiminnan ostoa koskevat sopimukset. *Toiminnot siirtyivät kokonaisuudessaan Keskimaan omistukseen* SOK:n tytäryhtiöltä Oy Sokos Ab:ltä vuoden 2001 alusta. Sopimuksiin sisältyi ketjusopimus sekä Sokoksen toimitiloja koskevat vuokrasopimukset (Kiinteistö Oy Jyväskylän Valtakulma ja Kiinteistö Oy Jyväskylän Kauppakatu 26); vuokrasopimukseen sisältyi mahdollisuus ostaa kiinteistöt omiksi. Keskimaan kannatti ostaa kiinteistö, koska vuokravastuut olivat kalliimmat. Syynä oli se, että osuuskauppojen tulosrakenne oli parempi kuin SOK:n.[484] Valikoimien osuvuutta parannettiin heti ja tavaratalon yleisilmettä avarrettiin. Omistajanvaihdoksen myötä tarjoutui parempi mahdollisuus markkinoida tavarataloa aiempaa enemmän maakunnallisena ostospaikkana. Myynti parani, kuten koko Sokos-ketjussa.

Neljä vuotta myöhemmin ryhdyttiin tavaratalon historian mittavimpaan rakennushankkeeseen, joka alkoi vuonna 2007 purkamalla viereinen työvoimatoimiston talo pysäköintihallin tieltä; Keskimaa oli ostanut Senaatilta Vapaudenkatu 55:n kiinteistön jo keväällä 2005. Katuosoite oli Keskimaalle tuttu vanhan osuuskaupan ajalta, sillä korttelin puurakennuksessa toimi maatalousosasto kymmenen vuotta, ennen kuin sille saatiin 1970-luvun alussa tilat tavaratalon yhteydestä. *Tuula Sillanmäen* johtaman tavaratalon osastot uudistettiin täysin ja valikoimia kasvatettiin. *Sokos-keskus valmistui vuoden 2010 marraskuussa* parahiksi Keskimaan 95-vuotisjuhliin kaksinkertaistaen sekä liikepinta-alan että autopysäköinnin 600 autolle. Keskimaan oma myyntiala oli kasvanut tavarataloketjun suurimpiin, lähes 13 000 m²:iin, ja vuokralaisten, joukossa mm. Alko ja Oral Hammassairaala, 3 000 m²:iin. Omat tilat jakaantuivat seuraavasti: Sokos 9 400 m², Mestarin Herkku 2 480 m² ja ravintolat 970 m². Suurhanke, joka yhtenäisti Jyväskylän keskustan kaupunkikuvaa eniten sitten kävelykadun perustamisen, maksoi noin 36 miljoonaa euroa. Se lienee Jyväskylän kaupunkialueen historian suurin yksittäinen kaupan rakennusinvestointi.[485]

Sokos-tavarataloille 2000-luku oli suosiollista aikaa ja myynnit kasvoivat yleensä nopeammin kuin automarketeissa. Sijainti kaupunkien parhaalla liikepaikalla puri, ja vahva keskittyminen pukeutumiseen ja vapaa-ajan tuotteisiin, kauneuden ja hyvän olo mielikuvaan sekä kodin tuotteisiin tuotti tulosta. Sokos-maailmaa täydensivät laadukas päivittäistavarakauppa ja monipuoliset ravintolapalvelut. Kaikki nämä piirteet yhdistettiin myös Keskimaan Sokokseen, sen yhteydessä olevaan Mestarin Herkkuun ja keskustoimipaikan lähipalveluihin. Keskimaassa erityisen vahva panostaminen näkyi – ja tuoksui – kosmetiikkaosastolla. Kaiken takana oli vahva asiakas- ja kilpailija-analyysi, jonka avulla etsittiin sopivimmat tuotteet ja lisättiin keskihintaisten tuotteiden alapuolelle sijoittuvia tuotteita ja tuoteryhmiä.[486]

Sokos-keskuksen avajaisia sekä Keskimaan 95-vuotisjuhlaa vietettiin samanaikaisesti torstaina 4.11.2010. Veera Korpi iloitsi Sokos-ketjun suurimmasta ja näyttävimmästä kosmetiikkaosastosta.

Mestarin Herkkuun saatiin uudistuksen myötä palvelutiskiä yhteensä 36 metriä. Marika Sivonen, Heta Tuunanen ja Pauliina Taulio palvelivat avajaisasiakkaita PikAteriassa.









"Myyjän työ on kutsumusammatti. Asiakkaan tarpeiden kartoitus ja niiden täyttäminen on tärkein ehtävämme", totesivat Jyväskylän Sokoksella työskentelevät Markku Paavola ja Tiina Virtanen "Keskimaan tähtimyyjät"-haastattelussa henkilöstölehdessä vuoden 2014 alussa.

S-marketit suurin ketju

Prismat olivat Keskimaan marketkaupan suuryksiköitä ja näyteikkunoita. Lukumäärältään suurin ketju koostui kuitenkin S-marketeista, jotka tekivät vähäeleisempää kauppaa ympäri maakuntaa. Niiden taustana olivat vanhan osuuskaupan aikaiset *S-hallit*. S-marketien kehittäminen oli valtakunnallisesti hidasta, ja vasta ketjuttamisen myötä 1990-luvulla niiden myynti- ja kustannustehokkuus alkoi parantua. Euroopan unionin jäsenyys kasvatti marketien valikoimia, kun elintarvikkeiden tuonti helpottui. Valikoimat kasvoivat noin 3 000 tuotteesta kolminkertaisiksi. Se havaittiin esimerkiksi hedelmähyllyillä ympäri vuotta. Kotimaiset valmistajat joutuivat monipuolistamaan tuotteitaan, mikä näkyi esimerkiksi lihajalosteissa.[487]

Keskimaa kulki S-marketiensa kehittämisen veturissa heti alueosuuskaupan synnyttyä, koska Kalevi Liukkonen näki välttämättömäksi osoittaa, mitä alueosuuskaupan maakunnallinen luonne todellisuudessa tarkoitti. Heikoista myymälöistä ei ollut marketeiksi ja niitä jouduttiin sulkemaan. Samaan aikaan ryhdyttiin vahvistamaan kuntakeskuksia. Hyvä esimerkki oli *Jämsä*. Kun Keskimaa investoi vuonna 1988 noin 35 miljoonalla markalla, siitä puolet osoitettiin Jämsän S-marketin rakentamiseen. Liike tuli Forum-nimiseen kauppakeskukseen.

S-markettien kannattavuus ei kuitenkaan tyydyttänyt 1980-luvun lopulla Kalevi Liukkosta. Hän antoi lupauksen, katsoen erityisesti päivittäistavarakaupasta vastanneen Aarno Kiviniemen ja hänen marketpäällikköjensä suuntaan, että kun ketju saadaan kannattavaksi, lähdetään käymään Amerikassa. Matka toteutuikin jo vuonna 1990 sillä muutoksella, että vierailu tehtiin Kanadaan Torontoon ja sen lähiympäristöön. Mukana oli koko Kiviniemen johtoryhmä lukuun ottamatta Ahti Pulkkista, joka jäi velvollisuudentuntoisesti kotiin Äänekosken uuden S-marketin avajaisvalmistelujen vuoksi. Pulkkinen ja Kiviniemi olivat tosin käyneet USA:n itärannikolla ennen Äänekosken S-marketin valmistumista. S-markettien kalustojärjestys oli yleensä kassalinjaan nähden poikittain. Matkalla oli nähty, että kannattikin muuttaa kalustolinjauksia niin, että niiden päädyt olivat kassoille päin. Muutos otettiin huomioon Äänekoskella.[488]

Aarno Kiviniemen johdolla tehtiin pian tutkimus sekä koko Keskimaan että erityisesti sen S-markettien asiakkaille antamasta kuvasta. Tutkimus perustui lähes 200 haastatteluun Jyväskylässä, sen lähiympäristössä, Jämsän suunnalla, Keuruulla, Laukaassa ja Äänekoskella. Keskimaan marketit pärjäsivät hyvin kilpaileville K- ja T-marketeille valikoimissa ja myymälän viihtyisyydessä sekä henkilökunnan palvelualttiudessa. Pysyvästi edullisen hintatason muisti joku. Tämän käsityksen





Huhtasuon Spar-myymälä muutettiin S-marketiksi vuonna 2006. Avajaistunnelmissa Sparista siirtyneet Tiina Hyytiäinen, Sirpa Manninen, Sanna Lauttala, Aila Keituri, Ritva Leppänen sekä toimipaikan päälliköksi Suolahden S-marketista siirtynyt Aija Parviainen.

Petäjävedelle avattiin valtatien 23 varteen uusi S-market 25.11.2010. Kyseessä oli Keskimaan ensimmäinen myymälä, jossa kaikki kylmäkalusteet varustettiin energiatehokkuutta tuntuvasti lisäävillä kansilla ja ovilla.

vahvistamisessa näytti vielä tarvittavan työtä. Suurin moite tuli kuitenkin kassapalvelujen hitaudessa. Kiviniemeä ei alkuunkaan tyydyttänyt se selitys, että samanlainen jähmeys oli kilpailevissa marketeissa. Henkilökunnalle tehtiin selväksi: Keskimaan jokainen S-market on saatava toimimaan siten, että kassalle mennään rahastamaan heti, kun on kertynyt neljän, viiden asiakkaan jono, eivätkä kaikki kassat ole miehitettyjä.[489]

Kun Kalevi Liukkoselle etsittiin vuosituhannen vaihteen kynnyksellä jatkajaa, sattuma ei ollut, että seuraaja Kuisma Niemelä tunnettiin marketkaupan taitajana. Niemelä oli yksi keskeisistä ahertajista, jotka nostivat HOK:in markkinaosuutta pääkaupunkiseudun päivittäistavarakaupassa. Kun osuus oli ollut alhaisimmillaan vaivaiset 5 prosenttia, se oli Niemelän vuonna 1999 lähtiessä 21 prosenttia. Kuvaavaa on, että samoihin aikoihin, kun toimitusjohtajan valinnasta kerrottiin julkisuudessa, muistutettiin siitä, että Keskimaa oli avaamassa S-marketin ydinkeskustassa, *Kolmikulmassa*.[490]

Parhaimmillaan S-marketit vastasivat lähes pienoistavarataloa. Sellaisena markkinoitiin esimerkiksi *Kuhmoisissa* tehtyä uudistusta vuonna 2005. Keskimaalla oli paikkakunnalla jo entuudestaan 58 prosentin osuus päivittäistavarakaupasta. S-marketin uudistuksen myötä isoistunutta ilmettä korosti kädentaitajien puoti, jonne 180 tavarantoimittajaa toi tuotteitaan käsitöistä elintarvikkeisiin.[491]

SOK:n ja Suomen Sparin vuonna 2005 tekemä sopimus vaikutti Jyväskylän kaupunkialueella siten, että *Huhtasuon ja Keltinmäen Spar-myymälät* siirtyivät uuden lipun alle Keskimaalle. Huhtasuon myymälä uudistettiin ensin, Keltinmäen talvella 2007. Keltinmäen myymälän seitsemän sparilaista perehtyivät uuteen ketjuajatteluun Palokassa ja muutoksen kokeneella Huhtasuolla. Säntillistä, selkeää ja tehokasta, kuuluivat entisten sparilaisten Minna Karjalaisen, Tiina Kytööja-Jokelan, Jorma Hulkkosen ja Eila Strandin ensivaikutelmat.[492]

Keskimaa toimitusjohtaja Kuisma Niemelän silmin (1999–2010)

Tullessani vuonna 1999 tiesin, että Keskimaa oli kehittyvä ja vakaalla pohjalla oleva alueosuuskauppa. Tunsin sen toimijoita. Keskimaassa oli hyvin osallistava ilmapiiri. Sain osuuskaupasta hyvän kuvan, kun kiersimme uudistetuissa toimipaikoissa. Osuuskauppa oli hyvässä kunnossa, mutta ei tietenkään niin valmis, etteikö olisi ollut kehitettävää. Käsitin, että minun tullessani oli tarve kehittää asiakasomistajille suunnattuja palveluja. Liikepaikkaverkostosta osa oli uusia tai uusittuja toimipaikkoja. Verkoston kehittäminen oli vielä kesken. Keskeinen asia oli luoda kilpailukykyä tulevaisuutta ajatellen. Keskimaassa oli vahva henki, että tehdään työtä yhdessä. Osuuskauppa oli olemukseltaan ennakkoluuloton, mistä olivat osoituksena sen halu osallistua vahvasti pilottihankkeisiin.

Aluksi koko toimipaikkaverkosto käytiin läpi. Tavoitteenamme oli, että kauppapaikan oli oltava päivittäistavarakaupan ykkönen omalla alueellaan. Kilpailutilanne oli sellainen, että K-ryhmä oli jättänyt 10–15 vuoden aikana uudistuksensa tekemättä. Sen päähuomio oli ehkä ollut muualla. Lidl oli tulossa Keski-Suomeen täydellä painollaan vuonna 2002. Se avasi heti kolme myymälää. Keski-Suomen asemaa Lidlin yhtenä painopistealueena osoitti se, että se rakensi Jyväskylän lentoaseman viereen Laukaan kunnan puolelle jakelukeskuksen. K-kauppa rakensi ensin Seppälään toisen Citymarketinsa; seuraava tuli myöhemmin Palokkaan. Huomattava on, ettei K-ryhmä innostunut investoimaan juurikaan maakuntaan.

Käyttötavarakauppa keskittyi Keski-Suomen alueella voimakkaasti Jyväskylään. Samaa on sanottava matkailu- ja ravitsemistoimialasta. ABC-ketjun syntyminen muodosti poikkeuksen edellä mainitusta yleislinjasta.

Kiinteistöliiketoiminnan lähtökohdista rakentamisen yksi painopiste oli Jyväskylän keskustan kehittäminen. Stockmannin tulosta saatoi kiertää huhuja, mutta todellisuudesta se ei ollut investoimassa Jyväskylään, vaan kohteeksi valittiin Oulu.



Toimitusjohtaja Kuisma Niemelä jutusteli Tutustu työelämään ja tienaa -harjoittelijan Riikka Kytölän sekä kesätyöntekijöiden Emmi Raitasen ja Mikko Sarajärven kanssa Seppälän Prismassa kesällä 2007.

Ei ollut näköpiirissä arvioita, että tarvittaisiin niin sanottuja korjausliikkeitä. Keskimaa oli investoinut – ja investoi edelleen – siten, että jokainen investointi koosta riippumatta osoittautui tuottavaksi. Investoinnit suunniteltiin huolella ja niiden aikajänne ylsi viidestä kymmenen vuoteen. Esimerkiksi Kodin Terran paikalle tehtiin tonttivaraus jo vuonna 1999. Varaus koski liikepaikkaa käyttötavarakaupalle. Hanke toteutui siten, että Terra avattiin talvella 2009.

Sokos-keskusta lähdettiin rakentamaan koko Keski-Suomen keskeisenä liikepaikkana. Keskimaa toteutti tässä kaupparyhmänsä strategiaa, kuten Kodin Terrankin osalta.

Kodin Terran ongelma oli siinä, ettei ketju ollut valmis vielä sinä aikana, kun Keskimaa avasi omansa. Kaupparyhmän strategia edellytti 20 liikepaikan rakentamista tavoitteena kaksinkertaistaa toimialan myynti. Paitsi, ettei ketju ollut alkuun valmis, ongelmaksi tuli myös se, ettei osa osuuskaupoista lähtenyt mukaan investointeihin.

Jälkikäteen voi todeta, etteivät Kodin Terran pilottikokemukset Lahdesta olleet riittävät. Asiakkailla olivat omat odotuksensa. S-ryhmä oli Keskimaan kautta ollut Jyväskylässä rautakaupan markkinajohtaja 1980-luvulla yli 50 prosentin markkinaosuudellaan. Rauta-ja maatalouskaupan käyttöpääomia oli pitänyt vapauttaa muihin tarkoituksiin.

ABC-liikennemyymälät ja niiden rakentaminen on nähtävä erillisinä kohteina. Ajatusta "jarrun painamisena" investoinneissa ei voi liikennemyymälöiden osalta millään lailla perustella, koska Keskimaan toimialueen halki kulkeva 4-tie oli valtakunnallisesti yksi tärkeimmistä teistä liikennemyymälöiden ketjua luotaessa. Palokka oli tässä ketjussa yksi lenkkinsä.

Keskimaalainen tapa toimia oli kokeileva ja yhteistyöhakuinen. Osuuskauppa lähti mukaan aidolla halulla jakaen avoimesti kokemuksiaan. Samalla organisaatio oppi itsekin.

Arto Hiltunen joutui jättämään SOK:n pääjohtajuuden terveydellisistä syistä vuodenvaihteessa 2009–2010. Seurasi hyvin nopea työnjatkajan valintaprosessi. Kuvaavaa on, että kun minuun oli päädytty, minulle ilmoitettiin maaliskuussa, voinko ottaa tehtävän vastaan kahden viikon päästä.

Lähde: Kuisma Niemelän haastattelu.

Syksyllä 2010 *Petäjävedellä* maistettiin harvinaista herkkua, kun uusi S-market avattiin sivussa olevaa kirkonkylän keskustaa paremmalla liikepaikalla Keuruuntien varressa. Myymälä oli energiapihi, sillä ovelliset ja kannelliset kylmäkalusteet kuluttivat energiaa 30–40 prosenttia vähemmän kuin avomalliset eikä kylmä virrannut myymälätiloihin. Petäjävesi kaupungin kyljessä kasvatti hienokseltaan väkimääräänsä, mihin osaltaan auttoi aikaisemmin tehty Kintauden uuden kyläkoulun rakentaminen.[493]

Petäjäveden marketin jälkeen Keskimaassa katsottiin, että kiivaan rakentamisjakson jälkeen pääpaino siirtyy S-marketeissa niiden kunnostamiseen. Yksi tärkeä tavoite oli kuitenkin vielä edessä: *Vaajakosken* uuden marketin rakentaminen vilkkaan liikenneväylän varrelle SOK:n vanhalle teollisuusalueelle Pandan makeistehtaan naapuriksi. Uusi, mutta perinteitä huokuva *Vaajala* avattiin syksyllä 2013. Kauppakeskus tuli mak-



Vaajakoskelainen Panda on usein nähty vieras Keskimaan tapahtumissa.



S-market Vaajala avattiin 4.9.2013. Kauppakeskus sijaitsee paikalla, jolla on yli 80-vuotinen osuuskauppahistoria. Uusi myymäläosa on yhdistetty vanhaan SOK:n margariinitehtaaseen.

samaan 9,5 miljoonaa euroa. Sen 5 500 neliömetrin avariin tiloihin tulivat myös Alko, apteekki, eläintarvikekauppa Musti ja Mirri ja parturi-kampaamo Elmi. Pysäköintitilaa riitti 400 autolle. Marketin energiatehokkuutta lisättiin edelleen. Uutta olivat Jyväskylän ensimmäiset itsepalvelukassat, joiden toimivuutta oli kokeiltu menestyksellä S-ryhmässä.[494]

Marketkaupan pienimmät: Salet

Keskimaan ensimmäiset Sale-myymälät syntyivät entisistä lähimyymälöistä, *S-valinnoista*. Laatikkomyymälöiden synty ja ketjuttaminen etenivät rinta rinnan vuoden 1990 alusta. Ensivaiheessa lähdettiin puolenkymmenen yksikön voimin, kun niistä eriytettiin pois maatalous- ja erikoistavarakauppa. Sale oli nimenomaan pitkien aukioloaikojen edullinen päivittäistavaroiden ostopaikka pääkilpailijanaan Siwa. Valikoimassa, joka käsitti 750–800 tuotetta, oli tunnettuja tuotemerkkejä, ja teollisesti pakatulle lihalle annettiin tuoreustakuu, joka oli noihin aikoihin kilpailuetu.[495]

Keskimaan Sale-ketju täydentyi entisistä Spar-myymälöistä. Esimerkki oli Jyväskylän *Kortepohjan ostoskeskuksen* Spar-

myymälä, jonka yrittäjä Jukka Hämäläinen luopui liiketoiminnastaan syksyllä 2007. Keskimaalla oli sitä ennen yhteensä 16 Sale-myymälää, joista Jyväskylässä yksi, vanhan Keskimaan aikainen *Syrjälän* sivumyymälä Voionmaankadun varrella.[496]

Osuuskauppa laati vuonna 2007 vuoteen 2012 ulottuvan strategiaohjelmansa. Tavoitteena oli, että jokainen market olisi vaikutusalueensa markkinajohtaja. Se tarkoitti käytännössä noin 50 prosentin markkinaosuutta.[497] Pienellä paikkakunnalla yksi ainoa Sale-myymälä riitti nostamaan maakuntaosuuskaupan markkinajohtajaksi päivittäistavarakaupassa, jota varten pienmyymäläketju oli nimenomaan syntynyt. Pääpaino oli toistuvasti ostettavissa elintarvikkeissa. *Konnevesi* oli ollut vuodesta 1987 lähtien tyhjiö Keskimaan toimialuekartalla, kun Osuuskauppa Hankapohjan aikainen sivumyymälä oli lopetettu. Aukko täyttyi kesällä 2005, kun avattiin Sale, jossa oli ketjunsa laajin valikoima, yli 4 000 tuotetta.[498] Kilpailu Konneveden asiakkaista koveni, sillä kivenheiton päässä olivat K-market ja Spar-market. Vuonna 2010 Keskimaa piti hallussaan päivittäistavarakaupan markkinajohtajuutta yhdellä Sale-myymälällään Kannonkoskella, Kivijärvellä, Kyyjärvellä, Multialla ja Uuraisilla, mutta ei Konnevedellä. Osuuskauppakaan ei ollut kaikessa ylivoimainen. Parhaiten pärjättiin paikkakunnilla, joissa sillä oli ollut koko ajan toimiva myymälä. Tulokas, Konneveden Sale, kuroi umpeen paikallisen K-kaupan etumatkaa, mutta vielä alkuvuonna 2013 kilpailija oli vahvempi.[499]

Lyyli Niskanen palvelee Mirja Saloa, Paula Villmania ja Maire Leppästä Kannonkosken Salen avajaisissa joulukuussa 2004.



Samaan aikaan pohdittiin uusien Sale-myymälöiden perustamistarvetta Jyväskylän kaupunkialueelle. Sekä *Nisulassa* että *Äijälässä* oli tarjolla hyvä liikepaikka, jossa oli mahdollista yltää ketjuohjauksen edellyttämään reilun kahden miljoonan euron vuosimyyntiin. Äijälä oli sikälikin kiinnostavaa seutua, että sen viereen sijoittui vuoden 2014 asuntomessualue.[500] Uusien myymälöiden rakentamisessa ei kuitenkaan kannattanut ryntäillä, kuten market- ja tavaratalokaupan toimialajohtaja Reima Loukkola muistuttaa:[501]

> Nisulaan rakentamisesta meillä laskelmat näyttivät, että riskinotto kannattavuuden puolella on liian suuri. Volyymi jää liian pieneksi. Kahden miljoonan euron myynti riittää, jos perustamiskustannukset ovat erityisen edulliset, ei muutoin. Me olimme suunnittelemassa myös Äijälään rakentamista, mutta myöhemmin vahvistuneet huhut kertoivat, että Lidl rakentaa 300–400 metrin päähän uuden pajan. Päätöksenteko oli hyvin yksinkertaista matematiikkaa. Lidl tulee ja laittaa reilun tuhannen tuotteen hintamyllyn pyörimään, nappaa kuuden, seitsemän miljoonan myynnin. Ei me yhdellä Salella pärjätä, me jäädään jalkoihin. Käytetään se raha muutoin, pannaan kaksi, kolme Salea maakunnissa kuntoon.

Päivittäistavara on ykkösasia

Mitä on päivittäistavarakauppa?

Vanha polvi muistaa siirtomaatuotteet ja vähän nuorempi sekatavaramyymälät. Viimeksi mainittuja oli vielä kasapäin alueosuuskauppoja 1980-luvun alkupuolella muodostettaessa. Näistä samoista asioista puhutaan nyt päivittäistavarakaupan nimellä. Melkoinen nimihirviö, jolle on turhaan koetettu etsiä parempaa.

Päivittäistavarakaupalla eli lyhyemmin *PT-kaupalla* tarkoitetaan elintarvikkeiden, juomien, tupakan ja elintarvikeostosten ohessa päivittäin tarvittavien paperi- ja teknokemian tuotteiden vähittäiskauppaa, jota voidaan tehdä joko siihen erikoistuneissa tai siihen erikoistumattomissa kaupoissa. Varsinaisen PT-kaupan lisäksi päivittäistavarakaupan kokonaismarkkinat muodostuvat myös osittain ravintoloissa, suoramyyntipisteissä ja toreilla. Varsinaista PT-kauppaa käydään tyypillisesti marketketjuissa. PT-kauppaan luetaan myös kioskikauppa, mutta ei Alkon myymälöitä eikä luontaistuotekauppoja. Päivittäistavarakauppaa harjoitetaan kaikkialla, missä ihmisiä asuu, siis ympäri maata, mutta sen painopiste on asutuskeskusten ja niiden läheisten itsepalveluperiaatteella toimivien suuryksiköiden, kuten automarkettien, myynnissä. Jyväskylä ja sen lähiympäristö on hyvä esimerkki.[502]

Päivittäistavarakauppa kasvoi 2010-luvun alkuun saakka kysynnän kasvun tahdissa. Sen jälkeen tilanne tasaantui. Ruoka oli koko ajan tärkein päivittäistavaramme. Sen osuus päivittäistavaramyymälöiden kokonaismyynnistä oli 2000-luvun alussa noin 80 prosenttia.[503] Kehityksen valtavirta oli, että PT-kauppa keskittyi koko ajan suurempiin yksikköihin, joissa vähittäiskaupan toistuvia ydintoimintoja voitiin tehdä kustannustehokkaammin. Kauppaa tehtiin automarketeissa, sillä tavaratalojen PT-myynnin osuus laski tuntuvasti. Toinen asemaansa lisännyt myymälätyyppi olivat supermarketit ja niistä lähinnä suurimmat, tunnusomaisesti kuntakeskusten ja suurten kaupunkilähiöiden kauppapaikat. Pienmyymälöiden osuus päivittäistavarakaupassa kutistui kaikkein eniten.

Kehitystä kuvaavat seuraavat luvut, jotka osoittavat päivittäistavaramyynnin jakautumisen (%) myymälätyypeittäin:[504]

1985	1994	2000	2005	2012	2013
Hypermarketit	4,7	13,1	21,6	24,8	27,7
Tavaratalot	15,2	8,1	7,1	5,1	3,7
Supermarketit	31,6	47,0	48,2	46,6	46,2
Valintamyymälät	21,1	17,6	19,6	20,2	18,9
Pienmyymälät	24,7	12,4	2,0	2,0	2,0
Erikoismyymälät ja hallit	2,7	1,8	1,5	1,3	1,5
Yhteensä	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Päivittäistavarakaupan keskittymisestä kahteen kaupparyhmäämme on ollut puhetta jo aikaisemmin. Samoin siitä, kuinka S-ryhmän onnistui saada pääkilpailijaansa suurempi osuus kasvavasta kysynnästä. S-ryhmän sisällä päivittäistavarakauppa jakautui vuonna 2012 myymälätyypeittäin siten, että S-marketit kattoivat puolet (50,4 prosenttia) kaupparyhmänsä päivittäistavaramyynnistä, Prismat lähes kolmasosan (31,8 %), Salet ja pääkaupunkiseudun Alepat seitsemäsosan (14,6 %) ja muut 3,2 prosenttia. Viimeksi mainitut käsittivät lähinnä ABC-liikennemyymälöiden marketkaupan.[505]

Päivittäistavarakaupan kehitys suosi siis suuria yksiköitä ja kasvavia talousalueita, kuten Jyväskylän seutua. Ihmisten ostoskäyttäytymisessä korostui 2000-luvulle tultaessa tuotteiden käytön vaivattomuus siinä missä hintakin. Nämä piirteet näkyivät selvästi esimerkiksi lihan ja lihavalmisteiden myynnissä. Valmiiksi maustettujen ja annosteltujen tuotepakkausten myynti kasvoi, minkä huomioi myös elintarviketeollisuus. Tarpeeksi pitkälle ei päästy siinä, että olisi kyetty ottamaan huomioon kotitalouksien pienentyminen yhden hengen talouksien yleistyessä. Kotimaisuus oli valtti, mutta ei ehdoton valintaperuste: kansainväliset makutrendit kiinnostivat, mikä näkyi vaikkapa makaroni- ja pastaruokien suosion kasvussa. Kasvisten ja vihannesten kysyntä kertoi terveellisyyden arvostamisesta.[506]

"Pidän todella paljon työstäni. Minulle on myös tärkeää, että työnantajan arvot ovat linjassa omien arvojeni kanssa", totesi Joutsan S-marketin päällikkö Elina Kemppainen Sinun Etusi -lehdessä keväällä 2014.



Päivittäistavarakaupan kehittäminen

Tärkeimmällä toimialalla onnistuminen oli avaintekijä Keskimaan menestyksessä. Päätoimialan asema näkyi jo siten, että päivittäistavarakaupan johtaja, *Aarno Kiviniemi*, nimettiin alueosuuskauppaa muodostettaessa toimialajohtajista ensimmäisenä. Työnkuvaan sisältyi erikoistavarakauppakin. Kiviniemen päättäessä uurastuksensa seuraajaksi tuli maaliskuussa 2000 Prisma-tavaratalonjohtajana pitkän päivätyön tehnyt *Veijo Karhula*. Osuuskaupan automarketteja saapui johtamaan nuori *Leena Laitinen* Osuuskauppa PeeÄssän Iisalmen Prismasta. Laitisella oli työkokemusta muun muassa Saksasta Suomen Vientikeskuksen tehtävistä. Kun Euromarket ja Eurospar oli avattu, kilpailutilanne Jyväskylän elintarvikekaupassa oli kiristymässä suuryksiköiden rakentamisen kiihtyessä.[507]

Keskimaan päivittäistavararyhmään oli perustettu vuonna 1997 kolmihenkinen *markkinointitiimi*, jonka työtä koordinoi markkinointipäällikkö *Raija Isännäinen*. Muut tiimin jäsenet oli-

Ruoka puhuttaa

Ruoka on ihmisen päivittäinen perustarve. Se on ollut koko ajan myös Keskimaan päivittäistavarakaupan ydin. Koska kauppaan tultiin toistuvimmin ruokaostosten takia, asiakas otti näkemäänsä ja kokemaansa herkästi kantaa. Saadaanko rahalle vastinetta? Ovatko elintarvikkeet hintansa arvoisia? Ruoka oli myös tottumuskysymys: joku piti uusista mauista ja ulkoasuista, toinen arvosti tuttua ja turvallista tuotemaailmaa.

Seuraavaan luettelomaiseen listaan on koottu eräitä alueosuuskaupan aikana ihmisiä kiinnostaneita, Keskimaan ruokakauppaan liittyviä keskeisiä puheenaiheita. Niiden kirjo lisääntyi nykypäiviä kohti tultaessa, ja suuntaus näyttää jatkuvan:

1990-luvun alku

- Lopullinen siirtyminen itsepalveluun
- Eniten otettiin kantaa lihanmyyntiin – purnausta oli kuitenkin vähän, koska itsepalvelun kautta hyödyttiin edullisemmasta hintatasosta
- Viimeinen, paikallislehden kirjoitteluun asti yltänyt tapaus oli Petäjäveden S-market Katriina vuonna 1997

1995

- Ruuan hinta laski Euroopan unioniin liittymisen vuoksi, kun elintarvikkeiden tuonti vapautui
- Keskimaa: päivittäistavaroiden yleinen hintataso laski keskimäärin kymmenen prosenttia

1996

- S-ryhmä tutki ruuan kotiinkuljetusmahdollisuutta

2002

- S-ryhmän nettiruokakaupan pilottihanke loppui Jyväskylässä, Joensuussa, Lappeenrannassa, Porissa ja Espoossa
- Mestarin Herkku lähti kokeiluun ensimmäisenä: kävijämäärät netissä kasvoivat, mutta liian hitaasti; nettikaupan ylläpito ei osoittautunut kannattavaksi

2003

- Suomen Leipuriliitto valitsi Seppälän Prisman Vuoden Leipäkaupaksi (Prismasta lähti päivittäin keskimäärin 8 000 leipäpussia; ns. päivän tuotteena leipä oli erityisen vaativa tuote)
- Perustelut: tuoreus ja valikoimat kunnossa, erityistuotteita hyvin tarjolla, asiakaskunnan rakenne hyvin huomioitu, osastolla lämmin yleisilme, kalustoratkaisu onnistunut, selkeät hintamerkinnät, ystävällinen ja asiantunteva henkilökunta

2008

- Elintarvikkeiden yleinen hintataso nousi energian ja raaka-aineiden kallistuessa
- Keskimaa: haluamme säilyttää asemamme kokonais-edullisimpana ruokakauppana – emme voi kuitenkaan lakirajoituksen vuoksi käyttää olemassa olevaa hinta-vertailutietoa markkinoinnissamme kuluttajien parhaaksi

2010-luvun alku

- Ruuan alkuperämaa
- Missä ja millaisin eettisin perustein liha on tuotettu?
- Keskimaalla oli moneen kertaan todistettu halvin ostoskori – mutta riittääkö tämä tieto?
- Kilpailija jatkaa vahvalla tarjousilmoittelulla – pitääkö osuus-kaupan vastata paikallislehdessä?
- Kilpailija pyörittää koko ajan tuotteiden alennusrulettia: mutta miten realistinen se on, mikä on lähtöhinta?
- Kansa haluaa tietää, paljonko kanapakkaus oikeasti maksaa
- Saako alkutuottaja tuotteensa kauppaan myydessään kohtuullisen hinnan?
- S-ryhmässä liian tiukka ketjuohjaus – vaikeuttaa maakunnallisten

pientuottajien esiin pääsyä markettien hyllyille, koska tuote ei sisälly ketjuvalikoimaan
- Keskimaa: Keskimaa on kohtuudella koettanut ottaa huomioon paikallisia tuotteita; ongelmana on tuotteiden saatavuus; tuotantoketju laatuvaatimuksineen pakkaukseen saakka on toinen kriittinen tekijä (esimerkkinä peruna); Keskimaa on toivonut Keski-Suomesta enemmän tarjontaa
- Periikö osuuskauppa ns. kynnysrahaa (hyllyrahaa) pientuottajilta?
- Keskimaan vastaus: emme peri
- Ruuan hävikki kaupassa
- Voiko sitä käyttää lahjoituksena tahoille, joilla sille olisi käyttöä?

2013
- Kilpailulakiin kaavaillut muutokset luovat epävarmuutta
- Keskimaa: ruuan ja eräiden muiden päivittäistavaroiden hinta uhkaa nousta, koska emme voi käyttää kaupan normaaleina pidettyjä kilpailukeinoja (puhutaan ns. saalistushinnoittelupykälästä, joka tarkoittaa käytännössä sitä, että kilpailusyistä kaikissa kauppaketjuissa myydään tappiolla esimerkiksi kahvia ja lastenruokia); muutokset toteutuessaan suosivat kansainvälisiä tavarantoimittajia ja vaikeuttavat kaupan mahdollisuuksia tukea paikallisia tuotetoimittajia (Keskimaa möi v. 2012 paikallisia päivittäistavarakaupan tuotteita yli 30 miljoonalla eurolla; pienten alueellisten tuote- ja tavarantoimittajien myynti kasvoi peräti 19 prosenttia edellisvuoteen nähden, kun koko päivittäistavarakaupan myynti kasvoi vain 3,5 prosenttia)
- Keskimaa: meillä on maaseudulla joitakin tappiollisia myymälöitä, joita saatamme joutua sulkemaan vastoin tahtoamme, koska markkinajohtajan alhainen hinnoittelu syyllistetään vedoten tappiolla myyntiin

2014
- Keskimaa alensi ruoan hintoja

2015
- Ruoan halpuuttaminen. S-ryhmän merkittävin strateginen päätös tammikuussa 2015 suosituimpien elintarvikkeiden hintojen alentamiseksi Prismoissa ja S-marketeissa.

Lähteet: Keskimaalainen 3/1994, 4/2008; Keskisuomalainen 11.8.1996, 19.3.2002, 16.2.2013; Ässä-lehti 2/2003.



Veijo Karhula (vasemmalla) valittiin Keskimaan marketkaupan toimialajohtajaksi jatkamaan Aarno Kiviniemen työtä.

vat valikoimapäällikkö *Marko Saarenketo* ja asiakkuuspäällikkö *Tuula Sillanmäki*. Päivittäistavararyhmässä tehtiin vuoden 2001 lopulla organisaatiomuutoksia, jolloin markkinointitehtävissä jatkavasta Raija Isännäisestä tuli myös eteläisen Keski-Suomen S-marketeista ja Sale-myymälöistä vastaava aluepäällikkö ja samalla johtoryhmän jäsen. Pohjoisesta alueesta alkoi vastata ryhmäpäällikkönä sitä ennen työskennellyt *Martti Kirvesoja*. Kolmanneksi uudeksi jäseneksi johtoryhmään tuli Tuula Sillanmäki, joka jatkoi asiakkuuspäällikkönä ja markkinointitiimissä. Veijo Karhulan vetämään päivittäistavarakaupan johtoryhmään kuuluivat edellä mainittujen kolmen lisäksi Prisma-johtaja Leena Laitinen ja Sokos-johtaja *Kyösti Mikkonen*.[508]

Päivittäistavarakaupan organisaatio muuttui vuoden 2008 alusta osana laajempaa johto-organisaation muutoskierrosta, kun Veijo Karhula, matkailu- ja ravitsemistoimialaa johtanut Keijo Valve ja eteläisen alueen aluepäällikkö Raija Isännäinen siirtyivät eläkepäiville. Vähittäiskaupasta sekä taloushallinnosta vastaavaksi toimialajohtajaksi nimitettiin osuuskaupan hallintojohtajana loppuvuodesta 2000 toiminut *Kimmo Jantunen*, joka toimi jatkossa myös toimitusjohtaja Kuisma Niemelän sijaisena. Raija Isännäisen tehtävät osoitettiin Prisma-johtajana Leena Laitisen jälkeen toimineelle Kyösti Mikkoselle; pohjoisen alueen aluejohtajaksi tuli *Tommi Viitanen*. Prisma-johtajaksi nimitettiin Sokoksesta vastannut *Raija Rantanen*, jonka vastuualueeseen sisällytettiin rakennettavaksi tuleva Kodin Terra. Tehtävien kierrossa Tuula Sillanmäki alkoi vastata Sokoksesta.[509] Raija Rantanen toimi sittemmin vuoden 2010 alusta elokuun loppuun 2012 market- ja tavaratalokaupan toimialajohtajana.

Keskimaan suurin toimiala market- ja tavaratalokauppa notkahti 2010-luvun alussa, ja syksyllä 2012 uutta puhtia toimialan johdossa alkoi tuoda *Reima Loukkola*, joka matkasi Keski-Suomeen Osuuskauppa Ympyrän johdosta. Tulosta Jyväskylään oli sovittu jo ennen haminalaisen osuuskaupan ja kouvolalaisen Osuuskauppa Ympäristön fuusioitumista vuoden 2013 alusta Kymen Seudun Osuuskaupaksi. Entinen toimialajohtaja Raija Rantanen aloitti talvella 2013 Keskimaan henkilöstöjohtajana *Leila Havukaisen* siirryttyä eläkkeelle. Saman vuoden syksyllä Rantanen nimitettiin Nurmeksessa kotipaikkaa pitävän Osuuskauppa Jukolan toimitusjohtajaksi.[510]

Kun palaamme vielä alueosuuskaupan nuoruusvuosiin, päivittäistavarakauppa oli keskeisin Kalevi Liukkosen korostama kehittämistehtävä. Tuloskehitys puhui puolestaan, kun 1990-luvun alkupuolen lamavuosinakin pysyttiin kasvu-uralla myynnin lisääntyessä enimmillään toistakymmentä prosenttia vuodessa jo ennen toisen Prisman avaamista. Hyvän PT-kaupan tuloskehityksen avaimia olivat kulujen sopeuttaminen

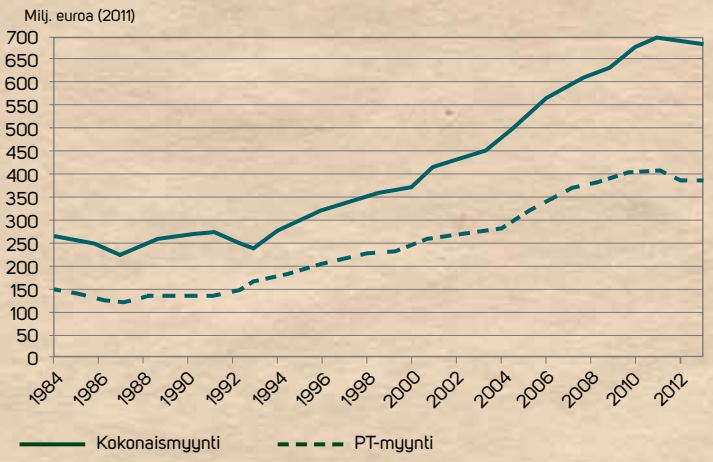


Päivi Huttunen, Kirsi Friman ja Erkki Routavuo täyttävät hedelmälaareja Palokan Prismassa.

myyntiin, ketjuliikeidean täysi hyödyntäminen, oikea-aikaiset investoinnit ja motivoitunut henkilökunta. Aarno Kiviniemen mukaan myymälä oli paras markkinointiväline.[511]

Kuisma Niemelän tullessa vuonna 1999 Liukkosen seuraajaksi Keskimaan päivittäistavarakauppa oli varsin hyvällä mallilla. Niemelän mukaan sen verkosto oli valmis toimipaikkamäärältään, mutta ei vielä laadultaan.[512] Koko kaupparyhmässä päivittäistavarakaupan ketjuohjaus oli vasta tehostunut parin vuoden ajan Antti Sippolan johtaessa marketkauppaa. Seuranneet lähivuodet olivat tuulista aikaa, ja vielä vuosituhannen vaihteen jälkeenkin näkyi alueosuuskauppojen hetkittäin heikohko sitoutuminen tehtyihin päätöksiin. Keskimaa oli toista maata ymmärtäen sen perustavaa laatua olevan välillisen merkityksen. Ketjutoiminnan kehittämistoimet ja -suunnitelmat oli helppoa hyväksyä myös siksi, että keskimaalaiset – erityisesti Kalevi Liukkonen, Aarno Kiviniemi ja Veijo Karhula – olivat olleet jatkuvasti niitä kehittämässä erilaisissa työryhmissä. Omat vaiheensa oli sillä, kuinka tuoretavarakauppa saatiin keskitetyksi ketjun hankintavastuulle. Keskimaan nä-

Kuvio 19. Keskimaan päivittäistavaroiden myynti 1984–2013



Lähde: Keskimaan vuosikertomukset 1984–2013.



Maidon hinnalla on asiakkaille suuri merkitys. Marketpäällikkö Juuso Tyyskä esittelee kaupungin halvimpia maitopurkkeja Jämsän S-marketissa.

kökulmasta alueosuuskauppojen vastahanka oli turhaa, sillä osuuskauppakohtaisten vuosisopimusten kanssa oli jo jouduttu elämään aivan riittävän kauan.[513]

Päivittäistavarakaupan nimellinen myynti kasvoi jatkuvasti vuoteen 2011 saakka huomioon ottaen rahayksikön muutos 2000-luvun alussa. Maamme yritysluokittelussa 1990-luvulla suuren yrityksen status tuli miljardimyyntiin yltävälle. Keskimaa pääsi tähän kovaan sarjaan vuonna 1997 jo pelkästään päivittäistavaramyynnillään, joka toki oli osuuskaupan suurin toimiala. Tunnettua on, että alueosuuskauppa Keskimaan nimellisarvoinen myynti polki paikoillaan kolme ensimmäistä vuotta. Hieman yllättävää Keskimaan menestystarina tuntien on se, että elinkustannusindeksillä korjattu *reaalinen myynti* saavutti vasta vuonna 1992 saman tason, jolla oli oltu alueosuuskaupan ensimmäisenä täytenä toimintavuonna 1985. Tämä osoittaa, kuinka pitkäkestoisia ponnistuksia ja luottamusta omiin toimiin tosissaan tarvittiin noina varhaisina kriittisinä vuosina.

Yksi Keskimaan tarinan tärkeä vaihe oli, että osuuskauppa pystyi 1990-luvun alkupuolen aikana jopa lisäämään päivittäistavaramyyntiään kilpailijoiden kompuroidessa. Reaalisen myynnin kasvu pysähtyi vain hetkellisesti, vuosina 1990 ja 1991. Sen jälkeen koettiin myynnin harppaus vuoteen 1995 tultaessa. Tällöin Keskimaa siirtyi PT-kaupan markkinajohtajaksi toiminta-alueellaan. Vakaata tuloksenteon aikaa jatkui kymmenen vuotta: reaalinen myynti kaksinkertaistui ajanjaksolla 1993–2004. Tärkeä avaintekijä oli toisen Prisman rakentaminen. Prismojen asemaa Keskimaan syömähampaana osoittaa sekin, että vuonna 1994, jolloin nuorempi automarket oli rakenteilla, vanhempi Prisma möi päivittäistavaroita eniten koko maassa.

Tuloksenteon hulppeinta aikaa oli 2000-luvun alku vuoteen 2008. Ajanjakson päättyessä osuuskauppa välitti päivittäistavaraa yli 400 miljoonalla eurolla. Määrä oli lähes kolme kertaa niin paljon kuin alueosuuskaupan syntyaikaan. Vuonna 2010 oli nähtävissä kireän kilpailun virittyminen äärimmilleen, mihin Keskimaa oli vastannut avaamalla kolmannen Prismansa

ja Savelan S-marketin. PT-myynti kasvoi hieman vielä vuonna 2011. Seuraavan vuoden notkahdus näyttäytyi ostovoimakorjattuna hieman suuremmalta kuin nimellismyynnin valossa. Vuonna 2013 ja seuraavan vuoden ensimmäisellä puoliskolla päivittäistavarakaupan myynti supistui edelleen hieman, mutta käyttötavarakauppa ja ennen kaikkea matkailu- ja ravitsemiskauppa hieman elpyi.

Tilanne oli uusi alueosuuskaupan eteenpäin rynnivässä historiassa. Oli tultu vaiheeseen, jossa kasvun ideologia oli suunnattava asemien säilyttämiseen. Koko S-ryhmän markkinoista työvuosinaan vastannut Kalle Sääskilahti kiteyttää Keskimaan tilanteen: ”Huipulla pysyminen on vaikeaa. Siihen vaikuttaa erityisen voimakkaasti päivittäistavarakaupan kilpailutilanne. Tiedetään, että 70–80 prosenttia bonusmyynnistä on ruokaa ja bensaa. Osuuskaupan päätehtävä on, kuinka saadaan jäsenten ja muiden asiakkaiden arki sujumaan mahdollisimman hyvin.”[514]

Päivittäistavarakaupan osuus kokonaismyynnistä vaihteli 55–65 prosenttin. Suurimmillaan se oli 1990-luvun lamavuosina, jolloin ihmiset tinkivät kulutustavaroista, eivät niinkään elintarvikkeista. Huippu oli vuosi 1993, jolloin asiakkaiden ostoskärryt täyttyivät myynnin arvoltaan lähes 70-prosenttisesti arkisista välttämättömyyshyödykkeistä. Tultaessa 2000-luvulle päivittäistavaroiden osuus ostoskorissa alkoi hiljalleen vähetä, mikä osaltaan kertoi siitä, että ruuan osuus kulutusmenoistamme laski edelleen. Kun talouden ja työllisyysnäkymien epävarmuus pitkittyi 2010-luvulla, näkyi merkkejä, että perheiden ruokaostoksissa edullisuus alkoi olla niin hallitseva tekijä, että oltiin valmiita siirtymään tuotteiden alemmille hintatasoille.

Seuraavassa asetelmassa havainnollistetaan *Keskimaan asemaa päivittäistavarakaupassa* vuoteen *2013* tultaessa. Tarkastelu tehdään kunnittain. Päivittäistavarakaupan rahamäärä kuvaa hyvin koko kunnan vähittäiskaupan markkinavirtaa ja alueellista jakautumista.

Paikkakunnittain suurimmat Keskimaan myymälät:[515]

Kunnan päivittäistavaramarkkina (milj. euroa)		Suurin Keskimaan yksikkö (sijoitus paikkakunnalla)
		Toimipaikka
Hankasalmi	14,2	S-market Hankasalmi (1.)
Joutsa	17,7	S-market Joutsa (2.)
Jyväskylä	427,7	Prisma Seppälä (1.)
Jämsä	66,8	S-market Jämsä (2.)
Kangasniemi	20,3	S-market Kangasniemi (1.)
Kannonkoski	3,7	Sale Kannonkoski (1.)
Karstula	13,0	S-market Karstula (1.)
Keuruu	34,4	S-market Keuruu (1.)
Kivijärvi	3,4	Sale Kivijärvi (1.)
Konnevesi	8,4	Sale Konnevesi (2.)
Kuhmoinen	8,2	S-market Kuhmoinen (1.)
Kyyjärvi	3,8	Sale Kyyjärvi (1.)
Laukaa	37,0	S-market Laukaa (1.)
Luhanka	0,7	-
Multia	3,7	Sale Multia (1.)
Muurame	16,6	S-market Muurame (1.)
Petäjävesi	10,2	S-market Petäjävesi (1.)
Pihtipudas	13,1	S-market Pihtipudas (1.)
Saarijärvi	37,0	S-market Saarijärvi (1.)
Toivakka	5,1	Sale Toivakka (2.)
Uurainen	4,8	Sale Uurainen (1.)
Viitasaari	24,2	S-market Viitasaari (1.)
Äänekoski	65,0	S-market Äänekoski (2.)
Yhteensä	**839,0**	

Mestarin Herkku – alueellinen brändi

Pekka Prättälän luoma Mestarin Herkku jatkoi alueosuuskaupan aikana korkeatasoisena ruokakauppana. Se tuki Sokoksen toimintatapaa. Palvelu, laatu ja valikoimat olivat keskeiset tekijät, jotka erottivat elintarvikekaupan kilpailijoistaan. Keskustan palvelua tarjoavan Mestarin Herkun ei ollut tarpeen edes yrittää olla hintajohtaja. Mestarin Herkku edisti nimensä mukaan myös kulinaristista ajattelua. Se, kuten vastaavat herkkukaupat Tampereen, Turun, Porin ja Lahden CitySokoksissa, menestyivät kaikki jopa 1990-luvun puolivälissä laman synkimpään aikaan.

Käytännössä huolittelu näkyi esimerkiksi siinä, ettei 1990-luvun alkupuolella mikään muu liike myynyt Jyväskylässä kalvottomia paisteja. Lihan raakakypsennys kesti vähintään neljä viikkoa. Asiakkaille annettiin henkilökohtaista neuvontaa ruokavinkein, ja viikonlopun tai juhlatilaisuuden järjestämistä tuettiin reseptein. Henkilökohtainen palvelu tiskeineen toi tietenkin kustannuksia, mikä pyrittiin huomioimaan kustannusvastaavalla hinnoittelulla itsepalveluun verrattuna. Peruselintarvikkeiden hinnat noudattivat S-markettien hintatasoa.[516]

> **”Jos ei Mestarin Herkusta löydä, niin sitä ei tarvitse muualtakaan etsiä!**

Risto Onkila vastasi vuodesta 1978 kevättalveen 2011 saakka Mestarin Herkun johtamisesta. Hän muistaa työpaikkansa niiltä ajoilta lähtien, jolloin Mestarin Herkku oli Prättälän silmäterä. Arvon ovat ymmärtäneet myöhemmätkin osuuskaupan johtajat: säilyttää Mestarin Herkku yrityksen näyteikkunana. Onkilan muistelee ruokakauppaa, jossa henkilökunta pyrittiin pitämään tiiviisti mukana muutoksiin valmistauduttaessa:[517]

> Kun juustot olivat palvelutiskissä, ajattelin myöhemmin juustokaupan kehittämistä. Lähinnä mielessä olivat sisäänvetotuotteet ja ruuhka-ajat. Samaan aikaan Jyväskylään avattiin ensimmäinen itsepalvelualkoholimyymälä. Yhtenä yönä tuli mieleen, eivätkö juustot voisi olla myynnissä juustopuodissa itsepalveluperiaatteella kuten alkoholikin. Kun voi itse tutkia eri viinien ominaisuuksia, niin samalla lailla voisi tehdä juustojenkin osalta. Juustot paloiteltiin päivittäin valintakalusteeseen. Monet asiakkaat vierastivat aluksi vierasperäisiä juustojen nimikkeitä.
>
> Puhuin asiasta juustoryhmän vastaavalle Siekkisen Sirkalle, voisiko palvelutiskin rinnalla olla alkuun edes pieni itsepalvelupiste ruuhka-aikoja helpottamassa. Ei aluksi innostunut: mennään karille. Myöhemmin asia kypsyi. Puhuttiin muutosasiasta Sirkan kanssa henkilökunnalle. Tärkeää oli, että henkilökunta tiesi ja sai olla mukana muutoksessa. Asiakas voi itse kerätä juustoja ja helpotetaan juustotiskin ruuhkia. Niitä oli aina joulun, uuden vuoden, pääsiäisen ja juhannuksen alla. Minulle tuli palautetta edellä mainittujen juhlapyhien alla, että teillä on liian vähän myyjiä. Mutta mihin olisi ne myyjät sitten laitettu, kun tulivat ne hiljaiset viikot?
>
> Sitten me laitettiin se loppuikäni muistamani 16,6 metrin pituinen juustopöytä. Siinä oli 550 eri juustoa. Ja niin me saatiin niin hyvä juuston myynnin kehitys, että se innosti myös muita yksiköitä, kuten Tampereen Sokosta, joka oli koko ajan lähinnä Mestarin Herkkua.
>
> Tuotehankinnan päälinja oli se, että tuoretavarat ja ns. teolliset elintarvikkeet tulivat aluksi Vapaudenkadulta SOK:n varastosta. Jatkossa ne tulivat Tampereelta ja Helsingistä Inexiltä. Valikoimia täydennettiin Stockmannin tukusta erikoisjuustoilla ja herkkusäilykkeillä. Mestarin Herkun liikeideaan kuului, että siellä oli myös valikoimien ulkopuolisia tuotteita. Niitä ostettiin pieniltä tukkureilta ja muilta toimittajilta, jotta saatiin se erikoiskaupan leima. Se oli aina ilahduttavaa kuulla: ”jos ei Mestarin Herkusta löydä, niin sitä ei tarvitse muualtakaan etsiä!” Olimme ai-

nut kauppa Jyväskylässä, joka keskittyi tuoresuolattujen joulukinkkujen myyntiin ja siihen me satsattiin tosi paljon. Muut möivät jääkinkkuja. Kyllähän se vaati henkilöstöltä oman voimainponnistuksensa. Mestarin Herkussa palvelun ja valikoimien lisäksi arvostettiin henkilöstön palvelualttiutta ja osaamista.

Miten maakunnallisuus pyrittiin ottamaan huomioon Mestarin Herkun tuotehankinnoissa. Risto Onkila jatkaa:[518]

Maakunnallisuus meillä näkyi ennen kaikkea siinä, että jo ennen alueosuuskauppaa ostimme tuotteita suoraan keskisuomalaisilta tuottajilta. Ainut ongelma oli se, että toiminta tahtoi hukkua toisiin tuotteisiin. Yhtenä yönä tuli ajatus, jonka kerroin eräälle laitosmiehellemme: hommaa vanhaa lautaa ja tehdään yhteen nurkkaukseen niin sanottu maalaispuoti. Tehtiinkin se yhtenä viikonloppuna. Sinne etsittiin kaikenlaisia tuotteita ankanmunista lähtien ja erilaisia viljatuotteita ja tulivat nämä Ylä-Porkkalan tuotteet Koskenpäältä, mehut ja Leivonmäeltä mehevää Mäkiahon juustoleipää, Rutalahdesta litistettyä kauraryyniä jne. Maakunnallisuutta saatiin koottua. Ja asiakkaat käyttivät palvelua kiitettävästi. Meinattiin kerran hävittää tämä osasto, mutta saatiin niin paljon palautetta asiakkailta, että piti säilyttää. Ja onhan se niinkin, että kun on maakunnallinen osuuskauppa, niin pitää olla myös maakunnallisia tuotteita. Kerran ajelin Oravasaaren ohi ja näin limousinpihvikarjaa pellolla. Soitin sitten Aijasahon tilalle, että saisiko Mestarin Herkku lihaa myytiin. Tehtiin vuosikausia hyvää kauppaa.

Olin itse monissa tuottajatilaisuuksissa Maaseutukeskuksessa ja Mankolassa kertomassa vähittäiskaupan odotuksista. Kysyin, että miksi ette ole tarjonneet niitä ja niitä tuotteita meille. Minulle jäi kuva, että turhaan tuottajat pitivät korkeaa kynnystä tulla tarjoamaan tuotetta Keski-



Pekka Mennala Keski-Suomen Maaseutukeskuksesta korosti vuonna 2002, että hyvän maakuntatuotteen ykköskriteeri on tinkimätön laatu. Risto Onkila ja Elisa Kopakkala esittelivät hänelle Mestarin Herkussa myynnissä olevia keskisuomalaisia tuotteita.

maalle. Kun sen päinvastoin pitäisi olla matala, kun yhdessä tehdään keskisuomalaisuutta tunnetuksi. Mielessä ovat vanhat ajat, jolloin Mestarin Herkun kaikki mansikat tulivat korpilahtelaisen Vilppu Kuiviston mansikkatilalta. Kinkomaalta Salosten kanalasta, josta tuli niin paljon munia, koska tehtiin vuorovastaavasti maatalouskauppaa, että niitä lähetettiin toisiinkin Keskimaan myymälöihin.

Pysyäkseen eturivin ruokakauppana Mestarin Herkkua oli aika ajoin uudistettava. Linjaksi valittiin se, että oli parempi tehdä kerralla kokonaisuudistus kuin osittain. *Ensimmäinen alueosuuskaupan aikainen uudistus* toteutettiin jo vuonna 1985; sitä edeltävä huomattavan kevyt käsittely oli tehty viisi vuotta aikaisemmin. Mestarin Herkun myyntipinta-ala laajeni 1980-luvun puolivälissä suuresti, 1 300 neliömetriin, kun voitiin ottaa käyttöön seinänaapurina olleelta Kaupparilta vapautunutta myyntitilaa. Kellariin tehtiin uusi valmisruokakeittiö. Kylmälinjat uu-



Mestarin Herkku sai elokuussa 2012 Rôtisseurs-kilven käyttöoikeuden. Kilven kiinnittivät paikoilleen palvelutiskin takaseinään lihamestari Pasi Tietäväinen, myyntipäällikkö Miikka Mikola sekä keittiömestari Tuomo Watia. Heille luovutettiin lisäksi Suomen Paistinkääntäjät ry:n ammattilaiskäädyt.

sittiin, jolloin palvelupuodit saivat lisää myyntitilaa. Samassa yhteydessä lisättiin kassojen määrää ja saimme osuuskauppaamme ensimmäisen EAN-kassajärjestelmän.[519]

Vuoden 1996 uudistuksessa Mestarin Herkussa selkeytettiin tavaravirtoja sijoittamalla varastot joustavammasti tasokerrokseen. Kaikkien Jyväskylän keskustan ruokatalojen yhteinen murheenkryyni oli pysäköintitilojen puute, joka korjattiin nyt osana tavaratalon laajennusta. *Sokos-korttelin viimeisin suurmuutos* valmistui vuonna *2010*. Tähän kaupunkikeskustan ilmeeseen vaikuttaneeseen investointiin on viitattu jo aiemmin. Tavaratalon perinpohjaisen uudistamisen yhteydessä käytiin läpi myös lähes 2 500-neliöinen Mestarin Herkku. Perinteitä vaalivassa, mutta myös tulevaisuuden ruokatrendejä aistivassa 120 henkilöä työllistävässä toimipaikassa tapahtui sukupolvenvaihdos, kun Risto Onkilan jättämän viestikapulan sai Kangasniemen S-marketista tullut Miikka Mikola.

Kesällä 2012 Mestarin Herkun seinälle kiinnitettiin Suomen Paistinkääntäjät ry:n myöntämä Rôtisseurs-kilpi ensimmäisenä S-ryhmän ruokakauppana. Tunnustus myönnettiin toimivien puitteiden ja esillepanon sekä gastronomian kehittämisen ansiosta. Mestarin Herkku osasi ottaa taiten huomioon alueellisen perinteensä. Noin 15 000 elintarvikkeen kokonaisvalikoimaa pidettiin monipuolisena ja osuvana, ja kaiken kruunasi myyjien ammattitaito. Ruuan ammattilaisia löytyi yhteensä 36 metriä pitkien palvelutiskien takaa. Mestarin Herkun palveluvarustusta täydensi PikAteria, joka valmisti omassa keittiössä ruokaa nautittavaksi joko paikan päällä tai otettavaksi mukaan. Keittiö teki myös tilaustoimituksia esimerkiksi juhliin.[520]

Käyttötavarakauppa

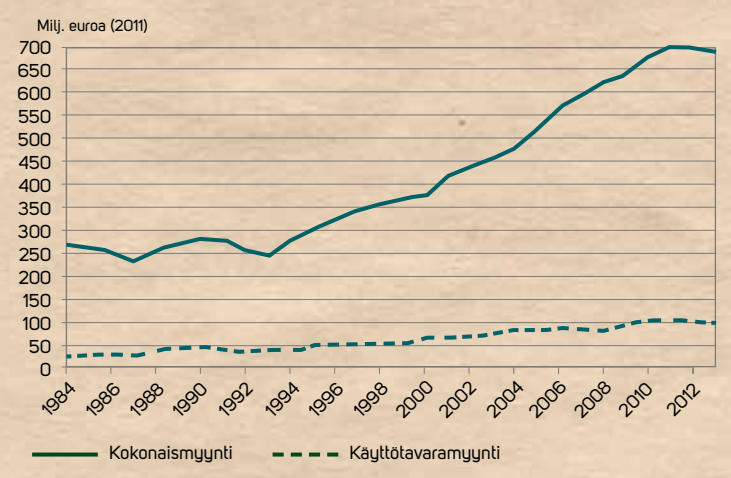
Päivittäistavaroita harvemmin ja erilaiseen tarkoitukseen hankittavia vähittäiskaupan tuotteita nimitetään käyttötavaroiksi. Sellaisia ovat *vaatteet ja jalkineet, urheilu- ja vapaa-ajan tarvikkeet, kodinkoneet ja -laitteet sekä huonekalut ja sisustustarvikkeet*. Käyttötavarakaupan rinnalla tunnetaan termi *erikoistavarakauppa*, jota käyttävät erikoisliikkeet. Hypermarketit, kuten automarketit, ja tavaratalot puhuvat käyttötavaroista. Keskimaa alkoi käyttää termiä vuonna 1994; sitä ennen sillä tarkoitettiin *tekstiili-, paperi- ja kemikaalikauppaa*. Vanha määrittely ei ollut täysin kattava, koska käyttötavaroiden ulkopuolelle rajautui tuotteita, jotka sisällytettiin vanhassa jaottelussa rautakauppaan.

Keskimaalla käyttötavarakauppaa harjoittivat kaikki marketit, ennen muita Sokos ja vahvan päivittäistavarakauppansa rinnalla myös Prismat. Kauppaa sijoittui myöhemmin osittain Kodin Terraan, joka profiloitui sisustustavarataloksi. Pienemmässä määrin käyttötavaraa möivät S-marketit, Salet ja ABC-myymälät. Suhteessa kokonaismyyntiin käyttötavarakauppa saattoi olla joidenkin paikkakuntien S-marketeissa merkittävää. Esimerkkinä oli Äänekoski. Kun jo hieman rapistuneen Sokos-talon tilalle tuli vuonna 1990 uusi S-market, sen kokonaismyynnistä peräti 30 prosenttia oli käyttötavarakauppaa noudattaen paikkakunnan perinnettä.[521] Myyntimäärien mukaan kokonaisuutena osuuskaupan käyttötavaramyynnin painopiste oli Jyväskylän ja sen lähiympäristön suurissa yksiköissä. Lähimmät ja kovimmat kilpailijat Jyväskylän muiden suuryksiköiden ja erikoisliikkeiden ohella olivat Tampereella, Kuopiossa ja lännessä Tuurissa Veljekset Keskinen -tavaratalossa.[522]

Keskimaan käyttötavarakaupan *reaalinen myynti* kasvoi vajaassa kolmessa vuosikymmenessä viisinkertaiseksi eli enemmän kuin päivittäistavarakaupan. Käyttötavaroiden osuus Keskimaan kokonaismyynnistä pysyi hämmästyttävän vakaana, vaikka markkinaosuus vaihteli tuoteryhmittäin suuresti (20–50 prosenttia markkinoista). Käyttötavarakaupan arvo oli yleensä 13–14 prosenttia kokonaismyynnistä. Osuuskaupan asiakkaat lisäsivät ostojaan siis samassa suhteessa muuhun kulutukseen.

Vuosittainen *rahamääräinen myynti* sen sijaan vaihteli enemmän kuin PT-kaupassa, mikä heijasti taloudellisen tilanteen

Kuvio 20. Keskimaan käytötavaroiden myynti 1984–2013



Lähde: Keskimaan vuosikertomukset 1984-2013. Käyttötavara käsittää v. 1984-1993 tekstiilit sekä paperi- ja kemikaaliotuotteet, mutta siitä puuttuu osa rautakauppaan luokitelluista tuotteista.



Keljon Prismassa työskentelevä Jussi Hokkanen tuntee myymänsä tuotteet ja osaa puhua urheilua harrastavien asiakkaidensa kanssa samaa kieltä.

muutoksia. Tämä näkyi selvimmin 1990-luvun alkuvuosina, jolloin käyttötarvikekauppa notkahti sekä reaalisesti että ensimmäisen kerran alueosuuskaupan aikana myös nimellisesti. Niin näyttäisi tosin tapahtuneen jo vuonna 1987, mutta tämä pudotus selittyy sillä, että käyttötavarakaupan ulkopuolelle jäi rautakauppaan luokiteltuja tuotteita. Vuonna 2007 käyttötavaramyynti polki paikoillaan myös nimellisesti ja vielä seuraavana vuonna reaalisesti. Tärkein syy oli, että sekä Sokoksessa että Prismoissa tuotetarjontaa oli suunnattu hieman sivuun asiakkaiden odotuksista. Vuosina 2009–2010 käyttötavarakauppa harppasi, kun kauppa kasvoi kolmanneksen vuoden 2008 tasostaan. Osoittautui, että oikea ratkaisu oli uudistaa Seppälän Prisman koko käyttötavaraosasto. Saatiin myös kolmas Prisma ja avattiin sisustustarvikkeita myyvä Kodin Terra. Huipentuma oli Sokos-keskuksen valmistuminen vuoden 2010 loppupuolella. Pitkittynyt epävarmuus alkoi kuitenkin näkyä vuonna 2012 Keskimaankin käyttötavarakaupassa. Vuoden 2014 alkupuoliskolla alkoi kuitenkin näkyä hienoisia merkkejä elpymisestä.

Keskimaa vaatetuskauppana

Tärkeiden puolikestävien kulutustavaroiden, *vaatteiden ja jalkineiden*, kulutusosuus myötäili kestokulutustavaroiden yleistä kehityskäyrää. Osuus oli 2000-luvun alussa kahdeksan, yhdeksän prosenttia kotitalouksien kulutusmenoista. Huomionarvoinen piirre oli, että hinnat laskivat tuonnin seurauksena, joten tavaroiden määrä kasvoi nopeammin kuin rahamääräinen myynti. Kuluttajalle jäi vaateostosten jälkeen käyttöön enemmän rahaa kuin aikaisemmin. Ylijäämä suunnattiin palveluiden ostamiseen.[523]

Keskimaan Sokos oli muodin ja pukeutumisen suunnannäyttäjä Jyväskylässä ja koko Keski-Suomessa. Se lukeutui koko ajan maamme suurimpiin tekstiili- ja pukeutumismyymälöihin. Vuoden 2000 sijoitus, yhdeksäs, kuvasi pitkän ajanjakson asemaa. Sen lähes 90 miljoonan markan myynti oli yli kaksinkertainen verrattuna kaupungissa toisena olevan Anttilan (valtakunnallisesti 29.) ja kolmatta sijaa pitävän Citymarketin (valtakunnallisesti 35.) myyntiin. Seppälän Prisma, joka oli koko maan tilastossa 58:nneksi suurin vaatemyymälä, oli Keski-Suomessa neljäntenä 30 miljoonan markan myynnillään. Viidettä sijaa piti Keljon Prisma, kuudenneksi suurin oli Euromarket ja seitsemänneksi Pukumies. Sokoksen osuus Jyväskylän vaatekaupasta oli 2000-luvun alussa 10–12 prosenttia. Kovimmat kilpailijat 2000-luvun alussa olivat perinteikäs pukinetalo Kekäle, Halonen ja 1980-luvun lopulla avattu Pukumies. Pukeutumismarkkinoita alkoivat muuttaa myös ulkomaiset ketjut, kuten Dressman ja H&M.[524]

Pois päivittäistavarakaupan varjosta

S-ryhmän erikoistavarakauppaa lähdettiin organisoimaan uudelle mallille vuosituhannen taitteessa. Kaupparyhmän erikoistavararyhmän johtajaksi oli nimitetty Reijo Kaltea. Hänen aikanaan SOK:n omistamia Sokoksia alettiin siirtää maakuntaosuuskauppojen omistamiksi, kuten tapahtui Jyväskylässäkin. Keskimaa alkoi kohdistaa Sokoksen palveluita voimakkaasti osuuskaupan asiakasomistajille. Tiedettiin, että he tekivät 80 prosenttia tavaratalon ostoista. Tämä oli yhdenmukainen koko Sokos-ketjun profiloinnin suhteen: valtteina monipuoliset käyttötavaravalikoimat, erilaiset hintaryhmäkategoriat ja palvelu. Uusi aluevaltaus oli Emotion-ketju vuodesta 2000 lähtien. Liikeideassa yhdistyi Sokosten perinteinen painopiste kosmetiikka ja naisten aluspukeutuminen. Tämän idean soveltajana Keskimaa kulki tavoistaan poiketen tarkkailijana, sillä *Emotion-myymälä* avattiin vasta vuonna 2011 *Palokan Prismassa*. Myymälä nähtiin vetovoimatekijänä uudessa kilpailutilanteessa, kun naapuriin Saarijärventien taakse oltiin avaamassa Citymarket-keskusta. Myymälä paransi tarjontaa asiakasomistajille ja teki mahdolliseksi kasvattaa heidän etujaan.[525] Palokan Emotion ei kuitenkaan vastannut – sijainnistaankin johtuen – sille asetettuja odotuksia ja myymälä lopetettiin talvella 2014.

Sokoksen omaksi brändiksi tuli 2000-luvun alussa *3+1 Päivää*. Kampanja ajoitettiin kahdesti vuodessa, lokakuuksi ja maaliskuuksi. Näyttävä kampanjointi, rajut tuotetarjoukset ja iloinen shoppailutunnelma saivat suuren suosion myös Keskimaalla. Ennätykset rikottiin vuosi toisensa jälkeen. Myynnillisesti kampanja nousi Sokos-vuoden tärkeäksi tapahtumaksi, heti joulumyynnin kantapäille.[526]

Keskimaa oli saanut viritetyksi päivittäistavarakaupan erinomaiseen kuntoon tultaessa 2000-luvulle. Sen jälkeen päähuomio suunnattiin käyttötavarakaupan iskukykyyn saattamiseen. Samanlaista, johtavaa edullisuutta painottavaa markkina-asemaa kuin päivittäistavarakauppapuolella ei ollut luonnollisesti mahdollista saada jo pelkästään suurten, kilpailevien erikoistavaraliikkeiden ja kansainvälisten ketjujen takia. Käyttötavarakaupan tarjontaa, osaamista ja markkinaosuutta sen sijaan pyrittiin kasvattamaan kaikissa ketjuissa. Tässä oli tehtävää, kuten oli nähty ensin vuosina 2007–2008. Korjausliikkeiden tarve tunnistettiin myös 2010-luvulle päästäessä. Tässäkään tilanteessa ei voitu unohtaa kannattavuuden vaadetta, joka kulminoitui Kodin Terrassa.[527]

Vuonna 2007 aloitettiin tavaratalon uudistaminen *Sokos-liikekeskukseksi*. Osuuskaupan historian suurimmalla investoinnilla tähdättiin siihen, että Sokoksen asema Jyväskylän käyttötavarakaupan ykköstavaratalona vahvistuu. Kunnianhimoinen tavoite oli kaksinkertaistaa myynti. Kun perin pohjin uudistunut Sokos avattiin kolme vuotta myöhemmin, asiakkaat saivat havaita, kuinka katutason liiketiloja hallitsivat naisten pukeutuminen ja kosmetiikka. Toisessa kerroksessa oli lisää naisten



3+1 PÄIVÄÄ on Sokoksen kaksi kertaa vuodessa toistuva tapahtuma, jossa on usein tehty myyntiennätyksiä. Eeva Tammela, Raija Selin ja Marjo Rahikainen valmistelivat tapahtumaa lokakuussa 2006.





Keskimaa avasi Jyväskylän Sokos-keskukseen Suomen ensimmäisen pääkaupunkiseudun ulkopuolisen Marks & Spencerin myymälän 22.10.2014. Avajaisseremoniaa suorittamassa Sokos-johtaja Tuula Sillanmäki, Keskimaan toimitusjohtaja Antti Määttä, Store Manager Una Hirvilammi sekä Marks & Spencerin Euroopan toiminnoista vastaava johtaja Francois Smeyers.

vaatteita ja jalkineita sekä miesten pukeutuminen. Siellä olivat myös lastenosasto sekä liikunta-, ulkoilu- ja ajanvieteosastot. Jyväskylän tavaratalossa pilotoitiin useita Sokos-ketjun myymäläkonsepteja, kuten lastenosaston myymäläilmettä ikäryhmäopasteineen. Tavaratalon toiseen kerrokseen avattiin uusi ravintolamaailma. Pohjakerrokseen sijoittui kodin osasto, Mestarin Herkku ja Alkon myymälä. Sokos-keskusta täydensivät useat vuokralaiset, joista suurin oli Stadium.[528]

Sokoksen myynti kasvoi laajennusta edeltävään aikaan nähden, mutta tavoitetasoa ei toivotussa nopeudessa saavutettu. Siksi syksyksi 2011 suunniteltiin tehostava markkinointiohjelma. Sen tavoitteena oli muun muassa parantaa valikoimia ja tehdä selkeämpi ero Prisman tarjoamaan pukeutumiseen. Tavarataloon suunnattiin myös kustannussopeutustoimia, jotka olivat osa koko osuuskaupan läpikäyntiä liiketoiminnan kannattavuuden notkahdettua. Voi myös kysyä: mentiinkö uudistamisessa liian pitkälle; oliko asiakas siellä hieman eksyksissä?[529]

Kaupunkien keskustojen tavaratalojen asema käyttötavarakaupan timantinkovan kilpailun takia joutui punnittavaksi 2010-lukua edettäessä, eikä Keskimaan Sokos jäänyt tämän kehityksen ulkopuolelle. Omien tilojen tarvetta arvioitiin uudestaan, ja vapautuviin tiloihin etsittiin toimijoita, jotka tukevat tavaratalon asemaa. Talvella 2014 Sokoksen alakerrassa aloitti apteekki ja samaan aikaan Keskimaa ilmoitti yhteistyösopimuksesta 130 vuotta vanhan brittiläisen, pukeutumiseen ja elintarvikkeiden myyntiin keskittyvän Marks & Spencer -vähittäismyyntiketjun kanssa. Päätös liittyi S-ryhmän solmimaan kumppanuuteen ketjun myymälöiden ja verkkokaupan avaamiseksi Suomessa. Jyväskylän kahteen kerrokseen sijoittuva toimipiste avattiin lokakuussa 2014.[530]

Keskimaan talousjohtaja Niko Toivanen kantaa huolta Jyväskylän Sokoksen asemasta:[531]

> Osuuskaupan kannalta on äärettömän tärkeää, että Jyväskylän keskusta säilyisi elinvoimaisena. Meillähän on keskustassa satoja työpaikkoja. Meillä on iso kiinteistöomistus ja tärkeitä toimipaikkoja, Sokoksen lisäksi kokonainen ravintolamaailma ja hotellit. Täällä on havaittavissa, että alkaa olla jonkin verran tyhjää tilaa liikehuoneistoissa. Suurin selittäjä tähän on suhdanne lisättynä kasvavalla verkkokaupalla.

Sokos ja Prismat – kilpailijoita vai täydentäjiä?

Sokos ja Prismat olivat Keskimaan tärkeimmät käyttötavarakaupan pyörittäjät. Niiden konseptit tähtäsivät alusta saakka siihen, etteivät ne olisi liikaa toistensa näköisiä – keskinäisiä kilpailijoita – vaan toisiaan täydentäviä. Varhaisina aikoina, kun Keskimaalla oli vasta yksi automarket, koettiin, että koko kaupparyhmässä Sokoksen tarjonta ja mielikuvat varjostivat Prismaa. Se näkyi jo erillisen tuotekuvaston puutteena. Tilanne korjaantui 1990-luvulla, mutta päällekkäisyyttä jäi vielä 2000-luvulle tultaessa.

Koko S-ryhmätasolla merkittävä virstanpylväs oli *Prisma-nimen omaksuminen* 1980-luvun lopulla *koko automarketketjun* käyttöön. Maamme Prismat olivat kuitenkin edelleen osuuskauppojen historiallisten taustojen takia heterogeeniset. Käyttötavaravalikoimat poikkesivat toisistaan, eikä ollut selkeää yhtenäistä linjaa, kuinka niitä yhtenäistetään. Siten menetettiin kilpailuetua niille valtakunnallisille toimijoille, jotka olivat käyttötavaralajitelmassaan vakaammalla kannalla. Tarvittiin monta Prisma-johtajien yhteistä tapaamista ja työryhmää, ennen kuin käytänteet uomautuivat. Alusta saakka Prismoihin tuli vahva pukeutumiseen liittyvä ilme, jota suosivat laajat myymäläalat. Päästiin pois rautakauppa-ajattelun painolastista, jota monen osuuskaupan automarketeissa oli aluksi menneen ajan muistona. Vuoden 1988 alusta SOK:n *Rauta-Prisma* siirtyi takaisin Keskimaan omistukseen. Tavaravaraston inventoinnissa Keskimaa piti puolensa ja jätti epäkurantin ja huonon tavaran SOK:n murheeksi. Se oli balsamia haavoille, kun muistettiin muutaman vuoden takainen tilanne SOK:n toimiessa määrääjän elkein alueosuuskaupan syntyvaiheessa, kun se nyrpisteli vanhan Keskimaan rautatavaroille. Takaisin ostettu rautakauppa ryhmiteltiin uudelleen Seppälän Prisman tavaralajitelmien osaksi.[532]



Sokoksen ja Prisman yhteinen muotinäytös Keskimaan 90-vuotisjuhlamessuilla 2005.

Sokoksen suuruudistuksen ja Prismojen tuotetarjonnan muutosliikkeiden jälkeen molempien tavaratalotyyppien hyllyiltä löytyi edelleen osittain samoja tuotteita, mutta Prismojen tarjonta painottui arkisempaan pukeutumiseen, asumiseen, vapaa-aikaan ja kodinkunnostukseen suuria kodinkoneita myöten. Itsepalveluun nojaavassa Prismassa henkilökunnan työajasta 70–80 prosenttia meni käsittelemättömänä tulevan tavaran laittamiseen myyntikuntoon. Sokoksella huomattava osa ajasta käytettiin asiakaspalveluun, koska Sokoksen logistiikan työryhmä kunnosti tuotteet myyntiä varten. Ostosympäristössä ja esillepanossakin oli eroja. Prismassa pyrittiin nopeaan arkihelppouteen; Sokoksella panostettiin shoppailutyyppiseen ostamiseen, elämyksiin ja ns. houkutuksiin. Sokoksella aisti ekstraa ja luksustakin. Sieltä sai etuhintaisia asiakasomistajatuotteita, mutta Prisman toimintaideaan eivät sellaiset kuuluneet.[533]

Prisma koko kaupparyhmän automarketketjun nimeksi

SOK:n automarketjohtajat alkoivat järjestää 1970- ja 1980-luvun taitteesta lähtien tapaamisia. Niissä nousi esiin tarve muuttaa Sokos-market-nimi, koska Sokos-johdannaisuus haittasi hintamielikuvaltaan ja valikoimamäärältään automarkettien liikeidean kehittämistä. Nimiasia korostui 1980-luvun puoliväliä lähestyttäessä, kun kaupparyhmän rakennemuutoksessa kehittämisohjelmat alkoivat vahvistua. Turussa pidetyssä Sokos-marketjohtajien kokouksessa markkinointiviestinnän konsultti Timo Rope perusteli järkeenkäyvällä tavalla ihmisten mielikuvia. Keskimaan edustaja Veijo Karhula muistaa esittäneensä Prisma-nimen käyttöön ottamista, ja tukea tuli voimakkaasti Kouvolan Sokos-marketin johtajalta Aatto Liukkoselta.

Nimiasia jäi pyörimään jatkokeskusteluihinkin siinä määrin, että Keskimaan toimitusjohtaja Kalevi Liukkonen kutsui erään kokouksen jälkeen Karhulan sivummalle ja puhutteli häntä vaivihkaa herrasmiesmäiseen tyyliin: ”Voisitko toistaiseksi pidättäytyä puhumasta Prisma-nimiasiasta eri työryhmissä, joissa olet mukana, koska pääjohtaja Pesonen on linjannut nimiasiat nyt käytössä olevaan asentoon.”

Joensuun automarket avattiin jo Prismana vuonna 1987. Sitä johti Tuomo Moilanen, josta tuli sittemmin yksi merkittävimmistä Prisma-liikeidean kehittäjistä. Seuraavan vuoden alusta ostojohtaja Harri Mönkkönen aloitti oman toimensa ohella SOK:n Prisma-ketjun johtajana. Vuonna 1988 Prisma-nimi otettiin kaupparyhmän automarkettien yhteiseksi nimeksi. Lupa nimen käyttöön kysyttiin Keskimaalta ja nimen aikoinaan keksineeltä eläkepäivillä olleelta kauppaneuvos Pekka Prättälältä. Pekka Prättälä on muistellut olleensa vaimonsa kanssa etelänmatkalla, kun hänelle yllättäen nimiasiassa soitettiin. Prosessissa SOK:n taholla ollut Kalle Sääskilahti kertoo kaupparyhmän varautuneen maksamaan nimen käyttöoikeudesta 50 000 markkaa (noin 75 000 euroa), mutta sen paremmin Keskimaa kuin Prättäläkään eivät mitään vaatineet.

Lähteet: Pekka Prättälän haastattelu; Veijo Karhulan laatima työhistoriansa (käsikirjoitus, 2010–2011); Kangas 2004, 127.

Markkinointiviestinnässä Sokos kohdistettiin erityisesti naisiin, Prisma lapsiperheisiin. Ydinkeskustassa asuvien taloudet olivat pieniä, jopa yhden hengen talouksia, ja liikuttiin jalan; Prismaan tultiin koko perheen voimin autolla. Millainen Sokos on vuonna 2014? Tavaratalonjohtajana seitsemän vuotta toiminut Tuula Sillanmäki kertoo:[534]

> Minä miellän Sokoksen tavarataloksi, joka vastaa ikään kuin ostoskeskusta, jonne tullaan eri tarpeista. Osa tulee tiettyä tuotetta ostaakseen tai vain shoppaillakseen, osa harrastaa ja seuraa muotia, mutta osa tulee vahvasti sosiaalisesta tarpeesta, tavatakseen toisia ihmisiä tai lukeakseen siellä sitä tablettia. Tutkimuksetkin osoittavat, että ihminen voi tulla julkiselle paikalle, mutta haluaa tilanteesta yksilöllisen kokemuksen. Jollekin se voi olla vaikka konsertti, urheilukilpailu, ja niin tavarataloki n. Tarvitset ne muut ihmiset ympärille, jotta se elämys on sinulle täydellinen. Elät sen oman elämyksesi, että kuten ne muutkin siinä ympärillä. Eli meidän pitää pystyä rakentamaan yhteistä julkista tilaa, jonne ihmisten on hyvä tulla.
>
> Ostoskeskukset, kuten Sokos-maailmatkin ovat muodostuneet tulevaisuuden toreiksi, kauppapaikoiksi. Määtän Antin kanssakin on puhuttu, että eihän meidän kannata kaivata Jyväskylään maaseutukaupunkiin torimaista toria, koska ne turut ja torit ovat muuttuneet osaksi kävelykatua, kauppakeskuksia, osaksi Sokosta. Ihmiset tulevat nykyään hakemaan sen saman meidän kaupan liikkeistä kuin mitä ennen haettiin toreilta.

Seppälän Prisman käyttötavarakonseptia ajantasaistettiin aika ajoin, mistä on kerrottu jo aiemmissa yhteyksissä. *Viimeisin päivitys* tehtiin alkuvuonna *2007*. Taas kerran S-ryhmän ensimmäinen Prisma viitoitti tietä koko Prisma-ketjun kehittämiseen. Mukana oli Jyväskylän Seppälän lisäksi Pirkanmaan Osuuskaupan Prisma Tampereella ja HOK-Elannon Prisma

Jumbo-kauppakeskuksessa Vantaalla. Tässä pilottikonseptikuvauksessa voi aistia myös "Prisma-testamentin" eläkepäiville pian siirtyvältä Veijo Karhulalta. Prisman oli vastattava käyttötavarakaupassa neljästä suunnasta tulevaan kilpailuun:

1) pääkilpailija Citymarket markkinoi näkyvästi ja aggressiivisesti,
2) muut hypermarketit nostivat halpahallimaista tasoaan,
3) erikoisliikkeillä olivat valikoimat, merkit ja palvelut ja
4) ns. categorykillerit toivat markkinoille vahvoin markkinointipanostuksin perinteisiä mielikuvarajoja ylittäviä hinta/valikoima/merkki-konsepteja.

Seppälän Prisman laaja käyttötavaraosasto uusiutui perin pohjin asiakasomistajien toiveita tulkiten, mutta pysyttiin sentään entisissä myyntineliöissä. Asian voi kiteyttää siten, että haettiin katu-uskottavuutta käyttötavarakaupalle. Osaston yleisilmettä avarrettiin ja selkeytettiin. Tuotteiden esillepano parantui ja valikoima laajentui useilla käyttötavara-alueilla. Osa oli uusia, tunnettuja S-ryhmän omia tuotteita, osa niin sanottuja private label -tuotteita. Näkyvimmät valikoimalaajennukset koskivat urheilun ja vapaa-ajan vaatteita ja välineitä. Suurimmat karsinnat tehtiin valmistuvaa Kodin Terraa silmällä pitäen rakennustarvikkeissa ja työkaluissa sekä Sokos-uudistusta tukien aikuisten pukeutumisessa. Pukeutumiskäsityksistä oli taustatietoa. Keskimaa oli teettänyt vähän aikaisemmin Jyväskylän ammattikorkeakoululla opinnäytetyön, jossa oli selvitetty Keskimaan naispuolisten asiakasomistajien kokemuksia ja mielipiteitä Keljon Prismasta vaatekauppana.[535]

Leena Laitisen siirryttyä vuonna 2004 Viron Prismojen johtajaksi *Kyösti Mikkonen* nimitettiin kevättalvella 2004 Keskimaan Prisma-johtajaksi. *Raija Rantanen* sai paikan vuoden 2008 alussa Mikkosen siirryttyä Keskimaan toiseksi S-market-aluejohtajaksi. Kahden vuoden kuluttua Prismoille haettiin uudet johtajat. *Juha Julkusen* valinta Seppälän ja Keljon markettien johtajaksi oli lyhytaikainen valinta; vanhempaa Prismaa alkoi luotsata alkuvuonna 2013 *Mikko Junttila*, joka tuli Kuopiosta. Kahdesta muusta automarketista vastaa *Mikko Lehtinen*.[536]

Keskimaa alkoi palauttaa palvelutiskejä suurimpiin S-marketeihinsa syksyllä 2011. Ensimmäiset avaukset tehtiin Jämsässä ja Äänekoskella (kuvassa). Minna Veikkolainen palvelee asiakkaita S-market Vaajalan palvelutorilla.





Hotelleista ja ravintoloista matkailu- ja ravitsemiskauppaan

Toimialan niveltyminen osuuskauppaan

Keskimaasta oli tullut 1970-luvun lopussa ja 1980-luvun alussa Jyväshovin hotellin oston ja sen ravintoloiden uudistamisen myötä valtakunnallisestikin melkoinen ravintoloitsijaosuuskauppa. Ukkometson toiminnan päättyminen tulipaloon tuntui toiminnallisesti vain lyhyen aikaa, toki pitempään muistollisesti, sillä ravintolan perusidea oli vanhentunut ja ravintola olisi joka tapauksessa vaatinut uusiutumista.

SOK:lla oli toimiva *Sokos-hotellien ketju* jo 1970-luvun lopulla, ja tähän muottiin koetettiin saada Keskimaan Jyväshoviakin jo ennen alueosuuskaupan muodostumista. S-83-ohjelmassa hotelli- ja ravintolatoiminta määriteltiin tukitoiminnoksi ja yritettiin saada SOK:n hoidettavaksi, koska katsottiin, että harvalla osuuskaupalla oli rahkeita itsenäiseen alan toimintaan. Keskimaalla vakuutettiin ja numeroinkin osoitettiin, että toimiala oli kannattavaa osuuskaupan hoidossa eikä Jyväskylän markkina- ja kilpailutilanteessa SOK toisi omistajana merkittävää lisävoimaa, sillä osuuskauppa tunsi tilanteen paremmin kuin Helsingin väki. Kaupparyhmässä jouduttiin toteamaan 1980-luvun jälkipuoliskolla, ettei hotelli- ja ravintolatoimintaa voi sivuuttaa tuloksellisena toimialana. Tähän vaikutti yleinen tilanne: ravintoloilla meni hyvin. Sen takia kaupparyhmän seuraavassa kehittämisohjelmassa (S-90) hotelli- ja ravintola-ala määriteltiin yhdeksi päätoimialoista.[537]



Henkilökunta tutustumassa uuden ruokalistan makuihin ravintola Memphisissä vuonna 2004.

Kuvassa Päivi Vehmas, Anne Anttila ja Petri Känsäkoski.

S-ryhmällä oli 1990-luvun alussa 44 hotellia, joista osuuskaupat omistivat 29; loput SOK:n tytäryhtiö *Sokotel Oy*. Majoitus- ja ravintolakauppaa harjoittivat maassamme siten rinnan alueosuuskaupat ja SOK. Kaupparyhmätasolla tapahtui 1990-luvun jälkimmäisellä puolella hotelliyksiköiden keskittämistä ja omistusjärjestelyjä. Hotellitoiminta jaettiin kahdeksi ketjuksi, joista *Sokos Hotels -ketju* täydentyi maailmanlaajuisen varausjärjestelmän mahdollistaneella *Radisson Blu Hotels -ketjulla*.

Ketjutoimintamallia alettiin ulottaa ravintolatoimintaan tehostetusti 1990-luvun alkupuolelta lähtien. *Rosso* edusti vanhinta ja suurinta polvea S-ryhmän valtakunnallisista ravintolaketjuista, ja tähän linkittyi Keskimaa jo vuonna 1984 Kirkkopuiston ravintolallaan. Jo aiemmissa yhteyksissä on kerrottu, kuinka ketjun olemusta kehitettiin rinnan Jyväskylässä ja Lahdessa, joista viimeksi mainittuun ensimmäinen Rosso avattiin vuonna 1978. Muita ravitsemispuolen ketjuja ovat ruoka- ja seusteluravintola *Fransmanni*, texmextyylinen *Amarillo, Torero, Memphis* ja pubityylinen kohtaamispaikka *Corner. Coffee House -ketju* edusti nykyaikaista, monipuolista kahvilamaailmaa, kun taas *Presso, Buffa* ja *Rosso Express* olivat vastaus arkipäivän nopean syömisen kulttuuriin. Osuuskaupoilla oli lisäksi useita ketjuttamattomia ravintoloita ja kahviloita. Ravintola-alan valtakunnalliseksi ohjausyksiköksi oli 1990-luvun alussa perustettu *Ässäravintolat Oy*, joka purettiin myöhemmin osakeyhtiömuotoisena. Keskimaa oli tehnyt jo talvella 1987 päätöksen osallistua yhtiön perustamiseen merkitsemällä sata kappaletta nimellisarvoltaan tuhannen markan osaketta.[538]

Hotelli- ja ravintolatoiminnan arvo Keskimaan toiminnassa näkyi jo siten, että Jyväshovin uudistajana kannuksensa valaneen *Keijo Valveen* pesti vanhan Keskimaan toimialajohtajana uusittiin heti vuoden 1984 alusta. Hänen aikanaan Keskimaa yhtäältä lähti aktiivisesti mukaan koko kaupparyhmän hotelli- ja ravintola-alan ketjutoiminnan kehittämiseen alkuvaiheessa erityisesti Sokotelin, Ässäravintoloiden sekä Rosso- ja Freetime-ketjussa. Toisaalta osuuskauppa korosti autonomian, itsemääräämisoikeuden, merkitystä. Kysyttiin: saiko osuuskauppa riittävästi vastinetta ketjumaksuilleen? Itsellinen ajattelu ankkuroitui Keskimaalla erityisesti Jyväshovin asemaan.[539]

Valveen työ majoitustoimintojen laajentajana ravintola- ja koko ruokailukulttuurin muutosvirtojen aistijana jatkui maakuntaosuuskaupan aikana 24 vuotta. Tässä vaiheessa liikennemyymälät irrotettiin erilleen omaksi toimialakseen yhdessä polttoainekaupan kanssa. Valveen työtä jatkoi vuoden 2008 alusta Jyväshovin ja Alexandran hotellien johtajana toiminut *Pasi Kunelius*, joka oli tullut osuuskauppaan hotelli- ja ravintola-alalle vuonna 2002 Harry Pirttimäen jälkeen. Nimityskierrossa Keskimaan ravintoloista vastannut *Jouko Välisaari* alkoi johtaa Jyväshovia ja Alexandraa sen hotellipäällikkönä toiminut *Hannu Nirkkonen*. Toimialajohtajana Kunelius aikoi jatkaa edeltäjänsä jalanjäljistä:[540]

> Keijohan oli luonut mahtavan imperiumin. Keskimaan MaRa-linja oli yksi maamme osuuskauppojen suurimpia. Keskimaalla oltiin pilotoitu monta liikeideaa ja oltu monella lailla suunnannäyttäjiä kaupparyhmän ravintolatoiminnan kehittämisessä. Keijo oli arvostettu ja näkyvä persoona. Ajattelin, että pystyyköhän Saarijärven poika täyttämään noin suuret saappaat. Tuohon aikaan olin mielestäni enemmän majoitusosaaja kuin ravintolaosaaja, olinhan tehnyt enemmän tulosvastuullisia hommia nimenomaan majoituspuolella.
>
> Vakavasti ottaen tiesin kyllä, mihin jouduin. Mittavat investoinnit oli juuri tehty ja tiesin, että aika rankkaan paikkaan jouduin. Siis että ei ole vuoden eikä kahden aika, kun toimiala tekee kokonaisuutena tulosta. Perusliikeideasalkku niin hotelli- kuin ravintolapuolella oli hyvässä kunnossa Jyväskylän parhailla liikepaikoilla. Vuonna 2013 pääsimme lähes nollatulokseen ja vuonna 2014 teimme osuuskauppojen parhaan suhteellisen operatiivisen tuloksen.

Kulutustottumukset muuttuvat

Majoitus- ja ravintola-ala sai havaita *kulutuksen yksilöllistymisen* kuten tavarakauppakin. Toinen tärkeä tekijä oli *kansainväliset trendit*. Niistä esimerkkeinä olivat *ympäristötietoisuuden nousu* 1990-luvun alkupuolelta ja *eettisyyden* korostuminen 2000-luvulla. Keskimaa teetätti vuonna 2010 tutkimuksen, jonka tuloksena saatiin osuuskaupan ravintoloille ympäristövastuullisen toiminnan opas. Yksi suuri muutoslinja oli, ettei ravintoloista haettu enää pelkästään vatsantäytettä, vaan niihin liittyi *elämystarpeiden tyydyttämistä*. Tätäkin Keskimaa selvitytti käyttäen esimerkkinä ravintola Amarilloaan. Ravintoloiden oli asemoiduttava ikään kuin teattereiksi, jotka pyrkivät luomaan asiakkaille aisti- ja tunne-elämysten lisäksi sosiaalisia, tiedollisia ja toiminnallisiakin elämyksiä.[541]

Valtiovalta kontrolloi ravintola-alaa vielä 1980-luvun lopulla melko tiukoin ottein. Tästä oli esimerkkinä Keskimaan tunnustelu ostaa *George´s Pub*. Oy Alko Ab:ltä oli saatava hyväksyntä sekä anniskeluoikeuden siirrolle että suunnitellulle liikeidealle. Kauppa toteutui, kun pubin ja *ravintola Kultakäkösen* ravintolatoiminta siirtyi liikkeen luovutuksena Keskimaan tytäryhtiölle *Keski-Suomen Ravintola Maakunta Oy:lle*.[542] Alkoholi- ja anniskelupolitiikan ja -kulttuurin murros näkyi seuraavalla vuosikymmenellä. Liberalisoituminen vauhdittui maamme liityttyä Euroopan unioniin. Viimeistään tällöin *säädelty ravintola-ala vapautui kilpailulle*, mikä näkyi Jyväskylässä esimerkiksi terassien ilmestymisenä kävelykaduksi muuttuneelle keskustan Kauppakadulle. Kuvaavaa muutokselle oli, että kun vuonna 1981 Jyväskylän keskustassa oli 22 ravintolaa, niitä oli vuonna 2001 yli kaksinkertainen määrä, 49.[543] Keijo Valve muistelee:[544]

> Ravintola-alaahan pidettiin yhteiskunnassa esimerkiksi viranomaisten taholla vielä 1980-luvun alussa jonkinlaisena ongelmapesänä. Tämän me saimme todeta esimerkiksi muuttaessamme Kirkkopuiston kahvilaa Rosso-tyyppiseksi ravintolaksi, jossa ei ollut ovella yrmeäsilmäistä portsaria. Se oli alkuna ravintolassa käymisen arkipäiväistämiseksi pois pyhärahaisen olemuksesta. Väärä mielikuva oli sekin, että ravintolan fyysinen paikka muka määrittäisi paikan olemuksen; määrityksen tekee toiminnan luonne. Tässä on tapahtunut kehitystä 1980-luvulta lähtien niin meillä Keskimaassa kuin koko kaupparyhmän ravintolapuolella. Kyllä osuuskaupan ravintolatoiminnan kehittämisellä oli merkitys alan toimintaan koko Suomessa sekä myös pohjoismaisesti. Ruotsissakin ravintolatoiminta on ollut elitististä kulttuuria hyvin pitkälle. Tätä pyhärahaista kulutusta, kuten meilläkin. Arkikulutusta ei juuri ollut; jos oli, se leimautui voimakkaasti pubeissa.

Normien purkaminen näkyi ravintolaetiketin arkipäiväistymisenä vaikkapa pukeutumisessa. Ovimiehen oli luovutettava kontrollivaltaansa, eikä hovimestari ollut enää ravintolan kuningas. Enää ei istuttu iltaa välttämättä yhdessä ravintolassa,



Reijo Pasanen ja Keijo Reiman vahtimestareina Jyväshovin 70-vuotisjuhlissa.

vaan paikkaa voitiin vaihtaa. Keskimaalla otettiin 1980-luvulla tavoitteeksi madaltaa ravintolassa käymisen kynnystä laajentamalla ravintolatuotteiden hintaskaalaa. Se yhdessä kulutustottumusten muutosten kanssa lisäsi kysyntää, mikä näkyi suoraan toimialan tuloksessa.[545]

Hotelli- ja ravintolakulttuurin ilmettä uudistettiin osaltaan nostamalla asiakaspalvelun tasoa. Kuvaavaa vuorovaikutustaitojen hiomisessa oli, että alueosuuskaupan varhaisvaiheessa 1980-luvun puolivälissä ohjausapua haettiin teatterin maailmasta, kun keskimaalaiset saivat tutustua Suomen Kansallisteatterin näyttelijän Kari Pajun oppeihin.[546] Sittemmin vuosien saatossa näitä oppeja haettiin monelta taholta ulkomaita myöten, kun etsittiin tuntumaa majoitus- ja ravitsemispalveluiden kansainvälisiin trendeihin.

Ravintoloiden oli uudistettava ilmettään ja etsittävä konseptia yhä tiheämmin, jotta uusien asiakkaiden mielenkiinto saatiin heräämään. Kilpailu erityisesti tanssiruokaravintoloiden kesken koveni, ja 1990-luvulla moni niistä joutui vaikeuksiin. Perinteisen yökerhon kysyntä väheni, kun ravintoloiden yleiset aukioloajat pitenivät ja mielikuva yökerhokonseptista hälveni. Kun Keskimaa perusti uuden hotellinsa Alexandran yhteyteen Jyväskylän toisen varsinaisen yökerhon, Laajavuoren yökerholle ei riittänyt enää käyttäjiä.[547] Osa ravintoloista erikoistui pubityyppisiksi olutravintoloiksi, osa uudistui ruokaravintolana laajentaen viinivalikoimiaan. Osa profiloitui tapahtumakeskeisiksi ravintoloiksi, ja elävää musiikkia kuuli enemmän kuin 1980-luvulla. Jyväskylään, mutta myös suuremmille maaseutupaikkakunnille, perustettiin etnisiä ravintoloita, joista yleisimmät olivat pitserioita ja myöhemmin myös kebabravintoloita. Pitsan voittokulku alkoi 1980-luvulla; seuraavalla vuosikymmenellä rinnalle tulivat pastaravintolat ja texmexpaikat. Ravintoloiden ketjuuntuminen vauhdittui 1990-luvulla, mistä olivat esimerkkinä S-ryhmässä Rossot. Keskimaan *Mörssäri* edusti lähiöravintolaa oikeastaan ennen kuin ne 1970-luvun lopulta lähtien syntyivät. Vuonna 1979 Huhtasuolle avattu *Pupujussi* oli selvimmin Keskimaan ensimmäinen varsinainen lähiöravintola.

Suurista ravitsemisalan trendeistä voi vielä mainita *kevyemmät ruokailutottumukset*. Toinen, osin vastakkainen ilmiö oli *pikaruuan kysynnän kasvu*, mikä toi hampurilaisruokalat ja muut niin sanotut nopean syömisen paikat. Tähän iski aikoinaan S-ryhmä myös liikenneasemillaan.

Kilpailu yöpyjistä ja ravintola-asiakkaista Jyväskylässä

Valtion alkoholimonopoliyhtiö sääteli hotellitoimintaa näkyvästi vielä 1980-luvulla. Hotellitoiminta alkoi muuttua 1990-luvulla säätelyn vapautumisen myötä pelkästä yösijan tarjoamisesta vapaa-ajan tai työelämän tapahtumiin saapuvien monipuoliseksi palvelemiseksi. Hotelleista haettiin elämyksiä ravintoloiden tapaan.





Sokos Hotel Alexandran vastaanotto sijaitsi aiemmin kiinteistön Matkakeskuksen puoleisessa päässä, nykyisen Fransmannin paikalla. Marja-Leena Rajala työskenteli vastaanotossa jo ennen kuin hotelli siirtyi Keskimaan omistukseen.

Sokos Hotel Alexandran uusi vastaanotto valmistui, kun talo remontoitiin 2000-luvun puolivälissä. Tiskin takana Pia Kauppinen ja Kari Hänninen.

Hotellien rakentaminen vilkastui Jyväskylässä 1980-luvulla ihmisten liikkumistarpeiden ja ravintolassa käynnin lisääntymisen mukana. Yhtymäkohta rakentamisbuumiin oli tavaratalojen rakentamisessa. Molemmissa jopa pelättiin ylimitoittamista. Majoitusalan kannattavuus nousi, ja ala alkoi näyttää houkuttavalta sijoitusmielessä rakennusfirmoille, vakuutuslaitoksille ja jopa kunnille. Samassa hengessä hotellinpitäjäksi Jyväskylään vaadittiin seudullista kuntien elinkeinoelämän kehittämisyhtiötä *Jykesiä*. Jotkut varoittivat kannattavuuslaskelmien unohtamisesta. Riittävänä käyttöasteena pidettiin 60 %. Maalailtiin, että vuoden 1989 käyttöaste (noin 57 %) uhkasi pudota ylitarjonnan vuoksi jopa 35 %:iin. Jyväskylässä oli vireillä 1980-luvun lopulla peräti puoli tusinaa hotellihanketta. Vertailun vuoksi majoituskäyttöasteeltaan samanlaisessa Kuopiossa oli niitä vain yksi, Vaasassa ei ensimmäistäkään.[548]

Keskimaa valtasi 1980-luvulla asemaansa Jyväskylässä sekä majoitus- että ravintolatoiminnassa, koska se oli kannattava toimiala ja tulevaisuus oli sen mukainen. Keskimaalla oli vuonna 1989 vireillä suurhotellihanke ja suunnitelma seitsemälle ravintolalle. Osuuskaupalla oli ennestään 2 000 ravintolapaikkaa, ja se oli aloittamassa *FreeTime-pubin* rakentamisen sekä suurhotellihankkeen, joka sisälsi kolme ravintolaa. Keskimaalla oli Jyväshovin hotellin lisäksi 16 anniskeluravintolaa ja 6 kahvilaa; toimiala työllisti välittömästi 450 henkeä ja kerrytti vuonna 1989 liikevaihtoa 80 miljoonaa markkaa. Seuraavalle vuodelle asetettiin 110 miljoonan markan liikevaihtotavoite. Lähivuosina aiottiin avata *toinen Rosso* ydinkeskustaan ja *kahvila-ravintola Äänekosken Koskikeskukseen*. *Kuokkala* oli saamassa moniosastoisen ravintolan. Vuoden 1989 alussa Keskimaa osti *kaksi messuravintolaa*; pitemmällä aikavälillä ajateltiin anniskeluravintolatoiminnan aloittamista myös *Killerillä*. Alueosuuskauppa oli panostanut 1980-luvun alussa ravintolatoiminnassaan tuloksen tekoon, ja sen turvin oltiin nyt suuntaamassa katseet laajennuksiin. Tässä hengessä oli katsottu tarpeellisiksi esimerkiksi edellä mainitun *George´s Pubin* liiketoiminnan hankkiminen. Muita hankintoja 1980-luvun lopulla olivat *Wanha Krouvari* Jyväskylässä ja *Häränvirta* Äänekoskella.[549]

Suurhotellin rakentaminen Väinönkadun ja Vapaudenkadun kulmaan entiselle SOK:n tontille kaavailtiin alkavan vuosina 1991–1992, ja loppusilaus vuosi, kaksi myöhemmin. Kustannusarvio noin 10 000 kerrosneliön, 200 hotellihuoneen ja 3:n, yhteensä 500 asiakaspaikkaa käsittävän, ravintolan rakentamisessa oli noin 80 miljoonaa markkaa (vuoden 2011 rahassa n. 20 milj. euroa). Jyväskylän hotellien käyttöasteet olivat hiipumassa 1980- ja 1990-luvun taitteessa, mutta tilanne

ei pelottanut Keskimaata: Jyväshovin käyttöaste oli 68 %, ja uudet suunnitelmat tehtiin 45–50 %:n tasolla, jolla voitiin vielä operoida kannattavasti. Jyväshovista ei missään nimessä aiottu luopua, vaan Jyväskylän Kauppalaisseuran kanssa aiottiin uusia pitkäaikainen vuokrasopimus.[550]

Hotellien huonemyynti ja ravintoloiden myynti notkahtivat 1990-luvun alussa. Vuonna 1992 ensin mainittu oli noin 48 miljoonaa markkaa, viimeksi mainittu 265 miljoonaa markkaa. Tässä tilanteessa Keskimaan ote hotelli- ja ravintola-alalla Jyväskylässä vain vahvistui. Avattiin uusia ravintoloita, kuten *Fransmanni* hotelli Alexiin. Tiedettiin, että ala oli hankalassa vaiheessa ja alalla oli ylitarjontaa. Luotettiin kuitenkin siihen, että vaikeudet olivat väliaikaisia, ja investoimalla varauduttiin olemaan valmiina parempia aikoja varten. Lama-aikana kannatti rakentaa, sillä kustannustaso oli matalampi kuin noususuhdanteessa. Osoittautui, että jo vuonna 1994 matkailu elpyi ja Jyväskylään saapui aiempaa enemmän ulkomaalaisia.[551]

Keskimaan yksi näkyvimmistä päätöksistä, ei pelkästään Jyväskylän, vaan koko maakunnan kannalta, oli lähteä 1990-luvun lopulla mukaan Paviljongin messu- ja kongressikeskushankkeeseen. Sen lisäksi osuuskauppa aikoi investoida messukeskuksen ravintolastruktuuriin. Jyvässeudun matkailu oli 1990-luvun lopulla hyvässä nosteessa. Kaupungin ravintolapalvelut olivat jakautuneet kolmen päätoimijan osalle seuraavasti:[552]

Keskimaa:
hotellien ravintolapalvelut: Jyväshovi, Alexandra&Alex
ruoka- ja juomaravintolat: Amarillo, Birra&Bella, FreeTime, Messuravintola, Ostarin Helmi, Pupujussi, Rossot (2)
Restel:
hotellien ravintolapalvelut: Cumulus (Huviretki, Take Five, Tiffany);
Laajavuoren ravintolapalvelut
Parnell´s, Hemingway´s, Pikku-Matti, Raatikellari
Teatteriravintolat:
Alvari, Elissa, Teatteriravintola eli Tirra

Ravintola Amarillo avattiin Jyväskylän Kolmikulmaan 1991.
Moni muistaa vielä 1980-luvulta Tuoppisankarin ja Ostarin Helmen, vaikka ne ovat häipyneet Jyväskylän ravintolakartalla kauan sitten.











Jyväskylässä hyvin menestynyttä Amarilloa laajennettiin keväällä 2007. Avajaistunnelmissa Pekka Riutta-aho, Jouni Vaarala, Hanna Högbacka sekä Kalle Pekkala.

Coffee House loi Jyväskylään uudenlaista kahvilakulttuuria.

Keskustan ravintoloilla oli etunaan sijainti. Ne myös tunnettiin parhaiten, ja niitä vertailtiin mielellään toisiinsa. Yksi tutkimus, vuodelta 1999, paljasti, että kokonaistunnelmaltaan parhaimpina pidettiin Huviretkeä ja Jyväshovia (arvosanoin 8 ja 8-). Ylipäätään erot niiden ja muidenkin välillä olivat hiuksenhienot. Tanssiravintoloista Jyväshovi oli pitänyt pintansa; Alexandra ja Teatteriravintola tulivat rinnakkain seuraavina. Seurustelu- ja ruokaravintoloista eniten kannatusta sai Amarillo, mutta kutakuinkin samalla tasolla oli myös Huviretki.[553]

Jyväskylässä kuuli 2000-luvulle tultaessa joskus väitteitä, että lähes kaikki ravintolapalvelut johtivat Keskimaahan. Toimialajohtaja Keijo Valve piti väitettä yliampuvana ja laski vuonna 2007, että osuuskaupan osuus oli 35 prosentin luokkaa. Tilaa jäi kosolti muillekin yrittäjille toimialalla, joka ei ollut niitä kaikkein helpoimpia varsinkaan ennustettavuudeltaan. Markkinaosuuden kahmaisu oli toki ollut melkoinen, sillä ravintolasääntelyn aikana Keskimaan markkinaosuus oli ollut vain 15 prosenttia.[554]

Majoitus- ja ravitsemisalan reaalinen liikevaihto kohosi Keski-Suomessa 1990-luvun puolivälistä vuosituhannen taitteeseen noin 15 prosenttia. Sen jälkeen toimialalle oli tunnusomaista, että myynnin tempoilu lisääntyi sekä vuosien sisällä että niiden välillä. Se kuvasti hyvin toimialan suhdanne- ja trendiherkkää luonnetta. Huippuaikaa hotellimajoittumisessa edusti vuosi 2007, jolloin Jyväskylän seudun hotellien käyttöaste oli 55 %:n tasolla, keskustassa tuntuvasti enemmänkin. Samaan aikaan oli avattu Omenahotelli ja tehty Alban laajennus. Näköpiirissä oli Paviljongin suurhotellihanke, joka oli Keskimaan hanke. Kaupungissa oli toki kohtuullisen runsaasti yöpymispaikkoja koko vuoden tarvetta silmällä pitäen, mutta ongelma oli, että suurtapahtumien – kuten MM-rallin ja rakennusmessujen – aikana, kaupungista ei tahtonut löytyä riittävästi majoituskapasiteettia.[555]

Toimipaikkojen määrä kaksinkertaistui

Maakunnallisella osuuskaupalla oli vuoden 1985 lopussa yhteensä 18 majoitus- ja ravitsemisalan toimipistettä, kun pihtiputaalaisen Osuuskauppa Kotikunnan perua olevaa hiipunutta Niemenharjun motellia oltiin sulkemassa. Alan toimipaikkojen määrä kaksinkertaistui 2000-luvulle tultaessa. Niiden osuus Keskimaan kaikista toimipaikoista kasvoi 14 prosentista kolmasosaan. Vieressä olevassa viisivuotisotoksin tehdyssä asetelmassa osuus oli korkeimmillaan vuonna 2005.[556]

Majoitus- ja ravitsemisalan toimipaikkarakenne monipuolistui 1990-luvun puolivälistä lähtien, kun hotelli-, ravintola- ja kahvilatoiminnan rinnalle syntyi pikaruokapaikkoja ja liikennemyymälöitä. Liikennemyymälöistä sai polttoaineen ja päivittäistavaroiden lisäksi ruokaa. Hieman nuokahtanut kahvilatoiminta elpyi uudenlaisessa toimintaympäristössä, jossa kahvi ja pulla -periaate ei enää riittänyt. Tarjolla piti olla laaja skaala erilaisia kahvipohjaisia tuotteita.

Ravintolat säilyivät koko ajan Keskimaan majoitus- ja ravintola-alan lukumäärältään suurimpana toimipaikkatyyppinä. Majoituspuolen merkitys kuitenkin kasvoi, kun Jyväshovi sai rinnalleen kokoluokassaan suurempaa majoituskapasiteettia. Uusiin hotelleihin kytkettiin myös monipuolisia ravintolapalveluja.

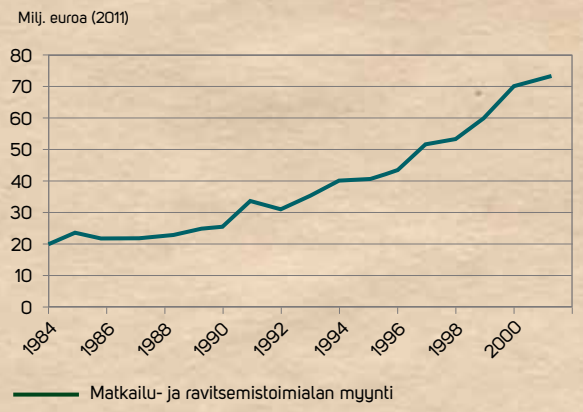
Myynti

Hotelli- ja ravintolatoimialan nimike muuttui ensin *majoitus- ja ravintolatoimialaksi* ja lopulta *matkailu- ja ravitsemistoimialaksi*. Toimialan myynnin pitkän aikavälin vertailua vaikeuttaa se, että siihen sisällytettiin vuoteen 2001 saakka huoltoasemien kahvila- ja ravitsemispalveluiden lisäksi koko liikennemyymäläkauppa. Sen jälkeen toimialaan jäi vielä jossain määrin liikennemyymälöiden ravitsemispalvelumyynnin sisäkauppaa. Vuosien 2012 ja 2013 tilastoinnissa sisäkauppa, arvoltaan 40 miljoonaa euroa eli 5,5 prosenttia osuuskaupan kokonaismyynnistä, oli kokonaan erillään. Tähän sisältyi siis myös ravitsemiskauppa.

	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2012
Hotellit	1	1	2	3	2	2	3
Ravintolat	10	13	13	14	20	18	16
Kahvilat	7	4	3	2	6	5	4
Pikaruokaravintolat	-	-	-	3	4	5	6
(Liikennemyymälät	-	-	2	5	6	7	7)
Yhteensä	**18**	**18**	**20**	**27**	**38**	**37**	**36**
-Osuus Keskimaan toimipaikoista	14 %	20 %	31 %	34 %	38 %	34 %	34 %

(Liikennemyymälät ryhmitellään toimialaluokituksessa 2010-luvulla erilliseksi toimialaksi yhdessä polttonestekaupan kanssa. Ne ovat mukana asetelmassa osoittamassa, että niistä sai myös ravitsemispalveluja.)

Kuvio 21. Keskimaan matkailu- ja ravitsemiskaupan myynti 1984–2001



Keskimaan vuosikertomukset 1984-2001. Toimialan myyntiin sisältyvät vuoteen 2001 saakka huoltoasemien kahvila- ja ravitsemispalvelut ja koko liikennemyymäläkauppa. Vuodesta 2002 lähtien toimialan myyntiä ei voi suoraan verrata edeltävään aikaan, koska myynnistä puuttuu ainakin osittain liikennemyymälöiden sisäkaupan ravitsemispalveluiden myynti.

Toimialan myynnin kehityksen vertailemiseksi tutkittava aika jakautuu kahtia rajavuotena 2002. Tätä ennen majoitus- ja ravitsemisalaan sisällytettiin koko liikennemyymäläkauppa, joka kasvoi ripeimmin 1990-luvun jälkimmäisellä puoliskolla nostaen koko toimialan myyntiä. Ravintolatoiminnan kulta-aikaa oli 1980-luvun loppu ja 1990-luvun alkuvuodet, jolloin *reaalinen myynti* kaksinkertaistui alueosuuskaupan alkuajasta. Keskimaa luokitteli vuonna 1993 omistamansa Hirvaskankaan Esson ensimmäisen kerran liikennemyymäläksi, joka alkoi kasvattaa ravitsemispalveluidensa myyntiä yhdessä Keuruun Shell-huoltamon kanssa. Kun aito liikennemyymäläkonsepti kehitettiin ja asemia rakennettiin lisää, koko toimialan osuus myynnistä alkoi lähestyä vuosituhannen taitteessa viidesosaa – mukaan luettuna polttoaineen myynti. Samaan aikaan lisääntyi pikaruokaravintoloiden suosio – ja sitä myötä tarve. Sittemmin alettiin parantaa Prismojenkin ravitsemispalveluita.

Kun liikennemyymäläkauppa irrotettiin 2000-luvun alussa majoitus- ja ravitsemistoimilasta, toimialan myynnin osuus vakiintui 9–10 prosenttiin osuuskaupan kokonaismyynnistä. Kun sitä ennen hotelli- ja ravintola-ala oli kerryttänyt vuosittain myyntiä suunnilleen yhtä paljon kuin käyttötavarakauppa, osat vaihtuivat. Vuoden 2012 tilastoinnin muutos edellisvuoteen nähden on ollut jo esillä. Todellisuudessa matkailu- ja ravitsemistoimialan liikevaihto (n. 80 prosenttia myynnistä) kasvoi vuonna 2012 runsaat 5 prosenttia (37,7 miljoonasta eurosta 39,3 miljoonaan euroon), vaikka myynnin kehittäminen oli käynyt haasteelliseksi. Majoituspuoli kehittyi lupaavasti uuden Paviljonki-hotellin myötä; osuuskaupan kaikkien kolmen hotellin yhteenlaskettu liikevaihto kasvoi edellisvuodesta peräti 12 prosenttia. Liikevaihdosta noin 30 miljoonaa euroa oli ravitsemiskauppaa ja noin 10 miljoonaa euroa matkailukauppaa.

Majoitus- ja ravintolatoimialan kannalta 1990-luvun jälkimmäinen puolisko osoittautui vedenjakajaksi, jolloin perinteisen hotelli- ja ravintola-alan rinnalle tuli liikennemyymälöiden palveluja. Kahvilakulttuuria alettiin elvyttää; toinen trendi oli pikaruokaloiden voittokulun alku. Kokonaiskuvan saamiseksi seuraavassa esitetään vuosilta 1995 ja 2000 *toimialan sisäinen rakenne myynnin volyymiin suhteutettuna*:[557]

	Vuosi 1995			Vuosi 2000		
	Toimi-paikat	Myynti Milj. euroa (2011)	Osuus toimialasta	Toimi-paikat	Myynti Milj. euroa (2011)	Osuus toimialasta
Hotellit	2	11,1	27,8 %	3	15,7	22,6 %
Anniskeluravintolat	13	12,7	31,7 %	14	14,4	20,7 %
Kahvilat ja pikaruokaravintolat	3	1,6	4,1 %	4	3,1	4,4 %
Liikennemyymälät	2	14,5	36,4 %	5	36,4	52,3 %
			100,0 %			**100,0 %**

Hotellit – Jyväshovi saa seuraa

*Jyväshovi*ssa oli noin 120 vuodepaikkaa. Sen ravintolat oli saatu uudistettua 1980-luvun alussa siihen malliin, että niistä tuli tuottoisa kokonaisuus alueosuuskaupan alkuvuosista lähtien. Hotelli pyöri hyvällä 65–70 %:n käyttöasteella. Hotelli oli vuokralaisena *Jyväskylän Kauppalaisseuran Säätiön* omistamassa kiinteistössä. Vuokrasopimus uusittiin vuonna 1994. Osuuskauppa oli tunnustellut 1980-luvun lopulla mahdollisuutta ostaa kiinteistö ja siihen liittyvät Tawastinkulma Oy:n osakkeet, mutta myyjäpuoli ei halunnut lähteä kaupanhierontaan.[558] Vuokrasopimusta jatkettiin, ja kiinteistönomistaja päätti muuttaa Jyväshovin kiinteistön liikekeskukseksi rakentamalla hotellin sisäpihan paikoitustilojen sijalle 840 m² uutta liiketilaa. *Jorma Ettanen* oli tullut vuonna 1988 hotellinjohtajaksi *Raimo Vauhkosen* jälkeen, ja hänen viimeinen ponnistuksensa olikin saada sisäpihan pysäköintipaikka *Hoviraitiksi*. Se avattiin vuonna 1995. Niin ravintolapuolelle saatiin lisää 90 asiakaspaikkaa. Tanssiravintola Jyväshovin asiakaspaikkoja lisättiin peräti puolella entisestä 300:sta raivaamalla tilaa viereisistä kabineteista ja keittiöstä. *Ruokaravintola El Torossa* oli 123 paikkaa, *Hovin Baarissa* 110 ja *Cafe Emmyssä* 50. Viimeksi mainittu oli syntynyt vuonna 1985 entisestä *Ascot-baarista*. Hovikeskuksen pääsisäänkäynti lohkaisi osan muutostöiden jälkeen uudelleen avatun hotellin aulatiloista, ja hotellin vastaanottojärjestelyjä piti muutoinkin ajantasaistaa. Malliksi otettiin hiljattain Keskimaan osuuskaupan upouudessa Hotelli Alexandrassa käyttöön otettu ratkaisu.

Jyväshovi valmistautui vuonna 1998 viettämään 60-vuotisjuhliaan niin kiireisen toiminnan merkeissä, ettei tahtonut löytyä aikaa juhlimiseen. Lutakkoon valmistumaisillaan oleva Messukeskus oli tuomassa väkeä, ja Jyväskylän Sokos-hotelleille saatu yhteinen myyntipalvelu toimi. Ettasen seuraajan *Harry Pirttimäen* aikana tanssiravintolailmettä selkeytettiin panostamalla esiintyjiin. Ruokaravintola El Torossa keskityttiin teemaviikkoihin. Yhteistyötä tehtiin jyväskyläläisten yritysten ja urheiluseurojen kanssa, kuten jääkiekkojoukkue JYP:n kanssa.

Jyväshovin vuokrasopimusta jatkettiin taas vuonna 1999 kymmenellä vuodella, mikä mahdollisti tarvittavat investoinnit. Niistä ensimmäiset tehtiin vuosina 2001 ja 2003. Mittavimmista päätettiin kevättalvella 2007. Seitsemän vuosikymmenen merkkipaalua lähestyvän hotellin ja sen ravintolamaailman kilpailukyvyn parantamiseksi ja asiakkaiden mielenkiinnon vahvistamiseksi laajennettiin ruokaravintola El Toroa, rakennettiin peräti 800-paikkainen *yökerho* ns. Tawastin siipeen ja uusittiin tanssiravintolan pintamateriaalit. Yökerhoinvestointi tehtiin silmällä pitäen sitä, että tanssiravintoloiden suosio tulee hiipumaan. Ratkaisua tuki osuuskaupan FreeTime-ravintolan sulkeminen Sokos-keskuksessa. Tilaa markkinoille oli tullut *Alexandran yökerhon Sandran* lopettamisen myötä. Laajennusten myötä Jyväshovin ravintoloissa oli anniskelupaikkoja hulppeasti noin 2 000.[559]



Viikoittaiset tanssi-illat houkuttelivat Jyväshoviin parhaimpina aikoina asiakkaita kymmenien ja jopa satojen kilometrien päästä.

Jyväshovin 70-vuotisjuhlat syyskuussa 2008 olivat Jyväskylän ravintolaelämän lippulaivan yhdistetty kavalkadi paikan historiasta ja mannermaisuudesta. Perinteitä edusti kunkin aikakauden henkeä esittelevä ruokatarjoilu; uusia tuulahduksia yökerho. Väkeä oli kutsuttu peräti 500 henkeä. Puhujakorokkeelle astui väkeä vuorollaan hotellinjohtaja *Jouko Välisaarta*, osuuskaupan toimitusjohtaja Kuisma Niemelää ja Jyväskylän kaupunginjohtaja Markku Anderssonia myöten. Viihteellisen puolen vetonaula oli jo silloin ikinuoren maineessa ollut Paula Koivuniemi.[560]

Osoittautui, että Jyväskylässä yöravintoloiden elinkaaret lyhenivät entisestään kilpailussa asiakkaista. Jyväshovin yökerhoa piti pian uudistaa enemmän nuorille aikuisille ja opiskelijoille suunnattavaksi kolmiosastoista olemusta, kalustusta ja musiikkimaailmaa myöten. Syksyllä 2010 *Night´n* tilalle avautuikin *Bra*.

SOK oli ilmoittanut jo vuonna 1982, että se aikoo rakentaa Jyväskylän konttorinsa tontille Vapaudenkadun ja Väinönkadun kulmaan suurhotellin vuoteen 1985 mennessä. Hankeen toteutus esitettiin Keskimaalle, ja se oli viittä vaille valmis vuonna 1983. Hanke kariutui alkuvaiheessa siihen, että Keskimaa sai jatkoa Jyväshovin vuokrasopimukseen ja tarmo suunnattiin alueosuuskaupan luomiseen. Vuoden 1988 lopulla syntyi vuoden neuvottelujen tuloksena sopimus siitä, että Keskimaa ostaa tontin SOK:lta. Osuuskauppa ryhtyi suunnittelemaan rakennushanketta, joka olisi ollut 200 huoneen ja 500 ravintolapaikan puhdaslinjainen Sokos-luokan liikematkustushotelli.[561]

Keskimaa sai toisen hotellinsa muuta kautta ja hieman yllättäen. Rautatieasemaa vastapäätä Hannikaisenkadun takana oli *Hotelli Alexandra*, jonka oli rakennuttanut vuonna 1985 Ulla Nevaluoma. Majoitustiloina oli aluksi 110 huonetta ja 1980- ja 1990-luvun taitteessa tehdyn laajennussiiven myötä 133. Vuo-

Lokakuussa 2010 avattu yökerho Bra nousi nopeasti Jyväskylän yöelämän ykköspaikaksi.

Jyväshovissa on perinteisesti järjestetty erilaisia teemaviikkoja ja tarjottu asiakkaille erikoismenuvaihtoehtoja. Kuvassa tarjoilija Maija Hänninen Espanjan viikoilla vuonna 2004.





den 1990 lopulla tarjoutui mahdollisuus saada liiketoiminta ostamalla Nevaluomien perheeltä taustayhtiö *Raatihotelli Oy:n* osakekanta. Raatihotelli-nimi juonsi juurensa siitä, että ennen vuotta 1985 majoitustoimintaa harjoitettiin tällä nimellä Asemakatu 2:ssa. Hankinta osuuskaupan tytäryhtiöksi sopi investointistrategiaan, sillä vuodeksi 1993 oli suunniteltu oman suurhotellin valmistuminen; piirustukset olivat jo pöydällä.

Alexandrassa yöpyi vieraita ulkomaita myöten, ja se nosti Keskimaan tarjonnan tasoa ja palveli kokousasiakkaita, vaikka sen ravintolat eivät olleet uuden omistajan mieleisiä ilman muutoksia. Hankinnan jälkeen Keskimaalla oli hallussaan 27 prosenttia Jyväskylän hotellihuoneista ja kolmasosa alan myynnistä. Alexandra oli kuulunut Best Western -hotelliketjuun, mutta omistajanvaihdoksen myötä siitä tuli osa Sokos Hotels -ketjua.[562] Niin Keskimaan oma hotellihanke pantiin jäihin ja pian kokonaan sivuun.

Alexandran tuntumassa oli noin 100 huoneen *Areena-niminen hotelli*, jonka Keskimaa osti alkuvuonna 1993. Kahden rakennuksen välille rakennettiin yhdyskäytävä ja ravintola. Samalla jo ennestään suhteellisen hyväkuntoista Areenaa ehostettiin ja sen nimi muutettiin *Alexiksi*. Sen ravintolasali muutettiin vuonna 1994 yli 200-paikkaiseksi *Fransmanniksi* ja siten osaksi kaupparyhmän valtakunnallista ketjua.[563]

Hotellien Alexandran ja Alexin huippuvuodet olivat 1994 ja 1995. Sen jälkeen myynti jonkin verran notkahti muun muassa matkailullisesti huonosti sujuneiden parin alkukesän vuoksi. Alexin hintaprofilointi ei ollut aivan kohdallaan, ja yökerho oli hiljainen. Tehtiin korjausliikkeitä, joihin sisältyi myös Sokos





Gastropub Jalon terassi täyttyy aina aurinkoisina kesäpäivinä.

Sokos Hotel Alexandra palvelee sekä kokous- että perhematkailijoita.

Hotels -ketjumarkkinointitasoisia muutoksia, jos kohta Keskimaan hotellien ja niiden ravintolatoiminnan henkilöstöorganisaationkin reivaamista.

Rautatieaseman läheiset hotellit olivat vuokrasijoilla. Osuuskaupan omistusstrategiaan kuului pyrkimys saada keskeiset liikepaikkansa omaan hallintaan etenkin, koska sillä oli siihen omarahoitteisesti taloudelliset mahdollisuudet 1990-luvun alkupuolelta lähtien. Keskimaa osti vuonna 1996 Alexandran kiinteistön Tapiola-yhtiöltä. Hotelli Alexin kiinteistön omisti *Avecra Oy*, Valtion Rautateiden junapalvelu- ja ravintolayhtiö. Tämä kiinteistökauppa toteutui kaksi vuotta myöhemmin.[564]

SOK:n ja osuuskauppojen väliseen uuteen työnjakomalliin liittyen siirrettiin vuoden 2003 alussa Keskimaan ja Raatihotelli Oy:n välisellä kauppakirjalla Raatihotelli Oy:n omistaman, Sokos Hotels -ketjuun kuuluvan Hotelli Alexandran, sen yhteydessä olevien ravintoloiden *Franseskan* ja *Fransmannin* sekä *yökerho Sandran* liiketoiminta siihen liittyvine omaisuuksineen Keskimaalle. Syynä omistamistarpeelle oli se, ettei tytäryhtiön myynnistä voitu jakaa Bonusta.[565] Hotellia ryhdyttiin laajentamaan pystyttämällä hotellin osien väliin kuusikerroksinen lisärakennus. Vuodepaikkoja tuli lisää runsaat 40, jotka otettiin käyttöön vuoden 2005 Jyväskylän MM-rallin aikana. Ravintolatilat pantiin uusiksi: Fransmanni siirrettiin hotellin vastaanoton paikalle Hannikaisenkadun puolelle, Fransmannin kohdalle tehtiin uusi seurusteluravintola ja aulan taakse tuli uusi tilaus- ja kokousravintola. Uudistusten myötä hotellin ravintoloissa ja kabineteissa oli peräti 1 700 asiakaspaikkaa. Investointi oli hintava, runsaat 10 miljoonaa euroa. Se oli

Fransmanni-ravintola käynnisti kesällä 2011 yhteistyön koulujen kanssa käytöstapojen puolesta.

Jyväskylän Fransmannin ensimmäinen kummiluokka valittiin Lohikosken koululta. Pöytätapoja ja ravintolaetikettiä oppilaille opetti Ruokalistalla hyvät tavat -ohjelman ideoinut Jaana Hankonen.





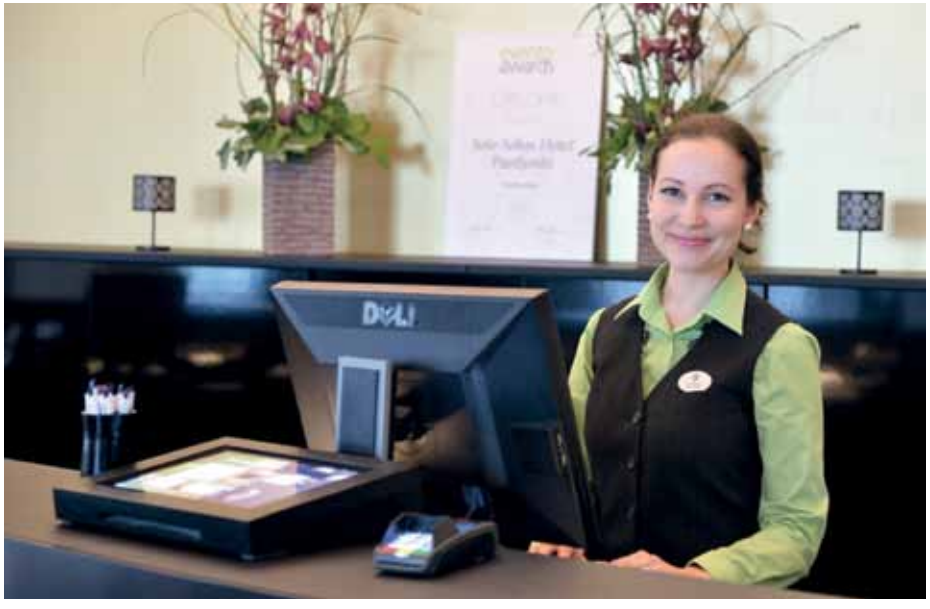
mittavin panostus hotellirakentamiseen sitten vuoden 1992, jolloin Arctia (myöhemmin Scandic) valmistui. Investointia pidettiin Keskimaalla perusteltuna jo siksi, että näköpiirissä oli rautatien takaisen Paviljongin kehittyminen yhtenäiseksi viihteen, messujen ja kongressien kokonaisuudeksi.[566]

Keskimaa oli lähtenyt keväällä 1997 mukaan seudullisen elinkeinoyhtiön Jykes Oy:n vetämään *Jyväskylän Paviljonki -hankkeeseen* sijoittamalla perusteilla olevaan Messu- ja Kongressikeskus Oy:hyn huomattavan summan riskirahaa. Hanke hieman takkuili, ja osuuskauppa tarjoutui vauhdittamaan sitä lupaamalla kartuttaa osakepääomaa neljällä miljoonalla markalla (lähes miljoonalla eurolla). Sittemmin kongressikeskuksen perustamiseen riitti tästä puolet. Paviljonki oli osuuskaupan silmissä kärkihanke. Ajatusta tuki se, että kongressikeskukseen tuli seitsemän osuuskaupan omistamaa ravintolaa, joiden koneistuksen ja kalustuksen Keskimaa lupasi itse kustantaa. Keskimaalla haluttiin korostaa hankkeen maakunnallista luonnetta ja sen yhteyttä elinkeinoelämän yhteistyöhön tilanteessa, jossa Kuopio näytti kirivän vireydessään Jyväskylän ohi.[567]

Kun Paviljonki valmistui keväällä 1999, Jyväskylän Messut ry. käynnisti pian keskustelun siitä, mitä Keskimaan yksinoikeus kongressikeskuksen ravintolatoimintaan merkitsi. Osuuskauppa oli 62,5 miljoonaa markkaa (n. 12,5 milj. euroa) maksaneen keskuksen merkittävä vauhdittaja ja toiseksi suurin yksittäinen omistaja Jykes Oy:n jälkeen. Muistutettiin, että Keskimaa oli investoinut vähintään yhtä paljon kuin osakepääomaan tuottaakseen ravintolapalvelut 1 600 asiakaspaikkaan. Tätä varten Paviljonki Ravintoloilla oli yhteinen organisaatio Hotelli Alexandran kanssa. Keskimaa painotti, että Paviljongilla oli Keskimaalle kiistatta imagollinen merkitys, mutta tuottoodotukset olivat pitkällä tähtäimellä ja sellaisella tasolla, että hyöty jakautui laajalle.[568]

Keskimaa vastasi Paviljongin ravitsemispalveluista. Vuonna 2008 alkaneet Jyväskylän Kongressikeskus Oy:n ja Jyväskylän Messut Oy:n esittämät ravintoloiden vuokrasopimusneuvottelut osoittautuivat vaikeiksi ja sopimus aiottiin irtisanoa. Ravintolasopimuksen jatkumisesta käytiin talvella 2009 tiivistyviä neuvotteluja, jotka johtivat jatkosopimukseen. Tulkintaerimielisyydet sopimuksen työnjaosta kuitenkin kasvoivat ja toivat henkilöjännitteitä. Osuuskaupan hallitus päätyi talvella 2011 irtisanomaan sopimuksen vuoden loppuun mennessä tilanteen selkiyttämiseksi. Keskimaa rekisteröi vähän myöhemmin aputoiminimekseen *Paviljonki Ravintolat*, jota voitiin käyttää kahvila- ja ravintolatoiminnan harjoittamiseen Keskimaan toimialueella. Osuuskauppa ilmaisi halunsa jatkaa ravintolatoimintaa tässä uudessa muodossa myös vuoden 2012 alusta.[569]

Kongressikeskuksen ja Messujen toimitusjohtaja Leo Potkonen arveli vuonna 2003 kunnostettujen messuhallitilojen valmistuttua, että Paviljongin menestyminen riippui siitä, miten riittävästi Jyväskylään rakennetaan uutta majoituskapasiteettia. Silloinen ei riittänyt kahden samanaikaisen suurtapahtuman järjestämiseen kongressikeskuksessa. Mitä lähemmäk-



Linda Rastela Solo Sokos Hotel Paviljongin vastaanotossa.

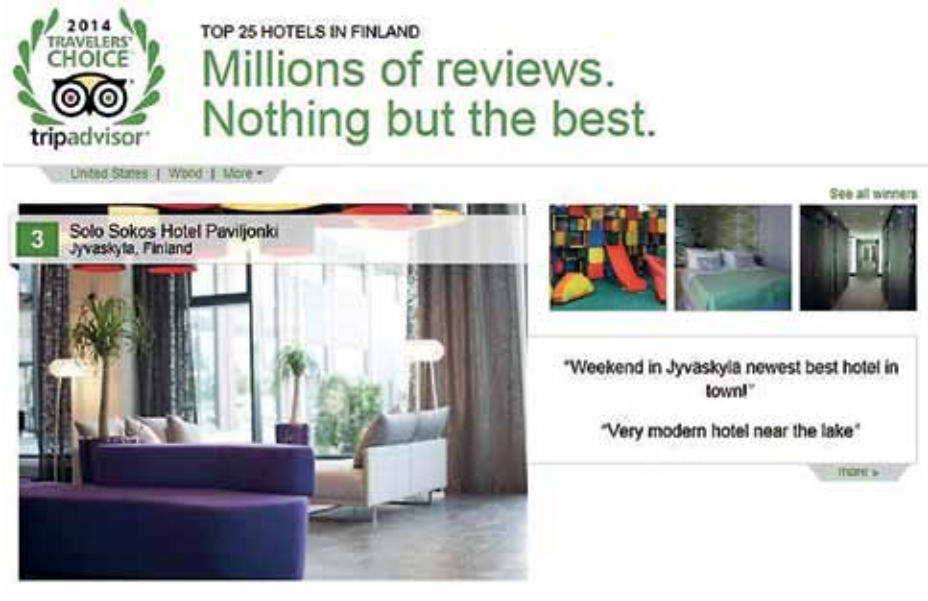
si keskusta majoitus järjestyi, sitä houkuttavammalta tilaisuus näytti osanottajasta.[570]

Jyväskylän kaupungilta tuli loppuvuonna 2006 Keskimaalle kirje, jossa tiedusteltiin Keskimaan kiinnostusta osallistua Paviljongin yhteyteen suunniteltuun *kongressihotellihankkeeseen*. Osuuskauppa ilmaisi kiinnostuksensa. Neuvottelut kaupungin kanssa johtivat seuraavana keväänä varmuuteen, että Keskimaasta tulee uuden hotellin isäntä. Sitä varten tehtiin kaupat tontista. Rakentamaan päästiin syksyllä 2010, jolloin Jyväskylässä alettiin rakentaa kokonaan uutta hotellia 20 vuoden tauon jälkeen. Omenahotelli oli avattu kolme vuotta aikaisemmin Karjalan Puvun saneerattuun taloon. *Sokos Hotel Paviljongista* tuli 25 miljoonan euron hanke, joka oli Keskimaan kolmas hotelli. Yhdeksään kerrokseen tuli 170 huonetta, mikä lisäsi kaupungin huonetarjontaa noin kymmenen prosenttia. Hotelliin sisällytettiin italialaistyyppinen ruokaravintola Trattoria Aukio, jossa oli 350 asiakaspaikkaa ja kaksi 16 hengen kabinettia. Samalla vuosittain 700–800 tapahtumaa järjestävästä kongressikeskuksesta lähihotelleineen tuli mielenkiintoinen kokonaisuus, joka oli lisäksi kaupunkikeskuksen kyljessä. Vastaavaa konseptia piti hakea Göteborgia myöten.[571]

Paviljonki-keskuksen viereinen hotelli avattiin kesäkuussa 2012. Sen konseptointia oli pohdittu maaliskuussa hallituksen kokouksessa. Ketjunjohtaja Harri Ojanperä esitteli keskimaalaisille Sokos Hotelsien brändyajatukset ehdottaen, että Alexandra ja Jyväshovi *olisivat Original by Sokos Hotels -ketjussa*, mutta Paviljonki *Solo by Sokos Hotels -ketjussa*, jossa voitiin korostaa persoonallisuutta ja paikallisuutta. Jako hyväksyttiin, koska uudessa hotellissa oli joka tapauksessa tarkoitus toteuttaa perinteistä laadukkaampi palvelukokonaisuus. Ratkaisu oli eittämättä onnistunut, sillä hotelli arvioitiin vuoden lopulla tehdyssä asiakastutkimuksessa Sokos Hotels -ketjun parhaaksi hotelliksi.[572] Toimialajohtaja Pasi Kunelius avaa Paviljonki-hotellin asemoinnin suunnittelua:[573]

Ei ollut Solo-hotellista tietoakaan silloin, kun investointipäätökset tehtiin. Mietittiin Nirkkosen Hannun kanssa kah-

Solo Sokos Hotel Paviljonki on yltänyt kärkikastiin maailman suosituimman sosiaalisen median matkailusivuston TripAdvisorin Travellers Choice Top 25 -listalla. Solo Sokos Hotel Paviljonki oli vuonna 2014 kolmas ja vuonna 2015 seitsemäs vertailussa, joka perustuu hotellivieraiden omiin kokemuksiin ja arvioihin.





destaan, että miten me nämä hotellit nyt asemoidaan – kaikkienhan piti kuitenkin olla erilaisia. Jyväshovilla oli yli 70-vuotinen tausta ja sehän oli ansiokkaasti mennyt aina ravintolat edellä. Alexandra taas oli ”kookas laiva”, joka oli saatu hyvään lentoon ja maineeseen, kun oli lähdetty vuoden 2005 remontin jälkeen haastamaan kaupungin silloista ykköshotellia Scandicia. Tuossa uudistuksessa tehtiin ihan tarkoituksella muun muassa vähän rempseempi aula ja uniikki ravintola Gastropub Jalo erilaistamaan hotellia pahimmista kilpailijoistaan.

Uudessa Paviljonki-hotellissa oli hienoa ei ainoastaan puitteet vaan myös se, että saatiin pestata väki ihan alusta lähtien. Siinä hotellissahan ei ollut lähtövaiheessa vielä minkäänlaista kulttuuria Sokos-hotellina. Sattui kuitenkin niin, että kaupparyhmätasolla Sokos Hotels -ketjuohjauksessa vaihtuivat ihmiset ja ajatus Sokos-hotellien suuresta brändiuudistuksesta sai jalansijaa. Meillähän kaupparyhmässä oli hyvin erilaisia hotelleja saman kattobändin alla, oli Bombaa ja Tornia ja kaikkea siltä väliltä.

Solo-hotelliksi tulo antoi meille ketjun valmennuksissa enemmän yksilöllisiä työkaluja kohdata asiakas. Sen johtamisjärjestelmä myös vaati porukalta enemmän, ei riittänyt se että ollaan vain töissä täällä. Solon palvelukulttuurihan korostaa jokaisen omaa vastuunottoa asiakaspalvelutilanteessa. Yhtenä esimerkkinä Solossa käännettiin esimerkiksi aamiaistarjoilu päälaelleen. Sokos-hotelleissahan periaate on ollut, että aamiaispöydässä on kaikkea ja paljon. Solossa tehtiin niin, että aamiaisvalikoima on niukempi mutta laadukkaammin toteutettu, myös palveluelementti lisättiin aamiaissaliin.

Uskon, että Paviljonki-hotellin kulttuuri olisi varmaan syntynyt jotenkin samantyyppiseksi kuin siinä sitten kävikin Solon myötä, uuden porukan drivellä. Joissain perinteisissä hotelleissa ehkä vielä eletään hiukan sitä ”entistä aikaa”, kulttuuria on työläs muuttaa.

SOK:n tytäryhtiö Sokotel osti vuonna 2006 kuusi suomalaista *kylpylähotellia*, jotka irtautuivat *Holiday Club Finland Oy:stä*. Tämän toimialalaajennuksen hengessä Keskimaan hotelli- ja majoitustoiminnasta vastannut Keijo Valve esitteli vuoden 2006 joulukuussa osuuskaupan hallitukselle olemukseltaan neutraalin luonnoksen, jossa Himoksen katsottiin olevan pitkällä aikavälillä kiinnostava matkailukohde, mutta kannattavan liiketoiminnan synty vaatisi pitkän, ehkä vuosikymmenen mittaisen, aikajänteen.[574] Keskimaa alkoi neuvotella hankesopimusluonnoksesta, joka koski *Holiday Club Himoksen* perustamista Jämsän laskettelukeskuksen yhteyteen. Neuvottelukumppaneina olivat *Holiday Club Resorts Oy* ja *rakennusyhtiö YIT*. Hankkeen esisopimus allekirjoitettiin vielä vuoden 2006 lopulla. Seuraavana vuonna ryöpsähtivät esiin Hiihtokeskus Himos Oy:n ja Jämsän kaupungin väliset kaavoituserimielisyydet ja toiveet rakennustöiden aloittamisesta tuli lykätä. Tilanne kärjistyi ja kiemuroitui, kun Hiihtokeskus Himos Oy haastoi loppuvuonna 2011 kaupungin oikeuteen rinnealueita koskevassa sopimuksessa. Jämsän käräjäoikeus määräsi alueen myynti- ja vuokrauskieltoon asian ratkaisemisen ajaksi.[575]

Keväällä 2008 Jämsän kaupunki antoi viitteitä siitä, että Keskimaalle saattaisi tarjoutua mahdollisuus rakentaa Himoksen alueelle Sokos-hotelli siihen liittyvine harrastetiloineen. Kaupungin ensisijaisena tavoitteena oli kuitenkin löytää toimija kylpylähotellille. Keskimaa ja YIT olivat vähän aikaisemmin solmineet toiveikkaina esisopimuksen kylpylähotellin rakentamisesta. Rakentamisen edellytyksiin jäi kuitenkin leijumaan epävarmuutta, ja sitä pidettiin liian suuren luokan riski-investointina. Keskimaalla oli hotellihanke Jyväskylän Paviljongin vieressä, mutta sen ei katsottu olevan syy-yhteydessä kevään 2008 päätökseen: Keskimaa ei lähde toteuttamaan Himoksen hanketta.[576]

Vuonna 2009 jotkut olivat tietävinään Keuruulla, että Keskimaa oli *lomahotelli Keurusselän* yksi ostajaehdokkaista. Kuisma Niemelä antoi keuruulaisten paikallislehteen haastattelun

todeten, ettei osuuskauppaan ole oltu yhteydessä. Samassa jutussa Niemelä ilmoitti, että osuuskauppa on muutoin valmis investoimaan Keuruulle, sen keskustaan.[577]

Kaupparyhmässä pohdittiin ylipäätään laajentamista kylpylätoimintaan. Keijo Valve taustoittaa:[578]

> Missionääriset perusteet kylpyläbisneksen liittämiseksi osuuskauppa-alan toimintaan olivat erittäin vahvat. Matti Pulkin mielestä kannatti ehdottomasti ottaa. Mentiinkin mukaan S-ryhmässä. Matti jäi pois ja SOK:ssa organisoitiin uudelleen hotelli- ja ravintolabisneksen johtaminen juuri sinne päivittäistavarakaupan hallinnollisen johtamisen suuntaan. Kustannusjohtamisen näkökulmasta ajateltiin, että tämä toimiala on liian kallis. Ryhdyttiin manageroimaan ja pudotettiin kylpylät pois. Kuulemma se on auringonlaskun ala, liian kallis ja liian tekninen. En voi mennä väittämään, etteikö näin olisi. Raskas ala se oli, mutta tuki ehdottomasti missionääristä näkökulmaa.

Keskimaan majoitus- ja ravitsemistoimialaa Himos-hankkeen aikana johtamaan tullut Pasi Kunelius kuului rakentamissopimuksen vastustajiin:[579]

> Kylpylähotellin rakentamisen kolmikantasopimus tuli meille kuin Manulle illallinen. Rakennusliikkeellä olisi ollut kustannusten osalta melkein avoin piikki, koska tietyistä kokonaisuuksista oli vain arviohintoja. Pyöriteltiin noin 45 miljoonan euron investointipottia ja pyrin kyseenalaistamaan koko investoinnin laajuutta. Eniten harmaita hiuksia sain kylpylän ja viereisen monitoimiareenan pinta-aloista. Käsittääkseni toteutuessaan koko hanke olisi voinut maksaa jopa yli 60 miljoonaa euroa, emmekä me olisi voineet muuta kuin kiltisti maksaa viulut.

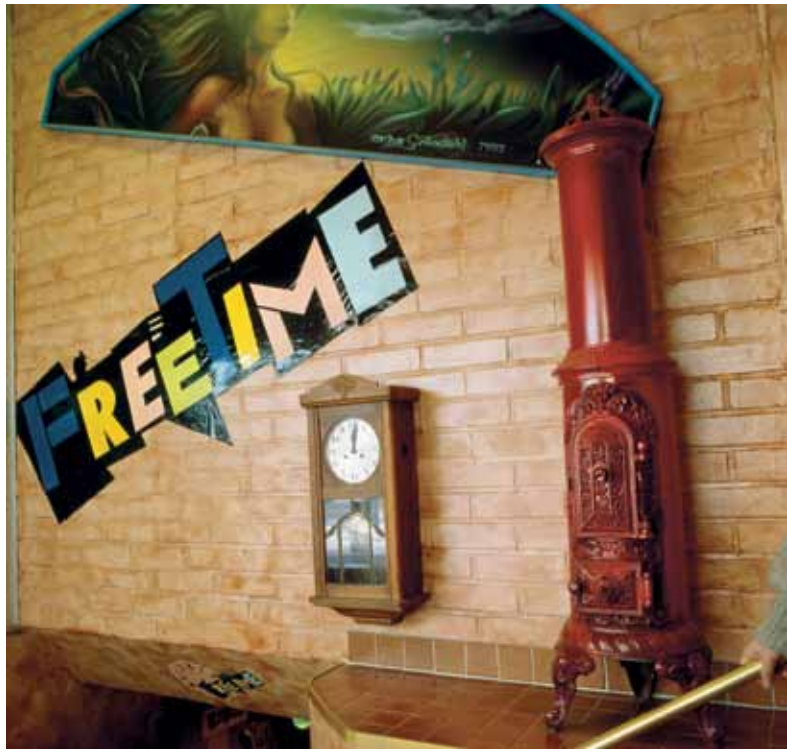
Samoilla linjoilla oli hallintojohtaja Kimmo Jantunen:[580]

> Hyvä asia oli se, ettei lähdetty mukaan Jämsän kylpylähotellin rakentamiseen. Ehkä Kuismalla ja Keijolla oli käsitys, että hanke oli tärkeä palveluiden tuottamisen näkökulmasta asiakasomistajille. Pasi ja minä edustettiin sitä näkökulmaa, että tämä maksaa ihan hirveästi ja tästä ei tule ikinä kannattavaa. Yritettiin neuvotella uudet ehdot. Keijon kanssa varmaan kymmenen kertaa käytiin Jämsän kaupungintalolla ja koetettiin löytää ratkaisu hiertäviin kohtiin.
>
> Asetelma oli se, että kaupunki, kuten muutkin kunnat Suomessa, oli huonossa taloudellisessa jamassa, ja kaupungilla oli tavoitteena saadaan kunnallista infraa edullisesti. Paitsi, että joku rakentaa, se maksaa myös juoksevista kustannuksista.
>
> Pasin kanssa johtoryhmässä painotimme, että hanke on liian kallis. Numeromittakaava: Paviljonki-hotelli maksoi noin 20 miljoonaa euroa, se on Jyväskylän keskustassa ja siinä on 170 huonetta; Jämsään oltiin rakentamassa 120–130-huoneista kylpylähotellia, joka olisi maksanut suuruusluokkaa 50 miljoonaa euroa. Kaiken tämän ja kylpylähotellin ympäristön rakentaminen huomioon ottaen hanke olisi tehnyt miljoonaluokan tappioita vuosittain.

Ravintolapalveluiden tärkeimmät ratkaisut

Melkoinen osa osuuskaupan ravintolatoiminnasta sijoittui hotelleihin, kuten edellä on havaittu. *Hotelliravintoloita* oli useita ja ne olivat kookkaita. Niistä osa, kuten muistakin Keskimaan ravintoloista, kuului kaupparyhmän valtakunnallisiin ketjuihin, mutta osa oli niiden ulkopuolella. Tuloksellisuus ei ollut vält-





tämättä kiinni siitä, kumpi ratkaisu oli tehty, kuten nähtiin Jyväshovin ravintoloissa jo 1980-luvulla.

Alueosuuskaupan alkuvaiheissa *Pihtiputaan motellin* sulkeminen oli merkittävin ravintolaluokan saneeraustoimi pyrittäessä irti vanhakantaisista ja kannattamattomista toimipisteistä. Tästä on kerrottu jo aikaisemmin. Muut ravitsemisalan rönsyjen karsinnat olivat lähinnä huoltamokioskeista luopumista. Kun alkuvaikeuksista oli päästy yli, Keskimaa alkoi harjoittaa melko aggressiivista laajentamista hankkimalla puolenkymmenen vuoden aikana kymmenkunta uutta ravintolaa. Alku oli *Äänekosken Rossossa* vuonna 1987. Jyväskylään oli avattu ensimmäinen, ravintolakulttuurin ilmettä suuresti muuttanut Rosso kolme vuotta aikaisemmin. Sen jälkeen toimipaikkajoukkoa kartuttivat muun muassa *Maakunta Oy:n ravintoloiden* ostaminen vuoden 1988 lopulla. Myyjäpuolena olivat Erik ja Ainikki Wikström ja Carita Heinänen. Kauppa koski *Wanhan Krouvarin* ja *Viken baarin* liiketoimintaa Jyväskylän keskustassa Yliopistonkadulla, jonne lähes 300-paikkainen krouviravintola oli muuttanut pari vuotta aikaisemmin vanhan Maakunnan talon korjaustöiden alta. Keskimaa perusti taustayhtiökseen *Keskimaan Ravintolat Oy:n*. Viken baari muutettiin *Ostarin Helmeksi* (toimi vuoteen 2000) ja Tyynelältä ostettu George´s Pub *TuoppiSankariksi*. Tytäryhtiö purettiin tarpeettomana vuonna 2004, jolloin ravintoloiden nimet rekisteröitiin aputoiminimiksi.[581]

Freetime oli Jyväskylän ensimmäinen 1980-luvun jälkipuoliskon ns. ”juppiravintola”, joka tehtiin Sokoksen tavaratalon kellarikerrokseen. Se sai täydet ravintolaoikeudet saman kiinteistön Asemakadun puoleisessa päässä aiemmin toimi-

Freetime avattiin elokuussa 1989. Liikeideaa on uudistettu useaan kertaan karaoken ja teinidiscon kautta rockhenkiseen yökerhoon. Freetime suljettiin vuoden 2008 lopussa laajentuvan Sokoksen tieltä, mutta se avattiin yleisön pyynnöstä uudelleen pari vuotta myöhemmin uudessa paikassa.

Krista Palsanmäki on yksi asiakaspalvelun ammattilaisista Freetimessä.

neelta *Kukkopoika-ravintolalta*. Vuonna 1989 avattu ravintola oli ketjunsa kolmas; sellainen oli jo Kuopiossa ja Tampereella. Freetime näki vaihtelevat aikansa, mutta sitä pidettiin vuonna 2008 vireänä yökerhovanhuksena toiminnan päättyessä alkuvuodesta tavaratalon suurremontin alla. Jo seuraavana vuonna Freetime avattiin uudestaan Kauppakadun varrella *ravintola Feverin* tiloissa. Tärkeä aluevaltaus 1990-luvun alkupuolella oli texmextyylisen, kookkaan *Amarillon* saaminen Jyväskylään Aren aukiolle. Ravintola, joka luotti terassiinsa, asemoitiin ikään kuin tyyliltään kehittyneeksi Rossoksi.[582] Lähiöravintolajoukon kasvattajiin 1990-luvun alussa kuului esimerkiksi Kuokkalan *BirraBella*.

Rossosta tuli suosittu ravintolaketju, jollainen tuli varhaisessa vaiheessa Äänekosken jälkeen myös Jämsään. Jyväskylän Kirkkopuiston toimipisteen täydentäjäksi otettiin käyttöön Jyväskeskuksen ravintola vuonna 1993. Kirkkopuiston Rosson asiakasomisteinen bonusmyynti oli parhaimmillaan 2000-luvun alkupuolella noin 70 prosenttia koko myynnistä, mikä oli aikoinaan ennätys alallaan S-ryhmässä. Rosson pikaisemman aterioinnin pikkuserkkuna voidaan pitää *Rosso Expressiä*, jossa oli suppeampi tuotepohja. Keskimaan Seppälän Prisma sai vuonna 1998 kunnian saada maamme ensimmäinen ketjun myymälä.[583]

Uusien ravintoloiden perustaminen kuntakeskuksiin ei ollut painopisteenä. Kirkonkylien ravintoloilla pyrki olemaan kannattavuusongelmia ja niistä pyrittiin siksi luopumaan. Esimerkiksi voi nostaa *Hankamannin* Hankasalmella. Kannattavimmasta päästä olevia uudistettiin, kuten Laukaan *Sarkka*, jonka juuret veivät vuoteen 1967. Vuoden 1991 alussa Keskimaalla oli kaikkiaan 17 ravintolaa ja 6 kahvilaa. Lähiajan suunnitelmissa oli lisäksi avata Rosso Vaajakoskelle, mikä ei toteutunut näin ravintolapalvelujen käytön kannalta laman syvimpänä aikana. Sen sijaan perustettiin uusi Rosso keskikaupungille Jyväskeskukseen. Amarillon myötä Keskimaan osuus Jyväskylän ravintolamarkkinoista nousi 28 prosenttiin ja 20 prosenttiin koko Keski-Suomessa.[584]

Ravintolatoiminnan laajentumisen vuoksi Keskimaa nimitti kaksi vastuullista kenttäpäällikköä. Heistä *Mikko Parviainen* kiersi ahkerasti yksikköpäälliköiden luona ja *Irja Pulkkinen* vastasi kahviloiden tuloksesta. Osuuskauppa oli hankkinut vuonna 1989 kasvuvaiheen aikana *Hirvaskankaan* kuulun *Esson*, jonka kahvilatoiminnan ja koko liikeidean kehittämiseksi alkoi olla suuria suunnitelmia.

Ravintolajoukkoa ympäri Keskimaan toimialuetta tarkasteltiin kriittisesti 1990-luvun alkupuolen laman aikana. Joitakin parhaat päivänsä eläneitä lakkautettiin, kuten Jyväskylän perinteikäs *Mörssäri* Voionmaankadulla (1994) ja *Henrikin Haavi* Viitasaarella. Investoinnitkin hieman hiipuivat 1990-luvun puolivälissä, mutta eivät kokonaan lakanneet, sillä rakentaminen oli tänä aikana suhteellisen edullista.

Syksyllä 1999 tehtiin alueosuuskauppa-ajan merkittävin ravintolakokonaisuuden uushankinta, kun Keskimaa osti ravintola-alasta luopuvalta *Jyväskylän Työväenyhdistykseltä Teatteriravintolat Oy:n* liiketoiminnan kalustoineen. Tilat vuokrattiin. Ilmassa oli niin sanotusti historian siipien havinaa, sillä työväenyhdistys oli harjoittanut ravintolatoimintaa peräti 83 vuotta. Kysymys oli Pohjoismaiden viimeisestä työväenyhdistyksen ravintolasta. Ravintolat sijaitsivat kahdessa kerroksessa kaupungin parhaalla alan liikepaikalla Kauppakadun ja Väinönkadun kulmauksessa. Osa ravintolatoiminnasta oli Alvar Aallon 1920-luvun puolivälissä suunnittelemassa Työväentalossa, Aallon ensimmäisessä suuressa julkisessa rakennuksessa.

Kaupan yhteydessä Keskimaa hankki enemmistön vuonna 1994 perustetun pienpanimon, *Mestaripanimot Oy:n*, osakekannasta. Kauppahinta ravintoloista oli 4,2 miljoonaa markkaa ja panimosta lähes miljoona (vuoden 2011 euroina n. 0,9 milj. euroa, n. 0,2 milj. euroa).

Hintaa pidettiin kovana ja riskiä suurena. Keskimaa ei ollut kuitenkaan ainoa ostajaehdokas: työväenkulmaa olivat havitelleet myös Restel ja ruotsalainen vaatejätti Hennes & Mauritz.[585]

Keskimaan hankinta sisälsi kuulun *Teatteriravintolan eli Tirran, olutravintola Baijerin, seurusteluravintola Nice 10:n* ja *ruokaravintola Elissan*. Ravintoloissa oli yhteensä noin 700 asiakaspaikkaa ja kesäisin 100 tuolin terassi. Liikevaihto kieppui 1990-luvun lopulla vuosittain lähes 30 miljoonan markan tasolla (noin 6 milj. euroa). Ravintolatoiminta oli yhtiöitetty vuonna 1986 ja taustayhtiö oli vakavarainen. Keskimaa jatkoi toimintaa ja otti 30 työntekijää henkilöstöönsä vanhoina työntekijöinä.

Panimo ei istunut Keskimaahan ja kannatti heikosti. Siksi ravintola Memphisin ja alakerran olutkellarin paikalla toiminut ravintolapanimo lopetettiin talvella 2001, kun ravintolamaailmaan suunniteltiin tarpeellisia muutoksia. Mestaripanimon osakkeet myytiin saman vuoden syksyllä *Laitilan Wirvoitusjuomatehtaalle*, joka tarvitsi vain panimon laitteet. Kauppa tehtiin osakevaihtona, jolloin Keskimaasta tuli laitilalaisen yrityksen pienosakas parin prosentin omistusosuudella.[586]

Vuoden 2000 aikana Teatteriravintolat uusittiin maamme johtavana pidetyn *ravintolasuunnittelijan Jaakko Puron* johdolla. Seitsemän miljoonan markan (1,5 milj. euroa) investointi käsitti Ravintola Tirra Dancingin muuttamisen nuorten menopaikaksi nimeltään *Tabasco Hot Bar*, katutason Elissan ja panimoravintolan tilojen saneeraamisen trenditietoisten nuorten *ruoka- ja seurusteluravintola Memphisiksi* sekä sen yhdistämisen viereiseen huoneistoon modernilla kahvilalla, *Coffee Housella. Pub-ravintola Baijer* jatkoi hieman olemustaan muuttaen. Asiakaspaikat saatiin kasvamaan peräti tuhanteen.[587]

Kun haastattelija koettaa kaivaa esiin vähemmän onnistuneita ravintoloiden kehittämisratkaisuja, osoittautuu, että kantapään kautta opittiin juuri Aaltoravintoloissa. Keijo Valve tilittää:[588]

> Eniten on varmaan kompuroitu Jyväskylän Työväenyhdistyksen ravintoloiden kanssa. Tämä Tirra. Sen yläkerran kehittämisen kanssa meneteltiin niin, kun ei haluttu Jyväshoville kilpailijaa, että ryhdyttiin nikkaroimaan sen tanssitoimintaa. Ei haluttu tehdä ihan tavallista discoakaan, kun silloin meillä oli Alexandra ja sen Night Club. Tirraan tehtiin menopaikka Tabasco, jonka musiikkikuvio oli latta-



Vappuna 2013 avattu Revolution on noussut Jyväskylän suosituimpien ravintoloiden joukkoon. Ketjuihin kuulumattoman ravintolan omaleimaisuus näkyy palvelussa, miljöössä, tunnelmassa ja tuotteissa, joissa korostetaan kotimaisuutta ja suositaan paikallisuutta.





Henrietta Pippola valmistaa virkistävää sangriaa Revolutionissa.

Tuomas Pohjonen on tehnyt opintojen ohella töitä Coffee Housessa, jossa hän on käynyt Master Barista -koulutuksen.

ripohjainen, musiikkirasiasta 30 prosenttia oli sitä. Me oltiin nähty niitä maailmalla ja ammattilaisen näkökulmasta se oli hyvä. Mutta se tuotiin liian aikaisin. Helsingissä se oli jo ollut ja toimi pikkuisen pitempään. Mutta täällä meillä se ei toiminut. Ihmiset vierastivat sitä latinoa, vaikka me sen käyttöä vielä kavennettiin. Latinalaistanssi on liian vaikeeta rytmiltään.

Toinen moka tapahtui myöhemmin. Tehtiin pikaväänto, mikä on aika tyypillinen yökerhomaailmassa, että kahden vuoden välein tehdään liikeidean vaihdoksia. Loimme Tabascon paikalle eksoottisen tuntuisen Nunun; oli ympäristöltään hyvin värikäs ja erilainen. Musiikkikuvio ei ollut paljon valtavirrasta poikkeava. Jos se ravintola olisi viety Lontooseen, menestys olisi ollut satavarma. Täällä se toimi puoli vuotta, sitten se lopahti. Floppien vaara on suurin yökerhopuolella, koska sykli on niin nopea. Täytyy koettaa muistaa, ettei ravintolaa voi tehdä itselleen, vaan se on tehtävä suhteessa markkinakysyntään.

Keskimaa solmi talvella 2012 Jyväskylän Työväenyhdistys ry:n kanssa uuden pitkäaikaisen sopimuksen Alvar Aallon suunnitteleman, valtioneuvoston päätöksellä suojellun Työväentalon ja viereisten ravintolatilojen vuokraamisesta. Vuokra-aika oli kymmenen vuotta. Ravintolatoiminnassa Memphis-ketjukonsepti ei ollut täyttänyt odotuksia sen paremmin valtakunnallisesti kuin Jyväskylässäkään erinomaisesta liikepaikasta huolimatta. Kaupparyhmän vuosien 2010–2015 strategian mukaisesti ketjua ryhdyttiin ajamaan alas. *Memphis* valtakunnallisena ketjuna loppui keväällä 2013. Tällöin Keskimaa avasi Memphisin ja viereisen, kahdeksan vuotta toimineen *O´Malley´s-pubin* tiloissa *ravintola Revolutionin*, joka profiloitui ruoka- ja seurusteluravintolaksi.[589]

Keskimaa aloitti pikaruokaravintolayhteistyön *McDonald´sin* kanssa uudessa Prismassaan Keljossa sen avaamisen yhteenä vetonaulana syksyllä 1994. Seppälän Prismaan tuli kolme vuotta myöhemmin kotimaisen Burger In -yhtiön *Hesburger*. Keskimaa toi Jyväskylään loppuvuonna 2009 ”syö niin paljon kuin jaksat” -konseptilla toimivan *PizzaBuffa-ravintolan*. Se avattiin Seppälän Prismassa *Presso-kahvilan* ja hampurilaisravintola Hesburgerin täydentäjäksi. Toinen ketjuravintola syntyi Sokos-keskuksen ravintolamaailmaan seuraavana kesänä; ravintolamaailmaan kuuluivat sen lisäksi Hesburger, *Rosso Express* ja *Jäätelötaikuri*. Vastaavanlaisista yhdistelmistä oli kokemuksia suurista kauppakeskuksista, kuten Vantaan Jumbosta ja Espoon Isosta Omenasta.[590]

Toimialan näkymiä 2000-luvulla

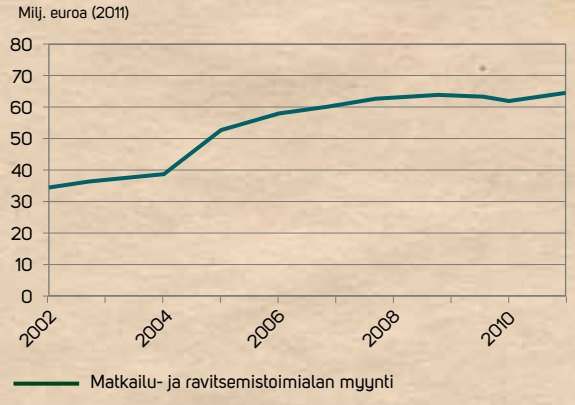
Keskimaan lähti vuonna 2003 laatimassaan, vuoteen 2008 ulottuvassa, strategisessa suunnitelmassaan vielä melkoisen kasvun suuntaan. Hotellitoiminnan tavoitteeksi asetettiin markkinajohtajuus, johon oli perustellut näkymät sekä Jyväskylän seudun majoitustoiminnan yleisen kasvusuunnan että osuuskaupan uuden hotellin rakentamishankkeen vuoksi. Majoituksen markkinaosuus oli 2000-luvun alussa 33 prosenttia, ja parin prosentin nousu kuudessa vuodessa oli mahdollinen, ja realistinenkin, kuten osoittautui. Asemaa vahvistettiin koko maakunnassa kahvila-, pikaruoka- ja valmisruokapuolella hyödyntäen liikepaikkaylivoimaa. Liikepaikat nähtiin kuitenkin enemmän osana suurempaa kokonaisuutta, mikä tuli näkymään esimerkiksi Sokos-keskusideana ja liikennemyymälöissä. Myymälöiden verkostoa kasvatettiin näkyvästi.[591]

Hotelli- ja ravintolatoimiala, Hotra, laajentui matkailun suuntaan. Alettiin puhua toimialaympäristöä paremmin vastaten *matkailu- ja ravitsemistoiminnasta*. Toimialan rakenteelliseen uudistamiseen kaupparyhmätasolla liittyi sekin, että liikennemyymälät ja polttoainekauppa eriytettiin vuoden 2008 alusta omaksi toimialakseen. Keskimaallakin matkailu- ja ravitsemistoiminta määriteltiin kokonaisuudeksi, jossa anniskeluravintoloiden, kahviloiden ja pikaruokaravintoloiden lisäksi oli majoitustoimintaa, mutta aiempaa painokkaammin majoittamiseen liittyviä oheispalveluja. Ne liittyivät ylipäätään matkailuun, kokous- ja hyvinvointipalvelut erikseen mainiten.

Keskimaa määritteli syksyllä 2011 toimialan vahvimmat, osuuskaupan juhlavuoteen 2015 vievät polut. Suuria linjoja oli painottaa asiakkaan palvelujen käyttämisen helpottamista ja kasvattaa sitoutuneiden osuuskaupan asiakkaiden bonusmyyntiä. Ravintoloissa myynnin määrän lisäksi korostettiin kannattavuuden kehittämistä. Hotelli- ja erillisravintolatoiminta keskitettiin Jyväskylään; pienemmillä markkina-alueilla ravintolapalvelut tarjottiin liikennemyymälöissä tai marketeissa. Lähiöravintolat otettiin suurennuslasin alle.[592] Tämän linjan mukaisesti lopetettiin kannattamattomana vuonna 2010 Vaajakosken *Ale Pub* ja kaksi vuotta myöhemmin Huhtasuon *Pupujussi* ja *Kuokkalan Birra*.

Matkailu- ja ravitsemispalvelujen konsepteja kehitettiin seuraamaan asiakkaiden kulutuskäyttäytymisen ja palvelutarpeiden muutossuuntia. Olemassa olevia toimipaikkoja pyrittiin hyödyntämään aiempaa paremmin. Ravintolatoiminta asemoitiin keskihintaisille markkinoille tukeutuen yhtäältä ketjuliikeideoihin, toisaalta omiin valintoihin. Majoitus- ja ravitsemisalan palvelujen monipuolistamisessa tärkeimmät kohteet olivat Jyväskylän ydinkeskusta ja Paviljongin alue. Niissä onnistuttiin etenemään. Sen sijaan kolmantena kehittämiskohteena olleella Himoksen alueella ei pystytty saamaan otetta. Hankkeesta luovuttiin keväällä 2008. Myyntipalvelutoimintaa tehostettiin osana kaupparyhmän ratkaisuja, mutta erityisenä vahvuutena pidettiin edelleen paikallista myyntipalvelua. Toimialan sähköisen kaupan ja markkinoinnin edistämiseen pyrittiin osallistumaan, mutta vain kustannustehokkain panostuksin.[593]

Kuvio 22. Keskimaan matkailu- ja ravitsemiskaupan myynti 2002–2011



Lähde: Keskimaan vuosikertomukset 2002–2011. Toimialan myynnistä puuttuu liikennemyymälöiden sisäkaupan ravitsemispalveluiden myynti.

Rasvamonttuhuoltoasemista liikennemyymälöiksi

Kahvio-huoltoasema tulee tiensä päähän

Kun Keskimaan ensimmäinen täysi vuosi alueosuuskauppana 1985 päättyi, sillä oli neljä huoltoasemaa, kun alkuvuonna oli lopetettu Hankasalmen kirkonkylän Shell-asema. Seuraavana kesänä luovuttiin saman kunnan motellin (myöhemmin Revontuli) huoltoasemasta. Jäljelle jäi kolme: Vaajakosken, Saarijärven ja Keuruun huoltoasemat.

Tällä jo vanhahtavaksi käyneellä huoltamojoukolla tultiin toimeen vuoteen 1989. Keskimaa teki silloin tärkeän ratkaisun hankkiessaan 4-tien varresta Äänekosken *Hirvaskankaalta* jo tuolloin maankuulun huoltoaseman, Esson. Siitä lähdettiin muokkaamaan modernia liikenneasemaa. Perinteisen huoltamon mallia kokeiltiin vielä kesällä 1991 hankittaessa Jyväskylän Savelasta Shell-aseman vuokraoikeus. Vanha huoltoasemamalli ei ollut enää kannattavaa, ja siitä luovuttiin jo vuoden kuluttua ja liikekalusto myytiin Matti Haloselle.[594] Vuonna 1991 uudistettiin Vaajakosken 30 vuoden ikäinen huoltoasema ja Keuruulle rakennettiin kokonaan uusi, jota ryhdyttiin kutsumaan nimellä *”liikennemyymälä”*. Keuruulla vanhaa huoltoasemaa oli uudistettu jo vuonna 1987, jolloin myös luotiin ensimmäinen hahmotelma uudentyyppisestä toimipaikasta, jossa oli polttoaineenjakelusta, kahvilasta ja myymälästä rakentunut kokonaisuus.[595]

Keskimaa laajentui 1990-luvun alussa Kuhmoisiin ja kirkonkylän Shell-huoltamo muutettiin polttoaineiden palveluauto-



Vaajakosken Shell-huoltamo Leppävedentien ja Urheilutien risteyksessä suljettiin kesäkuussa 2003 sen jälkeen, kun ABC Vaajakoski oli avattu. Entisen Shellin tontille rakennettiin seuraavana vuonna ABC-polttonesteautomaatti.





Vuoden 1986 elokuussa yksityisyrittäjän vetämänä avattu Esso Hirvaskangas siirtyi Keskimaan omistukseen vuonna 1989. Valtakunnallisesti tunnetun Esson tarina päättyi kahdeksan vuotta myöhemmin, kun viereen avattiin ABC Hirvaskangas.

maatiksi. Tultaessa 1990-luvun puoliväliin polttoainekauppaa käytiin Hirvaskankaan ja Keuruun liikennemyymälöissä, Vaajakosken ja Saarijärven Shell-huoltoasemilla, kahden Prisman pihalla sekä Kuhmoisten, Jämsänkosken ja Muuramen S-marketien yhteydessä olleilla jakeluasemilla. SOK-lainen kauppa-ryhmä oli harjoittanut yhteistyötä Oy Shell Ab:n kanssa, mutta Keljon marketin yhteydessä Keskimaa neuvotteli ensin Suomen Du Pont Oy:n kanssa JET-markkinointiketjuun mukaan tulosta. Neuvottelut eivät johtaneet sopimukseen, ja osuuskauppa tukeutui markettinsa polttoainejakelussa tuttuun keltaväriin, Shelliin.[596]

Talvella 1989 tarjosi Yöbaari Hirvaskangas Ky:n omistaja Mirja Solismaa Keskimaan ostettavaksi vastuunalaisen yhtiömiehen osuuksiaan ja yrityksen tonttia. *Hirvaskankaan Esso* oli tunnettu huoltoasema ja rahtareiden suosiossa. Siinä pysähdyttiin mielellään vaikkapa Lapin-matkan tauottajana. Osuuskauppa kävi tarkoin läpi tulosennusteita sekä kannattavuus- ja takaisinmaksuaikalaskelmia. Realistisena hintana päädyttiin noin yhdeksään miljoonaan markkaan (n. 2,3 milj. euroa). Kauppa toteutui. Yritysmuoto muutettiin osakeyhtiöksi, osuuskaupan täysin omistamaksi *Hirvaskangas Oy:ksi*, joka alkoi hoitaa kahvila-, polttoaine- ja päivittäistavarakauppaa. Yhtiömuotoista liiketoimintaa kesti vuoden 2002 loppuun, jolloin se siirtyi emoyhtiölle, Osuuskauppa Keskimaalle.[597]

Keijo Valve valottaa Hirvaskankaan huoltamotoiminnan hankinnan merkitystä myöhemmän ABC-liikenneasema-idean kehittämisessä:[598]

> Perinteisesti on aina ollut huoltoasematoimintaa. Se on nähty tarpeellisena palveluarsenaaliin. Aikanaan nähtiin vaikeudet, rasvamonttumielikuva rupesi jo lyömään vastaan. Yksityinen sektori kehitti aluksi huoltoasematoimintaa enemmän kuin osuustoiminnallinen puoli. Autoistuminen, autojen tekninen kehitys, ihmisten elämäntyylin ja -rytmin muuttuminen toivat kuvaan toisenlaisia kysynnän tarpeita.
>
> Tällä kaupparyhmällämme oli vahvuusalueena päivittäistavarakaupan osaaminen ja myös ravintolatoiminta. Ja kun kytkennät olivat historiallisesti polttoainekauppaan, niin näitä ruvettiin panemaan yhteen. Tätä oli jo tapahtunut yksityisellä sektorilla, kuten Hirvaskankaan Essollakin. Ennen kuin Keskimaa sen osti, siinä oli jo konstellaatio ravintola, pieni päivittäistavarakauppa ja polttoainemyynti. Keuruun Shellillä oli perinteinen kahvila-polttoaineenjakelukuvio.
>
> Hirvaskankaan Esso ostettiin kalliilla hinnalla vuonna 1989, mutta jo silloin Keskimaalla tunnistettiin tapahtuvia



Keskimaa kehitti 2000-luvulla ABC-ketjua Keski-Suomessa rivakkaan tahtiin. Kuvassa Jarno Minkkinen ja Mika Viitala Hankasalmen aseman ABC-automaatilla elokuussa 2003.

muutoksia. Aistittiin hyvä kohde. Ja muutoin se olisi mennyt kilpailijoille. Kun lukee S-ryhmän lehtiä, saa kuulla yhden jos toisenkin suusta, että hän on sen ABC:n idean kehittänyt. Varmaan kehittämispohja oli laaja, mutta kyllä Hirvaskankaan Essolla asioita alettiin testata yhden ainoan ihmisen ajattelusta ja pohdinnasta. Irja Pulkkisen. Että kannattaa myydä elintarvikkeita. Ehkä ei uskottu aluksi, että meillä on niin vahva osaaminen tässä asiassa. Silloin ei ollut mitään käsitystä, miten taustat kannattaisi yhdistää.

Hirvaskangas Oy:n myynti oli vuonna 1990 noin 23 miljoonaa markkaa (n. 5,6 milj. euroa), josta kahvilan osuus oli runsas kolmannes. Yhtiön palveluksessa oli 37 henkeä. Kolme vuotta myöhemmin kokonaismyynti oli harpannut 40 miljoonaan markkaan (n. 8,8 milj. euroa). Autoja pysähtyi vuorokaudessa keskimäärin 7 000. Hirvaskankaan lisäksi toimialueensa markkinajohtajaksi noussut Keuruun Shell menestyi liikennemyymäläksi muotoutuneena erinomaisesti: yhteinen myynti vuonna 1994 oli noin 60 miljoonaa markkaa (n. 14,6 milj. euroa), josta Hirvaskankaan osuus runsaat kaksi kolmasosaa. Hirvaskankaalla kirjattiin vuosittain puolitoista miljoonaa kassatapahtumaa, mikä kertoo asiakkaiden virrasta. Kaksi vuotta myöhemmin Essoa laajennettiin, jolloin sen kokonaismyynti ylsi lähes 45 miljoonaan markkaan (n. 9,8 milj. euroa); Keuruun Shell möi noin 17 miljoonalla markalla.[599]

Hirvaskankaan huoltamotoiminnasta vastasi Matti Rutanen, ja hänen vastuullaan oli polttoainemyynnin lisäksi päivittäistavaroiden ja autotarvikkeiden myynti 250 neliömetrin tiloissa. Päivittäistavaranimikkeitä oli noin 400. Hintataso liikkui Salen ja S-marketin hintatason välillä, joten ei peritty mitään ns. huoltoasemalisää. Irja Pulkkisen vastaama ravintola oli 146-paikkainen. Suosittu ruokapaikka tarjosi arkipäivisin 200–300 annosta, sunnuntaisin 400. Ruuan osuus ravintolan myynnistä oli noin puolet. Ravintolan palvelutasoa parannettiin uuden omistajan myötä huomattavasti, jolloin itsepalveluperiaatteella toimineet kolme kahvilinjaa ja erillinen ruokalinja pystyivät selviytymään nopeasti bussilastillisesta asiakkaita. Hirvaskangas kehitti palvelujaan asiakaslähtöisen Ässätukiryhmän avulla. Siinä oli henkilökunnan lisäksi kuusi asiakkaiden edustajaa, joista yksi oli matkatoimiston edustaja ja viisi muuta, eri-ikäistä, autoilevaa ihmistä.[600]

Hirvaskankaan Esson suosiota kuvasi se, että se voitti vuonna 1993 järjestetyn valtakunnallisen taukopaikkakilpailun. Toiseksi tuli Shell Mäntsälä ja kolmanneksi Taukotupa Pohjolan Raitti Hartolasta. Rahtarit huomioitiin muun muassa ilmaisin kahvein. Arvostettiin paikan hyvää ruokaa ja tuoreita leivonnaisia,

Hirvaskankaan Esson kokemukset ABC-ketjun käyttöön

Irja Pulkkinen tuli alueosuuskaupan syntyvaiheessa 1980-luvun puolivälissä miehensä Ahti Pulkkisen mukana Keskimaalle ja Äänekoskelle ja alkoi hoitaa Korona-baaria. Osuuskaupalla oli myös Saarijärvellä kahvila ja baari, joista Irja Pulkkinen alkoi vastata. Keskimaa osti Äänekoskelta toisen baarin, johon tehtiin Rosso ja johon Pulkkinen siirtyi. Noihin aikoihin hänen vastuualueekseen tulivat Keskimaan kaikki kahvilat. Irja Pulkkinen muistelee:

> Hirvaskankaan Esso tuli myyntiin. Soitin Valveen Keijolle, että minä voisin lähteä sinne vastaavaksi. Oli hiukan yllättynyt, että minua kiinnosti se paikka. Sanoin, että ei minua pelota mikään. Olen sen verran nähnyt maailmaa ja että olen kiinnostunut autourheilusta ja että minulla vaikka ruuvimeisseli pysyy kädessä, jos vaikka jotakin tulee autolle.
>
> Sitten mentiin Keijon kanssa katsomaan. Ja sinne seuraavana aamuna töihin. Kysyin sitten joltakin jossakin vaiheessa, että missä täällä on avain, että pannaan sitten paikka kiinni. Mutta sitten tajusin, ettei tätä laitetakaan koskaan kiinni! Kyllä se paikka tuntu omalta. Ja oli vahva henkilöstö. Sovittiin hyvin yhteen ja porukka oli tekeväistä.
>
> Hirvaskangas oli suosittu rahtareidenkin taukopaikka. Olivat tottuneet siellä käymään. Siitä oli Solismaan Mirja huolehtinut. Heillä oli sellainenkin palvelu, että kun rahtarit jäivät autoihinsa pihaan nukkumaan, sopivat tyttöjen kanssa, että kun ovat aamulla vuorossa, niin herättävät tiettyyn aikaan, jos heitä ei näy. Ei sitä palvelua erikseen mainostettu, se oli muutoinkin tiedossa. Rahtarit kertoivat, että kun Esson mainosvalot näkyvät, oli kuin tulisi kotiinsa.
>
> Liikennemyymälöistä puhuttiin jo 1990-luvun alussa. Ensimmäinen tärkeä uudistus oli, kun huoltoaseman puolelle rakennettiin myymälä, pieni myymälä, jossa myytiin elintarvikkeita. Sitten laajennettiin ravintolapuolta ja myös myymälää. Se kasvoi ja monipuolistui minunkin aikana aika useasti. Kasvatettiin niitä toimintoja, jotka tuntu asiakkaille ja matkailijoille olevan tarpeen. Sitten tuli paikallisia tuotteita Valiolta, Äänekosken meijerin Aura-juustot ja Mozarella-juustot, sitten kehitin pärelohen ja paikallistuotteille tuli pieni soppi. Kyllä se paikka on aina uudistunut, ei sitä ole jätetty lepäämään koskaan.
>
> Keskimaan ensimmäinen ABC-liikennemyymälä tuli Keljonkankaalle. Olin mukana suunnittelemassa sitä. Pyrittiin kokonaisvaltaisuuteen eli siihen, mikä ABC-ketjulle on ominaista. Niitä hyviä asioita, ilmeikkyyttä, tuotteistoa vietiin mennessämme. ABC-asemia ei ollut Suomessa silloin vielä montakaan. Turun lähelle tehtiin isoa ABC-asemaa, niin sieltä oli henkilökunta meillä Hirvaskankaalla koulutuksessa. Kyllä sitäkin kautta Hirvaskangas on antanut oppia ympäri Suomen.
>
> Kun olin Essolla, liikennemyymälät kuuluivat hoitooni. Suunnittelin jo pitkälti itse muutosta Hirvaskankaalla kohti ABC-mallia. Suunnittelu aloitettiin hyvissä ajoin. Paikkakin oli, vaikka ei se aivan siihen tullut. Siitäkin oli puhetta, että laajennetaanko vanhaa Essoa ja rakennetaan lisää sen yhteyteen. Todettiin, että oli niin kevytrakenteinen tämä Esso, että liikennemyymälä rakennetaan kokonaan uudestaan. Kyllä kuitenkin monille asiakkaille jäi se tunne, että se vanha Esso on se ainoa ja oikea. Ehkä joku tuntee niin vieläkin. Mutta kyllähän sitä pitää kehittyä, ja tulihan ketjun myötä näkyvyyttä. Tosin kun oltiin pienempiä Esson aikana, henkilökunta ja asiakkaat olivat lähemmin yhtä. Suuremmassa yksikössä ovat erilaiset työtavat, kuten tulee tietenkin ollakin.
>
> Jo Esson aikana oli valmiita suunnitelmia, mitä tehtiin hiljaisempina aikoina. Se näkyi 1990-luvun laman aikana siten, että nostettiin eniten myyntiä liikennemyymälöistä. Ehkä ne toiset asemat palveli tuolloin naamat kurtussa, me iloittiin asiakkaiden kanssa, kun saatiin tehdä myyntiä. Vaikka monilla saattoi olla vaikeaa kotona, oli työttömyyttä, niin ei me niille Hirvaskankaalla haluttu näyttää hapanta naamaa. Meidän piti vain opettaa itseämme palvelemaan ja huolehtimaan asiakkaista. Että jäämme paikkana ihmisten mieleen.

Nykyisissä liikennemyymälöissä on vielä paljon tehtävää paikallisuuden korostamiseksi. Että ABC-asemilla ympäri Suomen olisi ne varmat tuotteet, mutta voisi olla vaihtuva joukko paikallisia tuotteita. Paikkakuntien mukaan ja kausien mukaan. Se tekisi vähän erilaisuutta liikennemyymälöille. Lisäisi varmaan mielenkiintoa entisestään. Koko ketjussa on ruvettu menemään tähän suuntaan ja se on hyvä asia. Mutta mielestäni Hirvaskankaalla ja vaikka Vaajakoskella ei tarvitsisi olla tuotteet sillä lailla samanlaisia kuin nyt. Paikallisuus voisi jäädä enemmän asiakkaiden mieliin, kun olisi jokin mielenkiintoinen, vaihtuva tuote. Yksikkökohtainen tuote, ei tarvitse olla monta. Tätä muutostahan on ketjussa tehty vuodesta 2013 alkaen, parhaimpina esimerkkeinä Joutsan ja Keljonkankaan ABC-liikennemyymälät.

Aikoinaan Hirvaskankaalla otettiin myymälän puolella myyntiin kokonaista sisäfileetä. Oli erikoista että ihmiset tulivat ostamaan Hirvaskankaalta, vaikka se ei sinällään ollut lihanmyyntipaikka. Sitten tehtiin hampurilainen, joka oli ensimmäinen Suomessa sillä idealla, että sen sai koota itse. Sitten oli tämä itse kerättävä voileipäpöytä kilomyynnillä. Että voi olla jotakin uutta ja erilaista. Ei se henkilökunnalta ihmeitä vaadi: vain huolenpidon ja siistimisen.

On hirveän hyvä mieli siitä, että on saanut Keskimaalla kehittää liikennemyymäläideaa. Ketjua. On saanut tehdä sen, mikä on koettu parhaaksi. On saatu opetella ja oppia. Keskimaa on ollut mukana, mutta on saatu vapaat kädet tehdä. Henkilöstö on ollut innokkaasti mukana. On ollut ryhmätyötä, ei vain yhden tekemää. Hirvaskankaalta on lähtenyt Minkkisen Jarno Sale-ketjun päälliköksi, sieltä on lähtenyt Laakolin Jussi kouluttajaksi Jollakseen ja Heikki Tervanen toimialajohtajaksi Keskimaalle. Ovat minun oppipoikiani, siitä olen kiitollinen. Ja Virpi Tyrväinen on Hirvaskankaalla ABC-ketjussa; otin Virpin aikoinani Rossoon Äänekoskelle.

Lähde: Irja Pulkkisen haastattelu.

onnistunutta leikkelepöytäideaa, kookkaita pysäköintitiloja, jonottamatonta kassatoimintaa ja hyvää palvelua.[601]

Osuuskaupan huoltamokauppa ja polttoaineiden myynti oli organisoitu aluksi *Jorma Ursinin* johtaman *rauta- ja maatalousryhmän* alaisuuteen. Kun toiminta erityisesti Hirvaskankaan liikennemyymälän ansiosta laajeni, päätettiin vuonna 1992 rekisteröidä osuuskaupalle *aputoiminimi (Hirvaskangas Oy)*, jonka alla huoltamo- ja liikennemyymäläkauppaa alettiin käydä. Samanlaiseen ratkaisuun oli päädytty aikaisemmin jo ravintolakaupassa. Vuonna 1991 Keskimaan aputoiminimiksi tulivat myös parturi-kampaamo-kauneushoitolat Sini-Flamingo ja Modique.[602] Huoltamoliiketoiminta yhdistettiin talvella 1993 *päivittäis- ja erikoistavararyhmään* ja Jorma Ursin nimitettiin huoltamoryhmän päälliköksi. Hänen työpanoksensa ostettiin Hirvaskangas Oy:ltä, jonka toimitusjohtajana Ursin oli. Hirvaskankaan ravintolamyynnin kehittämisestä oli alusta lähtien vastannut osuuskaupan hotelli- ja ravintolatoimintaa johtanut Keijo Valve. Kun Ursin joutui jättämään työnsä terveydellisten syiden takia, liikennemyymälä- ja polttoainekauppa sisällytettiin osuuskaupan organisaatiossa *hotelli- ja ravintolatoimintaan* kesällä 1993.

Keskimaan huoltamotoiminnasta perinteinen huoltoaseman myynti oli 1990-luvun alussa vielä tuntuvasti suurempi kuin liikenneasemien. Tulosta tehtiin kuitenkin jälkimmäisillä Hirvaskankaan Esson ansiosta. Suunta oli selvä: liikennemyymälöihin on panostettava. Osuuskauppa laati syksyllä 1992 hahmotelman siitä, miten huoltamotoimiala kehittyy: huoltamoajattelun uudistamista tarvitaan, hintakilpailun seurauksena polttonesteiden myynnin katteet pienenevät, ns. kylmiä asemia syntyy lisää. Jo tässä vaiheessa nähtiin tarve ketjumaiseen toimintaan, jonka sisällön tuli olla monipuolinen sopeutettaessa perinteistä huoltoasemamallia uudenaikaiseen liikeideaan.[603]

Vuosi Hirvaskankaan hankinnan jälkeen – talvella 1990 – tehtiin varaus 4-tien varresta pohjoisempaa toista liikennease-

maa varten, kun nähtiin, että edellinen hankinta oli mitä onnistunein. Tontti varattiin Viitasaarelta keskustaa pohjoisemmalta Mustasuon alueelta. Lama hidasti hankkeen edistämistä, mutta osuuskauppa saattoi kehittää liikennemyymäläasiaa Hirvaskankaalla. Laman aikana alkoi näyttää siltä, että pohjoisen Keski-Suomen liikennemyymälän parempi paikka olisi lähempänä keskustaa 4-tien ja Keitele-järven välillä. Viitasaaren kaupunki ilmoitti kesällä 1996 ostavansa Keskimaalta Mustasuon tontin takaisin samalla summalla, jolla sen aikoinaan möi. Kaupunki edisti aktiivisesti sitä, että Viitasaarelle saataisiin matkailijavirtoja pysäyttävä korkeatasoinen liikennemyymälä siitäkin huolimatta, että paikalliset yksityiset bensakauppiaat jurnuttivat vastaan.[604]

Vähemmän tunnettu asia lienee Keskimaan tunnustelu hankkia melko pian Hirvaskankaan oston jälkeen Oriveden Oritupa eteläiseksi liikennemyymäläksi 9-tien varteen. Idea oli lähinnä toimitusjohtaja Liukkosen ja hallintojohtaja Suomun oivallus. Keskimaa teki huoltoasemasta ostotarjouksen. SOK:n hallitus tyrmäsi suunnitelman eikä Pirkanmaan Osuuskauppakaan liene ollut hankkeelle suopea, koska kyse oli tunkeutumisesta naapuriosuuskaupan toimialueelle.[605]

ABC-liikennemyymäläketjun lenkeiksi

Jyväskylän kaupunkialueella Hannikaisenkadun Shell-asema joutui lopettamaan toimintansa 1990-luvulla tontille rakennettavan valtion virastotalon tieltä. Keskimaa teki syksyllä 1996 pikaisesti päätöksen suur-Shellin rakentamisesta Hannikaisenkadun vastapäiselle tontille, jonka se oli vuokrannut kaupungilta nimenomaan modernin liikenneaseman saamiseksi kaupunkialueelle. Osuuskaupan kiinteistöistä vastannut Juhani Rantanen palauttaa mieleen:[606]



Keskimaa luopui Shell Veturista toukokuussa 2013. Samalla päättyi öljy-yhtiön ja S-ryhmän 1930-luvulla alkanut yhteistyö, sillä Veturi oli koko maan viimeinen osuuskauppavetoinen Shell.

> Tontin vuokraoikeus oli Shellillä. Kun olimme miettineet kaupunkialueelta huoltoaseman paikkaa, me sen saimme alivuokralaisena Shelliltä. Siinä jouduimme kyllä aika kovaan liemeen ehtojen kanssa. Sen takia yhteistyö myöhemmin lopetettiinkin, kun Shell piti koko ajan polttoaineen hintaa kaupunkialueella korkeampana kuin muilla asemilla. Ehkä Keskimaa olisi voinut subventoida hintaa ABC-ketjuunsa. Mutta näin ei tapahtunut. Siihen tuli autopesula, johon ympäristösyistä laitettiin ensimmäisenä Suomessa laite, joka käytti pesuveden useamman kerran. Alla oli iso säiliö, josta siivilöitiin liat pois ja vesi käytettiin uudestaan moneen kertaan.

Shell Veturin nimen saanut, investointina noin kymmenen miljoonan markan (runsaat 2 milj. euroa) liikenneasema avattiin

kevättalvella 1997 osuuskaupan kolmanneksi liikenneasemaksi. Se oli auki ympäri vuorokauden ja keskittyi polttoaineiden lisäksi elintarvikkeiden edulliseen myyntiin. Huoltamopäällikkö Seppo Kivelä, jolla oli ravintoloiden kehittäjän tausta, arvioi, että noin 28 miljoonan markan vuosimyynnistä runsas kolmannes kertyi ruuan ja juomien myynnistä. Uuteen asemaan ei sisällytetty huoltamopalveluja, mutta satapaikkaiselle kahvila-ravintolalle asetettiin suuria toiveita. Shell Veturin olemus ja Hirvaskankaan Esso osoittivat, kuinka Keskimaan liikennemyymälöissä korostui ravintolahenkinen ote. Se juonsi juurensa siitä, että liikennemyymälät kuuluivat ravintola- ja hotellitoimialan yhteyteen.[607] Valtakunnallisesti tarkastelemalla S-ryhmän liikennemyymälöillä oli kaksi kehityslinjaa: 1) matkailu- ja ravitsemistoimialalähtöisyys (kuten Keskimaalla) ja 2) päivittäistavarakauppavetoisuus (kuten esimerkiksi Satakunnan Osuuskaupassa ja Osuuskauppa Suur-Savossa).

Shell Veturin avaamisen jälkeen Keskimaa jatkoi liikennemyymäläverkkonsa rakentamista. Sitä kiirehti liikennemyymälöiden myynnin kova kasvu, joka oli vuonna 1998 runsaat 16 prosenttia. Tonttivaraukset oli tehty Keljonkankaalle, Joutsaan ja Viitasaarelle. Toinen näkyvä suuntaus oli, että polttoaineen myynti keskittyi osaltaan S-markettien yhteyteen.

SOK ja alueosuuskaupat perustivat vuonna 1989 kehitysyhtiön, jonka tarkoituksena oli ideoida yhdessä osuuskauppojen kanssa huoltamoiden uudenaikaistamista ja linjata liikepaikkojen hankkimista. Huoltamoiden kehittäminen ei kuitenkaan edennyt toivotulla tavalla ja liikepaikkaverkosto jäi harvaksi. S-ryhmä alkoi perustaa vuodesta 1998 lähtien öljy-yhtiöiden tunnuksilla toimivien huoltoasemien rinnalle oman liikennemyymäläketjun, jota tuki polttoaineen automaattijakeluverkosto. Ketjutoiminta sai nimekseen *ABC*. Kaupparyhmän liikennemyymäläkonseptin ideoinnin johtamisesta vastannut Heikki Strandén oli ottanut kirjaimet ”laitetaan vaikka nämä” -tyylin pikaväläyksellä mukaan nimiehdotukseen, joka esitettiin asiakkaille. Ytimekkyys sai ylivoimaisen suosion, ja mainostoimisto ideoi aakkosten alkukirjainten yhteyteen vielä pystypeukalon.[608] Ketju tähtäsi kokonaisvaltaiseen liikkuvien ihmisten palveluun, johon sisältyi autopalvelujen ohella kauppa-, ravintola- ja virkistyspalveluja. Tämä oli painokkuudessaan uutta koko maassa. Pienet pilottiliikennemyymälät nousivat Uttiin ja Somerolle. Jo viiden vuoden kuluessa ympäri maata oli syntynyt noin 40 ABC-liikennemyymälää ja yli kolminkertainen määrä automaattiasemia. Lukumäärät kaksinkertaistuvat parissa vuodessa. Sitä mukaa kun öljy-yhtiöiden kanssa aikoinaan tehdyt sopimukset olivat umpeutuneet tai ne oli neuvoteltu uudestaan, vanhat tunnukset olivat poistuneet ABC-tunnusten tieltä. Alkuvaiheessa polttonesteet ostettiin kilpailijoilta, mutta ABC-ketjun voimakas laajeneminen toi tarpeen perustaa vuonna 2003 S-ryhmälle oma polttonesteiden hankintayhtiö, johon tuli mukaan myös toinen polttonestealan toimija, St1 Oy.[609]

Kaupparyhmän linjaukset eivät vaikuttaneet Keskimaahan dramaattisesti. Se oli vahvaa ravintolaosaamistaan hyödyntäen jo kokeillut ajatusta liikennemyymälöistä kärkenä Hirvaskangas. Liikennemyymälä- ja polttoainekauppaa tehtiin kuitenkin usean lipun alla. Huoltamoista suurin osa oli shelliläisiä, mutta Hirvaskangas toimi Essona. Automaattiasemilla näkyi myös Teboilin värejä.

Keskimaa otti *Keljonkankaalla* ensimmäisen askeleen siirryttäessä ABC-ketjun lenkkinä auton huoltamisesta autolla liikkuvien ihmisten huoltamiseen. Se oli hankkinut 1990-luvun alkupuolella Kaijanlammelta kahden hehtaarin tontin moottoritien rampin vierestä ja teki jo paikalla maansiirtotöitä keväällä 1998, kun kaupparyhmätasoinen liikennemyymäläketjustrategia vasta julkistettiin. Tässä oli näkyvissä osuuskaupan konkreettinen pyrkimys päästä irti öljy-yhtiöiden tiukasta liikepaikkakontrollista. Keljonkankaan ABC-liikennemyymälä, rakentamiskustannuksiltaan noin 20 miljoonaa markkaa (noin 4 milj. euroa), avattiin huhtikuussa 2000 kaupparyhmänsä vii-

dentenä liikennemyymäläketjun yksikkönä. Se oli kookkaampi kuin Hirvaskankaan Esso, joka oli siihen asti Keski-Suomen suurin liikennemyymälä. Keskimaa valitsi ensimmäisiksi ABC-kumppaneikseen Esson, Hesburgerin ja Honkarakenteen.[610] Toimialajohtaja Heikki Tervanen palauttaa mieliin alkuaikojen kokemuksia:[611]

> En ollut itse ABC Keljonkangasta tekemässä, mutta olen ollut muutamia toimintamalleja korjaamassa. Alkuvaiheessa Keljonkankaalle tuotiin Keski-Euroopasta tuttu asiointitapa, jossa asiakas asioi monessa eri pisteessä ja maksoi sitten yhteen kassaan. Asiakkailta opimme nopeasti, että tämä ei toimi Suomessa. Suomalainen odottaa asioidessaan parempaa järjestystä. Pitää olla selvää, mistä aloitetaan ja kenen vuoro on. Suomalainen ei myöskään siedä sitä, että joku kiilaa tarjottimineen ohi. Syksyllä 2014 toteutetun ABC Keljonkankaan uudistuksessa asioinnin sujuvuus parantui merkittävästi.

ABC-konsepti on näistä alkuajoista monin tavoin kehittynyt, mutta myös ABC on tullut asiakkaille tutuksi. Enää ei tarvitse niin paljon opastaa asioinnissa. Meillä ei ole Joutsassa opastekylttejä ollenkaan. Emme halua sanoa tämän päivän ihmisille, että aloita tästä ja lopeta tuohon ja maksa tähän. Ihmiset tuntevat jo ABC:n.

ABC:n myötä noutopöydät yleistyivät. Noutopöydän myötä eat all you can -syöminen, eli syö niin paljon kuin jaksat, mahdollistui muuallakin kuin ruotsinlaivoilla. Alussa meno oli aika hurjaa. Kun omalla rahalla ulkona syötiin, niin ruokaa otettiin enemmän kuin jaksettiin syödä. Tänä päivänä kulutustavat ovat erilaisia: noutopöydästä otetaan itselle maistuvaa ruokaa, ja vain sopivia määriä.

Uuden liikenneaseman myötä Keskimaan liikennemyymälöiden johdossa tapahtui muutoksia vuoden 2000 alusta. Seppo Kivelä siirtyi Shell Veturista Keljonkankaalle avattavan lii-





Nuorten Palvelu ry:n vetämässä valtakunnallisessa ABC kohtaa nuoria -projektissa mukana ollut ABC Keljonkangas järjesti toukokuussa 2011 ABC Fest -nuorisotapahtuma yhteistyössä Keljonkankaan koulujen kanssa.

kennemyymälän johtoon ja luovutti kaupungin toimipaikan päällikkyyden Heikki Tervaselle. Tervanen tuli puolestaan Hirvaskankaalta. Hirvaskangas jatkoi useaan kertaan palkittuna taukopaikkana ja oli vuonna 2001 myynniltään peräti toiseksi suurin maassamme.[612]

Keskimaa oli tarjoutunut vuonna 1999 ostamaan SOK:lta Vaajakosken Kanavuoresta valtateiden risteyksestä runsaan puolentoista hehtaarin tontin uuden liikennemyymälän rakentamista silmällä pitäen. Osuuskauppa ja Jyväskylän maalaiskunta tekivät vuoden 2001 lopulla tontin maankäyttösopimuksen. Siitä tehtiin valitus, joka ei vaikuttanut prosessiin muuten kuin sitä hieman hidastaen. Hankkeen työnimi ABC-liikennemyymälä Kanavuori muutettiin pian nimeksi *ABC Vaajakoski*. Perusteena oli ketjumarkkinoinnin edistäminen, koska ABC Keljonkangaskin noudatti seutukunnan nimilogiikkaa.[613]

Matti Vihinen kertoo kiinteistöpäällikön näkökulmasta liikennemyymälän tontin taustoista:[614]

> Hyville kauppapaikoille oli selkeää tarvetta. Asiakkaiden tarpeet kasvoivat. Kaupasta loppuvat ennemmin hyllymetrit kuin neliöt, mikä johtaa yleensä siihen, että kauppaa laajennetaan. Hyvä esimerkki on Vaajakoski.
>
> Kauppaneuvos Liukkonen sanoi minulle kerran, että tutkipa Vaajakosken valtateiden risteysalue ja tutki, onko siellä mitään mahdollisuuksia saada sinne liikennemyymälä mahtumaan. Silloinen tievirasto oli pakkolunastanut SOK:lta maita, siellä oli Natura-aluetta sekä moottoritievarauksia, siis ongelmia riittämiin. Äkkipäätään miettien nykyisen Vaajakosken ABC:n paikalla ei tuntunut olevan yhtään tilaa liikennemyymälälle.
>
> Ryhdyin toimiin ja palkkasin arkkitehti Kauko Lahden töihin. Niinhän siinä sitten kävi, että kun aikamme papereita ja maita pyöritimme, niin yhtäkkiä sieltä näytti löytyvän kahden hehtaarin tontti kaikkien edellä kuvatuiden alueiden keskeltä. Sitten aloitettiin neuvottelut. Niin löytyi se kahden hehtaarin alue monien vaiheiden jälkeen. Teimme kolme eri tutkimusta alueesta; silloinen tieverkosto, nykyinen tielinjaus sekä kolmas tutkimus tulevasta moottoritievaihtoehdosta. Kaikissa näissä vaihtoehdoissa sinne jäi kahden hehtaarin tasku. Sitten käynnistettiin kaavoitusprojekti silloisen maalaiskunnan kanssa ja saatiin se asemakaava lailliseksi. Nyt tiedetään, mikä menestystarina ABC Vaajakoski on.
>
> Kaavoituksessa ja rakennusluvan myöntämisessä oli monta vaikeaa vaihetta. Lisäksi maalaiskunnan silloinen apulaiskunnanjohtaja Erkki Talvitie ymmärsi kaupalliset tarpeet ja oli kova neuvottelija. En tiedä ketään niin kovaa neuvottelijaa kuin Talvitie, hänellä oli hirveän hyvä tekninen tietämys ja ei ole juristi, mutta osaa rakennuslain ulkoa.

Keskimaan toinen ketjuliikennemyymälä, tälläkin kertaa Seppo Kivelän kokemukseen luottaen, avattiin huhtikuussa 2003 Kanavuoressa. Vaajakosken ABC tehtiin polttoainekaupassa suoraan ABC-tunnusten alle; Keljonkankaalla oli alkuvaiheessa Esson tunnukset. Ensimmäistä kertaa koko S-ryhmän historiassa pääjohtaja oli mukana liikennemyymälän avajaistilaisuudessa. Liikennemyymäläkauppa osoittautui osuuskaupan kasvavimmaksi toimialaksi, ja kaupparyhmän ABC-ketjusta oli tullut toimialallaan tunnetuin brändi koko maassa. Vuonna 2004 S-ryhmässä otettiin käyttöön peräti 20 uutta liikenneasemaa, joista yksi tuli *Viitasaarelle*. Siitä kehittyi viitasaarelaisten toivoma matkailun kirittäjä, joka palveli myös veneilijöitä. Siihen mennessä Keskimaa oli rakentanut jo 18 ABC-automaattiasemaa, joten sellainen alettiin nähdä kuuluvan osuuskaupan peruspalveluihin. Niiden määrä lisääntyi vuoteen 2010 saakka aseman vuosivauhdilla, jolloin kokonaismäärä nousi vuoteen 2010 tultaessa 25:een. Koko kaupparyhmässä oli vuoden 2012 lopulla liikennemyymälöitä noin 110 ja automaattiasemia noin 300.[615]

Viitasaaren liikennemyymälän paikka kirvoitti aikoinaan keskustelua. Heikki Tervanen palauttaa sitä mieleen:[616]

> Viitasaari oli ensimmäinen liikennemyymälähanke, jossa olin ryhmäpäällikkönä projektista vastaamassa. Liikennemyymälän koon arviointi oli vaikeaa, sillä ajoneuvojen liikennemäärät Viitasaaren kohdalla vaihtelevat talvikauden muutamasta tuhannesta autosta kesäkauden yli 10 000 autoon per vuorokausi. Tähän asiakasmäärien vaihteluväliin piti päättää yksikölle sopiva koko. Valveen Keijon mielestä 600 neliötä riittäisi, minusta liikennemyymälän piti olla suurempi. Haettiin yhdessä rohkaisua ABC-ketjuohjauksesta ja ketjujohtaja Heikki Strandénin rohkaisemana rakennettiin 1 200 neliön yksikkö. Koko meni ravintolan osalta oikein, mutta marketin koko oli ehkä turhan iso.
>
> Tontin muoto ja veden läheisyys toivat aika paljon rajoitteita rakennuksen sijoittumiselle ja muodolle. Sinällään rakennus on kaunis ja sopii maisemaan, mutta ABC:nä se ei toimi ihan ideaalisesti. Asiakkaalle on tärkeä aseman läpäisykyky, mutta Viitasaarella asiointiin jäi ikään kuin "akanvirtoja", kohtia joissa asiakas joutuu turhaan pyörähtämään tai odottamaan.

ABC Viitasaari tehtiin ketjun rajun kasvun aikaan. Asiakkaita alkoi virrata sisään heti, kun ovet saatiin avattua. Liikennemyymäläkauppa oli vielä tuolloin nuorta ja nopeassa kasvussa. Vaikka Viitasaaren yksikön koko meni lopuksi oikein, meille tuli nopeasti vastaan muutama palveluhaaste. Kassoja piti lisätä ja noutopöydästä piti tehdä kaksipuoleinen, kun läpäisykyky ei riittänyt. Saimme tärkeää oppia asioinnin sujuvuuteen liittyvistä asioista.

Paikkana ABC Viitasaari on saanut valtakunnallisesti enemmän kritiikkiä kuin maakunnallisesti. Viitasaaren kautta ABC-ketjua ja osuuskauppaa on arvosteltu parhaiden paikkojen saamisen ohella veden ääreen rakentamisesta. Osa arvostelusta on ABC-ketjun kasvuun liittyvää.

ABC Viitasaari edusti valmistuessaan uudenlaista liikerakentamista. Vastaavalla tavalla ei Suomessa oltut aiemmin hyödynnetty uusiutuvia energiamuotoja: maalämpöä, aurinkoa, tuulta ja biomassaa. Ympäristöteknisten ratkaisujen toteuttamisessa Keskimaan kanssa yhteistyössä toimivat Jyväskylän yliopisto, Viitasaaren kaupunki sekä kauppa- ja teollisuusministeriö.



> Uskon, että Viitasaaren kohdalla on mukana myös toimialan toimijoita, jotka haluavat käyttää ABC Viitasaarta esimerkkinä siitä, ettei tällaisiin paikkoihin saisi rakentaa. Viitasaarella polttonestetekniikan suojaus on niin moninkertaiseksi tehty, ettei minulla ole pelkoa ympäristövahingoista. Asiakkaat ovat Viitasaaresta aina tykänneet. Minusta Viitasaari on yksi Suomen kauneimmista pysähtymispaikoista. Onneksi Viitasaaren väki ja osuuskaupan johto olivat rohkeita ja uskalsivat päättää Viitasaaren paikasta ja rakentamisesta.

ABC Vaajakosken myötä suljettiin neljä vuosikymmentä sijoillaan ollut taajaman keskustan Shell. ABC Vaajakoski oli S-ryhmän 38. ABC-yksikkö, mutta sen asemaa kuvasi parhaiten tieto, että se oli vuonna 2005 peräti maamme kolmanneksi suurin liikennemyymälä ketjussaan. Suosio selittyi suureksi osaksi sillä, että Kanavuoressa oli myynniltään Keskimaan suurin ravintola. Samana vuonna *Keuruun* Shell muutettiin ABC-liikenneaseman muotoon. Kaksi vuotta myöhemmin sama toteutettiin myös *Hirvaskankaalla*. Vaikka sinne tuli järjestyksessään vasta viides Keskimaan ketjuasema, puretulla Hirvaskankaan Essolla oli esiraivaajan asema sekä Keskimaan liikennemyymäläverkossa että – ja mikä tärkeintä – se näytti suunnan koko kaupparyhmän liikennemyymälöille. Äitienpäivänä 2007 avattu uudistettu Hirvaskangas oli myyntialaltaan nelinkertainen vanhaan Essoon verrattuna. Se oli samankokoinen kuin Seppälän Prisma automarketin alkuaikoina 1970-luvun alussa. Ravintolaan mahtui terassi mukaan lukien 500 asiakasta. ABC Hirvaskangas oli nelostien lippulaiva. Se ampaisikin jo ensimmäisen puolen vuoden aikana market- ja ravintolakaupassa osuuskauppansa suurimmaksi, mutta Vaajakoski piti edelleen kärkisijaa ison polttoainemyyntinsä turvin.[617]

Kun Hirvaskankaan Esso oli suunnannäyttäjä Keskimaan liikennemyymälöille, ulkopuolista hieman ihmetyttää, miksi siitä ei tullut osuuskaupan ensimmäistä ABC-ketjun mukaista liikennemyymälää. Syitä raottavat Irja Pulkkinen ja Heikki Tervanen. Irja Pulkkinen kertoo:[618]

> Hirvaskangas oli muodossaan vielä kehittyvä yksikkö ja sieltä saatiin tietoa hyvin paljon siitä, mitä asiakkaat tarvitsevat ja mitä he arvostavat liikenneasemilla. Se oli toimiva kokonaisuus ja sitä oli uudistettu. Ei haluttu lähteä heti ensimmäisenä ketjumalliin muuttamaan. Katsottiin, miten Keljonkangas vaikuttaa meidän myyntiin Essolla. Ei vaikuttanut ainakaan vähentävästi. Kyllä tuotetarjonta, linjastojen suunnittelu ja asiakasystävällisyys vaikuttavat hyvin paljon. Meillähän kävi Hirvaskankaalla Esson pääjohtaja ulkomailta tullessaan. Lähtivät tulemaan Helsingistä ylöspäin. Olivat käyneet useilla isoillakin paikoilla. Pääjohtaja sanoi, että tämä on ainut sellainen paikka, joka pystyy myymään paljon, ottamaan asiakkaita vastaan ja on valikoimaltaan paras. Joi seurue meidän kanssa kahvit. Kyllä tuntui hyvälle!

Heikki Tervanen jatkaa:[619]

> Hirvaskangas oli uskontuoja koko kaupparyhmälle. Hattua nostan Keskimaan aikalaisille, jotka näkivät huoltamokaupassa mahdollisuuden. Hirvaskankaan Esson osto ja sen kehittäminen näyttivät kaikille, että huoltamokaupankäynnissä tien varressa ja isoina yksikkönä oli erinomainen kaupankäynnin mahdollisuus.

Ketjuista ja konsepteista vapaa Esso Hirvaskangas oli kehitykseltään rohkeasti kokeileva, uutta luova ja tekijöittensä näköinen. Irja Pulkkisen luomisen voima ja pelottomuus kokeilla muuttivat Hirvaskangasta jatkuvasti. Esso Hirvaskangas ei kos-

kaan pysähtynyt, saati tullut valmiiksi. Aina keksittiin jotakin uutta. Toki Hirvaskankaalla on ollut muitakin kehittäjiä, mutta ei ilman, ettei Irja olisi ollut mukana. Samaan aikaan tien toisella puolella aikaisempi teiden ykkösketju ja iso kansainvälinen öljy-yhtiö alkoi jäädä jälkeen. Eivät toki Hirvaskankaallakaan kaikki asiat menestyneet: joskus kerättiin myymättä jääneitä tuotteita pois tai luovuttiin kokeilusta, joka ei asiakkaiden suosiota löytänyt. Esimerkiksi kokoa itsellesi -hampurilainen jäi oman aikansa kokeiluksi. Kokeilujen kautta saatiin monta hyvää ideaa oman osuuskaupan sisälle ja lahjaksi koko ketjulle.

Hirvaskangasta haluttiin vaalia myös Keskimaan sisällä, sillä Hirvaskangas oli vauhtiin päästyään aikansa tuloskone. Hirvaskankaan ABC:ksi rakentamisen ajoittumisessa vasta vuodelle 2007 on hyvä muistaa, että ABC-konsepti kehittyi varsin hitaasti. Konsepti kehittyi kyllä, mutta päähuomio oli ketjun kasvattamisessa. Hirvaskangas oli pitkään palveluiltaan kilpailukyinen ABC ketjun ensimmäisten asemien kanssa.

Kaikki Keskimaan liikennemyymälät – lukuun ottamatta Hannikaisenkadun *Shell Veturia* – tulivat siten ABC-liikennemyymälöiksi kirjaten vuosittain yli kuusi miljoonaa asiakaskäyntiä. Talvella 2009 *Palokkaan* kaupunkimaiseen ympäristöön avattuun liikenneasemaan tuli Keskimaan toinen ABC CarWash -autopesula ja kolmas vielä saman vuoden aikana Äänekoskelle S-marketin yhteyteen. Pesukatutyyppinen toiminta oli aloitettu Seppälän uudistetun Prisman yhteydessä, ja yhtenä tavoitteena oli käyttää mahdollisimman ympäristöystävällisiä pesuaineita.

Liikennemyymälöistä nuorin – eteläinen portti Keski-Suomeen Päijänteen itäpuolella – otettiin käyttöön kesällä 2013 Joutsan Oravakivensalmella. *ABC Joutsa* oli ketjussaan Keskimaan seitsemäs ja S-ryhmässään 110. Se sijoittui luonnonläheiseen paikkaan, johon tuli huvilamaisuutta henkivä, hieman erilaisempi liikennemyymälä, jossa haluttiin korostaa laadukkaita ravintolapalveluja. Joutsalaiset pitivät hanketta tärkeänä ja kunta edisti sitä monin tavoin. Kuvaavaa oli, että avajaispäivänä neljäsosa kunnan 5 000 asukkaasta kävi tutustumassa tulokkaaseen. Luottamus osuuskauppaan oli joutunut karaisuun, sillä päätöstä liikennemyymälästä oli odotettu jo vuodesta 2002, kun Keskimaa hankki tonttimaan Oravakivensalmen pohjoispuolelta ja 4-tietä oltiin siirtämässä Päijänteen itäpuolelle. Hanke viivästyi muun muassa kaavavalitusprosessin vuoksi, kunnes talvella 2009 Keskimaa kertoi hankkeen ajankohtaistuvan. Toimialaympäristön ylle tuli pilviä ja investointi siirtyi sekä rakennuskustannusten että koko liikennemyymäläkonseptin uudelleenarvioinnin takia. ABC Joutsa asettui kovaan kilpailutilanteeseen sekä paikallisesti että valtakunnallisesti. Oman ketjun lähimmät toimipisteet olivat Heinolassa ja Vaajakoskella, ja kannattavuutta odotettiin vasta pitemmällä aikajänteellä.[620] Heikki Tervanen jatkaa:[621]

> Joutsassa jouduttiin ottamaan aikalisä, vaikka meillä oli täysin valmiit suunnitelmat aika isosta liikennemyymälästä. Kaupan aukioloajan vapauttamisen muuttama kilpailu sekä talouden taantuma löivät myyntiluvut alas. Aikalisän ottaminen ei totisesti ollut kaikille mieleen. Muistan kun Vihisen Matin kanssa ensin aamulla kerroimme siitä kunnanhallitukselle. Hallitus oli luonnollisesti pettynyt ja sovittiin, että tulemme Matin kanssa illalla valtuuston kokoukseen asiasta kertomaan. Kokous jäi mieleen. Monta puheenvuoroa kuunneltiin korvat punaisina. Yhden repliikin muistan erityisen hyvin: ”Täällä alkaa kohta kortit katkeilla.” Silti aikalisä kannatti. Tehtiin uudet suunnitelmat, joissa kokoa pienennettiin, ABC-värejä himmennettiin ja luotiin yksikölle yksilöllisyyttä. Homma onnistui. Joutsa on saanut paljon kiitosta siitä, että se erottuu ABC-ketjussa positiivisesti miljööltään, tuotteiltaan sekä palvelultaan.

Joutsa oli esimerkki, kuinka paikkakunnat näkivät liikennemyymälät vähintään tervetulleiksi ja suorastaan vahvoin äänenpainoin toivotuiksi. Samanlaista ilmapiiriä Keskimaa oli tuntenut





Uuden aikakauden liikennemyymäläsuunnittelua edustanut ABC Joutsa erottautui avautuessaan ketjun muista toimipaikoista aidolla erilaisuudellaan niin sisustuksessa kuin tuotteistuksessakin.

Minna Heikkala siirtyi ABC Joutsaan töihin yksityisyrittäjän palveluksesta.

jämsäläisten taholta vuoden 2005 tienoilta lähtien, kun liikennemyymäläkonsepti oli näyttänyt kyntensä. Toisin kävi Saarijärvellä: syksyn 2008 kuntavaaleista tuli ABC-vaalit, joissa Herajärven kaavoitus nousi keskeiseksi vaaliteemaksi.[622]

Toimialajohtaja Heikki Tervanen muistelee:

> ABC Saarijärvi olisi toteutettu ennen ABC Joutsaa, mutta saimme Saarijärveltä rukkaset. Saarijärveltä oltiin meihin yhteydessä ja yhdessä virkamiesten kanssa katsottiin liikennemyymälälle erittäin hyvä paikka. Hieman yllättäen hanke törmäsi vastustukseen. Saarijärvellä oli jopa kansanliike, joka vastusti ABC:n tuloa. Hanke pysähtyi puolin ja toisin ja aika ajoi ohi. Minulla on vieläkin olemassa valmiit suunnitelmat ABC Saarijärvestä.

Mitä Keskimaalla on opittu liikennemyymälästä brändinä? Entä yleisemmin toimialan luonteesta? Heikki Tervanen kiteyttää:[623]

> Keskimaalla on nähty ABC:n mahdollisuudet sekä paikallisten että erityisesti maakunnan läpi matkailevien asiakkaiden palvelussa ja tämän näkemyksen mukaisesti on rohkeasti investoitu. Näillä investoinneilla Keski-Suomeen on synnytetty yli 200 palvelualan työpaikkaa.
>
> Bisneksenä liikennemyymäläkauppa on haastavaa. Ravintolakaupassa hinnoittelu on edullinen, joten keskiostokset ovat pieniä. Myymäläkaupassa Keskimaan ABC-verkosto ei ole osa Keskimaan marketverkostoa, vaan olemme siihen lisänä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että Keskimaan ABC-asemat eivät ole ruokaostosten perusostopaikkoja, joten myös markettien keskiostokset ovat aika pieniä. Olen joskus todennut, että liikennemyymäläkauppa on luonteeltaan kolikonkeräysbisnestä. Meidän täytyy tienata aika paljon kolikoita, että saamme bisneksen kan-

nattamaan. Prosessin pitää olla hyvin toimiva ja asiakkaita pitää olla paljon. Moni taitaa uskoa, että nopea kasvu ja isot ABC-asemat ovat olleet ”lupa painaa rahaa”. Toista on todellisuus, tulos on tiukassa.

Huoltamotoimialan puitteissa ja toimintamalleissa ABC:n myötä tapahtui monia isoja muutoksia. Huoltamoiden yleisilme ja siisteys paranivat. Isojen wc-tilojen ja linjastojen myötä asiointi muuttui sujuvammaksi. Ravintola- ja market-tuotteiden valikoimat kasvoivat ja hinnat laskivat. Yksi suuri muutos on ollut tupakoinnin loppuminen sisätiloissa. Alkuun huoltamoilla sai tupakoida missä vain, jopa kassoilla. Sitten tupakointi siirtyi erillisiin tupakointitiloihin ja lopuksi kiellettiin kokonaan. Moni huoltamon vakioasiakas tupakoi, joten joka muutoksen myötä pelättiin, että asiakkaat vähenevät. Vaikutukset jäivät kuitenkin pieniksi ja liikennemyymälöiden ilme raikastui.

ABC:llä on ollut monta kantovoimaa. Ravintolakaupassa ihmisten kodin ulkopuolisen syömisen kasvu oli myös ABC-ravintoloiden nopean kasvun aikaa. Myymäläkaupassa huoltamokaupan lainsäädäntö toi kilpailuetua aukioloaikojen myötä. Viikonlopun myymäläkaupassa olimme yhdessä vaiheessa lähes ainoita toimijoita. Nykyään myymäläkaupan lainsäädännöllisistä kilpailueduista on jäljellä vain pyhäkauppa.

Kuluttajakäyttäytymisen sekä liikkuvuuden kasvun muutosten myötä ABC on ollut aikansa lapsi. Sen kautta on voitu tarjota asiakkaille tuotteita ja palveluja heidän oman aikataulunsa sekä liikkumisensa mukaisesti. Vaikka ABC ei enää nauti ulkopuolisista kilpailueduista, sillä on menestymisen mahdollisuuksia, sillä ABC on suomalaisten hyvin tuntema ja aito brändi, jolla on luotettavuutta. Minusta ABC on hyvä osoitus siitä, että jos elää mukana asiakkaiden muutoksissa, menestyy.

Olen hyvin ylpeä Keskimaan ABC-ammattilaisista. Siinä missä ABC-konsepti on kehittynyt, ovat kehittyneet myös sen toteuttajat. Ensimmäiset ABC:t olivat varsinaisia työyhteenliittymiä. Väkeä rekrytoitiin vähän joka puolelta; huoltamo-, market- ja ravintolakaupasta, mutta mukaan kelpa-



ABC Joutsa 4-tieltä katsottuna. Kuva on otettu liikennemyymälän avajaisten aattona, eikä veneilijöille tarkoitettua laituria ole vielä asennettu paikoilleen.





Olga Temonen ja Nuur Al-Emara olivat kesätöissä ABC Viitasaarella kesällä 2014.

Sirkka Häkkinen ehti työskennellä 40 vuotta Niemisjärven Salessa. Kun kyläkauppa lopetettiin, hän siirtyi töihin hektiseen ABC-maailmaan. "Fiilis on todella hyvä, suorastaan mahtava. Paljon on oppimista, mutta sehän on vain hyvä asia", hän kommentoi muutaman ABC-viikon jälkeen.

si reippaat tyypit millä tahansa taustalla. Tällä väellä sitten opiskeltiin Jollaksen opastuksella, mitä ABC-konsepti on, ja ryhdyttiin töihin. Tänä päivänä meillä on Keskimaassa erittäin vahvaa ABC-osaamista.

Kasvavin toimiala

Liikennemyymälä- ja polttoainekauppa oli muodossaan nuori toimiala. Sen vertailevia myyntimääriä vanhempaan aikaan – tarkoitamme tässä 1980-lukua ja 1990-luvun alkupuolta – ei voi luokitusperusteiden muuttumisen vuoksi täysin tehdä samaan tapaan kuin marketkaupassa. Keskimaalla puhuttiin 1990-luvun loppupuolelle saakka huoltamokaupasta, jonka rinnalla toimi Hirvaskangas Oy:n Esso – aikakautensa liikennemyymälän edeltäjä. Liikennemyymälä-käsite vakiintui ja yhtenäistyi S-ryhmässä vasta ABC-ketjun myötä.[624]

Alueosuuskaupan alkuvuosina perinteisen huoltamomyynnin osuus Keskimaan kokonaismyynnistä oli runsaat neljä prosenttia. Sen jälkeen osuus pysytteli edelleenkin suhteellisen pienenä, kolmena, neljänä prosenttina. Suunta oli laskeva, mikä osoitti, ettei perinteisellä huoltoasemamyynnillä ole tulevaisuutta. Sen osuus Keskimaan myynnistä oli vuonna 1998 enää 2,4 prosenttia (35 milj. mk; 7,4 milj. euroa).

Hirvaskankaan Esson myynti oli Keskimaan ensimmäisenä täytenä hallintavuonna 1990 runsaat 22 miljoonaa markkaa (5,3 milj. euroa) eli puolet huoltamomyynnistä. Jo vuonna 1993 Hirvaskangas harppasi suuremmaksi kuin osuuskaupan koko huoltoasemamyynti. Vuosimyynnin kasvu oli hulppeasti lähes 50 prosenttia. Hirvaskankaan varhaiset kokemukset osoittivat Keskimaalla suunnan: liikennemyymälöihin kannatti panostaa. Kuvaavaa oli, että muutaman vaatimattomamman vuoden jälkeen Hirvaskankaan myynnin kasvu kipusi vuonna 2000 noin 25 prosenttia edellisvuoteen nähden.

Keskimaa eritteli vuoden 1994 toimintakatsauksessaan ensimmäisen kerran liikennemyymäläkaupan yläkäsitteenä, johon sisällytettiin huoltamokauppa; siitä suurin osa koostui polttoainekaupasta. Liikennemyymäläkauppaa tehtiin 60 miljoonalla

markalla (n. 13 milj. euroa). Osuus oli 4,5 prosenttia Keskimaan kokonaismyynnistä. Liikennemyymäläkauppa ampaisi vuonna 1997 ylöspäin 44 prosenttia, jolloin osuus kokonaismyynnistä nousi 6,3 prosenttiin. Myynti jatkoi senkin jälkeen kasvuaan, vaikka samanlaisiin harppauksiin ei enää ylletty. Usein kasvu kuitenkin kirjattiin kaksinumeroisin prosentein. Vuonna 2002 liikennemyymäläkaupan osuus Keskimaan kokonaismyynnistä oli jo 14 prosenttia: siitä kahdeksan prosenttia oli varsinaisten liikennemyymälöiden elintarvike- ja muuta tuotekauppaa ja polttoaineiden myyntiä, kuusi prosenttia oli ABC-jakeluasemien polttonesteiden myyntiä.

Vuonna 2005 liikennemyymälä- ja polttoainekauppa saavutti viidesosan osuuskaupan kokonaismyynnistä. Siitä kolme neljäsosaa tuli polttoaineiden myynnistä. Vuonna 2012 toimialan kokonaismyynti oli noin 170 miljoonaa euroa eli 23,5 prosenttia osuuskaupan kokonaismyynnistä. Polttonesteiden osuus kokonaismyynnistä oli 18 prosenttia ja liikennemyymälöiden sisäkaupan 5,5. Ottaen huomioon lähtötilanteen liikennemyymälä- ja polttoainekauppa oli 1990-luvun puolivälistä lähtien Keskimaan toimialoista suhteellisesti ylivoimaisesti kasvavin: reaalinen kasvu ajanjaksona 1994–2012 oli peräti 13-kertainen. Ajanjakson loppupuoleen (2009) sijoittui maamme liikennepolttonesteiden vähittäiskaupassa historiallinen muutos, kun S-ryhmän ABC-ketju nousi Neste Oilin ohi suurimpana bensiinin myyjänä. Neste Oil piti edelleen pintansa dieselpolttoöljyssä.[625]

ABC-liikennemyymälöiden suosio ylitti kovimmatkin odotukset sekä kaupparyhmässä että osuuskauppatasolla. Niiden ympäri vuorokauden auki olevista marketeista löytyivät kattavat noin 2 000–5 000 elintarviketuotteen perusvalikoimat, joiden hintataso pidettiin edullisena. Koko liikennemyymäläkonsepti voidaan nähdä uudenlaisena tienvarsikulttuurina, nykyajan "kestikievarina". Tällaisen idealistissävyisen kuvailun vastapainoksi oli esittää faktaakin: liikennemyymälät olivat vastavoima yksisilmäiselle kasvukeskusajattelulle ja niiden marketit uskottavia ruokakauppoja, jotka loivat haja-asutusalueelle työpaikkoja. Jo vuonna 2006 Keskimaan liikennemyymäläkauppa antoi maakunnassaan työtä kausityöntekijät mukaan lukien 300 hengelle. Osuuskaupan liikennemyymälöissä tehtiin erittäin paljon kauppaa maakunnan ulkopuolisten asiakkaiden kanssa, joten osa työpaikoista tuli tätä kautta. Vuonna 2014 liikennemyymälöiden ravintolakaupassa 63 prosenttia käynneistä oli muiden kuin Keskimaan asiakasomistajien. Näin ulkopuolisten kauppa hyödynsi välillisesti myös Keskimaan asiakasomistajia.[626]

Toimialan painoarvon kasvu näkyi Keskimaalla myös siinä, miten alaa johdettiin. Osuuskauppa uudisti vuoden 2008 alusta näkyvästi organisaatiotaan. Muutokseen liittyen *liikennemyymälä- ja polttonestekaupasta muodostettiin oma toimiala*. Toimialajohtajaksi nimitettiin ryhmäpäällikkönä työskennellyt *Heikki Tervanen*. Hän näki uuden organisaation toimialan arvostuksen kasvuna sekä toimialan omien tarpeiden tunnistamisena.[627]

Keskimaan liikennemyymäläkaupalle organisaatiotasoinen tausta majoitus- ja ravitsemiskaupan toimialalle koitui hyväksi asiaksi. Yhteys opetti arvostamaan ravintolatoimintaa ja loi uskallusta rakentaa kookkaita ravintolapalveluja, vaikka kysynnän ennustaminen liikennemääriin perustuen osoittautuikin vaikeaksi. Liikennemyymälät saivat "rohkeutta ja rakkautta ruokaan", mutta muutoin liikennemyymälöiden ravintolatoiminta ja tuotteet olivat toimialalle eriytyvät ja omanlaisensa. Hirvaskankaalla kehitettiin huoltamokaupassa tarve- ja arkiruokailua sekä tuotiin nopea syöminen osaksi konseptia ja asiakkaiden arkitottumuksia. Liikennemyymälät tulivat Keskimaalla tämän ravintolakaupan suurimmiksi myyjiksi ja parhaimmiksi osaajiksi. Liikennemyymälöillä oli siten iso asema kodin ulkopuolisen ruokailun kasvattajina. Kulutuskysynnän trendi, matala kynnys tulla liikennemyymälään ja edulliset hinnat muodostuivat tärkeiksi tekijöiksi ruokailukulttuurin muuttumisessa osaksi kuluttajien arkea.[628]

Keskimaan hallintoneuvosto linjasi vuoden 2011 lopulla toimialojen vuoteen 2015 ulottuvat strategiset tavoitteet. Liikennemyymälä- ja polttonestekaupalle asetettiin *kahdeksan tavoitetta*:

1) ostaminen ABC-asemilla on oltava helppoa ja palvelun nopeaa,
2) ABC-aseman tuli olla hyvin tavoitettavissa,
3) ABC oli oltava halutuin ja suositelluin liikennemyymälöistä,
4) ABC:n tuli olla tasalaatuinen vuoden jokaisena päivänä,
5) henkilöstön tuli olla moniosaavaa,
6) prosessit hoidetaan tehokkaasti,
7) toimialan syklisyys hallitaan hyvin ja
8) toimialan tulee edelleen kasvaa ja olla kannattavaa.

Tavoitteisiin liittyviä strategisia valintoja olivat *johtamisen painopisteinä* laadun ja ammattiosaamisensekä työssä jaksamisen kehittäminen, yksikkökohtainen toimialan syklisyyden hallinta, markkinalähtöinen liikennepolttonesteiden hinnoittelu, valikoimiin sisältyvien paikallisten tuotteiden ja lähiruuan korostaminen sekä aktiivinen paikallisten sidosryhmäsuhteiden ja yhteistyön kehittäminen.[629]

Liikennemyymäläkauppa oli syklinen toimiala sekä vuositasolla että lyhyemmillä aikaväleillä. Kesän lämpötilat vaikuttivat ihmisten liikkumiseen. Toimintaympäristön muutosten vaikutukset nähtiin vuonna 2010, kun kaupan sunnuntaiaukiolon vapauttaminen vaikutti ihmisten ostoskäyttäytymiseen



Jyväskylän Seppälän ABC Pesukadulla pestään kiireisimpään aikaan yli 500 autoa päivän aikana. Toimipaikka olikin vuonna 2014 sekä automäärällä että myynnillä ja tuloksella mitattuna Suomen paras ABC Car Wash. Pesukadun ammattilaisilta asiakkaat saavat henkilökohtaista palvelua.

vähentäen liikennemyymälöiden marketkauppaa viikonloppuisin. Keskimaan onnistui ennakoida tapahtuvaa sopeuttaen toimintaa sen vuoristoratamaisuuteen muun muassa aukioloaikoja lyhentämällä. Tästä osoituksena oli muun muassa se, että ABC Vaajakoski valittiin ABC-ketjun Vuoden työryhmäksi. Seuraavana vuonna (2011) selvitettiin asiakastyytyväisyyttä: se oli Keskimaan liikennemyymälöissä korkeampi kuin kaupparyhmässä keskimäärin. Lähitulevaisuudessa haluttiin vielä panostaa noutopöydän antiin.[630]

Osana maamme huoltamo- ja polttoainekaupan keskittymistä St1- ja Esso-ketju yhdistyivät vuoden 2007 lopulla St1-nimen alle ja kolme vuotta myöhemmin St1 Finland Oy osti maamme Shellin huoltamotoiminnot. Tässä taustassa *Shell Veturin* jatko joutui arvioitavaksi syksyllä 2012. Vuokrasopimuksen oli määrä päättyä vuonna 2016, jonka jälkeen Shellillä oli tontilla vuokra-aikaa vielä kymmenen vuotta. Tilanne tuntui jämähtäneeltä. Osuuskaupan hallitus valtuutti toimivan johdon neuvottelemaan St1:n kanssa vuokrasopimuksen jatkosta ja samalla kadulla sijainneen Hannikaisenkadun ABC:n mahdollisesta vaihtamisesta Shellin vuokrasopimukseen. Neuvotteluissa ensisijaiseksi vaihtoehdoksi tuli kuitenkin liikennemyymälän liiketoiminnan ja käyttöomaisuuden myynti St1 Oy:lle. Kauppa toteutui keväällä 2013, jolloin liikkeenluovutuksen myötä Veturin 14 vakituista työntekijää siirtyivät toiminnan jatkajalle.[631]

Kun Keskimaa luopui Shell Veturistaan, tilanne oli historiallinen. Veturi oli osuuskauppojen viimeinen Shell ja päätti osuuskauppojen ja öljy-yhtiön 1930-luvulla alkaneen yhteistyön. Shell Veturi tunnettiin kalliista polttoaineestaan, jossain hintavertailuissa jopa kyseenalaista kunniaa saaden maamme kalleimmasta. Heikki Tervanen kertaa vielä taustaa:[632]

> Kun Shell Veturi rakennettiin Keskimaalle, elettiin aikaa, jolloin koko kaupparyhmä oli polttoainekaupassaan lähellä kumppanuutta Shellin kanssa. Jere Lahti istui Shellin hallituksessa ja osuuskaupoilla oli todella paljon öljyyhtiön asemia. Siinä oli asemilla ässää kerrakseen! Se oli sopimusten sekamelskan aikaa, ehkä hyväntahtoistenkin. Kun Shell menetti Jyväskylässä liikepaikkansa rakentamisen myötä, se sai kaupungilta läheltä vuokratontin. Keskimaa vuokrasi sen edelleen öljy-yhtiöltä, rakensi ja investoi. Aluksi Veturissa oli Helmisimpukka-ravintolakonsepti ja Select-myymälä eli puhdas Shellin toteutus ulkoa sisälle. Sisällä ryhdyimme S-ryhmän huoltamokaupan ja ABC:n myötä omaehtoiseen ravintolakauppaan ja S-ryhmän osaamaan myymäläkauppaan.
>
> Shell Veturin sopimukset olivat voimassa kymmenvuotisin vuokrasopimuksin, joten vain ilmoitimme jatkavamme. Jatkoilmoitusta seuranneella vuokrajaksolla astui voimaan vanhan sopimuksen mukainen kuntahintapohjainen ostohinta, joka nosti Veturin polttoaineen ostohinnan järkyttävän korkealle. 1980- ja 1990-luvulla Suomessa myytiin polttonesteitä öljy-yhtiöiden kauppiaille kuntahintasopimuksella. Se oli käsittämätön hinta, jopa mielivaltaisen tuntuinen, josta annettiin sitten yhtä käsittämättömiä alennuksia. Nyt tähän malliin palaaminen ja Jyvässeudun kova hintakilpailu johtivat tilanteeseen, jossa Veturissa tehtiin polttonestekaupassa viimeiset vuodet rajua tappiota. Siitäkin huolimatta – ja hurjaltahan se tuntuu – vaikka myytiin Suomen kalleinta polttoainetta!

Heikki Tervanen jatkaa yleisemmin osuuskauppojen polttonestekaupan luonteesta:[633]

> Keskimaalla on pitkä historia polttonestekauppiaana. Vanhojen asemien ja automaattien maaperien siivoamiset ovat opettaneet meille sen, että toisten jäljille ei kannata rakentaa. Omat vanhojen asemien jäljet on siivottu, ja uudet asemat ovat puhtailla maaperillä huippusuojauksin. Monessa

kohteessa ympäristösuojaukset ylittävät viranomaisvaatimukset. On lähdetty siitä, että maaperä ei saa missään tilanteessa saastua. Meillä on aika paljon näkymätöntä vastuullisuutta maan alla.

Polttonestekaupan investoinneissa on Keskimaalla lähdetty siitä, että polttonestejakelu on marketkaupan yhteydessä, jos vain mahdollista. Maito, leipä ja polttonesteet ovat hyvä yhdistelmä. Asiakasomistajien perustarpeet pitää pystyä täyttämään. Tämän palveluajatuksen mukaisesti meillä on paljon automaatteja, aika pienienkin marketkaupan yksiköiden yhteydessä.

Polttonestekaupassa käänteentekeväksi muodostui Bonuksen myöntäminen. Polttonesteestä tuli kertaheitolla yksi asiakasomistajuuden peruspilareista, sillä Bonuksen kertyminen nosti monen asiakasomistajatalouden Bonuksen selvästi aikaisempaa korkeammalle.

Bonuksesta kertomisessa meillä oli aluksi haasteita, sillä vihreää korttia ei saanut yhdistää polttonestekauppaan. Tuolloin Bonuksen kertymisestä kerrottiin S-ryhmän ”salmiakki-tunnuksilla” ja tekstillä ”Meiltä saat Bonusta”.

Bonuksen myötä polttonestekaupan perinteinen hintakilpailu muuttui. Bonukset polttonesteestä kiinnostivat niin paljon, että monesti näimme kun kuorma-autolla tultiin tankkaamaan henkilöautokentiltä vain sen takia, että saatiin Bonukset talteen. Nykyään asiakkaat tuntevat S-ryhmän kaupat ja viimeistään vihreä kortti kertoo, että täältä saat Bonusta.

Keskimaan polttonestekaupassa toimittiin aluksi yksikkökohtaisesti. Kaikki Keskimaan myyntipisteet tilasivat ja hinnoittelivat itse polttonesteet. Samoin oli myös muilla ketjuilla. Kauppiaat omistivat polttonestekauppansa ja hinnoittelivat itse. Polttonestekaupassa hinnoittelun vapautuminen 1980-luvun puolesta välistä alkaen johti rajuun hintakilpailuun. Muistan miten hintatolppiin piti kiivetä alumiinitikkailla. Aluksi tikkaat vietiin aina pois, mutta lopulta hintoja vaihdettiin niin usein, että tikkaat jätettiin valmiiksi tolppaa vasten, ettei tarvitse koko ajan kantaa. Nykyään hintoja vaihdetaan yhtä usein mutta tekniikan avulla. Suomessa kovan kilpailun ja rakennemuutosten myötä polttonestekauppa on siirtynyt kauppiailta isojen yhtiöiden haltuun.

S-ryhmän polttonestekauppaan ryhtyminen on ollut asiakasomistajille aidosti hyödyksi. Vaikka osuuskaupan hinnat ovat usein kansainvälisiä öljy-yhtiöitä hieman korkeammat, uskon, että kilpailuun ryhtyminen ja siinä menestyminen ovat yleisesti laskeneet polttoaineiden hintoja Suomessa. Kovan hintakilpailun myötä täältä ovat lähteneet ovet paukkuen maailman suurimmat öljy-yhtiöt Shell, Esso ja Jet. Lähtiessään ne ovat kertoneet, että Suomessa on Euroopan kovin kilpailu ja alhaisimmat katteet. Tämä kateniukkuus on isolta osalta S-ryhmän ABC:n ansiota. Kun polttonesteiden hinnoittelua arvioidaan, on myös hyvä muistaa, että polttonestekaupassa kukaan muu toimija ei palauta asiakkailleen vuosittain kymmeniä miljoonia euroja.

Rautakaupan ilme muuttuu

Perinteinen rautakauppa päättyy

Osuuskaupan rautakaupan ja siihen kytketyn maataloustarvikekaupan toimintaympäristö muuttui alueosuuskaupan alkuaikoina enemmän kuin edeltäneinä vuosikymmeninä yhteensä. Maakunnallisen osuuskaupan lähtötilanne oli Keskimaassa samanlainen kuin koko kaupparyhmässä: toimipaikkoja jäivät rasittamaan ylisuuret rauta-maatalousosastot. Lisäksi vuoden 1984 lopussa Keskimaalla oli 12 erityistä rauta-maatalousmyymälää. Prisman yhteydessä oli SOK:n hoitoon siirtynyt *Rauta-Prisma*. Varsinaiset *RM-toimipaikat* sijaitsivat Vaajakoskella, Hankasalmella (kirkonkylässä ja Asemakylässä), Keuruulla, Äänekoskella, Saarijärvellä, Karstulassa, Viitasaarella, Pihtiputaalla, Jämsässä, Joutsassa ja Kangasniemellä. Rautalinjan myynti käsitti vielä 14 prosenttia osuuskaupan kokonaismyynnistä; lähes yhtä suuri oli maatalouskaupan lohko. Rauta-maatalouskaupan ylisuurta näkyvyyttä osoitti se, että vastaavana aikana tärkeimmän tuoteryhmän, elintarvikkeiden, myynti oli vain 7 prosenttia enemmän, 34 prosenttia.[634]

Keskimaassa tajuttiin, että osuuskauppojen yhteen liittämisen seurauksena toimipaikkoihin jääneistä hidaskiertoisista rauta- ja maataloustarvikkeista oli päästävä eroon. Ongelma oli se, ettei kaupparyhmässä ymmärretty alkuvaiheessa tilanteen vakavuutta. Siihen havahduttiin vasta 1980-luvun puolivälin jälkeen kaupparyhmän S-90-ohjelmassa, jossa rautakauppa





määriteltiin sopeutettaviin toimialoihin yhdessä konekaupan, huoltamokaupan, autokaupan ja jäljelle jääneen teollisuuden kanssa. Panostuksista huolimatta rautakauppa-ala tuotti edelleen tappiota, ja S-90-ohjelmassa esitettiin *Rautaässä-ketjun* lopettamista. Sellainen päätös, yhdessä maatalouskonekaupan Koneässät-ketjun alasajon kanssa, tehtiinkin vuonna 1987, jonka jälkeen kaupparyhmän rauta- ja työkonekauppa jatkui jäljelle jääneissä alueosuuskauppojen Rauta-maatalousmyymälöissä.[635]

Kun rautakaupan ja maatalous- ja maataloustarvikekaupan supistuminen oli näköpiirissä, Keskimaa kevensi organisaatiotaan ja kustannusrakennettaan yhdistämällä vuoden 1985 lopussa toiminnot yhdeksi tulosalueeksi. RM-myymälöiden myynti käsitti 136 miljoonaa markkaa (n. 42 milj. euroa) eli noin 16 prosenttia osuuskaupan koko myynnistä. Lisäksi rauta- ja maatalouskauppaa tehtiin muun myymäläverkoston kautta lähes 100 miljoonalla markalla. Vuonna 1988 SOK luovutti Rauta-Prismansa Keskimaan hoidettavaksi, mikä nosti Keskimaan harjoittaman rautakaupan osuutta supistuvista markkinoista. Vuoden 1989 myynti, 263 miljoonaa markkaa (n. 68 milj. euroa), oli lähes neljäsosa Keskimaan kokonaismyynnistä.

Maatalouden rakennemuutos ja siihen liittyvä tuotantotarvikkeiden kysynnän hiljeneminen alkoivat tuntua 1990-luvun alussa entistä voimakkaammin. Talvella 1990 lakkautettiin Hankasalmen Asemakylältä entisen Osuuskauppa Hankapohjan perua oleva paikkakunnan toinen RM-myymälä, mitä Jorma Ursin maatalous- ja rautaosaston johtajana joutui perustelemaan sanomalehden palstoja myöten.[636] Seuraavana vuonna oli lopetettava Joutsan myymälä ja Konneveden aluemyyntitoimisto. Syyskuussa 1992 Keskimaa teki ratkaisevan linjauksen luopuessaan koko maatalouskaupastaan ja siihen liittyvästä rautakaupasta. Osuuskaupalle jäivät vain Prisman rautakauppa ja alkuvaiheessa myös Sale-lähimyymälöiden sekä Korpilahden, Kivijärven ja Kannonkosken S-marketien MR-kauppa.

Kodin Terra – uuden ajan tavaratalo ilmettään etsimässä

Rautakaupalla oli 2000-luvulle tultaessa takanaan vaiheikas historiansa osana osuuskauppaa. Toimiala oli osoittautunut tuotevalikoimiltaan ja toimintatavoiltaan hankalasti haltuun otettavaksi. Silti osuuskauppaväki vaati rautakaupan palveluja. S-ryhmä haki uuden vuosituhannen alussa tuntuvasti näkyvämpää osuutta rautakauppa-alan markkinoista. Markkinaosuus oli 13 prosenttia, ja haettiin vähintään 20 prosenttia neljän, viiden vuoden aikajänteellä. Vahvistumiseen oli kolme väylää: *Prisma-ketju*, maatalouskauppaa sisältävä *Agrimarket-ketju* ja kokonaan uudenlaisen kaupan testaaminen. Agrimarket-ketju möi vuonna 2003 rauta- ja puutarhakaupan tuotteita noin 120 miljoonalla eurolla, maan 41 Prismaa möivät lähes samalla määrällä ja kauppaa käytiin myös maan 25 S-rautakaupassa. Uuden toimintatavan kokeilusta alkoi tulla tietoa julkisuuteen talvella 2004. Saatiin tietää, että konseptia pilotoidaan seuraavana vuonna jossakin osuuskaupassa ja että SOK:n ja alueosuuskauppojen välisessä työnjaossa uusi rauta- ja puutarhakauppa on osa osuuskauppojen liiketoimintaa. Keskimaa ilmoitti kehittävänsä asumisen kauppaansa lähinnä Prismoissaan. Se seurasi mielenkiinnolla uuden rautakaupan pilotointia, mutta ei ollut lähdössä sitä itse vetämään.[637]

SOK:n suunnittelujohtaja Risto Malin esitteli Keskimaan hallitukselle alkusyksyllä 2004 rautakauppatoimialan kehittämistä kaupparyhmässä. Lahteen oli tulossa Osuuskauppa Hämeenmaan omistama kodin maailmaa symboloivan *Kodin Terran* pilottihanke. Se sijoittui hyvälle liikepaikalle Renkomäkeen, jossa oli jo maamme vilkkain ABC-liikennemyymälä. Asiasta keskusteltiin laajasti. Todettiin, että Keskimaa tunnistaa sen, ettei sillä ole riittävästi asiakasomistajilleen suunnattuja käyttötavarakaupan palveluja. Osuuskauppa tuli seuraamaan pilo-

tin käynnistymistä ja panosti omassa käyttötavarakaupassaan toistaiseksi Prismojen rautaosastoihin.[638]

Lahden Kodin Terra avattiin keväällä 2005 tilanteessa, jossa paikkaa oli katsonut jo pitkään myös viiden ketjumyymälänsä lisäämistä suunnitteleva Bauhaus. Kodin Terra oli uuden ajan rautakauppa, joka keskittyi rakentamiseen ja remontointiin, sisustamiseen sekä piha- ja puutarhatuotteiden myyntiin. Myynnissä oli noin 35 000 tuotetta ja lisäksi oli sama määrä tilaustoimituksena. Se iski kiilaa maamme tunnetuimpien rautakaupan brändien joukkoon, jonka viiden kärki oli: K-rauta, Värisilmä, Rautia, Puukeskus ja Starkki.[639]

Kodin Terran pilotointi oli rohkaiseva, ja tältä pohjalta Keskimaan hallitus esitti loppukesällä 2006 hallintoneuvostolle mukaan lähtemistä uuden rautakauppaketjun synnyttämiseen. Hallintoneuvosto teki 5.8.2006 päätöksen toimialakirjon laajentamisesta. Samoihin aikoihin keskimaalaiset olivat kyselleet SOK:n markkinoinnista vastanneen Kalle Sääskilahden näkemystä siitä, oliko kyseessä askel tuntemattomaan:[640]

> Kodin Terra ei ole perinteinen rautakauppa. On nimenomaan market, on marketkaupan jatke. Helppo ja turvallinen asioida. Suunnattu nimenomaan naisihmisille. ”Home improvement”. Mielletään Prisman jatkeeksi. Niin on tarkoituskin. Pitkät aukioloajat. Prismassa osataan arjen roudaaminen. Terra on kodin asioiden roudaamista. Nämä kokemukset meillä on tiedossa Lahden pilotista. Tuttu asioimistapa Prismasta. Eivät tämä päivän ihmiset rautakaupassa käydessään halua käyttää aikaa tavaroiden hinnoista tinkimiseen. Kun hyllyn päässä ovat valmiiksi tingityt hinnat, sen kun vaan otat ja maksat kassalla.

Keskimaa teki alkukesällä 2007 maakaupat Jyväskylän maalaiskunnan kanssa Palokasta. Tonttikauppa oli Jyväskylän maalaiskunnan historiassa raha-arvoltaan suurin. Runsaan viiden hehtaarin kokoinen maa-alue, jolle oli tulossa myös Keskimaan ABC-liikennemyymäläketjun yksikkö (noin 2 300 m²), sijaitsi 4-tien itäpuolella Alvajärven tuntumassa. Kodin Terran bruttoalaksi määriteltiin noin 16 000 m² eli rakennus oli lähes Seppälän Prisman kokoinen. ABC:n ja Kodin Terran yhteiset rakentamiskustannukset arvioitiin 20 miljoonaksi euroksi.[641]

Rakentamiseen oli tarkoitus päästä jo keväällä 2007, mutta sitä viivästytti maankäyttöön liittyvä valitus. Sekin herätti tunteita, sillä sen teki kilpailijan lähipiiriin kuuluva henkilö, tosin vain yksityishenkilönä. Valitus vedettiin pois, mutta Alvajärven eteläpään voimakas rakentaminen ja sen myötä maiseman muuttuminen herättivät siinä määrin vastustusta osassa



Moottorisahakauppaa Saarijärven Osuuskaupassa. Osastonhoitaja Pentti Mäkeläinen (vasemmalla) esittelee saksalaista Solo Rex -sahaa maanviljelijä Heikki Moilaselle 1960-luvun alussa.

palokkalaisista että he polkaisivat pystyyn yhdistyksen. Palokkalaisten huolesta oli muistutettu osuuskaupan edustajiston syyskokouksessa 2006.[642]

Keskimaa toivoi sopuisuutta ja vakuutti toimitusjohtaja Kuisma Niemelään personoituen kunnioittavansa paikan luontoarvoja niin paljon kuin hanke antoi myöten. Tilanne seestyikin ja päästiin rakentamaan. Kodin Terran maanrakennustöistä tuli yllättäen jättiurakka, sillä tontilla oli enimmillään seitsemän metriä pehmeää maa-aineista. Jyväskylän maalaiskunta oli kaavaillut 1980- ja 1990-luvun taitteessa ennen lamaa suunnilleen samoille sijoille, hieman idemmäksi, uutta virastotaloa. Rakennuspaikan maaperän laatua ei vielä tuolloin ollut tarve lähemmin selvittää, mutta viimeistään nyt entiset kuntapäättäjät huokaisivat helpotuksesta, ettei kunta ollut lähtenyt aikoinaan hanketta vierittämään, vaikka sille jo oli nuijankopautusta vaille valmis toteuttamissuunnitelma.

Tuliko hankkeesta Keskimaan kannalta liian kallis? Rahoitus- ja talouskuvioista vastannut ja myös hallituksen jäsenenä osuuskaupassa ollut Kimmo Jantunen taustoittaa:[643]

> Kodin Terra oli niitä hankkeita, joissa toimitusjohtajan visio oli suurin ajuri. Oli toki raakile kaupparyhmässäkin, vasta joitakin vuosia vanha. Jokainen Keskimaassa luuli Kuismaa myöten, että ketju on paljon valmiimpi kuin se osoittautui olevan.
>
> Keskimaallahan oli Terran tontille esisopimus muun liiketilan rakentamisesta. Sen sopimuksen takaraja taisi jo ruveta lähestymään. Jotain piti tehdä ja Kodin Terra oli S-ryhmässä vahvasti esillä. Terraketjun synnyttäminen. Lahdessa oli pilottiyksikkö toiminut jo muutaman vuoden. Tiedettiin kyllä, että toiminta oli syvästi tappiollista, mutta toisaalta myymälä oli varsin uusi.
>
> SOK:ssa syntyi voimakas tahtotila ketjun saamiseksi, ja Kuisma, joka oli SOK:n hallituksessa, otti sydämenasiakseen, että Keskimaan pitää avata se ketjun toinen Kodin Terra Jyväskylään. Kodin Terran toiminta vaati suuret tilat, suuren tontin ja hyvät liikenneyhteydet. Nämä kaikki tuntuivat napsahtavan loistavasti kohdalleen nykyisellä Kodin Terran tontilla. Tontin omisti Jyväskylän maalaiskunta, jonka kanssa ryhdyttiin käymään neuvotteluja sen ostamisesta. Siihen aikaan tuntui olevan yleinen käsitys, että jos kerran Keskimaa aikoo jotakin ostaa, se maksaa mitä pyydetään. Niin siinä kävi, hintapyyntö oli kova eikä siitä tingitty. Lisäksi selvisi tosi nopeasti, että sille maapohjalle on erittäin kallis rakentaa. Tontin kauppahinnanhan olisi pitänyt oikeammin olla keskimääräistä halvempi, kun se oli erittäin vaikeasti rakennettavissa. Väitän kuitenkin, että jos joku silloin Keskimaalla olleista sanoo, että hänelle tuli yllätyksenä Kodin Terran kiinteistön hinta, ei hän puhu täysin täyttä totta. Tai sitten oli pitänyt silmät ja korvat kiinni koko hankkeen ajan!

Kodin Terra vaati sekä kaupparyhmässä että sen osuuskaupoissa rautakaupan palveluosaamista, jota ei ollut riittävästi entuudestaan. Tätä pidettiin Keskimaassakin kriittisenä tekijänä: rautaisia, palveluhenkisiä tuoteosaajia oli koulutettava. Tarvittiin kuutisenkymmentä vakinaista ja kesäaikaan nelisenkymmentä tilapäistä. Keskimaassa lähdettiin siitä, että vähintään kolmasosa uuden yksikön väestä piti olla joko omasta talosta tai ainakin omasta kaupparyhmästä, jotta taataan kaupparyhmän toimintatapojen, järjestelmien, asiakkuuden ja konseptiosaamisen tuntemus. Kiinnostus oli kova: neljää päällikön vakanssia haki 250 ja myyjiksi yli 1000.[644]

Keskimaan täysi omarahoitus toki kesti odotettua hankalamman perustamisen, ja koko rakennuskompleksi nousi pystyyn kohisten. Alkutalvella 2009 valmistunut rakentamisen ja sisustamisen tavaratalo oli järjestyksessään kaupparyhmän neljäs market- ja tavaratalomyynnin ketjussaan. Se oli niistä suurin ja avattiin 19. helmikuuta, vain kaksi viikkoa Porin Ko-

din Terran jälkeen. Avajaispäivän myynti oli 103 000 euroa. Se jakautui seuraavasti: sisustus (56 %), rakentaminen (24 %), puutarha (17 %) sekä Palvelut/Cafe (3 %). Maksaneita asiakkaita oli 3 500. Sen perusteella koko kävijämääräksi arvioitiin 10 000 henkeä.[645]

Kaupparyhmässä tunnustettiin, että Keskimaa asetti Kodin Terra -ketjun riman korkealle. Sitä osoitti toiminnan alettua pian kerätty palaute. Kodin Terrasta vastannut Prisma-johtaja Raija Rantanen oli mielissään, kun asiakkaat kehuivat valikoimia, selkeyttä ja avaruutta. Naisasiakkaat kokivat tulleensa rautakauppaan, jossa hekin viihtyivät. Jotkut omakotirakentajat kertoivat jättäneensä hankkeensa talviteloille odottaessaan kiinnostuneena uuden rautakaupan avautumista.[646]

Taloudellisen tilanteen heikkeneminen pantiin merkille Kodin Terrassa jo loppuvuonna 2009. Budjetoitua tavoitetta ei saavutettu, mutta Kodin Terra viritti Jyväskylän ja sen lähiseudun rautakauppaa ja toi naisista uutta asiakaskuntaa. Uusi tavaratalo tuli todelliseen tarpeeseen, sillä asiakasomistajien ostoista kertyvän bonusmyynnin osuus ensimmäisen vuoden kokonaismyynnistä oli huikeat 94 prosenttia. Saman vuoden lopulla vauhdittui myös Kodin Terran yrityksille suuntautuva kauppa, kun Hankkija-Maatalous Oy:n *S-Rauta Yrityspalvelun* Jyväskylän toimipisteen myynti ja noutovarasto siirtyivät Keskimaan liiketoiminnaksi. Yrityspalvelun toiminnot sulautettiin osaksi Kodin Terraa, joten S-ryhmän sekä yrityksille että yksittäisille kuluttajille suunnatut rautakaupan palvelut saatiin Jyväskylässä yhteen toimipaikkaan.[647]

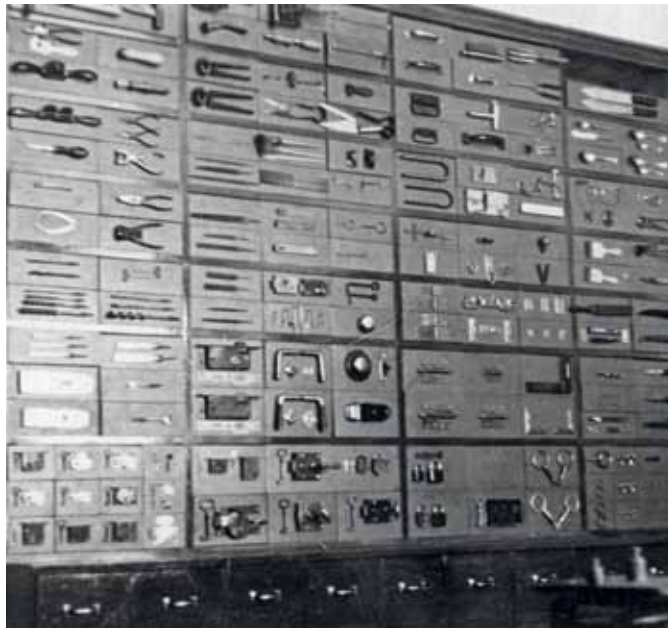
Biltema toi Jyväskylässä kiinteän hinnoittelun rautakauppaan kolmisen vuotta ennen Kodin Terraa, mutta vasta osuuskauppa lisäsi paineita yksityiskauppiaiden suuntaan. Tuotteiden hinnoista tinkaaminen oli perinteinen ns. ”äijärautakaupan” muoto, jossa olivat omat kirjoittamattomat pelisääntönsä riippuen asiakkuuden kestosta sekä asiakkaiden ajankäytöstä, viitseliäisyydestä ja tilannesilmästä. Joidenkin vannoutuneiden yksityisen rautakaupan asiakkaiden mielestä tinkaaminen suorastaan kuului rautakauppaan ja oli osa sen sosiaalista puolta. Osuuskauppa korosti kilpailukykyisten, kiinteiden hintojensa olevan hyväksi kokemiensa toimintatapojensa mukaista, lisäävän kuluttajien tasa-arvoisuutta ja helpottavan kaupankäyntiä selkeiden pelisääntöjen ansiosta.[648]

Talvesta 2010 lähtien Jarkko Elolan johtama Kodin Terra kärkkyi Jyväskylässä rautakaupan markkinajohtajuutta, mikä oli hankalaa vaikeutuvassa taloustilanteessa. Syksyllä 2010 tehdyn tutkimuksen mukaan Kodin Terra oli jo kuitenkin yhtä tunnettu käsitteenä kuin Prisma. Sen tunsi 97 prosenttia keskisuomalaisista. Miehet toi Kodin Terraan työkalu- ja rakennustarvikeostokset, naisia vetivät sisustamisen ja puutarhan tuotteet.[649]

Rakentaminen on tunnetusti suhdanneherkkä ala. Taantuma näkyi vuonna 2012 Jyväskylän Kodin Terran myynnin laskuna viitisen prosenttia edellisvuoteen nähden. Hiljaisempi aika käytettiin henkilöstön koulutukseen ja tuotteiden saatavuuden parantamiseen. Kaupparyhmätasolla ei ollut ymmärretty riittävästi sitä, että osuuskaupan asiakkaissa oli edelleen runsaasti niitä, jotka puhuivat omatoimisen rakentamisen ja korjaamisen puolesta. He odottivat löytävänsä rautakaupastaan sisustus- ja pintamateriaalien lisäksi riittävän valikoiman rakentamisen perustarvikkeita.

Tultaessa vuoteen 2011 S-ryhmän Kodin Terrojen ketju oli täydentynyt yhdeksitoista lenkiksi; määrä oli sama vuoden 2013 lopussa. Kaupparyhmän tavoitteet olivat kasvuhakuisemmat. Näytti siis siltä, että Kodin Terra tarvitsi lisää aikaa kirkastaakseen konseptiaan. Keskimaa painotti, että tähän liittyen oman rautakaupan kannattavuutta oli pystyttävä parantamaan voimallisesti, tarvittaessa liikepaikan elinkaariajattelua soveltaen. Tarkastelu oli kolmikantainen, jossa olivat Kodin Terran lisäksi mukana läheiset suuret yksiköt Palokan Prisma ja Seppälän Prisma.[650]







Keskimaan päämyymälän rautaosasto vuonna 1933. Rautakaupassa tuotteet säilytettiin muinoin lokerikoissa, joissa laatikon etuosaan oli kiinnitetty mallikappale sisällöstä.

Nykypäivän rautakauppaa edustavan Kodin Terran johtaja Jarkko Elola esittelee aurinkoista keittiömallia.

Tavaratalokaupan johtaja Reima Loukkola tilittää Kodin Terran kriittisiä tekijöitä, sivuten koko Keskimaan 2010-luvun käyttötavarakaupan kehittämistarpeita:[651]

> Terran ja Sokoksen osalta olemme tavoitevolyymista jäljessä, ja kun siihen yhdistetään suuret investointikustannukset, on kannattavuus tätä taustaa vasten hyvin vaikeaa ilman äärimmäisiä toimia. Lääkkeitä ollaan jo käytetty: myynnin volyymia on saatu ylös ja rinnalla tehdään hallitusti kustannuspuolen vähennyksiä. Sokoksella Sillanmäen Tuula on porukkansa kanssa leikannut kustannuksia tasaisesti vuosittain, mutta myyntiin tarvitaan toki vielä vauhtia. Lisäksi Sokos-kiinteistössä pitää tehdä jatkossakin isoja muutoksia kilpailukyvyn ja tuloksellisuuden eteen.
>
> Terran kohdalla täytyy muistaa, että sekin on ollut koko kaupparyhmätasolla uusi juttu. Ehkä me luultiin, että saadaan rautakauppa haltuun tuomalla vahvaa marketmaisuutta. Mutta totta on, että emme ole pystyneet muuttamaan rautakaupan maailmaa. Mutta kyllähän Terrassa on muutettu selvästi kurssia. Jarkon johdolla on muutettu koko layout ja otettu palvelunäkökulma mukaan aivan eri lailla. Terra myy sinällään hyvin: me emme ole markkinajohtaja, mutta ei kaukanakaan. Meillä on ollut paljon onnistumisia Terrassa.
>
> Osaltaanhan Terran ja Sokoksen tekemiset liittyvät koko Keskimaan marketkaupan ryhtiliikkeeseen. Jos tehdään väärin tai havaitaan kehittämistarpeita, niihin puututaan, niin monta kertaa ja niin kovaa, että saadaan tilanne korjatuksi. Ei sitä tule pelätä. Tämä on yritys ja sen ikävätkin asiat on hoidettava. Tämä on lopulta osuuskaupan kulttuurikysymys.

Rönsyistä luovutaan – uusia toimiala-avauksia harkiten

Alueellisten osuuskauppojen syntyvaiheita aikaisemmissa yhteyksissä tarkastellessamme kerrottiin, että yksi syy entisten osuuskauppojen heikkoon talouteen oli ollut kannattamattomien toimintojen mukana raahaaminen. Karsiminen oli uuden ajattelutavan elinehto. Tämän sai havaita myös Keskimaa erityisesti ajastaan jälkeen jääneellä *maatalous-rautapuolella*, kuten edellä on kerrottu. Samoin olemme käyneet edellä läpi *huoltamoalan* rakennemuutosta toimialaympäristön ja asiakkaiden tarpeiden muuttumisen seurauksena. Kokonaan päätepisteensä saavuttaneista toiminnoista voi nostaa esiin vaikkapa *myymäläautokaupan*. Maakunnallisen Keskimaan, kuten koko alueosuuskauppa-ajan S-kaupparyhmän, rohkein rönsyjen katkominen tapahtui 1980-luvun puolivälistä seuraavan vuosikymmenen alkuun.

Vuosituhannen taitteen jälkeen kilpailun kiristyessä perinteisillä vähittäiskaupan toimialoilla alettiin keskustella näkyvämmin siitä, mihin suuntaan osuuskaupan toimialajoukkoa kannattaisi laajentaa. Kysynnän kasvua nähtiin esimerkiksi *hyvinvointi- ja terveyspalveluissa*, kun ikääntyvän väestön määrä lisääntyi. Palveluala-arsenaalin laajentamisen puolesta teki esiinmarssin S-ryhmän silloinen pääjohtaja Kari Neilimo, mikä aiheutti melkoisen mediamylläkän.[652] Keskustelu on jatkunut ja siihen on ottanut osaa myös Keskimaa. Sen suunnitelma Himoksen kylpylähotellista oli tästä konkreettinen esimerkki. Neuvottelut Keskimaan mukaan tulosta *Keljonlahden voimalahankkeeseen* edustivat erilaisen toimialan tunnustelua. Osuuskauppa oli mukana hankkeen esivalmisteluvaiheessa, mutta teki syksyllä 2006 päätöksen toisenlaisesta sähkönhankintasopimuksesta.[653]

Keskeinen kysymys on kuulunut, mitä toimialoja osuuskauppa on itse harjoittanut ja millä toimialoilla se on tehnyt yhteistyötä muiden kanssa. Yhteistyökuviot ovat monipuolistuneet, mihin ovat osaltaan vaikuttaneet tekniset harppaukset, kuten mahdollisuus sähköiseen asiointiin. Kuvaava on *matkailuala*. Maakunnallinen Keskimaa sai alueellisen osuuskaupan synnyn myötä jämsäläisiltä *Matkailupalvelu Sepon*. Se osoittautui vanhakantaiseksi sivurönsyksi, josta luovuttiin vuonna 1994.[654] Keskimaan jäsen sai myöhemmin S-Etukortillaan kokonaan eri luokan mittakaavahyötyjä lukuisilta matkanjärjestäjiltä, jotka olivat sitoutuneet osuuskaupan yhteistyökumppaneiksi.

Osuuskauppa oli 2010-luvulle siirryttäessä edelleen toimialalaajennushakuinen sekä omin voimin että yhteistyömuodoin. Yleinen taloudellinen tilanne vaikutti siihen, että avauksia punnittiin entistäkin tarkemmin. Asennoiduttiin toisaalta myös siihen, ettei olemassa oleva toimintojoukko ollut kiveen hakattu: pysyvästi kannattamattomaksi osoittautuvasta liiketoiminnasta voitiin tarvittaessa irrottautua. Tämä kirjattiin Keskimaan vuoteen 2015 ulottuvaan strategiaan.[655]

SOK ja Hankkija perustivat vuosikymmeniä kestäneen keskinäisen kilpailun jälkeen yhteisen Hankkija-Maatalous Oy:n, jolle osuuskaupat – Keskimaa muiden mukana – luovuttivat maatalouskaupan liiketoimintansa vuonna 1992.

Maatalouskauppa päättyy

Keskimaalle olivat jääneet osuuskauppojen mukanaan tuomat ylisuuret rauta-maatalouskaupan puitteet ja toiminnot. Erilliset rauta-maatalousmyymälät osoittautuivat väliaikaisratkaisuksi. Niiden asemaan vaikuttivat kaupparyhmätasoiset maatalouskaupan turbulenssituulet, joiden seurauksena vuonna 1988 päättyi vihdoin SOK:n ja Hankkijan vuosikymmenten pituinen kiistanmakuinen kilpailu, kun toimintansa aloitti molempien yhteisesti omistama *Hankkija-Maatalous Oy*. Keskimaa kiirehti tekemään sen kanssa ensimmäisenä osuuskauppana yhteistyösopimuksen, jonka mukaan osuuskauppa hoiti maataloustarvikkeiden vähittäismyynnin ja toinen osapuoli möi traktorit, leikkuupuimurit ja karjatalouskoneet sekä toimi tukkukauppana. Keskimaa sijoitti maatalouskauppansa toiminnot olemassa oleviin toimipaikkaverkostonsa liiketiloihin uutta rakentamatta. Merkittävin uudistus tehtiin vain Jyväskylässä, jossa maatalouskaupan palvelut kokonaisuudessaan keskitettiin saman katon alle Seppälän Prisma-kortteliin.[656]



Vuonna 1992 Hankkija-Maatalous Oy siirtyi kokonaan SOK:n omistukseen. S-ryhmän ote maamme maatalouskaupasta kasvoi myös siten, että vähän aikaisemmin samana vuonna Tuko-Maatalous Oy:n liiketoiminta oli liitetty Hankkija-Maatalouteen. Vuosina 1992–1996 pääosa alueosuuskaupoista möi tälle maatalouskauppansa ja siihen liittyvän rautakaupan. Tähän ratkaisuun päätyneiden joukossa oli heti Keskimaa, joka oli näköpiirissä olevan toimialan tappiollisen vuositilinpäätöksen vuoksi jo joutunut supistamaan toimialan henkilöstöään. Muutos tuli voimaan 1.9.1992.[657]

Hankkija-Maatalous Oy vastasi 2000-luvulla edelleen valtakunnallisesta maatalouskaupasta. Lisäksi omaa maatalouskauppaa oli neljällä alueosuuskaupalla. Maatalous-, kone- ja rautakaupan ketjuja ovat *Agrimarket- ja S-Rautamarket-ketjut*. Agrimarket-toimipaikkojen ja Prismojen yhteydessä olevat *Multasormi-ketjun* myymälät ovat erikoistuneet puutarhakauppaan. Maatalouskaupan markkinaosuudet muuttuivat 2010-luvulle tultaessa runsaassa vuosikymmenessä näkyvästi, sillä S-ryhmällä oli hallussaan puolet maamme maatalouskaupan markkinoista. Aikaisemmin sekä sillä että K-ryhmällä oli kummallakin 40 prosentin osuus. S-ryhmän markkinaosuuden kasvu johtui suurelta osalta siitä, että se osti enemmistöosuuden *Suomen Re-*

husta ja nousi maamme suurimmaksi teollisten eläintenrehujen valmistajaksi. Maatalouskaupan arvosta tuotantopanoksia, peltoon levitettäviä lannoitteita ja karjalle syötettäviä rehuja, oli 65 prosenttia, koneita 25 prosenttia ja rakennus- ja rautatarvikkeita loput eli 10 prosenttia. Suurin yksittäinen tuoteryhmä oli rehu, jonka arvo toimialasta oli viidesosa.[658]

Kotimainen maatalouskauppa oli rajallinen, ja SOK tarvitsi kansainvälisiä markkinoita varten jakelun, asiantuntemuksen ja rahoituksen kumppania. Sellaiseksi osoittautui tanskalainen *DLA-konserni*, jolle SOK möi vuoden 2013 alusta 60 prosenttia Hankkija-Maatalous Oy:n osakkeista. Samalla yhtiölle palautettiin nimi Hankkija. DLA-konserni oli ollut jo sitä ennen Suomen markkinoilla Yrittäjien Maatalous Oy:n kautta. Niin keskisuomalaisetkin Agrimarket-myymälät saivat pohjoismaista vetoapua – samalla lailla kuin aikoinaan makeisvalmistaja Panda Vaajakoskella. Keskimaan toimialueella oli vuoden 2013 alussa seitsemän Agrimarketia: Jyväskylässä, Jämsässä, Kangasniemellä, Karstulassa, Pihtiputaalla, Saarijärvellä ja Äänekoskella. Vuodenvaihteessa oli suljettu Keuruun ja Viitasaaren myymälät.[659]

Autokauppakuume ei tartu Keskimaahan

SOK oli tarjonnut useaankin otteeseen jo vanhan osuuskaupan aikana autokaupan edustusta. Toimialaa pidettiin Keskimaassa kuitenkin vieraana ja enemmänkin painolastina kuin osuuskaupan ydintoimintoihin kuuluvana, vaikka asiakaskunnasta joskus toisin toivottiin. Keskimaa havaitsi toimialan vaikeuden 1990-luvun laman aikana, jolloin S-ryhmän autojen maahantuoja Maan Auto joutui supistamaan piirimyyntiorganisaatiotaan. Osuuskauppa sai seurata vieläkin lähemmin SOK:n toisen tytäryhtiön Automaa Oy:n tilannetta, sillä yhtiö harjoitti autojen vähittäismyyntiä Jyväskylässä. Valtamerkki oli Peugeot. Autokaupalle kunnostettiin vuonna 1996 tilat Seppälän Prisman alueelle. Tässä yhteydessä Keskimaalle ehdotettiin jälleen uudelle toimialalle ryhtymistä. Osuuskauppa neuvotteli myös Ford-edustuksesta, mutta asia hautautui, kun maahantuoja ei suostunut järjestämään ”monimerkkimyyntiä”.[660]

Laman jälkeen autokauppa virkistyi, ja Keskimaa teetätti vuosituhannen taitteessa viisivuotisstrategiaansa liittyen autokaupan toimialaselvityksen. Samaan aikaan Automaa Oy aikoi luopua autokaupan harjoittamisesta osuuskaupan toimialueella. Keskimaan ja SOK:n vuonna 2003 solmiman yhteistyö- ja työnjakosopimuksen mukaan joka kerta, kun Keskimaan toimialueella päättyi Peugeot-jälleenmyyntisopimuksen voimassaolo, Maan Auto Oy kysyy ennen uuden jälleenmyyntisopimuksen tekemistä Keskimaan halukkuuden jälleenmyyjäksi toimialueellaan.[661]

Tähän optioon liittyen SOK:n suunnittelujohtaja Risto Malin selosti syksyllä 2004 keskimaalaisille, että autokauppatoimialassa kilpailutilanne tulee kiristymään. Keskimaalaiset suhtautuivat kriittisesti osuuskaupalle tarjotun autokaupan tunnuslukuihin ja näkivät tarpeen luoda rinnalle kaupparyhmätasoinen autokauppastrategia. Seuraavana vuonna (2005) saatiin tietää, että eräs autokauppatoimialan yritys oli lähestynyt S-ryhmää ja pyytänyt tarjousta Tampereen ja Jyväskylän yksiköistään. Kaupparyhmän sisällä oli käyty alustavia keskusteluja kokoonpanolla Risto Malin (SOK), Ulla-Maija Tolonen (Pirkanmaan Osuuskauppa), Kuisma Niemelä (Osuuskauppa Keskimaa) ja Antti Määttä (Satakunnan Osuuskauppa). Vuonna 2008 autokauppaneuvotteluihin tuli uutena säikeenä Risto Malinin esittämä mahdollisuus, että Keskimaa investoisi Jyväskylään toimitilat Keskipohjanmaan Osuuskaupan omistaman Viescar Oy:n toiminnoille.[662]

Missään neuvottelukuviossa ei päästy toteutumisasteelle. Autokauppaa pidettiin Keskimaalla matalakatteisena ja suhdanneherkkänä toimialana, joka vaati erityisosaamista ja jossa maahantuoja pystyi sanelemaan ehtojaan painokkaasti. Auto- ja autotarvikekauppa kuului S-ryhmän toimialaan, jota 2010-luvulla harjoitti Automaa Oy:n lisäksi 12 alueosuuskauppaa.

Sähköinen kaupankäynti – päästäänkö täysillä hyödyntämään?

Internetin avulla tapahtuva sähköinen asiointi kiinnosti S-ryhmän tapaista valtakunnallista toimijaa varhain. Jo vuonna 1998 SOK:n www-kotisivut muutettiin S-kanavaksi, jonka kautta asiakasomistajalle avautui mahdollisuus päästä käsiksi kaikkiin kaupparyhmän verkkopalveluihin. Niistä sähköiset asiointipalvelut ja verkkoviestintä kehittyivätkin ripein askelin. Verkossa tapahtuvalle kaupankäynnille olivat hyvät kasvunäkymät, olihan maamme vuosituhannen taitteessa netinkäytön kärkimaita, kun kolmannes väestä arveltiin sitä jo tuolloin käyttävän. Verkko-ostoja teki arviolta kymmenesosa 16–74-vuotiaista.[663]

S-ryhmään oli muodostettu sähköisen kaupan kehittämisen työryhmä. Sen työskentely kytkeytyi keskisuomalaiseen osuuskauppaan siten, että siinä oli Jyväskylän yliopiston aloitteesta asiantuntijana mukana, muun muassa yliopiston informaatioteknologian tiedekunnan professori Kalle Lyytinen. Vuonna 1998 Keskimaa pohtikin lähempää yhteistyötä yliopiston kanssa siten, että olisi tuettu korkeakouluun kaavaillun perustettavan elektronisen kaupan käynnin professuurin saamista. Tämä hanke ei toteutunut.[664]

Pohjois-Karjalan Osuuskauppa oli kokeillut jo vuonna 1996 kotiostopalvelua asiakasomistajilleen. Seuraavana vuonna Osuuskauppa PeeÄssä aloitti omin voimin päivittäistavaroiden verkkokauppaa. SOK kiinnostui pohjoissavolaisten kokeilusta ja kehitti verkkokauppasovellutuksen, jota lähti toteuttamaan kymmenisen osuuskauppaa, joukossa Keskimaa. Keskimaa avasi keväällä 1999 verkkokauppansa *Mestarin Herkkuun*, joka oli luonteva kohde, koska suuri osa sen päivittäisiä ruokaostoksia tekevästä asiakaskunnasta asui lähellä. Verkkoasiakkaalla oli käytössään koko valikoima, noin 8 000 tuotetta, ja hän sai valintansa mukaan noutaa valmiiksi kerätyt tuotteet myymälästä tai saada toimitus joko kotiovelleen tai työpaikalleen. Toimitusalueena oli Jyvässeutu. Osuuskauppa velotti keräilystä 20 markkaa ja saman summan kuljetuksesta. Hinnoittelu tähtäsi vain kustannusten kattamiseen; palvelun ei ollut tarkoitus tuottaa kaupalle voittoa. Rinnan verkkokaupan kokeilun Keskimaa avasi omat sivunsa S-ryhmän internetpalveluun.[665]

Kokeilu lähti kohtuullisen hyvin käyntiin ja se tuntui kiinnostavan erityisesti uutuuksia vierastamattomia ja kiireisiä lapsiperheiden vanhempia. Ensimmäisen kahden kuukauden aikana rekisteröityi noin 150 asiakasta, mitä pidettiin lukumäärän pienuuteen nähden kuitenkin lupaavana alkuna. Verkkokauppa tuntui vahvistavan osuuskaupan palvelukulttuuria.[666]

Keskimaan nettikauppa oli S-ryhmän verkkoruokakaupan pilottihanke. Jyväskylä ehti mukaan ensimmäisenä, ja sen lisäksi kokeilussa olivat mukana Joensuu, Lappeenranta, Pori ja Espoo. Kokeilu jouduttiin lopettamaan kolmen vuoden kuluttua keväällä 2002, koska ruokakauppaa ei saatu kannattavaksi. Nettikaupan kävijämäärät kasvoivat Keskimaalla, mutta kannattavuuteen nähden liian hitaasti. Toiveena oli ollut saada muutamassa vuodessa nettikaupan osuudeksi kymmenesosa Mestarin Herkun noin 85 miljoonan markan (n. 20 milj. euron) vuosimyynnistä. Kymmenissä laskettavien säännöllisten nettiasiakkaiden ostot jäivät murto-osaan. Samaan aikaan SOK:n tytäryhtiö lopetti ruokapostilaatikkokokeilun pääkaupunkiseudulla. ”Markkina ei ollut vielä kypsä laajempaan bisnekseen”,

summasi kokemukset kehitystoiminnasta kaupparyhmätasolla SOK:ssa vastannut Taavi Heikkilä.[667]

Aikaan ja paikkaan sitomaton ja kustannussäästöjä ostajalle ja myyjälle tuova globaali verkkokauppa yleistyi 2000-luvulla rinnan teknisten, logististen ja tietoturvaan liittyvien edistysaskelten kanssa. Yksi sellainen askel oli rajan hämärtyminen matkapuhelimen ja tietokoneen välillä. Vähittäiskappaa varten syntyi varta vasten sähköisiä kauppapaikkoja, ja olemassa olevat kauppaliikkeet perustivat fyysisten rakenteidensa rinnalle tunnettavuuttaan hyödyntäen verkkopohjaisia myyntipalveluja. Vuonna 2008 internetiä käytti säännöllisesti neljä viidesosaa suomalaisista. Kolmasosa teki nettiostoksia yleisimpänä tuotteena matkailupalvelut ja pääsyliput.[668]

Nettikauppa tuntui istuvan paremmin puolikestävien ja kestävien kulutustavaroiden hankintaan kuin päivittäistavarakauppaan ja siinä nimenomaan ruokakauppaan. Viimeksi mainitussa yksi pullonkaula oli ruuan säilyvyyteen liittyvä toimitusketju. Menestyksekkäimmäksi S-ryhmän verkkokaupan muodoksi osoittautui 2010-luvulle tultaessa Hankkija-Maatalouteen vuonna 2001 avattu *Agrinet-palvelu*. Se sai seurakseen sittemmin Kodin Terran verkkokaupan.

Verkkokauppa yleistyi 2000-luvulla vuosituhannen taitteessa esitettyjä rohkeimpia arvioita lyhyemmin askelin, mutta kaupparyhmänsä tavoin Keskimaa joutui 2010-luvulla ottamaan kantaa sähköiseen kaupankäyntiin astetta aiempaa vakavammin. Verkkokaupan kasvu alkoi näkyä omissa myyntiluvuissa. Käyttötavarakaupan verkkokauppa linjattiin kaupparyhmässä yhdeksi strategiseksi kehittämisalueeksi, jonka toimeenpanosta vastasi *S-verkkopalvelut Oy*. SOK:n hallitus päätti vuoden 2011 lopulla sen rahoitusta ja omistusta koskevista järjestelyistä siten, että alueosuuskaupat ottavat osaa aiempaa enemmän verkkokauppaan tehtävään panostukseen. Keskimaan hallitus päättikin kesällä 2012 merkitä alustavasti noin miljoonalla eurolla S-verkkopalvelut Oy:n oman pääoman ehtoista vaihtovelkakirjalainaa. Verkkokaupan kehittäminen nähtiin niin tärkeäksi, että hankkeen rahoituspohjan turvaamiseksi lupauduttiin lisämerkitsemään samanlaista lainaa enimmillään yhtä suurella rahamäärällä.[669]

Osuuskauppa Hämeenmaan toimitusjohtaja Taavi Heikkilä nimitettiin tammikuusta 2014 alkaen SOK:n pääjohtajaksi Kuisma Niemelän jälkeen. Hän oli edistänyt aikaisemmin kauppa-



Keskimaa ja HOK rakentavat yhteistä verkkokauppaa

■ *Osuuskauppa Keskimaa ja Helsingin Osuuskauppa HOK ovat pilotteina rakentamassa runkoratkaisua S-ryhmän verkkokaupalle.*

– Mitään valmista voittajakonseptia ei vielä ole edes olemassa. Nyt meillä on tilaisuus päästä myös internetissä tielle, joka johtaa paalupaikalle, Keskimaan sähköisen kaupan kehittämisen projektipäällikkö ***Aki Parviainen*** *luonnehtii.*

Projektipäällikkö Aki Parviainen toivoo verkkokaupan demoversiosta runsaasti palautetta.

Keskimaassa sähköisen kaupan mahdollisuuksia selvitettiin liki parikymmentä vuotta sitten. S-ryhmän ammattilehti Ässä kertoi Keskimaan ja Helsingin Osuuskaupan HOK:n yhteisestä projektista maaliskuussa 1998.

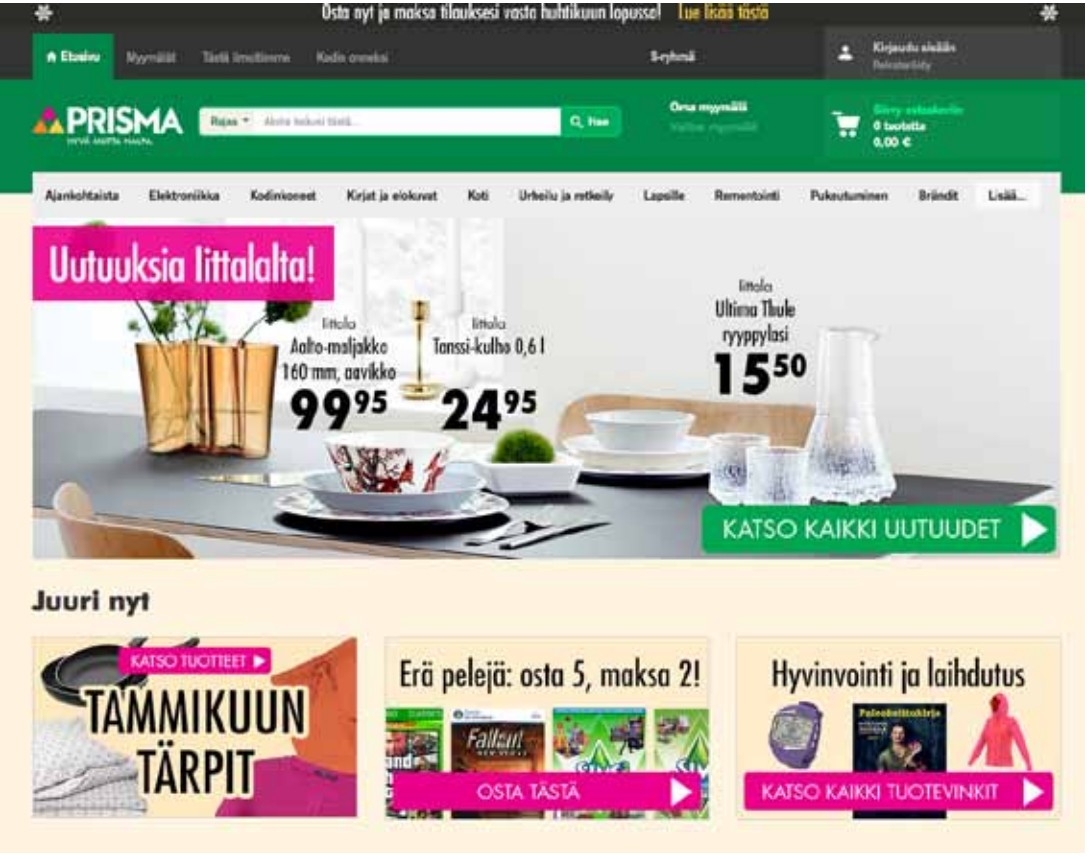
ryhmätasolla varhaisia verkkokauppakokeiluja, ja samanlainen työsarka oli edessä. Helsingin Sanomiin tehdyssä henkilöhaastattelussaan juuri nimitetty pääjohtaja nostikin osuustoiminta-aatetta digipalvelujen avulla. Vanhoilla konsteilla, kuten suurilla kauppapaikkainvestoinneilla, ei enää pärjätty, ja sekä käyttötavara- että päivittäistavarakauppaan tuli kehittää uusia kaupantekotapoja, koska uusilla kilpailijoillakin oli käytössään uusimpia konsepteja. Heikkilä totesi, että ”voittajia ovat ne, jotka pystyvät yhdistämään kivijalkakaupan ja digipalvelut samanaikaisesti”. Tässä hengessä S-ryhmä oli lanseerannut hiljattain uuden S-mobiili-palvelun, jossa asiakas saattoi hänelle räätälöidyn asiakasprofiilin avulla seurata reaaliajassa häntä kiinnostavia tarjouksia ja ostoksen tuottamaa bonuskertymää.[670]

Keskimaan toimitusjohtaja Antti Määttä painottaa, että käyttötavarakaupan luonne täytyy muistaa verkkokaupasta käydyssä keskustelussa:[671]

> Nyt ajatellaan helposti, että käyttötavarakaupan muutokset johtuvat verkkokaupasta, mutta meillähän on ollut kohtuullisen vaikea ja ennen näkemättömän pitkäkestoinen lama. Eihän se 1990-luvun alun lamakaan kestänyt näin montaa vuotta. Lama vaikuttaa ihmisten ostovoimaan ja ennen kaikkea luottamukseen tulevaisuuteen, mikä on käyttötavarakaupassa vielä tärkeämpi kuin ostovoiman kehittyminen.
>
> Käyttötavarakaupassa vuodenajoilla on iso merkitys isoissa osissa toimintaa, että minkälainen talvi on ja minkälainen kesä on. Nyt tämä lopuillaan oleva talvi 2015 on ollut vaatekauppiaille surkea. Tässä on ollut monta poikkeuksellista tekijää, jotka nyt tulevat päällekkäin. Verkkokaupalla on oma osuutensa ja se tulee muuttamaan maailmaa, se tulee olemaan pysyvä muutos varmasti, mutta ei kaikki tosiaankaan johdu verkkokaupasta.

Keskimaan market- ja käyttötavarakaupan toimialajohtaja Reima Loukkola tähdentää verkkokaupan ajankohtaisuutta, mutta myös sen vaikeutta:[672]

> Ilman muuta ollaan S-ryhmän hankkeessa mukana. Se on hyvä kanava, se tuo meille lisämyyntiä eikä ole omista pois. Verkkokaupan haastavuus on globaali markkina ja sen toimijat pyörivät tällä hetkellä pääomalla. Pyrkivät rakentamaan hirvittävää kasvua, tekevät huonoa tulosta tai ei tulosta ollenkaan. Kyllä osa rahastaa itsensä ulos. Siinä on sellainen epäterve hype tällä hetkellä päällä.
>
> Meidän pitää saada siitä epäterveestä hypestä kannattava hype tukemaan vahvasti omaa kivijalkakauppaamme. Se on haastava yhtälö. Ei olla osattu sitä oikein



Prisman verkkokauppa on tuonut hypermarketin laajat valikoimat yhä useampien ulottuville. Prisman lisäksi verkosta voi ostaa tuotteita myös Sokoksesta ja Kodin Terrasta.


S-kanava.fi
KESKIMAA
Designia
Keski-Suomesta
Jyväskylän Sokokselle Designia Keski-Suomesta
Tulostu tienaa
MESTARIN HERKKU
PikAteria
SINUN ETUSI
Oletko sinä Keskimaan #kesäsomettaja?
Keskimaa
KIITOS 100 VUOTTA KESKIMAA
KESKIMAA 100 VUOTTA
KESKIMAAN BLOGIT
MATKAILIJAN VALINTA
OSUUSKAUPPA KESKIMAA
Osuuskauppa Keskimaa
@Keskimaa
keskimaa.fi
Osuuskauppa Keskimaa tuottaa palveluja ja
asiakasomistajilleen yli 100 toimipaikassa.
Asiakasomistajia on jo yli 117 000. Twittaajana
@pasiaulis
814 TWIITIT
223 SEURATUT
483 SEURAAJAT
twiitit
Tarjous juuri Sinulle!
2 Chai-lattea 1 hinnalla
SUNNUNTAI RENNOSTI
BRUNSS!
ita sunnuntai rennosti brunssilla
KIITOS 100 VUOTTA KESKIMAA
OSUUSKAUPPA KESKIMAA 100 VUOTTA
Liikuntapeuhula

100 VUOTTA

tähän mennessä. Jos käytetään termiä cross channel, niin se vaatii paljon jumppaa. Yksi osa sitä jumppaa on, että meidän pitää S-ryhmässä järjestelmää ja koneistoa kiihdyttää. Puhuttiin pitkän aikaa, että avataan verkkokauppa periaatteella ”tilaa verkosta ja nouda myymälästä”. Kosmetiikassa päästiin hyvin liikkeelle, mutta yhtäkkiä ystävämme Tokmanni ilmoittaa, että avaa Toknetin. Yksityinen yritys, paljon, paljon pienempi kuin S-ryhmä, päättää avata samalla liikeidealla verkkokaupan. Jotain on meillä pielessä. On tehty joko liian syvällisesti tai liian vaikeasti. Jokin on jarrannut. Väitän, että joudumme tekemään verkkokauppaan isompaa ryhtiliikettä.

Verkkokaupassa voimme nähdä palvelujen laajennuksen ja kumppanuuksien syventämisen. Kunhan voimme yhdistää palvelut tässä kaupunkialueella niin, että meiltä lähtee vain yksi auto johonkin osoitteeseen. Se vie ruoan, päivittäiskosmetiikkaa ynnä muuta, ynnä muuta, kuten apteekkitavarat eli reseptilääkkeet ja reseptivapaat lääkkeet tai mitä tahansa muita palveluja päälle. Taatusti on kysyntää jo heti mm. senioriväessä. Tämä olisi mieluinen visio. Kun olemme ihan rehellisiä asiakkaan arkea ajatellessamme, niin asiakas tarvitsee muutakin kuin vain meidän palvelumme.

Simo Kutinlahti, Keskimaan hallintoneuvoston puheenjohtaja – ja asutustaajamista etäällä asuva oman osuuskaupan vannoutunut käyttäjä – pelkistää verkkokaupan merkityksen seuraavasti:[673]

Kyllä yksittäisenä asiana osuuskaupalle olennaista on ruokakauppa. Verkkokauppa on enemmänkin menetelmä. Monikanavaisuus lähtee meidän tarpeesta ja elämäntavasta ja se on sinänsä hyvä, mutta ”pitäisi ensin suon sulaa ennen kuin kurjelle tulee nälkä”. Onko se verkkokauppa niin dynaaminen, että se houkuttelee asiakkaita? Yksittäinen verkkokauppatoimija on dynaaminen ja se osuu johonkin tarpeeseen. Varmaan se pienelle asiakaskunnalle osuu paremmin kohdalleen.

Meillä jo Prisman verkkokauppa on hyvä, mutta se on toteutettu SOK-laisella tavalla. Hyvin keskimääräisellä tavalla. Tieto pitäisi saada paremmin jaettua, että mitä siellä on tarjolla. Mielestäni S-kanavan tulee kehittyä selkeämmäksi. Kun yritin käydä Keskimaan Sokoksen sivulla, niin en löytänyt Sokostamme internetmaailmasta. Prismat löytyvät. Kun asiat ovat monimutkaisia, eivätkä ihmiset sieltä sisältä näe yksittäisiin asioihin tarttua, niin huonostihan viesti menee perille asiakkaan näkökulmasta. Meidän kaupanhan pitää pystyä vastaamaan siihen, että asiakkaan etu on, että hän pystyy hankkimaan tavaroita ja palveluja edullisesti ja vaivattomasti.

Kun olen itse maalta, niin perustarve on ruoka ja energia, arjen järjestäminen. Näillä näkymin ne hoituvat itse noutaen. Käyttötavarapuolella kiinnostaa se, että verkosta löytyy vaivattomasti tarvittava tieto. Ja tieto siitä, minne tavara toimitetaan, tämä koko prosessi.

Verkossa tuotetiedon hankkimiseen on jopa paremmat edellytykset kuin myymälässä, tämä näkökulma pitää kaupan hyödyntää.

Keskimaa on kehittänyt viime vuosina voimakkaasti sähköisiä palvelujaan.

Tuloksentekijänä ja taloutensa hoitajana

Sitoutuvat asiakkaat kasvun avaimina

Alueosuuskaupan ensimmäinen vajaa toimintavuosi 1984 oli toimintojen sopeuttamisen aikaa, eikä myynnin tasolle asetettu erityisiä odotuksia. Osoittautui, että uuteen toimintakulttuuriin sopeutuminen vie aikansa. Kannattamattomien toimipaikkojen sankka joukko piti myynnin tuskastuttavasti paikoillaan myös kolme seuraavaa täyttä vuotta. Vuonna 1988 suunta vihdoin kääntyi suurten päivittäistavarakauppayksiköiden hyvän myynnin ansiosta ja myös SOK-yhtymä teki voitollisen tuloksen ensimmäisen kerran liki kahteen vuosikymmeneen. Seuraavana vuonna Keskimaa nousi kaupparyhmänsä suurimmaksi, kun myynti kasvoi 17 prosenttia ja ylitti miljardin markan rajan (n. 250 milj. euroa). Tähän ”miljardikerhoon” kuulumista pidettiin vielä vuosikymmen myöhemmin kovan luokan saavutuksena teollistakin toimintaa harjoittavalle yritykselle, saati vähittäiskaupalle. Myynnin orastava kasvu katkesi 1990-luvun alun lamaan ja kysynnän taittumiseen. Monet kotitaloudet joutuivat aloittamaan sinnittelyn työttömyyden ja korkeakorkoisten velkojen kanssa. Myynti suorastaan supistui vuosina 1992 ja 1993; nimellisarvoisena rahana toki vähemmän kuin reaaliarvoisena.

Taloudellinen lama oli työttömyyslukujen perusteella syvimmillään 1990-luvun puolivälissä, mutta Keskimaan nousu alkoi jo vuonna 1994 toisen Prisman rakentamisen myötä. HOK:n jälkeen jäsenmäärältään maamme toiseksi suurimman osuuskaupan myyntiluvut kohenivat vuosi toisensa jälkeen, ja vuonna 2001 yllettiin kahteen miljardiin markkaan (n. 360 milj. euroa). Nousu oli vuosituhannen taitteen edellä hieman maltillisempaa, mutta ampaisi uuteen kiitoon vuodesta 2004. Vauhdittajana oli aluksi Sokos, ja tuloksentekoa tukivat myös Prismat ja liikennemyymälä- ja polttonestekauppa.

Myynnin raju, odotuksetkin vuosi toisensa jälkeen ylittävä, kasvuvaihe kesti vuoteen 2011, jonka jälkeen se taittui. Jo kaksi vuotta sitä ennen oli havaittu, että kohtuullisen hyvästä myynnin kehityksestä huolimatta tulos alkoi heiketä kilpailun kiristyessä ja suurten investointien viedessä voimavaroja. Keskimaan pitkän ja tasaisen myynnin kasvun aikana myynti reaaliarvossaan lähes kolminkertaistui vajaasta 250 miljoonasta vuoden 2011 eurosta yli 700 miljoonan euron rajapaaluun. Keskimaan osuus kaikkien kaupparyhmänsä osuuskauppojen yhteenlasketusta myynnistä oli ajanjaksolla 1990–2012 vuosittain 6,5–7,5 prosenttia. Vuonna 2013 myynti kohosi hieman, mutta silti jäätiin jokaisella toimialalla tavoitteista, eniten käyttötavarakaupassa. Tulos parani kovan kulukuurin ansiosta. Säästöjä haettiin monista arkisista asioista, merkittävimpänä runsaan 9 miljoonan kilowattitunnin energiansäästö, joka vastasi 460 omakotitalon vuotuista sähkönkulutusta.[674]

Liikepaikkojen käyttökulut merkittävänä menoeränä joutuivat jo 1990-luvun puolivälissä ensimmäisen kerran suurennuslasin alle Juhani Rantasen vastatessa vielä osuuskaupan





2010-luvulla Keskimaa on pienentänyt energiankulutustaan merkittävästi. Yksinomaan vuonna 2013 lämmön kulutus pieneni 20,6 % ja sähkön kulutus 6,4 %. Vastaavat säästöluvut vuonna 2014 olivat 9,2 % ja 6,7 %.

Toivakan Sale valittiin Keskimaan Vuoden 2014 Energiansäästäjäksi. Palkinnon ottivat vastaan Sini Peltola, Sirpa Ruohonen ja Johanna Kupari.

kiinteistöistä. Kulueriä pyrittiin supistamaan muun muassa kierrätyksen ansiosta. Pahvilaatikot veivät kuitenkin tilaa, kunnes kaikkiin suurimpiin yksiköihin hankittiin jäte- ja brikettipuristimet, joiden avulla pahvi saatiin puristumaan kymmenesosaan alkuperäisestä. Suurin sähkönkuluttaja päivittäistavarakaupassa olivat kylmäkalusteet, joiden jäähdyttämisestä syntyvää lämpöä alettiin kerätä talteen. Suurissa automarketeissa opittiin kantapään kautta, että sisätilan lämmönvaihteluja onnistuttiin tasoittamaan vaihtamalla pääsisäänkäynnin ulko-ovet tuulikaapin päätyihin. Tällöin veto kävi kaapin sisällä myymälän suuntaisesti eikä iskenyt suoraan kaupan sisälle. Keskimaan suurin yksittäinen energian kuluttaja oli jo ikääntynyt Seppälän Prisma, jonka vuosittainen sähkön- ja lämmönkulutus onnistuttiin pudottamaan 18 kilowattituntiin kuutiolta; Keljon Prisma pääsi uuden tekniikan ansiosta kahdeksaan kilowattituntiin.[675]

Juhani Rantasen seuraaja Matti Vihinen kertoo, mitä energian säästäminen 2000-luvulla ja kiinteistöjen kulukuuri 2010-luvulla tarkoittivat:[676]

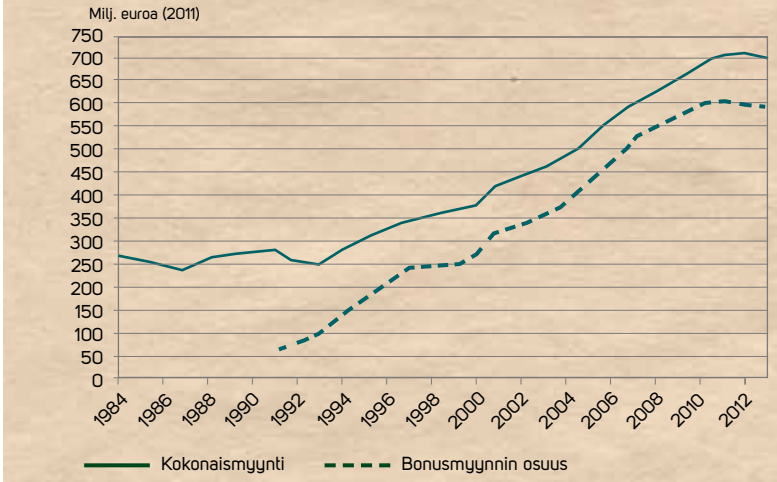
> Silloin, kun oli ne hurjat rakentamisen vuodet, ei itse ehtinyt millään kaikkea tekemään. Sain palkattua kiinteistöosastolle apujoukkoja avukseni. Noin 12 vuotta sitten sain palkattua insinööri Markku Ruohosen meille energiainsinööriksi. Hänen kanssaan tehtiin meidän sähköhankintaa ja muokattiin tekniikoita yhdenmukaisiksi. Silloin ei vielä oltu SOK:n kimppasähkössä ja sähköä hankittiin itse. Jo ensimmäisessä sähkön kilpailutuksessa saavutettiin miljoo-

nan markan säästö. Ja siitä eteenpäin sama toistui useampana vuonna, eli olemme tehneet jo yli kymmenen vuotta energiansäästöä. Ruohosen tehtävä oli nimenomaan alentaa meidän energiakuluja ja kiinnittää huomio kiinteistöjen lvis-laitteiden toiminnallisuuteen. Seurantavälineet eivät olleet niin hyviä kuin tänä päivänä.

Tämä saavutus, joka toteutettiin 2013, lähti siitä, kun joulukuussa 2012 menin Antin luokse puhumaan miten voisimme auttaa liiketoimintaa kuluja alentamalla. Esitin hänelle, että mitä jos otettaisiin sellainen tiikerinhyppy ja otettaisiin tavoitteeksi alentaa vuoden 2013 energia- ja kiinteistökuluja. Kerroin ajatuksiani ja Anttihan tietenkin innostui niistä. Hän sanoi, että tuo on sellainen asia, että se viedään konserninjohtoryhmälle esityksenä ja seuraavaksi hallitukseen. Hallitus tietenkin ymmärsi ja kannusti käynnistämään hankeen. Tilannetta oltiin pohjustettu jo tekemällä vuosina 2011 ja 2012 mittaukset kaikkiin meidän omiin kiinteistöihin. Mittauslaitteet asennettiin lämpö-, sähkö- ja vesijärjestelmiin. Nämä laitteet mahdollistavat vertailukelpoisen tiedon tuottamisen. Olosuhteita kohteissa säädetään keskitetyn valvomon avulla.

Kuten alussa mainitsin, meillä oli säädetty ja säästetty energiaa jo aiemminkin ja me luulimme, että meillä kulutetaan vähän energiaa. Mutta kun hommaan päästiin sisään ja tietoa alkoi tulla, energian kulutus väheni merkittävästi. Vuosi 2013 oli raju säästöjen puitteissa, oli mahtavaa kun liiketoiminnalle pystyi tuomaan etua 1,7 miljoonaa euroa. Se on saanut suurta kiitosta toimialajohdolta ja päälliköiltä. Vuonna 2012 valvomon kautta kirjattiin 450 toimenpidettä, joilla saatiin säästöä. Vuonna 2013 niitä tehtiin jo tuhansia. Näin saavutettiin 9,2 miljoonaa kilowattituntia säästöä kulutuksessa. Vuodelle 2014 on asetettu miinus viisi prosenttia kulutavoitteeksi, ja näyttää siltä, että tavoitteet saavutetaan reilusti.

Kuvio 23. Keskimaan kokonaismyynti 1984–2013 ja bonusmyynnin osuus siitä 1991–2013

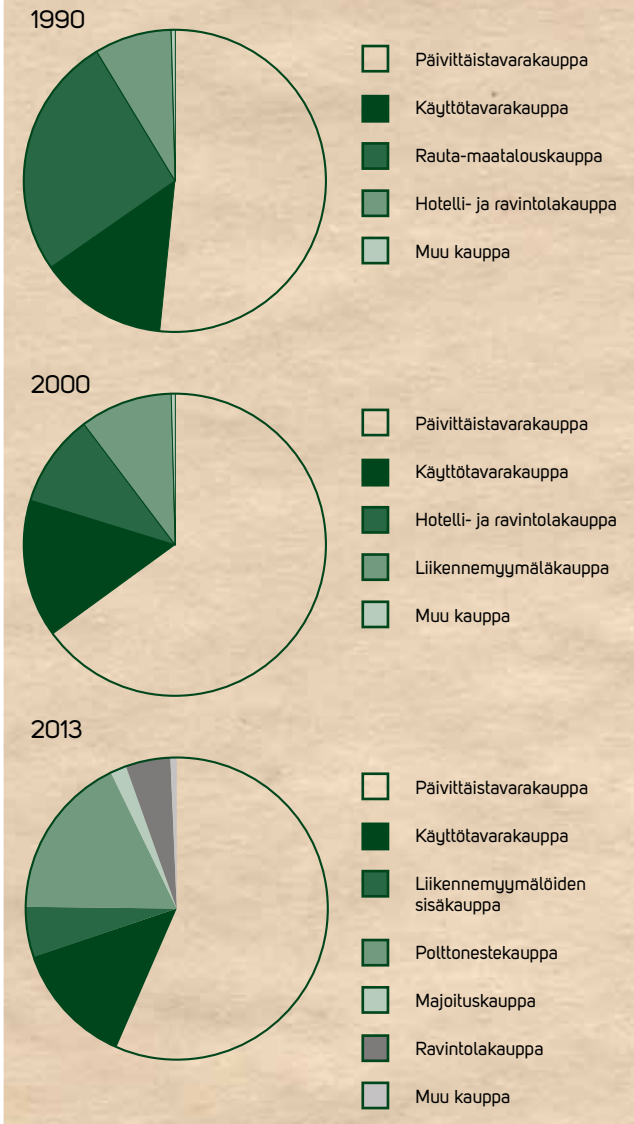


Lähde: Keskimaan vuosikertomukset 1984-2013.

Kuviossa 23 on mukana *bonusmyynnin* osuus kokonaismyynnistä. Se kuvaa asiakasomistajien bonusta kerryttävien ostosten määrää. Siihen vaikutti luonnollisesti aikataulu, jolla bonushyötyä tuottavien ostosten kirjo laajentui. Merkittävä alkuvaiheen laajennus oli se, kun Prisman palvelut siirtyivät vuoden 1992 alussa bonusmyynnin piiriin. Saman vuoden kevättalvella bonuskertymää alkoi kartuttaa osuuskaupan huoltamokauppa. Bonusostosten mahdollisuuksien laajenemisen lisäksi bonusmyynnin volyymiin vaikutti myös se, kuinka tehokkaasti asiakasomistajat keskittivät ostoksiaan omaan kauppaan.

Kuviosta näemme, kuinka bonusmyynti kattoi vuonna 1991 vasta viidesosan Keskimaan koko myynnistä. Jo kolmen vuoden kuluttua osuus oli lähes puolet. Sen jälkeen osuus kasvoi vuosien 1998 ja 1999 tasaantumista lukuun ottamatta tasaisesti vuoteen 2009. Bonusostojen osuus koko myynnistä oli tuolloin noussut noin 88 prosenttiin. Tämä osoittautui kivikovaksi huipputasoksi, jolla suunnilleen pysyttiin lähivuodet. Vuon-

Kuvio 24. Keskimaan myynti toimialoittain 1990, 2000 ja 2013



Lähde: Keskimaan vuosikertomukset 1990, 2000 ja 2013.

na 2012 bonusmyynnin osuus osuuskaupan kokonaismyynnistä oli noin 85 prosenttia. Bonusmyynnin hienoisen laskun syy oli se, että samaan aikaan yritysmyynti kasvoi. Keskimaan myynnin kasvulukujen taustalla olivat siis osuuskaupan asiakasomistajat, jotka tunsivat kauppansa omakseen ja käyttivät sen laajoja palveluja erittäin uskollisesti.

Myynti toimialoittain

Olemme jo aikaisemmissa yhteyksissä käyneet läpi Keskimaan toimialoja. Tässä teemme yhteenvedon. Olemme nähneet, kuinka pitkän aikavälin vertailua vaikeutti toimialasisältöjen vaihtelu ajan saatossa. Siksi kehitystrendien kuvaaminen sisältää varaumansa; luotettavamman kuvan saa avaamalla poikkileikkauksin myynnin rakenteen. Se tehdään tässä kolmena ajankohtana: vuosina 1990, 2000 ja 2013.

Päivittäistavarakauppa oli koko ajan Keskimaan suurin toimiala myynniltään. Sen osuus oli pitkän aikavälin vertailussa yli puolet osuuskaupan koko myynnistä. Osuus oli suurimmillaan 1990-luvulla, kun karsittiin vanhan osuuskauppa-ajan rippeinä ylisuuret maatalous-rautaosastot ja *käyttötavarakaupan* kehittäminen oli vielä alkuvaiheessaan.

Aikaa myöten toimialoista vähiten määrittelymuutoksia tehtiin päivittäistavarakaupassa, jossa oli aina selkeä ydin, ruokakauppa. Entisajan rauta-maatalouskauppaan sisältyi osittain käyttötavarapuolen tuotteita. Siinä oli alkuaikoina mukana myös huoltamokauppa. Nämä varaukset muistaen saamme havaita, kuinka rauta-maatalouskauppa vastasi vielä vuonna 1990 neljäsosasta kokonaismyyntiä. Tällöin elettiin jo vaihetta, jossa oli pyrkimys irrottautua koko maatalouskaupan toimialasta.

Päivittäistavara- ja käyttötavarakaupan lisäksi alueosuuskaupan kolmas tukijalka 1990-luvulle saakka oli *hotelli- ja ra-*

vintolakauppa. Sen muuntuminen nykyaikaisin termein *matkailu- ja ravitsemiskaupaksi* vaati vaiheen, jossa toimialaan sisällytettiin Keskimaassa myös liikennemyymälät. Niiden merkitys nousi 2000-luvulla siten, että vuonna 2013 *liikennemyymälöiden sisäkauppa* oli yhtä suuri kuin majoituskauppa ja jopa suurempi kuin ravintolakauppa. Niin siitäkin huolimatta, että liikennemyymäläkauppa oli hyvin suhdanneherkkä toimiala. Kun vielä silmäilemme vuoden 2013 myynnin rakennetta, huomio kiinnittyy *polttonestekaupan* näkyvään asemaan. Se oli suurempi kuin käyttötavarakauppa. Keskimaan asiakkaan tarpeet tuntuivat siis pelkistyvän kahteen asiaan: ruokaan ja auton polttoaineeseen. Olennaista oli se, kuinka vaivattomasti ja edullisesti näitä kahta perustarviketta osuuskauppa pystyi tarjoamaan.

Tulojen ja menojen rakenne perustarkoituksen kuvastajana

Keskimaa jatkoi alueosuuskauppana osuustoiminnallisen vähittäiskaupan perusidean täyttämistä eli myymään asiakkailleen hankkimiaan tavaroita ja välittämään heidän haluamiaan palveluja. Toimialojen painopisteet kuvasivat sitä, mitä asiakkaat vaativat. Päälinja oli, että *elintarvikkeiden* ja muiden päivittäin tarvittujen tuotteiden rinnalle tuli kasvava joukko *erityistavaroita ja palveluja*. Näkyvin toimialalaajennus tuli liikennemyymäläkauppaan. Kaikkien tavaroiden ja palvelujen liikevaihdon osuus käsitti 82–85 prosenttia osuuskaupan kokonaismyynnistä.

Pitkällä aikavälillä osuuskaupan muut liiketoiminnan tuotot olivat marginaaliset. Tällöin puhumme kokonaismyynnin prosentin murto-osista. Nämä tulot koostuivat lähinnä *rahasto- ja korkotuloista*. Alueosuuskaupan alkuaikoina tavaroiden ja palvelujen myynnin ulkopuoliset tuotot olivat suhteellisesti merkittävämpiä kuin myöhemmin Keskimaan keskittyessä perustehtäväänsä ja luopuessa keskittymistä haittaavista tekijöistä. Tällöin puhumme jo kokonaisten prosenttien osuuksista myynnistä. Tuottoja tuli esimerkiksi ajastaan jälkeen jääneen entisten osuuskauppojen mukana tulleen *käyttöomaisuuden myynnistä*. Tilojen *vuokratulot* olivat yksi suhteellisen merkittävä oheistuottojen lähde 1990-luvun alkuun saakka.

Keskimaan menoista suurin osa koostui luonnollisesti myytyjen *tavaroiden ja palvelujen hankinnasta* aiheutuneista kuluista. Niiden osuus oli ollut 1970-luvulla kanta-Keskimaan aikana noin 80 prosenttia. Kaupankäynnin kannattavuuden paranemiseen yhdistettävä seikka oli, että alueosuuskaupan aikana osuus supistui. Se oli 1990-luvun alussa 77 prosenttia ja 2000-luvulle tultaessa noin 75 prosenttia, parhaina vuosina jopa hieman sen alle. Keskimaa kasvoi toimijana entistäkin painokkaammaksi ja pystyi suurten hankintaerien tuomiin merkittäviin kustannussäästöihin. Vuosittain satojen miljoonien eurojen tavarahankinnoissa prosentin puolikas oli suuri luku.

Kauppa tarvitsi välittämiensä tavaroiden ja palvelujen myyjiä. Toiseksi suurin menoerä koostuikin *henkilöstön palkoista ja niiden sosiaalikuluista*. Alueosuuskaupan syntyvaiheessa henkilöstöä tuli osuuskaupoista enemmän kuin lopulta tarvittiin, ja henkilöstömenot kattoivat 1980-luvun puolivälissä 14 prosenttia liikevaihdosta. Vaikka työntekijän palkka- ja oheiskulut nousivat yleisen palkka- ja työvoimatason kustannuskehityksen tahdissa, Keskimaa onnistui supistamaan henkilöstökulujensa osuutta. Se oli 1990-luvun puolivälissä noin 11 prosenttia liikevaihdosta ja vuosituhannen vaihteessa enää 10. Vieläkin tiukempaan kustannussäästöön yllettiin 2010-luvulla: henkilöstökulujen osuus oli vuonna 2013 liikevaihdosta 9,7 prosenttia.

Muiden kulujen osuus liikevaihdosta oli pitkällä aikavälillä seitsemästä yhdeksään prosenttia. *Vuokrakulut* olivat niiden yksi näkyvä erä 1990-luvulle saakka, jolloin Keskimaan tavoite

kaikkien tärkeimpien toimitilojensa hankkimisesta omaan hallintaan pitkälti toteutui taloudellisen pelivaran turvin. Vuokramenojen rinnalla alueosuuskaupan varhaisia vuosia rasittivat suhteellisen suuret *korkomenot*, koska lainaa oli tarvittu runsaasti maakunnallisen osuuskaupan rakentamiseen.

Keskimaan hallintoneuvosto havahtui syksyllä 1987 siihen, että kotitaloudet keskeisinä toimijoina olivat alkaneet elää yli-optimistisin toivein. Koko talouselämä korkotasoja myöten oli ylikuumenemassa. Edellisenä vuonna osuuskauppa joutui poistamaan arvottomina saatavina kolmannesmiljoona markkaa (n. 0,1 milj. euroa). Osuuskaupan luottotappioriski oli kasvanut, sillä kirjanpidollisia saatavia oli yli 30 miljoonaa markkaa (noin 9 milj. euroa).[677] Osuuskaupan onneksi harkittu luottokauppa toi tulosta ja ajanjakson 1986–1999 *saamistappiot* jäivät yhteensä alle puoleentoista miljoonaan euroon. Aikakauteen mahtuu 1990-luvun alkupuolen lamasyöksy.

Sijoituksissa suurin yksittäinen menetys (n. 2,3 milj. markkaa; n. 0,5 milj. euroa) koettiin vuonna 1991 Riihivuori Oy:n konkurssissa osakepääoman menetyksenä ja yhteisvastuullisten lainojen takaajana. Kovimmat kipurahat jouduttiin kuitenkin maksamaan ulkomaisista *valuuttalainoista*, joita Keskimaa-yhtymä oli ottanut vuoden 1991 syksyyn tultaessa 24 miljoonaa markkaa (n. 5,5 milj. euroa). Niitä ei yleisen käytännön mukaan ollut osattu suojata Suomen Pankin kurssikellutukselta, minkä takia vuosien 1991–1993 tilinpäätöksissä piti tehdä luottotappiokirjauksia yhteensä 8,2 miljoonan markan (noin 2 milj. euron) edestä. Vuonna 1994 jäljellä olleet valuuttalainat suojattiin kurssimuutoksia vastaan.

Voimme ottaa vastapainoksi esimerkin *sijoitustoiminnan tuottavuudesta*. Vuodesta 2004 lähtien Keskimaa alkoi koota käyttämättömästä vapaasta pääomastaan sijoitussalkkuja, joihin laitettiin alun perin pääomaa yhteensä 5,7 miljoonaa euroa. Viiden vuoden kuluttua salkkujen markkina-arvo oli kutakuinkin alkuperäisen pääoman suuruinen, mutta vuosien varrella kotiutettiin voittovaroja noin miljoona euroa.[678] Kimmo Jantunen tuli osuuskaupan talous- ja hallintojohtajaksi 2000-luvun alussa, ja hän palauttaa mieleen tuota aikaa:[679]

> Yksi asia, jonka havaitsin taloon tullessani, oli se, että varakkaalla osuuskaupalla makasi heikkotuottoisina suuria summia rahaa. Menetettiin vuosittain aikamoisia summia rahaa, kun ei ollut mietitty, kuinka ne rahat kannatti sijoittaa. Silloin oli vielä säästökassa ja huoltokonttori eikä Keskimaalla ollut ollenkaan pankkilainoja, taisi olla vain pieni määrä eläkevakuutusyhtiöltä otettua työeläkemaksujen takaisinmaksulainaa jäljellä 2000-luvun alussa. Ryhdyin järjestelemään tätä rakennetta uusiksi. Mentiin vuoteen 2007 saakka, ennen kuin luovuttiin säästökassasta, jolloin rahoitusrakenne saatiin oikeasti muokattua parempaan malliin.
>
> Ei toki voi sanoa, että osuuskaupan varojen hoitaminen olisi ollut laiminlyöty asia, vaan siihen ei vain ollut erityisemmin kiinnitetty huomiota, kun rahaa oli riittävästi. Ei tuntunut tässä valossa tärkeältä miettiä, että mikä oli vieraan pääoman rakenne, kuinka pysyvää ja pitkäaikaista se on, minkä hintaista se on ja että miten kassassa olevat rahat on milloinkin sijoitettu. Suur-Savossa, jossa oli oltu paljon tiukemmalla, oli pitänyt miettiä nämä asiat paljon aikaisemmin. Oli helppo ryhtyä asiaa korjaamaan täällä, kun oli sen jo kertaalleen jossain miettinyt ja tehnyt.

Keskimaa pystyi alkuaikoina 1980-luvulla tiukan taloutensa takia vain minimaalisiin *vuosipoistoihin*. Niiden osuus liikevaihdosta oli prosentin luokkaa. Tultaessa 1990-luvun alkuun osuus kaksinkertaistui. Osuuden tasainen kasvu senkin jälkeen kuvasi sekä toimitilojen rakentamisen vauhdittumista että osuuskaupan tuloksentekokykyä. Tultaessa 2010-luvulle poistojen taso oli noussut neljään prosenttiin liikevaihdosta.

16 KESKISUOMALAINEN TORSTAINA 6.11.2014

Talous | Yhteisöverot 2013

Esimies: Jorma Rahkonen, p. 014 622 276
Uutispäivystys: p. 014 622 276
Sähköposti: talous@keskisuomalainen.fi, etunimi.sukunimi@keskisuomalainen.fi
Osoite: Talous, PL 159, 40101 Jyväskylä

30:n kärki maksoi aiempaa vähemmän

Keski-Suomi: Osuuskauppa Keskimaa vahvisti asemaansa maakunnan suurimpana yhteisöveron maksajana.

JYVÄSKYLÄ
Outi Laatikainen, Sarri Rahkonen

Osuuskauppa Keskimaa vahvisti viime vuonna asemaansa Keski-Suomen ja sen lähikuntien suurimpana yhteisöveron maksajana. Se puliitti viime vuonna noin 780 000 euroa enemmän veroja kuin listauksen kaikkonen, kiuasvalmistaja Harvia Oy Muuramesta. Toissavuonna Keskimaa johti Harviaa noin 120 000 eurolla.

Maakunnan ja sen lähikuntien 30 suurinta yhteisöveron maksajaa maksoivat viime vuonna toissavuotta vähemmän yhteisöveroja, kun potit lasketaan yhteen. Kärjen yhteenlaskettu verosumma oli viime vuonna 23,68 miljoonaa ja toissavuonna 24,66 miljoonaa euroa. Toki osan verot kasvoivatkin selvästi.

Kuuden kärki ja sen järjestys pysyivät samana. Kärki muuttuu hieman, jos samaan konserniin kuuluvat yhtiöt ripotetaan. Keskisuomalainen-konserni nousee prossille, mikäli lasketaan yhteen Sanomalehti Keskisuomalaisen, Lehtiseppien, Maakunnan Sanomien, Suur-Jyväskylän Lehden, Sisä-Suomen Kaupunkilehtien ja Tietoykkösen verot.

30:n kärjessä vajaa kolmasosa yrityksistä vaihtui toissavuoteen verrattuna. Kovimmat nousijat olivat Jyväskylän Juhan Konehalli (sijalle 23) ja Jyväskylän Liikenne (sijalle 26). Toissavuonna kumpikaan ei ylittänyt kotipaikkakunnallaan sadan suurimman veronmaksajan joukkoon. Listalle nousivat lisäksi KotiSun, Tikomet, Diretor, Nostolonepalvelu JK, Piila ja Finncont Group.

Listalta putosivat Panda, Eksoret, Royal House, Vapo, Louhintaliike Järvelä & Ståhlberg, Tikka Spikes, Maakunnan Sanomat sekä Pikval. Vapon putoamiseen vaikuttaa se, että yhtiön jatkettu tilikausi kesti tämän vuoden huhtikuun loppuun.

Seuraavassa listassa on yhtiön nimen perässä maksuun pannut verot. Erillisessä taulukossa listataan suurimmat yhteisöveron maksajat kunnittain.

1 Osuuskauppa Keskimaa, 3 183 622
Maakunnallinen osuuskauppa paransi tulostaan viime vuonna selvästi toissavuodesta. Maksetut verotkin kasvoivat noin 810 000 eurolla. Keskimaa oli viime vuonna maakunnan isoin yritystyönantaja.

2 Harvia Oy, 2 402 172
Muuramelainen kiuasvalmistaja kelkkuu verolistojen kärjessä vuodesta toiseen. Yhtiön omistajastrukset myivät alkuvuodesta enemmistön yhtiötä CapManinn hallinnoimalle rahastolle.

3 Inwido Finland Oy, 1 520 412
Ikkuna- ja ovivalmistaja teki viime vuonna historiansa parhaan tuloksen. Suomessa Inwidoon kuuluvat Eskopuu Oy, Pihlavan Ikkuna Oy ja Tiivituote Oy. Inwido Finlandin pääkonttori sijaitsee Jyväskylässä.



Osuuskauppa Keskimaa oli jälleen suurin yhteisöverojen maksaja Keski-Suomessa ja lähikunnissa. Kassa kilisi Jyväskylän Seppälän Prismassa keskiviikkona, kun Tila Kankaanpää palveli muun muassa karstulalaista Mariaana Marilaa (etualalla).

Maakunnallinen osuuskauppa maksoi tuloksensa mukaiset *välittömät verot* kotimaakuntaan hyödyttämään sen yhteiskunnallisten palvelujen rahoittamista. Alueosuuskaupan alkuvuodet olivat toiminnallisesti vaikeat ja veronmaksukyky heikko. Tuloverot liikkuivat vuosittain vain runsaan yhden miljoonan markan luokassa (0,3–0,4 milj. euroa vuoden 2011 rahana). Välittömien verojen osuus oli 0,1–0,2 prosenttia liikevaihdosta. Kun kaupankäynnin volyymi alkoi olennaisesti nousta, koko seuranneella pitkällä ajanjaksolla 1994–2013 tuloveroja maksettiin vuosittain kahdesta kuuteen miljoonaa euroa (vuoden

Keskimaalla on painava verojalanjälki: esimerkiksi vuoden 2012 myynnistä (725 milj.€) arvonlisä-, yhteisö-, sähkö-, jäte-, kiinteistö-, polttoaine- ja muiden tuoteverojen sekä henkilöstön palkkojen ennakonpidätysten yhteissumma nousi noin 172 miljoonaan euroon.



Keskisuomalainen haastatteli elokuussa 2014 alueen yritysjohtajia ja vaikuttajia, aiheena työllisyyden parantaminen. Juttu julkaistiin 27.8.2014.

2011 rahana). Rahamääräisesti suurin verohyöty yhteiskunnalle tuli vuosina 1999–2006, jolloin Keskimaan tuloverot olivat vuosikeskiarvona 5,2 miljoonaa euroa. Suurin veromäärä (6,2 milj. euroa) kirjattiin vuonna 2003, jolloin tuloveron osuus oli 1,6 prosenttia liikevaihdosta. Suhteellisesti suurin osuus – 1,8 prosenttia – oli ollut vuonna 2000. Keskimaa oli 2000-luvun alussa maakuntansa viidenneksi suurin yhteisöveronmaksaja edellään vain IT-nosteen aikana Nokia Oyj, UPM-Kymmene Oyj, Metso Oyj ja TietoEnator Oyj.[680]

Yhteiskunnan saama verohyöty vähittäiskaupasta ei rajoittunut sen saamiin välittömiin tuloveroihin. Osuuskaupankin on pitänyt olla tuloshakuinen kokonaan eri vaativuusluokassa kuin menneinä aikoina, jolloin kannattavuus on jäänyt aatteen korostamisen varjoon, mutta tavoite ei ole ollut omistajakeskeinen tuloutus kuten osakeyhtiömuotoisessa yrittämisessä. Itse asiassa suurempi hyöty ympäristöön tuli *välillisistä veroista*, joita Keskimaa maksoi liiketoimintansa harjoittamisesta. Kun edellä on viitattu siihen, että vuonna 2000 osuuskauppa luovutti



Keskimaalainen-lehti 1/2015.[681]

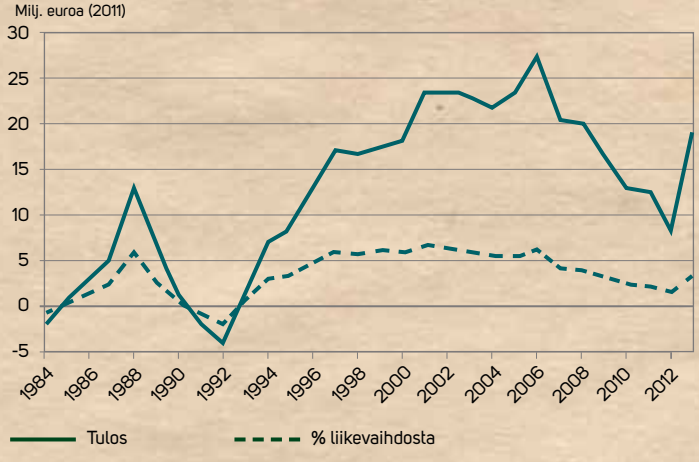
koko alueosuuskaupan aikana suhteellisesti suurimman osuuden liikevaihdostaan tuloverona, sen osuus viisi miljoonaa euroa (vuoden 2011 rahana) oli vain kahdestoista osa Keskimaan maksamista välillisistä veroista (n. 60 milj. euroa). Yhteiskuntaa hyödyttävä välillinen kokonaisverovaikutus laskettiin vuonna 2013 yli 170 miljoonaksi euroksi. Tällöin Keskimaa oli myös suurin yhteisöveron maksaja Keski-Suomessa.

Tuloksentekokyky lentoon 1990-luvun alun lamavuosien jälkeen

Keskimaa joutui kirjaamaan alueosuuskauppaa käyntiin polkaistaessa ensimmäisenä vajaana toimintavuotenaan (1984) tappiollisen tilinpäätöksen. Sen syvyys oli (vuoden 2011 rahana) runsaat viisi miljoonaa euroa ennen tilinpäätössiirtoja ja välittömiä veroja. Seuraava täysimittainen toimintavuosi oli vain nimellisesti plusmerkkinen ennen avustavia tilinpäätösliikkeitä; käytännössä sekin piti vielä osuuskaupan sieraimet vedenpinnan alla. Painavin toimialakohtainen lasti tuli rauta- ja maatalouskaupasta, mutta pohja vuoti myös vanhakantaisten Sokos-hallimyymälöiden veneessä.

Kannattavan kaupankäynnin alkuun päästiin vuonna 1986 eli kaksi vuotta nopeammin kuin yleensä S-ryhmän osuuskaupoissa, vaikka Keskimaa tunsi jääneensä yksin: kaupparyhmästä ei saatu vetoapua.[682] Seuraavana vuonna osuuskauppa pystyi tekemään tulokseltaan voitollisena jo täysimääräiset poistot. Suunta jatkui suotuisana vain sitä seuraavan vuoden, 1988. Vuonna 1989 reaalinen tuloksenteko kääntyi laskuun ja

Kuvio 25. Keskimaan tulos rahoituserien jälkeen 1984–2013



Lähde: Keskimaan vuosikertomukset 1984–2013.

oloihin nähden kohtuullisesta ruokatavarakaupasta huolimatta lamavuosina 1991 ja 1992 tehtiin toiminnaltaan tappiollinen tulos, kuten koko kaupparyhmässä. Se saatiin positiiviseksi vain varauksia purkamalla. Vuoden 1992 toiminnallinen tulostappio (n. 4,2 milj. euroa vuoden 2011 rahana) oli 2,2 prosenttia liikevaihdosta. Tappiollisuus selittyy pitkälti sillä, että Seppälän Prisma oli tuolloin remontin alaisena.

Notkahduksen jälkeen päästiin kaupparyhmää jyrkempään kasvuun ja jo vuonna 1996 saavutettiin reaalisesti sama tuloksentekotaso kuin vuonna 1988. Aivan 1990-luvun lopulla tuloskunto tasaantui lähes kuuteen prosenttiin liikevaihdosta. Vuoden 2001 harppaus oli kaupparyhmänsä luokkaa ja nosti osuuden 6,7 prosenttiin, joka jäi ennätykseksi tarkasteluajan loppuun saakka. Reaalisesti kovin tulos tehtiin vuonna 2006, runsaat 27 miljoonaa euroa (vuoden 2011 rahana).

Vuoden 2006 jälkeen tuloksentekokyky vaikeutui kaupparyhmän tavoin. Kahden vuoden aikana pysyttiin vielä 20 miljoonan euron tuntumassa, mutta sen jälkeen tulos puristui vuoteen 2012 tultaessa siitä puoleen. Tulokseksi kirjattiin runsaat 8 miljoonaa euroa, joka oli 1,4 prosenttia liikevaihdosta. Liikevaihto oli alle 600 miljoonaa euroa eli menneeseen nähden poikkeuksellisesti hieman pienempi kuin edellisvuonna. Liikevaihdon notkahduksen Keskimaa oli kokenut sitä ennen kaksi vuosikymmentä sitten, lamavuonna 1992.

Torjuntavoittona voidaan pitää sitä, että vuonna 2013 liikevaihto pystyttiin pitämään lähes edellisvuoden tasolla. Kustannussäästökuuri oli alkanut purra: juhlavuottaan lähestyvän osuuskaupan tulos kohosi 8,5 miljoonasta eurosta 20 miljoonaan euroon eli lähelle vuosien 2007–2008 tasoa. Tulosparannuksesta merkittävä osa kertyi kertaluontoisista käyttöomaisuuden myynneistä, mutta osuuskaupan kannalta oleellinen asia oli varsinaisen toiminnallisen tuloksen kohoaminen vajaasta 10 miljoonasta eurosta 14 miljoonaan euroon. Tulosparannus perustui toimintojen tehostamiseen ja turhien kulujen poistamiseen eikä hintojen nostoon.

Miten osuuskauppa voi ottaa huomioon sirpaleisen ja nopeasyklisen kuluttajakäyttäytymisen? Toimitusjohtaja Antti Määttä kertoo 2010-luvulla muuttuneesta tilanteesta:[683]

> On ensinnäkin hahmoteltava ydin, josta me ei luovuta, mutta ympärille pitää rakentaa joustoa. Se oli yksi asia, jota lähdin peräänkuuluttamaan. Meidän pitää saada enemmän joustoa polviin, reagointiherkkyyttä. Reagointiherkkyys ei ole päättämättömyyttä eikä tuuliviirimäisyyttä. Oma rakenne pitää tuntea niin hyvin, että tietää, mikä on se kova ydin, josta ei luovuta muutosten vuoksi, mutta prosessien pitää olla tehokkaita. Puhumme tässä paljon takapihasta, asioista, joita asiakas ei näe, mutta kun mennään etupihalle, asioihin, jotka asiakkaat näkevät, meidän pitää pystyä tarjoamaan joustavuutta, uusia tuotteita valikoimiin. Kuunnellaan asiakasta.
>
> Tämä on muuttunut paljon vaativammaksi. Mutta niinhän se on kaikilla toimialoilla. Vaikka sanotaan, ettei ruokakaupassa ole kilpailua, niin se on ennätyskovaa todellisuudessa. Kun me oltiin saatu aikaan vuonna 2013 hyvä tulos, me siirrettiin se hintoihin vuonna 2014. Pantiin Prismojen ja isoimpien S-marketien kahden tuhannen tuotteen hinnoista suoraan kolme miljoonaa euroa pois, jotta ollaan entistä hintakilpailukykyisempiä.
>
> Samaan aikaan pitää pystyä tarjoamaan entistä parempaa valikoimaa ja on oltava entistä paremmin sesongeissa mukana. Nämä lyö vähän toisiaan korvalle, tässä ei voi olla 100 %:sen johdonmukainen. Mutta se on johdonmukaista, että palvellaan asiakasta hyvin ja samalla voidaan olla myös tehokkaita. Nämä molemmat puolet pitää nähdä. On tämä vaikeampi pallopeli kuin aikaisemmin.

Osuuskauppa taloutensa herraksi

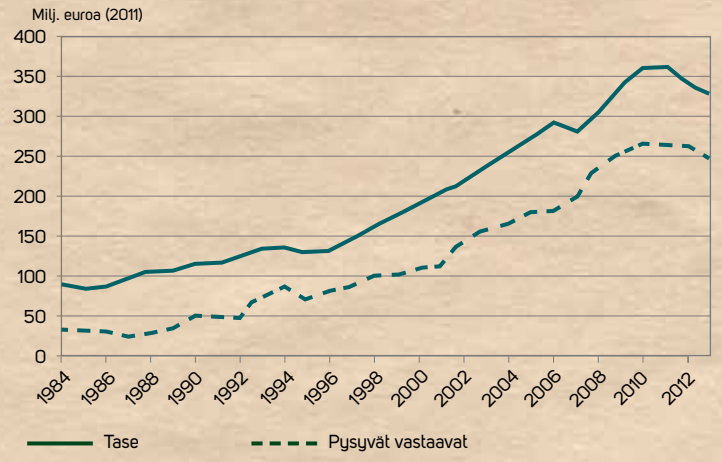
Alueosuuskaupaksi muotoutuneen Keskimaan tase oli alkuvaiheessaan (vuoden 2011 rahana) vajaat 100 miljoonaa euroa. Varallisuusasema alkoi vahvistua 1980-luvun lopulla eikä seuraavan vuosikymmenen alun lama muuttanut suuntaa. Osuuskaupan liiketoimintarakenne muovautui muun muassa Hirvaskankaan Esson hankinnan myötä sellaiseksi, että siihen tuli mukaan merkittävä määrä tytäryhtiöitä. *Yhtymätasoinen tilinpäätös* laadittiin ensimmäisen kerran vuodelta 1991. Sen tase supistui vain laman syvimpään aikaan vuonna 1995. Tase reaalisesti kaksinkertaistui 1990-luvun puolivälistä vuoteen 2006. Parin vuoden tasaantuman jälkeen osuuskauppakonserni saattoi kirjata yli 260 miljoonan euron loppusumman taseeseensa.

Pysyvien vastaavien osuus kuvasi nimensä mukaisesti Keskimaan toimintaansa sitoman pääoman osuutta. Alueosuuskaupan syntyvaiheessa osuus oli noin 35 prosenttia. Kanta-Keskimaa oli karsinut tuottamattomia kiinteistöjään, mutta alueellisen osuuskaupan synty toi mukanaan heikosti tuottavia kiinteistöjä ympäri maakuntaa. Kun niistä luovuttiin, pysyvien vastaavien osuus putosi vuoteen 1987 tultaessa 28 prosenttiin tasearvosta. Osuus alkoi nousta vuodesta 1989, vaikka heikkoja toimipaikkoja oli taas karsittava kovemmalla kädellä 1990-luvun alussa laman aikana. Toisen Prisman valmistuminen nosti vuonna 1994 pysyvien vastaavien osuuden yli 60 prosenttiin taseesta. Vuoden 1995 lasku oli kirjaamistekninen ja johtui käyttöomaisuuteen aikojen myötä tehtyjen arvonkorotusten purkamisesta.

Keskimaan talouden vahvistumista ja omaehtoistumista kuvasi pysyvien vastaavien vankka sekä absoluuttinen että suhteellinen kasvu vuodesta 1996. ABC Vaajakosken rakentaminen lisäsi omaa kiinteistökantaa vuonna 2002. Kodin Terran valmistuminen nosti myöhemmin pysyvien vastaavien osuuden peräti 75 prosenttiin taseesta. Osuus pysyi samalla tasolla senkin jälkeen, vaikka taseen vahvistuminen pysähtyi 2010-luvun alussa.

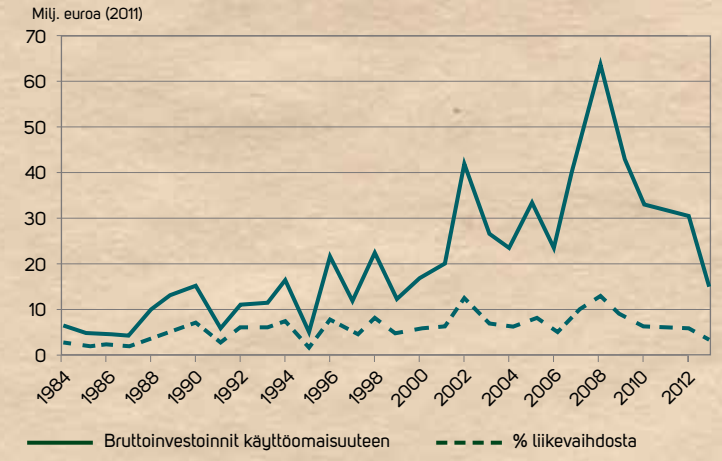
Pysyvien vastaavien suurin osa käsitti liiketoiminnassa tarvittavaa käyttöomaisuutta, keskeisesti *toimipaikkakiinteistöjä*.

Kuvio 26. Keskimaan tase ja sen pysyvien vastaavien osuus 1984–2013



Lähde: Keskimaan vuosikertomukset 1984–2013.

Kuvio 27. Keskimaan investoinnit 1984–2013



Lähde: Keskimaan vuosikertomukset 1984–2013.

Pelkistetysti kysymys oli siitä, kuinka paljon osuuskaupalla oli kiinni seinissä. Käyttöomaisuuteen kuului toki muitakin eriä, kuten *kalusto ja laitteisto*. Pitkällä aikavälillä käyttöomaisuuden osuuden osuus pysyvistä vastaavista vaihteli 70:n ja 85 prosentin välillä. Alhaisimmillaan osuus oli vanhakantaisen toimipaikkaverkoston karsimisen jälkeen 1980-luvun lopulla. Pohja saavutettiin vuonna 1989: 57 prosenttia pysyvistä vastaavista.

Maakunnallinen osuuskauppa investoi käyttöomaisuuteensa vuosittain pitkän aikavälin keskiarvona 5,7 prosenttia liikevaihdostaan. Investointikyky parani olennaisesti aikaisempaan aikaan nähden: kanta-Keskimaan aikana 1960- ja 1970-luvulla investointiaste oli jäänyt keskimäärin 2,4 prosenttiin. Alueosuuskaupan alkuaikana ei ollut rahkeita rakentamiseen; vanhoja liikekiinteistöjä kunnostettiin ja heikoimmista luovuttiin kokonaan. Vuonna 1987 investoinnit tyrehtyivät lähes kokonaan (1,7 prosenttia liikevaihdosta).

Rakentamaan päästiin 1980-luvun lopulla, mutta kulutuskysynnän pysähtyminen vuonna 1990 järisytti siinä määrin, että suunnitelmat pantiin seuraavana vuonna jäihin. Keljon Prisman rakentaminen nosti investointitasoa vuonna 1994, mutta oli suuri ponnistus, ja jo seuraavana vuonna vedettiin henkeä. Sen jälkeen Keskimaan toimipaikkarakentaminen alkoi kasvaa ja osuuskauppa pystyi investoimaan erinomaisella tulosrahoituksellaan enemmän kuin keskimäärin muut kaupparyhmän osuuskaupat. Jos otetaan huomioon kanta-Keskimaan aika, vuonna 2002 ylitettiin toisen kerran osuuskaupan historiassa huikea kymmenen prosentin investointitaso; ensimmäinen kerta oli Seppälän Prisman rakentamisvuosi kolme vuosikymmentä aikaisemmin (1972). Vertailun vuoksi S-ryhmän osuuskaupat investoivat vuonna 2002 keskimäärin 5,1 prosenttia liikevaihdostaan eli puolet Keskimaan investoinneista.

Huippuvuoden 2002 jälkeenkin liikuttiin koko ajan sekä oman että osuuskaupparyhmän pitkäaikaisen keskiarvon yläpuolella. Vuosina 2007–2012, kuuden vuoden aikana, osuuskauppa investoi yhteensä peräti 245 miljoonalla eurolla, joka vastasi 41 prosenttia koko ajanjakson 1984–2012 yhteenlasketuista investoinneista. Noihin 2000-luvun vuosiin mahtui myös kovin huippu: 12,6 prosentin investointiaste (2008). Se tarkoitti lähes 64 miljoonan euron käyttämistä. Elettiin Kodin Terran, Palokan liikennemyymälän ja Sokos-korttelin rakentamisen aikaa. Sittemmin 2010-luvun alussa vuosi-investoinnit vakiintuivat tästä puoleen, mutta investointiaste säilyi korkealla tasolla (n. 5,5 prosenttia liikevaihdosta). Vuoden 2013 noin 14 miljoonaan euroon painuneet investoinnit kertoivat ajan muutoksesta: suuri rakentamiskausi oli ohitse ja päähuomio kiinnittyi rakennettujen neliöiden tehokkaaseen käyttöön ja tarvittaessa omasta toiminnasta luopumiseen ja tilojen vuokraamiseen. Antti Määttä muistelee taloon tuloaan syksyllä 2010:[684]

> Ajattelin, että isolla talolla on isot hankkeetkin. Näin, että tulos oli tullut muutaman vuoden alaspäin. Piti ruveta selvittämään, että mistä kaikesta se johtui. Kyllähän isot investoinnit aina vaikuttavat tulokseen. Paviljonki-hotelli-investointikin oli iso investointi, mutta se tuli eri toimialalle, kun ne suurimmat investoinnit olivat Sokos ja Terra. Hotelli-investointi oli silloiseen markkina- ja kilpailutilanteeseen hyvinkin perusteltu. Ja tätä mieltä olen edelleenkin.
>
> Meillähän oli kaupparyhmässä silloin päivittäis- ja käyttötavarakaupan puolella tapa, että rakennettiin neliöylivoimaa. Sitähän on sen jälkeen reivattu. Pitää aina muistaa, että päätökset syntyvät ajassaan. Ehkä se rakentamisen hintatasokin oli aika kova, millä investoinnit tehtiin. Me ollaan nyt jouduttu tätä miettimään, että pitää olla vielä enemmän suunnitelmallinen ja ottaa ne kustannukset yhdeksi ajuriksi. Täytyy muistaa, että Keskimaa oli elänyt 20 vuotta aikaa, että mitä suurempi investointi oli ollut, sitä enemmän se oli tuottanut. Tultiin murrokseen, jota kukaan ei pystynyt ennakoimaan. Investoinnit tulivat käyttötavarakauppaan, joka nyt on isossa murroksessa. Kyl-

lähän me nähdään murrosta ympärillämme muuallakin: Kesko on luopunut Anttila-ketjustaan, ja Stockmannkin uudistaa rakennettaan.

Keskimaan bruttoinvestoinneista käyttöomaisuuteen kertyi koko ajanjaksolla 1984–2012 yhteensä 600 miljoonan euron rahamäärä (vuoden 2011 rahana). Yhtä vuotta kohti siitä tuli keskimäärin 20 miljoonaa euroa. Investoinnit painottuivat pitkän ajanjakson loppupuolelle, kuten edellä olemme nähneet, vaikka investointiaste nousi ajoittain korkeaksi jo 1990-luvulla useina vuosina. Vuosivaihtelut olivat suuret: syklisyyteen vaikuttivat investointien tarve, pyrkimys niiden oikea-aikaiseen ajoittamiseen ja mahdollisuus niiden rahoittamiseen. Alkaen toisen Prisman rakentamisesta 1990-luvun alkupuolella Keskimaa pyrki täysimääräiseen omaan rahoitukseen tuloksista kertynein varoin. Suurimpina investointivuosina käytettiin myös velkarahoitusta. Keskimaan merkittävimpien investointivuosien toimet olivat seuraavat:

1990: Hotelli Alexandran siirto Keskimaan omistukseen
Äänekosken ja Karstulan liikekeskukset
1994: Keljon Prisman rakentaminen
1996: Sokoksen uudistaminen
Keuruun uusi liikekeskus
1998: Seppälän Prisman uudistaminen
2002: Seppälän Prisman kokonaisuudistuksen aloittaminen
ABC Vaajakosken rakentaminen
2007: Sokos-keskuksen rakentamisen aloittaminen
Seppälän Prisman ilmeen muutos
Kodin Terran rakentamisen aloittaminen
Jyväshovin uudistaminen
2008: Sokos-keskuksen rakentaminen
Kodin Terran rakentaminen
ABC Palokan rakentaminen
2009: Palokan Prisman osto
2010: Sokos-keskuksen valmistuminen
Palokan Prisman saattaminen käyttökuntoon
Petäjäveden uuden S-marketin rakentaminen
Sokos Hotel Paviljongin rakentamisen aloittaminen
2011: Palokan Prisman laajennus
2012: Solo Sokos Hotel Paviljongin valmistuminen
Saarijärven ja Viitasaaren S-marketien uudistaminen
Vaajakosken S-marketin rakentamisen käynnistäminen
ABC Joutsan rakentamisen aloittaminen
Keljon Prisman uudistaminen
2013: ABC Joutsan valmistuminen
Vaajakosken S-marketin valmistuminen

Entisajan osuuskaupat joutuivat toimimaan jatkuvasti niukoin taloudellisin voimavaroin, koska niitä vaivasi kyvyttömyys kerryttää omaa pääomaa. Pankit eivät luottaneet osuuskauppoihin ja suhtautuivat lainapyyntöihin nihkeästi tai ainakin asettivat kovia ehtoja. Pahimmillaan jouduttiin ottamaan pikaisia vekseliluottoja arkipäivän laskunmaksuun, kun kassan pohja alkoi häämöttää. Tilanne oli tuttu niillekin osuuskaupoille, jotka muodostivat 1980-luvun puolivälissä yhteisen maakunnallisen Keskimaan. Kanta-Keskimaa oli päässyt 1970-luvulla jo irti pahimmasta ahdingosta onnistuessaan muuttamaan lyhytaikaisia velkojaan edullisemmiksi pitempiaikaisiksi. Silti senkään omien pääomien määrä kokonaispääomista ei kattanut kuin viitisen prosenttia.

Maakunnallinen Keskimaa joutui aloittamaan taipaleensa vieraan pääoman varassa. Ensimmäisen toimintavuotensa taseessa oman pääoman osuus oli vain 4,4 prosenttia. Yllättävää oli, että jo heti sen jälkeen onnistuttiin aloittamaan *pääomarakenteen* muuttaminen. Tämä oli kutakuinkin pakkotilanne, sillä pankit suostuivat antamaan kahden, kolmen vuoden

Keskimaalaisia asiakaspalvelun osaajia työnsä äärellä: Timo Salonen, ABC Polttoainepalvelu

Aki Sainio, Prisma Seppälä

Niina Mäkelä, ABC Hirvaskangas

Anu Tarvainen, Sokos

Suvi Rajalin-Hakkarainen, Sale Kivijärvi

Suvi Hiekkanen, Rosso Jyväskeskus

Hanna Högbacka ja Annikki Laakso, Social House


ABC PESU
20 €








SIKOITA





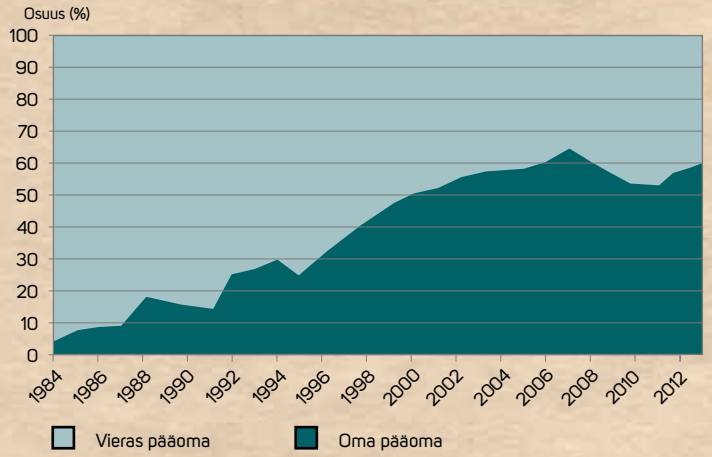
lainoja kovalla 13 prosentin korkotasolla. Tuloskunto koheni 1980-luvun lopulla, mutta rahoitustilanteen paranemista söivät Hirvaskankaan Esson osto ja maaseutukeskusten investoinnit. Seuraavan vuosikymmenen alun lama ei näkynyt kuin omarahoitusosuuden taittumisena. Siihen vaikutti osaltaan se, että osuuskaupat joutuivat maksamaan henkilöstönsä eläkevakuutusvajetta *Eläkekassa Elonvaralle*, kun eläkekassa purettiin vuonna 1991. Sen jälkeen eläke-etuuksien hoitajaksi tuli Keskinäisen Eläkevakuutusyhtiö Tapiolan *Eläke-Tapiola*. Keskimaan osalta eläkevastuu katettiin täysimääräisenä vuoden 1992 loppuun mennessä.

Omavaraisuusasteen painuma vuonna 1995 johtui puolestaan siitä, että tuolloin purettiin kaikki käyttöomaisuuden arvonkorotukset, yhteismäärältään 67 miljoonaa markkaa (n. 15 milj. euroa). Verrattuna kaupparyhmänsä muihin osuuskauppoihin Keskimaan onnistui kohottaa omavaraisuuttaan 1990-luvun puoliväliin saakka nopeammin: ero oli koko ajan noin viisi prosenttiyksikköä.

Keskimaan ilme tuloksestaan *omia pääomia kartuttavana*, investointikykyisenä kauppana alkoi vahvistua näkyvämmin vuodesta 1996. Jo neljän vuoden kuluttua omia varoja oli yhtä paljon kuin vieraita, mikä tapahtui koko kaupparyhmässä vasta sitä seuraavan neljän vuoden jälkeen (2004). Vuonna 2006 yllettiin 60 prosentin osuuteen ja seuraavana vuonna saavutettiin siihenastinen huippu: oman pääoman osuus oli lähes kaksi kolmasosaa (64,2 prosenttia) koko pääomasta. Sen jälkeen osuuskaupan mittava investointiaalto supisti osuutta. Vuodesta 2012 alkaen oman rahoituksen ennestään erinomainen pelivara on edelleen parantunut.

Vieraan pääoman rakenne muuttui aikojen myötä. Alueellisen osuuskaupan alkuaikoina lyhytaikaisen velan osuus onnistuttiin pudottamaan kolmasosaan koko vieraan pääoman määrästä. Suunta muuttui 1990-luvun jälkipuoliskolla ja lyhytaikaisen pääoman osuus nousi muutamassa vuodessa neljään viidesosaan vieraasta pääomasta. Lainamarkkinat olivat monipuolistuneet ja muuttuneet nopeasyklisemmiksi korkotasoiltaankin. Lyhytaikaista vierasta pääomaa kannatti tarpeen tullen hankkia sijoitusmielessä, kun investoinnit pystyttiin kuitenkin hoitamaan omarahoitteisina.

Kuvio 28. Keskimaan pääomarakenne 1984–2013



Lähde: Keskimaan vuosikertomukset 1984–2013.

Keskimaan talousjohtajaksi syyskesällä 2014 tullut Niko Toivanen tuntee jo aikaisemmista yhteyksistään Keskimaan tapaa hoitaa talouttaan. ”Lihavien vuosien” investoinnit olivat vaihtuneet ”laihempien vuosien” kustannusten optimointiin:[685]

> Investointimme ovat vähentyneet selvästi edeltävään vuosikymmeneen verrattuna. Toisaalta nyt toimipaikkaverkosto niin hyvässä kunnossa, ettei tarvekaan ole samanlainen kuin ennen. Joissakin muissa osuuskaupoissa verkostovelkaa vielä on. On isojakin paikkoja, joissa ei ole päivittäistavarakaupan palveluja. Nyt meillä keskitytään paljon toiminnan tehokkuuteen. Sitä vaatii jo se, että olemme laskeneet hintoja ollaksemme niiden suhteen kilpailukykyinen.
>
> Meillä puhutaan kustannusten minimoimisen sijaan kustannusten optimoinnista. Siinä on paino eri asioilla. Mini-

mointi on enemmänkin kurjistamista, mutta optimoinnilla haetaan oikea tasapaino, ettei palvelun laatu kärsi meidän tyyppisellä toimijalla.

Iso laiva kääntyy hitaasti, tarkoittaen jo ihmisten asenteellisella tasolla. En näe, että tässä olisi ongelmaa omistajahallinnon suhteen. Hallintohan määrittelee toiminnan suuntaa, päättää siitä isosta maalista. Toimiva johto toimii sitten niitten nuottien mukaan.

Aika on muuttunut säästökassan ajoista. 2000-luvun alussa Keskimaan ei ollut tarvetta hakea lainaa pankista. Kun mennään taaksepäin niihin huonoihin aikoihin, niin silloin piti hakea. Kun säästökassat lakkasivat ja S-Pankki tuli, niin kyllähän meistä tuli myös asiakkaita pankkien lainatiskin puolelle, jos ennen oltiin sijoitustiskin asiakkaita. Onhan meidänkin osuuskaupan taseessa pankilta lainattua vierasta pääomaa. Kun miettii talousjohtajan näkökulmaa, niin nyt on turvallisempi olotila kuin säästökassan aikana: säästökassatalletukset olivat lyhyttä rahaa, ja yksi kaunis päivä, niin kaikki säästökassatallettajat olisivat voineet olla tiskillä nostamassa kaikki varansa pois. Nythän meidän korollinen vieras pääoma on pääosin pitkäaikaista lainaa.

Kannattavuus huimaan kasvuun 1990-luvulla

Keski-Suomen maakunnallisen osuuskaupan muodostaneet pienemmät osuuskaupat, mukaan lukien Kangasniemen osuuskauppa, olivat olleet 1980-luvun alussa taloudelliselta liikkumavaraltaan ahtaalla, osa jopa kriittisessä tilassa. Näkyvin poikkeus tästä perusasetelmasta oli Keskimaa, vaikka senkin talous pyöri melko pitkälti vielä vieraan pääoman turvin. Osuuskaupoista osa oli kuitenkin onnistunut nostamaan 1970-luvun lopulla kannattavuuttaan SOK-laisten osuuskauppojen keskiarvoon perusteena *työntekijää kohti suhteutettu myynti*. Myynti oli noin 200 000 euroa (vuoden 2011 rahana).

Keski-Suomen alueelliseen osuuskauppaan tuli mukaan heikosti kannattavia entisiä osuuskauppoja ja niiden henkilöstöä, minkä seurauksena toimihenkilöä kohti laskettu vuosimyynti jäi aluksi alle 200 000 euroon. S-ryhmän keskiarvo oli hieman sen yli. Keskimaan talous ja tuloskunto alkoivat parin vuoden kuluttua kohentua, mutta toisin oli tuottavuuden laita. Se laahasi vuonna 1990 edelleen 200 000 euron tuntumassa, kun se oli koko kaupparyhmässä runsaat 240 000 euroa. Kuhmoisten osuuskaupan sulautuminen vuoden 1990 lopulla jähmetti tuottavuuden nostamista, ja kaupparyhmä oli kovistellut tavan takaa Keskimaata liian verkkaisesta entistenkin heikkojen toimipaikkojen sulkemisesta.

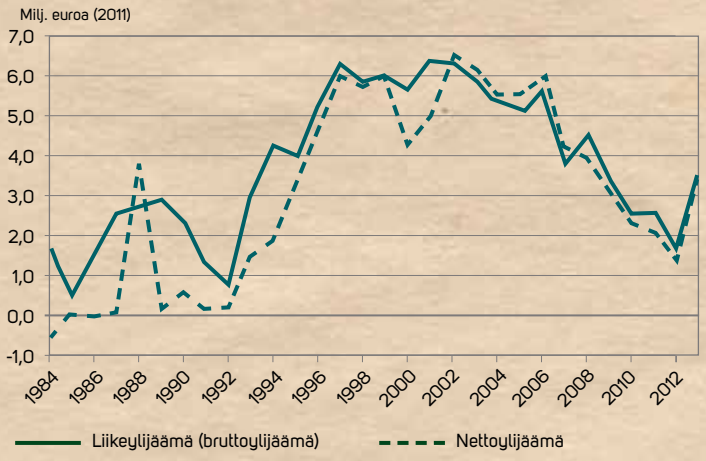
Tuottavuus alkoi vihdoin kohota 1990-luvun alkupuoliskolla. Keljon Prisman valmistuminen näkyi jo vuoden 1994 toimihenkilöön suhteutetussa myynnissä. Keskimaan ryhtyessä saamaan ketjutuksesta aiempaa syvällisempää hyötyä, mukaan lukien logistiikkaan ja automaation liittynyt kehitys, saavutettiin kaupparyhmän keskiarvo 1990-luvun puolivälissä. Vuosimyynti toimihenkilöä kohti oli jo yli 300 000 euroa. Vuosikymmenen lopulla siihen saatiin lisää noin 25 000 euroa. Vuosituhannen taitteessa uutta väkeä palkattiin enemmän kuin myynti kasvoi ja tuottavuus notkahti alle kaupparyhmän keskiarvon. Se saavutettiin uudelleen vuonna 2005, kun kaupparyhmän tuottavuus oli lähtenyt hiipumaan. Keskimaan toimihenkilöä kohti laskettu myynti vakiintui vuodesta 2008 lähtien noin 350 000 euroon. Sitä ei kuitenkaan voida verrata kaupparyhmätasolla, koska Keskimaan tuottavuuslukuja korottaa ja siten ”vääristää” polttoainemyynnin suuri osuus kokonaismyynnistä.

Liikeylijäämää jäi kolmen ensimmäisen alueosuuskaupan toimintavuoden aikana vain nimellisesti (kuvio 29) ja nettoylijäämää ei juuri lainkaan vielä neljäntenäkään vuonna. Ensimmäinen vajaa toimintavuosi (1984) oli selkeästi tappiollinen, mikä johtui entisten osuuskauppojen sopeuttamisajan alasajoista ja siitä, että maakunnallista osuuskauppaa rasittivat osuuskauppojen velkavastuiden suuret korkokulut.

Vuonna 1988 kirjattiin joukko käyttöomaisuuden myyntituloja, joten *nettoylijäämä* ampaisi tilapäisesti varsinaisten liiketoiminnan tuottamaa ylijäämää suuremmaksi. Kysynnän hiipuminen 1990-luvun alussa painoi kannattavuutta, mutta jo vuodesta 1993 alkoi huikea kannattavuuden nousu. Suuntaus jatkui voimakkaana vuoteen 1997, jolloin ylijäämää kertyi kuusi prosenttia liikevaihdosta. Yli viiden prosentin liikeylijäämätasolla pysyttiin kymmenen vuotta; huiput ajoittuivat vuosiin 2001 ja 2002 (bruttoylijäämät 6,4 prosenttia ja 6,3 prosenttia). Sen jälkeen joinakin vuosina saatiin sijoitusten rahoitustuottoja siinä määrin, että nettoylijäämä kohosi varsinaista liiketoimintaylijäämää korkeammaksi.

Keskimaan kannattavuus ylitti kaupparyhmänsä osuuskauppojen keskiarvon. Esimerkiksi vuonna 1995 osuuskauppojen nettoylijäämä myynnistä oli 2,2 prosenttia, Keskimaan 2,9 prosenttia. Vuonna 2000 vastaavat suhdeluvut olivat 3,1 prosenttia ja 3,6 prosenttia.[686] S-ryhmän osuuskauppojen vertailussa vuonna 1990 hyvä taloudellinen tilanne oli ollut vain HOK:lla ja Ympäristöllä; Keskimaa kuului yhdessä viiden kanssa toiseksi parhaimpaan ryhmään, tyydyttäviin. Suurin osa oli välttävällä tasolla, ja melkoisen monen taloudellinen tilanne oli heikko. Kriisiosuuskauppoja oli kaksi. Kymmenen vuotta myöhemmin (2000) Keskimaa oli kivunnut parhaimpaan luokkaan, joka oli täydentynyt yhdentoista menestyvän ryhmäksi; yksi vähemmän oli tyydyttäviä ja kaksi heikointakin olivat asemaltaan välttäviä. Keskimaa oli priimaluokkaa toiminnalliselta tulokseltaan ja omavaraisuudeltaan; parannettavaa oli pääoman tuottavuudessa, kun yrityksessä lepäsi melkoinen määrä ns. laiskaa rahaa kassavaroina.[687]

Kuvio 29. Keskimaan liiketoiminnan ylijäämä 1984–2013



Lähde: Keskimaan vuosikertomukset 1984–2013.

Vuonna 2005 Keskimaa lukeutui kaupparyhmänsä parhaimpaan neljännekseen sekä *toiminta- ja käyttökatteiltaan* että *rahoitustulokseltaan*. Ongelman aiheuttivat henkilöstökulut, jotka olivat liikevaihtoon nähden suuremmat kuin keskimäärin kaupparyhmässä. Tämä johtui pitkälti siitä, että Keskimaalla ravintolatoiminnalla oli tärkeä merkitys. Kokonaistilanne oli hyvän ja tyydyttävän rajamailla. Tilanne korjaantui parissa vuodessa, kun Keskimaa saavutti tavoitetason kahdestatoista tavoitteesta yhdeksässä. Luokituspisteitä kertyi 18 (maksimi oli 21).[688]

Keskimaan kannattavuus heikkeni vuoden 2008 jälkeen siten, että vuonna 2010 liikeylijäämää jäi 2,5 prosenttia liikevaihdosta, mutta vuonna 2012 enää alle 2 prosenttia. Edellisen kerran tällä tasolla oli oltu vuoden 1993 lama-aikana. S-ryhmän luokituksessa vuonna 2010 oli jouduttu laskeutumaan kouluarvosanoin korkeintaan tyydyttävälle tasolle. Parhaimpaa neljännestä Keskimaa oli *maksuvalmiudessa* ja

vieraan pääoman edullisuudessa. Huolestuttavaa oli, että yhdestätoista tavoitekriteeristä toiseksi heikoimpien joukossa oltiin kuuden kriteerin osalta. Ne osoittivat kannattavuuden painuneen alaspäin ja kiinteistömassaan sijoitettujen pääomien tuottavan heikosti.[689]

Satavuotias osuuskauppa kestää arvion, mutta yltyikö investointitahti ylisuureksi? Olivatko kaupan kasvuodotukset liian ruusuiset? Kimmo Jantunen arvioi itsekin päätöksentekijänä:[690]

> Jälkiviisaus on helpoin viisauden laji. Mutta sitäkin voi harjoittaa, ei arvostellakseen historiaansa, vaan ottaen siitä oppia. Taustallahan oli kova kasvu, markkina kasvoi koko ajan ja investoitiin kovasti. Meillä osuivat kaikki positiiviset piikit päällekkäin. Jälkikäteen arvioiden siitä tuli hybristila organisaatiolle. Alkoi tuntua, että me ollaan voittamattomia. Kaikki onnistuu, vaikka otetaan isoiltakin tuntuvia riskejä, hyvin käy kuitenkin.
>
> Vaikka kuinka hirviteltiin investointeja, että on tämä kauhean kallis, oli käsijarrun vetäminen kuitenkin vaikeaa. Alettiin uskoa, että vauhti korjaa virheet. Uskottiin jatkuvaan kasvuun. Lukkiuduttiin liikaa siihen ajatukseen, että kasvu ja investoinnit ovat itsetarkoitus.

Keskimaan hallituksessa vuodesta 2004 lähtien vaikuttanut Sari Harvia-Jyllinmaa ottaa myös kantaa investointeihin:[691]

> Kaikki investoinnit on tehty kunkin ajan parhaan tiedon ja tietämyksen mukaan ajatellen tulevaisuutta. Kaupan pitää olla jatkuvasti hyvässä kunnossa. Jos kauppa näyttää huonolta, siellä myytävä tavarakin tuntuu huonolta. Kun notkahdus tuli, tarkasteltiin investointeja uudemman kerran ja pantiin niitä jäihinkin, tai sitten toteutettiin toisella tavalla, ja se oli järkevää.

Osuuskaupan tuloskehitystä rasittivat 2010-luvulla erityisesti investointien poistojen kasvu sekä useiden suurten yksiköiden käynnistäminen, mukaan lukien uusi toimiala, rautakauppa. Vuoden 2013 aikana osuuskaupassa tarkasteltiin kaikkia kustannuseriä arkisia toimintoja myöten ja merkittäviä säästökohteita löydettiin kiinteistökuluissa alkaen energian käytöstä.[692] Tulos alkoi näkyä: vuonna 2013 liikeylijäämää kertyi lähes 21 miljoonaa euroa eli 3,5 prosenttia liikevaihdosta. Vuoden 2012 syksyllä Keskimaan suurimman toimialan uudeksi vetäjäksi tullut Reima Loukkola arvioi "tulokkaan" silmin uutta tilannetta:[693]

> Keskimaalla on käsittämättömän hieno menestystarina. Kuinka markkinaosuus on saatu haltuun ja tulosta on tehty. Minulla on ollut täällä työssä hyvä ystäväni, joka oli minun kenttäkoulutuskavereitani. Vuodesta 1998 hänen kauttaan olen saanut kuulla pieniä siivuja siitä, mitä täällä tapahtuu. Eli olin pikkuisen päässyt maistamaan Keskimaan sielunelämää.
>
> Vauhti oli ollut aika kova. Omasta näkövinkkelistäni tänne tullessani arvioin, että jarrukahvaa olisi joskus voinut käyttää joidenkin investointien osalta. Ehkä se kova tuloskunto on saattanut sokaista jossain vaiheessa. Toisaalta pitää muistaa, että kaupparyhmä aina tarvitsee pilotteja, esimerkkeinä Terra ja Sokoksen iso remontti. Ilman pilotteja meillä ei ole kokemuksia; ja kenties ilman Keskimaata meillä ei olisi Prisma-ketjuakaan.
>
> En pyri viisastelemaan, mutta osuuskaupan tulos oli heikentynyt todella paljon ja kun katselin tilannetta market- ja tavaratalokaupan osalta, niin vakuutuin, että muutoksia ei voinut tehdä asenteella "sopiiko teille?". Käytin karrikoidusti jopa termiä eloonjäämistaistelu ja näin, että on vain painettava kaasua – haluttiin tai ei. Olen saanut jo aikaisemmin viedä läpi erilaisia muutosprosesseja, joten asia tuntui itselleni sinällään omalta.







Millainen kilpailutilanne päivittäis- ja käyttötavarakaupassa on 2010-luvulla? Loukkola jatkaa:

Me lähdettiin 1980- ja 1990-luvun taitteessa liikkeelle hintamielikuvalla ja sen iskostaminen vei meiltä yli kymmenen vuotta. Lidl puhui kahdeksan ensimmäistä vuotta vain, että hinta, hinta, hinta. Ei muuta viestiä kuin hinta. Lidl joutui tietenkin tekemään meillä Suomessa muutoksia valikoimiin ja toki heillä oli pientä miekkailua henkilökunnan kanssa. Mutta se hinta puri. Nyt viimeisenkin kahden vuoden aikana ihmiset luulevat yhä, että Lidl on vain hinnan perässä. Mutta vielä mitä: sieltä löytyy laatua ja tuoreutta, kun katsotaan viimeisiä tekoja. Rantautuminen Suomeen on suunniteltu erittäin taitavasti. He saavat koko ajan markkinaa lisää ja tekevät tosi kovaa tulosta hyvin edullisella hintatasolla. Kyllä tässä S-ryhmä ja keskolaiset hiukan haukkaavat happea saksalaisten edessä. On mukava lähteä panemaan kampoihin. Nyt olemme lähteneet liikkeelle, mutta kova työ on vielä edessä.

Lidl siis painaa kaasua. Kesko ei jää laakereille makaamaan: sillä on satojen miljoonien kassa, eihän se voi jäädä katsomaan, että Lidl vie markkinoita ja S-ryhmä yrittää pitää omansa. Ei se voi niin tehdä. Se on pörssiyhtiö. Siellä tehdään vielä kovia ratkaisuja ja rahaa käytetään. Miten

Osuuskaupat ovat kautta historian kannustaneet omistajajäseniään tarkkaan taloudenpitoon, jossa säästökassa oli aikoinaan tärkeänä apuna. Neiti Irja Ahomäki palvelee säästökassa-asiakasta.

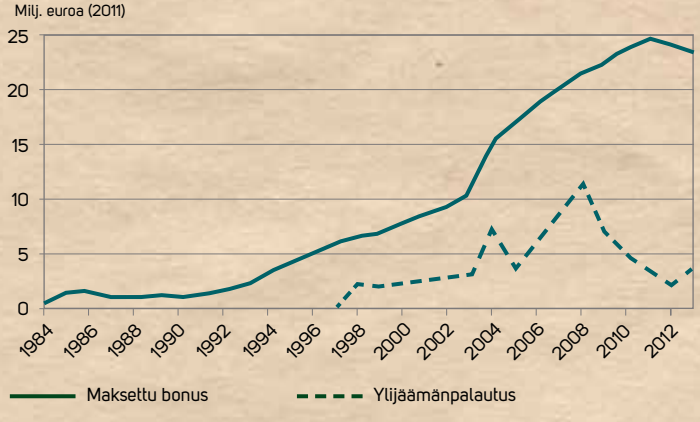
Asiakasomistajia ostojen keskittämisestä palkitsevan elektronisen bonusjärjestelmän kehittämisessä pioneerityötä S-ryhmässä tekivät 1980-luvulla Keskimaa sekä Kuopion Osuuskauppa.

Edulliset hinnat on keskeinen omistajille suunnattu etu. Keskimaan kaikkien ruokakauppojen hinnat ovat reaaliaikaisesti vertailtavissa Foodie.fi-palvelussa.

meidän S-marketit pärjää tässä kisassa? Meillä on hyvät tuotteet, mutta hintatasoa on saatava alaspäin. Henkilöstökulut on marketkaupassa jo tiukattu, ei siellä ole enää isoa ruuvia mitä vääntää. Meillä se ruuvi on vuoden aikana väännetty kutakuinkin pohjaan. No, kyllä meiltä lääkkeet löytyy. Hinta ja uskallus!

Kanta-Keskimaan liiketoiminnan kannattavuutta oli kuvannut sen kyky maksaa vuodesta 1970 lähtien jäsenasiakkailleen hieman *ostohyvitystä*. Alueosuuskaupankin aikana sen maksaminen lisäsi asiakkaiden sitoutumista, koska ostojen keskittäminen palkittiin sitä näkyvämmin, mitä enemmän käytettiin oman kaupan palveluja. Ostohyvitys, jota alettiin vuoden 1988 lopulta lähtien kutsua *Bonukseksi*, lisäsi osuuskaupan edullisuutta lopullista hintaa vertailtaessa. Markkinointikuluja voitiin supistaa, kun hintailmoitteluruletista päästiin yhtenäishinnoitteluun Bonuksen toimiessa kannustimena. Liikkeelle lähdettiin vaatimattomalta tasolta, sillä vuonna 1984 Keskimaa maksoi ostohyvityksiä vasta puolen miljoonan eurona arvosta (vuoden 2011 rahana). Se käsitti vain 0,2 prosenttia liikevaihdosta (kuvio 30). Osuus kohosi pian noin 0,5 prosenttiin ja oli euroina runsas miljoona.

Kuvio 30. Keskimaan maksama Bonus ja ylijäämänpalautus 1984–2013



Lähde: Keskimaan vuosikertomukset 1984–2013.

Bonuksen hyöty alkoi korostua 1990-luvun lamavuosina, kun Keskimaa pystyi sisällyttämään bonusedut aiempaa laajemmalle, erityisesti Prisma-kauppaan. Järjestelmätekniikan kehitys lisäsi etuusjärjestelmän käytettävyyttä. Alkoi tasainen kasvu, jonka aikana vuonna 2003 saavutettiin kymmenen miljoonan euron raja. Se oli reaalisesti 20 kertaa enemmän kuin alueosuuskaupan ensimmäisenä vuonna 1984. Bonuksen merkitys korostui entisestään vuodesta 2004 kaupankäynnin volyymin kovan kasvun mukana: 20 miljoonan euron raja ylitettiin jo kolmen vuoden kuluttua ja 25 miljoonan euron paalua hätyyteltiin 2010-luvulle tultaessa. Vuoteen 2013 mennessä maakunnallinen osuuskauppa oli jakanut Bonusta yhteensä lähes 300 miljoonan euron edestä. Vuotta kohti siitä riitti keskimäärin 9,3 miljoonaa euroa. Tässä laskennallisessa keskiarvossa liikuttiin aivan 2000-luvun alussa; sen jälkeen on pysytty roimasti keskiarvon yläpuolella.

Bonuksen suhteellinen kasvu on noudattanut luonnollisesti reaalirahaisen hyvityksen kasvukäyrää. Kahden prosentin osuus liikevaihdosta tavoitettiin vuonna 1995; kolmen prosentin vuonna 2003. Vuodesta 2008 lähtien osuus liikevaihdosta vakiintui 4,2–4,3 prosenttiin.

Ylijäämänpalautus oli tärkein osuuskaupan voitonjakoon liittyvä hyvän asiakkaan palkitseminen. Muita, vähäisempiä muotoja olivat *osuusmaksun koron* maksaminen ja *maksutapaedun* suominen. Ylijäämänpalautus perustui siihen, että liiketoiminta oli saatu ensin kannattavaksi ja vakaaksi. Sen lisäksi mukaan tuli harkinta: palautuksen käyttäminen oli omistajahallinnon linjanveto; maksuperusteena oli tulos, ei automaatiomaisuus. Kanta-Keskimaan aikana etuutta oli voitu käyttää vain 1960-luvun alussa, sillä kutakuinkin kaikki tulokseen jääneet varat ohjattiin visusti vastaisen varalle investointeihin.

Sama tilanne jatkui alueosuuskaupan aikana, sillä vuoteen 1997 saakka ei maksettu kertaakaan ylijäämänpalautusta (kuvio 30). Sen käyttöön ottamisesta hyvinä vuosina Bonuksen lisänä alettiin puhua seuraavana talvena. Tarkoitus oli tehdä sääntömuutos, jolla ylijäämänpalautuksesta päättäminen tehtäisiin joka vuosi erikseen. Samaan aikaan koko kaupparyhmätasolla käytiin keskustelua yhtenäisestä tuloksenjakoperiaatteiden linjauksesta. Ryhmä painotti, että osuuskauppojen tuloksenjaon pitää palvella asiakasomistajan taloudellisia etuja ja perustua kunkin kaupan pitkäjänteiseen tuloksentekokykyyn. S-ryhmä piti ylijäämänpalautuskeskustelua näkyvästi julkisuudessa: se oli selkeä viesti kilpailijalle.[694]

Palautusta maksettiin Keskimaan edustajiston päätöksellä vuonna 1998 ja edellisen vuoden tuloksesta osoitettiin tarkoitukseen vajaat 11 miljoonaa markkaa (2,3 milj. euroa). Se käsitti 0,8 prosenttia liikevaihdosta. Sama prosenttiosuus oli ohjenuorana jatkossakin. Vuonna 2004 osuuskauppa oli avokätinen ja maksoi 7,3 miljoonaa euroa (vuoden 2011 rahana) eli 1,8 prosenttia liikevaihdosta. Seuraavat lähivuodet taso pysyi korkeana ja huippu saavutettiin kovan tuloskunnon viime metreillä vuonna 2008 (11 milj. euroa; 2,2 prosenttia liikevaihdosta). Sen jälkeen ylijäämänpalautuksen rahamääräinen ja suhteellinen osuus alkoi laskea. Vuodelta 2012 päätettiin jakaa palautusta 2,1 miljoonaa euroa, joka oli 0,4 prosenttia tiukalla työllä hankitusta liikevaihdosta. Seuraavana vuonna osuuskaupan tulos parani siinä määrin, että palautukseen osoitettiin rahaa kaksinkertainen määrä. Vuonna 2011 osuuskaupan hallinto linjasi, että ylijäämänpalautukseen saatettiin osoittaa korkeintaan kolmannes tuloksesta.

Keskimaa-konsernin *pääoman tuotto* oli parhaimmillaan vuosituhannen vaihteen edellä. *Oman pääoman* tuotto kohosi erinomaiselle tasolle 15–19 prosenttiin, huippuna vuosi 1997 (19,4 prosenttia). *Sijoitetun pääoman* tuottoaste oli pari prosenttia alempi. Investointien ohjenuorana oli pidetty vuodesta 1992 lähtien 15 prosentin tuottoa sijoitetulle pääomalle kolmantena täytenä toimintavuotena, sillä sijoitustoiminnassa lyhytaikaiset rahamarkkinat antoivat hyviä tuottoja.[695] Pääoman tuottavuus alkoi heikentyä 2000-luvun puolella, mutta pysyi vuoteen 2006 yli kymmenenä prosenttina. Vuonna 2010 tultiin korkotasojen tiukentumisen jatkuessa kouluarvosanoin korkeintaan välttävänä pidettävälle 5 prosentin tasolle ja kaksi vuotta myöhemmin sekä oma että sijoitettu pääoma tuottivat 3,4 prosenttia. Hallintoneuvosto pohti Vuokatin maisemista voimaa hakien syksyllä 2013 kannattavuusongelmaa omistajaohjauksen näkökulmasta: sijoitetun pääoman tuotto oli puolet tavoitetasosta.[696]



Keuruun S-market yksi vuonna 2013 S-Pankin valtakunnallisessa palvelukilpailussa kärkisijoille. Menestyksestä iloitsivat Elisa Pihlainen ja Helena Saarijärvi.

Innovaatioiden sisäänajajana: kokemukset ja oppiminen

Jatkuva muutostarve

Vanha kiinalainen sanalasku väittää, ettei elämässä ole mitään tärkeää – paitsi puutarhanhoito. Muinaisilla kreikkalaisilla samassa asemassa oli merenkulku. Kun tässä samassa filosofisessa hengessä ajattelemme maamme vähittäiskauppaa viimeisen kolmen vuosikymmenen aikana, voimme väittää, ettei kaupalla ole ollut mitään tärkeämpää kuin *toimintaympäristön muutoksiin vastaaminen*. Kauppa on ollut oikeastaan sitä aikaisemminkin jatkuvassa muutostilassa, mutta muutosten suuruusluokka on kasvanut ja syklisyys tihentynyt. Ydinasia Keskimaan kannalta on siis ollut se, kuinka se on pystynyt ennakoivasti aistimaan muutostuulet.

Maakunnallisen Keskimaan taival on jaettavissa 2010-luvulle tultaessa *kahteen jaksoon*. Niistä ensimmäinen oli pitkäkestoisin ja siten vaikuttava. Se oli kasvun aikakausi. Sen lähtökohtana olivat alueellisen osuuskaupan ensimmäiset toiminnalliset askeleet vuonna 1984. Alkuaika oli oikeastaan liikkeellelähtövaikeuksien nujertamista, mutta samalla me-hengen karaisemista. Kasvu-uralle päästiin vuonna 1989 ja sillä pysyttiin kaksi vuosikymmentä. Voimakas toiminnan ja kannattavuuden kasvuvaihe päättyi vuosien 2008 ja 2009 tienoilla. Tämän olemme havainneet edellä monin numeerisin mittarein. Alkoi tasaantuva vaihe, jolta tuli ponnistaa taas uudelleen.

Kun ajattelemme alueellisen osuuskaupan syntyä ja alkuvaihetta, Keskimaalla oli osuuskauppana mahdollisuudet päätyä jollekin neljästä polusta (taulukko ohessa).[697]

Kuihtumisen tielle olisi johtanut se, ettei kauppa olisi saanut sijaa markkinoilla. Se olisi ikään kuin näperrellyt aikansa ja häipynyt pois. Ehkä se olisi liitetty menestyvämpään. Yksi suunta olisi voinut johtaa siihen, että osuuskauppa olisi tehnyt varsin kelvollisia liiketaloudellisia ratkaisuja, mutta ei olisi erottunut joukosta. Se olisi jäänyt yhdeksi kaupaksi muiden joukossa vailla kykyä hyödyntää toimintamallissaan osuustoiminnallisuuden tuomaa kilpailuetua.

Vanhan ajan – puhumme nyt 1900-luvun alkuvuosista – osuuskaupat olivat sosiaalisen tilauksen mukanaan tuomia idealisteja: niillä oli intoa ja aatetta vaikka muille jakaa, mutta ei liiketaloudellista kyvykkyyttä. Monet niistä joutuivatkin lopettamaan varsin pian. Jotkut sinnittelivät 1950-, 1960- tai jopa 1970-luvulle saakka. Maakuntaosuuskauppakin olisi voinut päätyä idealistiksi. Monet Keskimaan toimintaan ja tuot-

Alueellisen osuuskaupan synty- ja alkuvaiheessa Keskimaalla oli mahdollisuudet päätyä jollekin neljästä polusta:

Taloudellinen kyvykkyys	Asiakkuuskyvykkyys	
ALHAINEN	ALHAINEN	> ”kuihtuja”
KORKEA	ALHAINEN	> ”liiketoimintamenestyjä”
ALHAINEN	KORKEA	> ”idealisti”
KORKEA	KORKEA	> ”osuustoimintamenestyjä”

tavuuteen liittyvät näytöt komealta kasvukaudelta osoittavat, että osuuskauppa päätyi menestyjäksi, joka sekä hallitsi taloudellisen tuottavuuden että osasi hyödyntää syvällisesti asiakkuusajattelua. Voi jopa väittää, että Keskimaa pystyi luomaan *osuuskauppateoreettisen mallin*, jonka monia elementtejä ryhdyttiin soveltamaan koko kaupparyhmässä.

Entä kiivaan kasvun jälkeen? Tuleeko ratkaisevaksi tekijäksi rohkeus nähdä tulevaisuuteen? Näin ajatellen Keskimaalla olisi 2010-luvullakin edelleen neljä vaihtoehtoista väylää (taulukko ohessa).[698]

Ajelehtija häviää kilpailussa ennen pitkää. Sopeutuja pärjää kasvottomana, mutta sen asiakkaat eivät näe osuustoiminnallisuuden tuovan mitään lisäarvoa muuttuneessa tilanteessa. Sankari on selviytyjä, vaikeuksien voittaja ja asiakkaille "hehkuttava", mutta liiketoiminta ontuu. Jos 2010-luvun Keskimaa pystyy vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin samalla tavalla kuin se teki kasvuvaiheen aikana, sen on pystyttävä ennakoivaan oma-aloitteisuuteen. Aktivisti painaa kaasua jo päättyvän alamäen alla ennen suunnan vaihtumista vastamäeksi. Tähän viittaa esimerkiksi se, että asiakkaiden kuuleminen nostettiin 2010-luvulla uudelle tasolle: ennen asiakkaan mielipidettä kysyttiin lähinnä viestinnän näkökulmasta, nyt palvelujen railakkaan kehittämisen.[699] Osuuskaupan hallitus ideoi ryhmätyönä syksyllä 2013 uutta strategiaa hahmotellessaan ns. keihäänkärkimallin, johon keskeisimmät strategiset tavoitteet uudessa tilanteessa pärjäämisestä perustuivat. Tällaisiksi kärjiksi valikoituivat: 1) hyödyllisin asiakkuus, 2) halutuimmat ja kannattavat palvelut, 3) tuloksellinen ja tehokas Keskimaa, 4) hyvin johdettu ja 5) osaavin ja aikaansaavin henkilökunta. Keihäänkärjet muodostivat vuonna 2014 hyväksytyn strategian ytimen.[700]

Toimitusjohtaja Antti Määttä kertoo havainneensa, että Keskimaassa oli tapana toteuttaa ketjuajattelua perustuen strategian laveaan tulkintaan. Tultaessa 2010-luvulle ei enää voinut olla kysymys entisen päivittämisestä, sillä entisillä konsteilla ei enää selvitty muuttuneessa toimintaympäristössä:[701]

> Keskimaa on jatkumo. Kuisma Niemelän jälki tietenkin näkyi. Muistan kuitenkin, että Keskimaassa oli paljon samaa kuin 1990-luvun alussa Liukkosen Kalevin aikaan, kun tein kenttäharjoitteluni Seppälän Prismassa. Kun minut oli juhannuksen alla 2010 valittu Keskimaan uudeksi toimitusjohtajaksi, kesäaikana käytiin vaimon kanssa aika paljon Jyväskylässä. Oli mukava tutustua paikkoihin, kun pääsi kiertämään tilanteessa, jossa naama ei ollut niin tuttu. Sanoinkin useamman kerran vaimolle, että tästä täytyy nyt nauttia niin kauan kuin tätä kestää.

Keskimaalla olisi 2010-luvullakin edelleen neljä vaihtoehtoista väylää:

Taloudellinen kyvykkyys	Asiakkuuskyvykkyys	
ALHAINEN	ALHAINEN	> "ajelehtija"
KORKEA	ALHAINEN	> "sopeutuja"
ALHAINEN	KORKEA	> "sankari"
KORKEA	KORKEA	> "aktivisti"



Kun kierrettiin toimipaikoissa ja ravintoloissa, vahvistui käsitys, että ketjutoimintaa toteutettiin, mutta toteuttaminen oli aina hyvin paljon kiinni sen toimipaikan esimiehen käsialasta. Näki, että ketjumaisuus oli sitä, että toimipaikoissa oli jonkin verran toleranssia siinä, miten asioita toteutettiin. Tarkoitti sitä, että oli erilaisia variaatioita, vaikka puitteet olivat samanlaiset. Tunnistin, että se oli hyvin pitkältä ajalta keskimaalainen tapa toimia.

Keskimaan strategiat ovat olleet aika laveita. Niiden tekoon on pantu paljon vaivaa. Me tehtiin Satakunnan Osuuskaupassa yhtä lailla kovaa kasvua menneinä vuosina, kuuden ja puolen vuoden aikana, jolloin olin toimitusjohtajana, me tuplattiin talon koko kaikilla mittareilla. Meillä täällä Keskimaalla oltiin vielä suuremmassa markkinaosuudessa ja alettiin olla saturaatiopisteessä: jos markkinat eivät enää kasva, mitä sitten tehdään? Piti ruveta oikeasti miettimään, että tullaan uuteen aikaan, ei enää pärjätä samoilla linjauksilla, joilla oli pärjätty yli 20 vuotta. Olen miettinyt sitä asiaa, kun on sanottu, että hyvän strategian merkki on, että se säilyy muuttumattomana. Harvoin yhdellä strategialla pärjää edes 20 vuotta, joten Keskimaalla oli aikanaan kyllä timangit valinnat.

Keskimaalaisessa 1/2015 esiteltiin Meidän Keskimaa -ohjelmaa Saarijärven S-marketin näkökulmasta.



Meidän Keskimaa!

Halutuin ja hyödyllisin

Teksti ja kuvat: Kristiina Tammitie

Osaavin ja aikaansaavin henkilöstö. Saarijärven S-marketissa nostettiin tämä keihäänkärki Meidän Keskimaa –ohjelman kuluvan vuoden ensimmäiseksi kehittämiskohteeksi. Parantamisen paikkoja on pohdittu porukalla ja kirjattu ne yhteisiksi tekemisiksi.

Meidän Keskimaa –kehittämisohjelma on polkaistu tositoimin käyntiin. Kaikissa toimipaikoissa parannetaan omaa tekemistä viiden keihäänkärjen alla, jokaisen työryhmän omista lähtökohdista, halutuin ja hyödyllisin Keskimaa tavoitteena.

Vuorovastaavan muistilista

Saarijärven S-marketissa uudenlaista, henkilöstön tietotaitoa ja osaamista hyödyntävää strategiatyötä käynnisteltiin viime vuoden lopulla. Lämmittelykierros toisista toimipaikoista asioita kopioiden, mutta myös omia erityispiirteitämme huomioon ottaen, joukkoa johtajava **Perttu Kosonen** kehuu.

Anne Stenström saa kassalla ilsämyyntiä aikaiseksi. – Minä olen hyvä myymisessä, joku muu taas jossain toisessa asiassa. Jokaisen parhaan osaamisen hyödyntämisestä koituu iloa itselle ja muille.

Siinä on kaksi suurta tekijää, jotka ovat aiheuttaneet sen muutoksen. Ensimmäinen ja varmaan se suurin on, jos puhutaan ruokakaupasta tai vaikka ravintola-asioinnista, niin kuluttajat ovat muuttuneet. Kun mietitään 1980-luvun lopun ja 1990-luvun alun kuluttajaa, niin me elettiin maailmassa, jossa oli Neuvostoliitto ja kaksi tv-kanavaa, ihmisten suhde ruokaan oli aika erilaista kuin nykyään, kun on kokkiohjelmia valtava määrä. Joku on hyvin sanonut, taitaa olla joku näistä tv:n eliittikokeista, että 1990-luvulle asti suomalaisille ruoka oli energiaa, tankkausta varten, ja siihen hyvin kustannustehokas strategia, joka meillä oli, toimi erinomaisen hyvin. Liittyen maailman pirstaloitumiseen nyt pitää olla luomua ja lähiruokaa ja pitää olla reilua kauppaa, ollaan liitytty EU:hun, ja se on tuonut omat isot muutoksensa. Vaikka kuinka Suomessa puhutaan ruuan hinnasta, ruuan osuus ihmisen käytettävissä olevasta rahamäärästä on puolittunut sinä aikana, kun strategiaa toteutettiin. Nyt ruualla on jopa lupa vähän leikkiä. Ihmiset hakevat elämyksiä.

Asia kulminoitui meillä Keskimaassa palvelutiskikeskusteluun, joka tuli hyvin nopeasti esiin konkreettisena asiana. Meillä tuli organisaatiossa kulttuuritörmäys, kun se 100-prosenttinen itsepalveluteesi oli vallitseva. Meillä oli ulkoistettuja palvelutiskejä Prismassa. Ja Mestarin Herkku on aina ollut oma lukunsa. Se on loistavasti hoidettu, erinomainen ruokakauppa. Itse näen palvelun valikoima-

kysymyksenä enkä niinkään aatteellisena kysymyksenä. Toki sillä on kustannusvaikutuksia ja tiedän sen jos kuka, kun aikanaan Jollaksessa pidin rakennekoulutuksia, joissa Excel-taulukoilla todistettiin 1990-luvun alussa se, että palvelutiskit pitää kantaa myymälöistä ulos.

Kuluttajamuutos oli yksi asia. Toinen oli markkina-aseman muutos. Mehän ollaan nyt ihan eri tilanteessa kun 1980- ja 1990-luvun taitteessa, kun kaupparyhmän markkinaosuus oli 15 prosenttia. Nyt se lähestyy viittäkymmentä. Olen miettinyt tätä asiaa vaalitekniikan kautta: jos ajatellaan presidenttiehdokasta, jonka kannatus on 15 prosenttia ja hän pyrkii 20 prosenttiin, niin hän voi olla yhden tai kahden asian ehdokas. Mutta jos joku haluaa voittaa presidentinvaalit ja päästä 50 prosenttiin, kyllä strategiaa täytyy pyöristää ja täytyy puhutella suurempia kansanjoukkoja kuin se, joka haluaa 15:sta 20:een tai 25:een. Me ollaan oltu menestystarina siitä asti, kun lähdettiin 15 prosentista ylöspäin, mutta ei me ihan samoilla konsteilla pärjätä muuttuneessa maailmassa ja 50 prosentin tuntumassa. Ydin on edelleen sama, mutta ympärille pitää rakentaa.

Yleisessä mielipiteessä me ei olla enää haastaja, vaan markkinajohtaja, ja suhtautuminen meihin on sitäkin kautta muuttunut. Tässä on valtava määrä niin ympäristön muutoksia, kuluttajien muutoksia ja meidän sisäisiä muutoksia, jotka ovat aiheuttaneet sen, että meidän on vähintäänkin pitänyt modifioida liikeideaa. Tätä pohdintaa piti tullessani aika paljon käydä. Samaa keskustelua käytiin kaupparyhmässäkin. Kaupparyhmätasolla oli siinä vaiheessa jäämässä eläkkeelle sukupolvi, joka oli rakentanut meidän ison menestyksen. Aika harva kykenee muuttamaan sitä strategiaa, jonka on menestyksellä rakentanut. Nokiakin on hyvä esimerkki siitä, kuinka voi rakastua menestyksen tuomaan strategiaan.

Mihin Keskimaan kasvu perustui?

Olemme määrittäneet Keskimaan ”osuustoimintamenestyjäksi”, joka kykeni hallitsemaan yhtä aikaa sekä tuottavuuteen tähtäävän kaupankäynnin että siihen kytkeytyvän vaatimuksen syvällisen asiakkuuden oivaltamisesta. Kokoamme nyt joukon innovaatioita, jotka liittyivät varsinaiseen vähittäiskauppatoimintaan. Asiakkuusnäkökulmaa tarkastelemme lähemmin kirjan loppupuolella: miten ”jäsenyydestä omistamiseen” -ajattelu tuli yhdeksi osuuskaupan voimavaraksi. Tähän inhimillisten resurssien joukkoon kuuluvat myös omistajahallinnon ja toimialajohdon sitouttaminen osuuskaupan luotsaamiseen ja henkilöstön koulutus muutoksiin sopeuttamiseksi.

Keskimaa sai *hyvän startin*. Menestyksen perustaksi tuli se, että maakunnallinen osuuskauppa pystyttiin muodostamaan nopeasti ja vain pienin synnytyskivuin. Jäsenistö luottamushenkilöitä myöten onnistuttiin sitouttamaan alusta alkaen omaksi koetun kaupan taakse. Siitä oli hyvä jatkaa asiakassuhteiden tiiviimpää kehittämistä. Saatiin aikaan *suotuisa kierre*: pystyttiin parantamaan olennaisesti palvelun tasoa verrattuna vanhaan osuuskauppamielikuvaan: asiakkaat tulivat tyytyväisemmiksi, henkilökunta koki tekevänsä mielekästä työtä, saatiin hyvä ilmapiiri kaupan ympärille ja tulos lähti paranemaan. Tämän positiivisen kierteen seuraus oli, että Keskimaa saavutti markkinajohtajuuden suhteessa tärkeimpään kilpailijaansa aikaisemmin kuin keskimäärin kaupparyhmän muut osuuskaupat.

Keskimaassa *toimipaikan rooli nostettiin keskiöön*. Sen toiminnot pystyttiin erittelemään, ja ongelmakohtiin puuttumalla tehostettiin jatkuvasti toimintaprosesseja. Toimipaikkatasolla oltiin tarkoin selvillä kustannusten rakenteesta ja siitä, miten muutokset ja järjestelyt vaikuttivat kustannustehokkuuteen. *Työntekijöiden motivaatio osaamistason parantamiseen kasvoi* me-hengen vahvistumisen myötä. Kun kaupanala eli jatkuvassa muutostilassa, olennaista oli juuri se, että toimipaikan hen-

kilöstö koki luottavaisin mielin pystyvänsä hallitsemaan kulloisenkin muutostilanteen.

Keskimaan tapaan toimia kuului *ketjumaisen toiminnan piirteiden soveltaminen maakunnalliseen ympäristöön*. Ketjumaisuudesta pyrittiin ottamaan mahdollisimman suuri hyöty ymmärtäen tietotekniikan ja logistiikan keskeinen asema ketjuttamisen taustatekijöinä. Keskimaa oivalsi omin sovellutuksin jo ennen kaupparyhmäänsä, mikä merkitys palvelun tasaisella laadulla oli kaupankäynnissä. Kalevi Liukkonen korosti, että ketjuuntumisen tuli tapahtua alueellisen kehittämistasapainon ehdoin. Ei jääty kuitenkaan tämän ehdon vangiksi, vaan *ketjutoiminnan piti palvella myös Jyväskylän seudun suuria yksiköitä*. Prismat olivat kaupankäynnin vetureita. Ne olivat kaupan suuryksiköitä, joissa Keskimaa pystyi tehokkaimmin hyödyntämään *ketjuttamisideaa*. Hyödyntäminen lähti nimestä, jonka ottaminen valtakunnalliseen käyttöön *nosti* olennaisesti *ketjun identiteettiä*. Keskimaa saattoi hyödyntää toisessa automarketissaan Keljossa ensimmäisen *ohjausorganisaatiota*, mitä Jyväskylään ensimmäistä automarkettiaan pystyttävä K-kauppa ei voinut tehdä. Prismoilla oli yhteinen johtaja, ja Keljoon perustettiin vain esillepanopäällikön paikka käyttötavarakaupan puolelle.[702]

Keskimaalla oli *sopivan laaja, hallittavissa oleva toimialapaletti*. Tähän kuului päivittäis- ja käyttötavarakaupan lisäksi kanta-Keskimaan perintönä vahva ravintolakauppa. Merkittävä päänavaus oli Hirvaskankaan Esso-huoltamon hankinta ja sen kehittäminen liikennemyymälämuodossa Keskimaan varhaisena versiona ABC-liikennemyymälöiden konseptin muotoutumiseen.

Hotelli- ja ravintolatoimialalla yksi merkittävimmistä ja kauaskantoisimmista saavutuksista oli yritysostojen jälkeen *onnistua integroimaan yksityinen toimintakulttuuri Keskimaan toimintakulttuuriin*. Toimialajohtajana työskennellyt Keijo Valve taustoittaa:[703]

Yksi merkittävin aikaansaannos omana aikanani oli, että pystyimme integroimaan yrityksiä, jotka olivat eläneet toisessa toimintakulttuurissa. Se on tarkoittanut niiden vahvuuksien yhdistämistä; tätä on osoittanut toimipaikkojen menestyminen. Toimintakulttuurinen työ ei ole ihan yksinkertainen asia, vaan aina pitkä prosessi.

Jyväshovissa ja Alexandrassa oli oma kulttuurinsa, kun ne hotellit hankittiin. Kulttuurit rakentuivat perinteiselle hotelli- ja ravintolaosaamiselle. Eli elettiin, kuten odotettiin toimivan hotellissa ja ravintolassa. Millaisia ihmisiä valitaan töihin ja millaisella systeemillä heitä johdetaan. Olivat käytänteitä, joilla tuskin olisi menestytty. Sellaisina ne kuitenkin otettiin vastaan. Kuten Jyväshovin valkoliinaiset pöydät ja ohje, ettei valkoisella flyygelillä sovi soittaa liian kovaa, kun herrat syövät. Tämä on ollut se yksi taso: hotelleissa on eletty sitä aitoa vanhan ajan hotelli- ja ravintolabisneksen palvelukulttuuria. Ne nyhtäistiin toimintaympäristöön, jonka johtamista hallitsee modernimpi ketjukulttuuri, ja minä yritän säätää välissä. Tämä oli se iso kuva. Että pystynkö kulttuurit yhdistämään ja haluanko edes yhdistää? En ole halunnutkaan yhdistää, mutta olen koettanut ottaa parhaat puolet rationaalisesta kulttuurista ja parhaat puolet eri ravintoloiden historiallisesta kulttuurista. Jos lähdetään johtamaan vain toisen kulttuurin ehdoilla, ei tule menestystä, vaan syntyy vastakkainasettelua.

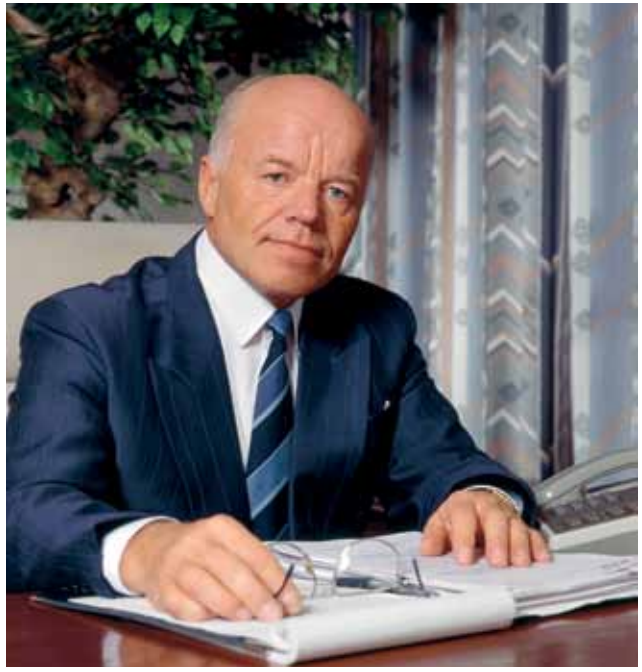
Suosiollinen lähtökohta Keskimaan, ostavan osapuolen, kannalta on ollut se, että vallankin Jyväshovi, mutta myös Alexandra, kuten monet ravintolatkin, ovat olleet taloudellisissa ongelmissa. Se loi henkilöstön keskuuteen positiivisen lähtökohdan: Keskimaalla oli erittäin hyvä maine työnantajana ostavan osapuolen roolissaan. Varmaan huokaistiin helpotuksesta. Toiminnan pyörittämisessähän keskeisenä tekijänä on henkilöstö. Henkilöstö suhtautui aina muutokseen hyvin myötämielisesti. Siitä oli hyvä

jatkaa. Jos joitakin ongelmallisia kohtia ostettavassa osapuolessa oli, niin ne saattoivat toisinaan liittyä paikan esimiehiin. Lähinnä heidän asenteisiinsa. He ehkä näkivät osuuskaupan vieraana linnakkeena suhteessa yksityisiin yrityskulttuureihin. Joillekin se yksityisyys oli oman identiteetin lähde. Sen takia piti tehdä tarpeen vaatiessa henkilöjärjestelyjä johdossa.

Keskimaa kykeni onnistumaan kaupparyhmänsä mukaisessa kilpailustrategiassa ryhmän kärkijoukossa. Peruspilareiksi valittiin 1980- ja 1990-luvun taitteessa *kustannustehokkuus ja hintajohtajuus*. Keskimaa ymmärsi, että kaupankäynnin jatkuvuuden ydin oli kustannustehokkuuden vaatimus. Veijo Karhula palauttaa mieleen alkuaikojen myyntikatteen metsästystä sekä myöhempää aikaa, kun siirryttiin 2000-luvulle:[704]

> Toimialajohtajien keskuudessa oli paljon epäilyjä sen suhteen, miten myyntikatetta voitaisiin hallitusti ennakoida ja myös varmistaa sen toteutuminen. Asian ympärillä käytiin paljon keskustelua ja tehtiin "sormiharjoittelua" yhteisen näkemyksen lisäämiseksi. Tosiasiassa myyntikatteen laskenta tuotteista asti lähtevillä toteumaennustuksilla oli parasta, mitä sitä ennen oli ollut koskaan tarjolla.
>
> Tietotekniikkaan tehdyt panostukset loivat perustan siirtyä kaupparyhmätasoiseen myyntikatteen laskentaan ja hallintaan. Tietotekniikan panostuksista keskusteltiin vuosittain niiden vaatimien lisätöiden vuoksi. Jälkikäteen voi kuitenkin todeta, että onneksi tyhmyys ei tiivistynyt ja panostukset tuli tehtyä. Tiedon hallinta mahdollisti monet prosessien tehostamishankkeet ja niiden mittaamisen.
>
> Uuden vuosituhannen alku oli ketjujen vahvaa, systemaattista ja käytännönläheistä kehittämistä erityisesti päivittäistavarakaupassa. Markkinoilta haettiin oikean hintatason tieto kilpailijoiden tuotekohtaisilla hintatutkimuksilla. Ketjujen tavoitekatetasot asemoitiin ketjuittain suhteessa kilpailijoihin 4–6 prosenttia edullisemmiksi. Tämäkään asia ei alkuvaiheessa ollut mitenkään yksinkertaista johtuen eri osuuskauppojen omista katetasokaavailuista. Luotiin erilaisia hintatasoluokituksia, joista käyttäjät voisivat valita. Aikaa myöten katelaskenta kuitenkin yhtenäistyi ketjujen tasolla.

Keskimaan ajattelutapaan kuului alusta saakka se, ettei osuuskaupan tarvitse tyytyä nollatulokseen. Syntynyttä voittoa piti käyttää kaupan kehittämiseen, ennen muuta *asiakkaita tyydyttävän toimipaikkaverkoston rakentamiseen*. Osa tuloksesta kuului jakaa oikeudenmukaisessa suhteessa. *Palkitseminen kohdennettiin kauppaansa sitoutuneeseen asiakkaaseen.* Keskimaa oli 1980-luvun jälkipuoliskolla osuuskauppa, joka lähti eturivissä muuttamaan entisen, kankeahkon ostopalautusjärjestelmän bonusjärjestelmäksi tietoteknisten kehitysaskelten tukemana.



Kalevi Liukkosen toimitusjohtajakaudella kymmenen osuuskaupan yhteenliittymästä muotoutui maakunnallisesti vahva ja yhtenäinen alueosuuskauppa Keskimaa.

Keskimaan eläköityvä toimitusjohtaja Kalevi Liukkonen summasi vuonna 1999 silloin 15-vuotiaaksi ehtineen alueosuuskaupan *strategiset menestystekijät*. Niitä oli monta, ja ne olivat painottumisjärjestyksessään seuraavat:[705]

1) Etujen tuottaminen omistajille
2) Ketjumainen toiminta
3) Henkilöstön osallistaminen
4) Henkilöstön palkitseminen
5) Rationaalinen tavaranhankinta
6) Keskeisten liikepaikkojen omistaminen
7) Hallittu investointirytmi
8) Rahoituksen liikkumavara
9) Taseen hallinnan tuoma itsemääräämisoikeus
10) Konsernilaskennan selkeät pelisäännöt: aiheuttamisperiaate, kulut kuluiksi, sisäinen korko, sisäinen pääomavuokra, yleiskulujen puhtaanapito

Osuuskaupassa tunnistettiin 2000-luvulle tultaessa tarve fokusoida strategisia tavoitteita tiukemmin. Esimerkiksi voi ottaa hallituksen päätöksen syksyltä 2002. Keskimaa tukeutui toimintojen parantamisen mittaamisessa kaupparyhmänsä yhteiseen mittaristoon, mutta valitsi viiden vuoden aikajänteellä menestymisensä kannalta *keskeisimmiksi näkökulmiksi* seuraavat:

1) asiakasnäkökulma,
2) oppimisen ja kehittymisen näkökulma,
3) prosessien tehokkuuden näkökulma ja
4) taloudellinen näkökulma.[706]

Kaupparyhmän pilottina

Keskimaa hyödynsi osuuskauppana sekä omia sisäisiä vahvuuksiaan että koko kaupparyhmässä omaksuttuja, hyväksi havaittuja käytänteitä. Keskimaa hakeutui mielellään – ja sitä tulosten näkymisen myötä myös pyydettiin – S-ryhmän erilaisiin kehittämistyöryhmiin. Osuuskauppa halusi olla aina parhaan asiantuntijuuden äärellä sekä siihen kokemuksiaan lisäten että muiden kokemuksia tarkalla korvalla kuulostellen. Tärkeäksi kilpailustrategian kehittämisväyläksi muodostuivat *pilottihankkeet*, joiden tuloksia hyödynnettiin koko kaupparyhmässä. Keskimaa oli monissa hankkeissa selkeä esiraivaaja, koska se havaitsi, että sellaiset kehittämisprojektit sopivat sen tietoa jakavaan, riskinottoa kaihtamattomaan johtamis- ja organisaatiomalliin. Kokeilujen avulla osuuskauppa pystyi suhteellisen pienellä riskillä arvioimaan, kannattiko hanketta viedä eteenpäin ja sitä laajentaa.[707] Tämä oli yksi tärkeä tekijä, miksi Keskimaa selvisi 1990-luvun alkupuolen lamasta.

Jo aikaisemmin eri asiayhteyksissä on noussut esiin lukuisia tapauksia, joissa näkyi Keskimaan pilottihakuisuus ja -halukkuus. Sellaisia tapauksia liittyy myös moniin, myöhem-

min esiin tulevien asiakkuuden hallintaan ja henkilöstön kouluttamiseen liittyviin seikkoihin. Kuvaava esimerkki, josta jo aiemmin on ollut mainintaa, oli Seppälän Prismasta saatujen kokemusten hyödyntäminen Keskimaan toisessa automarketissa Keljossa. Yhteisen johdon lisäksi vanhemman Prisman tavarapäälliköt toimivat yhteen Keljon kanssa. Tällainen rakenne oli aikaansa edellä, sillä S-ryhmän ketjuohjaus ei ollut vielä 1990-luvun puolivälissä valtakunnallisesti riittävän tehokas.

Pilotointimahdollisuudet paranivat sitä mukaa kun Keskimaan taloudelliset edellytykset kohenivat. Kehittämiskokeilut vaativat varoja ja pitkäjänteisyyttä vailla varmuutta tulosten hyödynnettävyydestä. Ne toivat ylimääräistä työtä henkilöstölle. Raija Isännäinen oli sidosryhmätyönsä vuoksi mukana hankkeissa ja muistelee arkista puolta:[708]

> Oli monentasoista suunnittelua. Liukkosen Kalevilla omissa ryhmissään, sitten Kiviniemen Aarnolla. Minä olin niissä ryhmissä, jotka rupesivat pilotointeja käytännössä junailemaan. Meillähän Keskimaassa on ollut vähän sellainen tapa, että miehet päättävät, mutta naiset toteuttavat! Minä en sitä kokenut sinänsä pahana, koska olen tullut hyvin toimeen miesporukoissa.

Yhtenä aikaansa edellä olevana esimerkkinä voi nostaa Raija Isännäisen mukaan sen, että *ympäristötietoisuus* otettiin mukaan toimintoihin. Keskimaa pilotoi 1990-luvulla ympäristöystävälliseen toimintaan yksikkötasolla keinona henkilöstön koulutus. Mukana oli vahvasti kiinteistöpuoli, kun mietittiin paikkakunnittain yksikkökohtaisesti kierrätysasioita.[709] Osuuskauppa saattoikin ottaa ympäristöohjelman käyttöön ennen maakuntansa kuntia. Se täydentyi 2000-luvun alussa laajasti tulkituksi *yhteiskuntavastuullisuudeksi*, kun sosiaalinen vastuunkanto nostettiin taloudellisen menestyksen rinnalle. Yhteiskuntavastuun korostaminen oli maakunnallisen toimijan yksi kilpailuvaltti.[710]



ABC Joutsassa Keskimaa pilotoi uuden aikakauden ABC:tä, jossa ketjun hyvät elementit toistuvat, mutta ne hyödynnetään omaleimaisella ja erilaisella tavalla, paikallisuutta korostaen.

Omien kokemusten tuloksena syntyi havainto *liikennemyymälän myynnin luonteesta*. Irja Pulkkinen palauttaa mieleen yhden Hirvaskankaalta saadun opin:[711]

> Kun verrataan vaikkapa Prismaan, niin asiakkaat ovat vielä kiireisempiä. Tulevat ja menevät. Kun tulee vaikka viisi bussilastillista, niin meillä pitää olla valmius tarjota se tuote nopeasti. Ei olisi pahasta, jos hiljaisimpina yöaikoina olisi saatavilla ne varmat tuotteet, jotka myös kerrotaan asiakkaille. Että ei ole kaikkea, mitä on päiväsaikaan. Asiakkaalle tulee parempi mieli, kun saa nopeasti, kuin että joutuu odottamaan ja odottamaan.
>
> Kun olin mukana tekemässä ABC-ketjulle annoksia ja ruokatuotteita, niin jotkut sanoivat palavereissa, että heillä on koko valikoima. Minä sanoin, että jos teillä on ne muutamat hyvät tuotteet, niin miten paljon säästöä tulee talolle, kun ei tarvitse olla henkilökuntaa aina töissä niin

paljon. Jos teillä on vähän henkilökuntaa, niin ette voi palvella koko skaalaa ja tulee huono mieli kiireiselle asiakkaalle. Ne nuoret eivät oikein meinanneet ymmärtää mitä tarkoitan. Minun piti toistaa. Sitten ne rupesivat laskemaan, että kyllä tarjontaa pitäisi pelkistää. Ja alussa niin tehtiin ketjussakin, mutta kyllä se myöhemmin lähti luisumaan toiseen suuntaan.

Pasi Kunelius valottaa 2000-luvun Keskimaan ravitsemis- ja majoitusalan tilannetta:[712]

Pilotointihan maksaa aina. Yleensä pilotilla ei vuolla kultaa, vaan säädetään konseptia koko ajan. Mottomme oli 2000-luvun investoinneissa se, että pistettiin "pelit ja pensselit kuntoon" pitkälle tulevaisuuteen. Toimialan tulos kyllä vajosi. Minun toimialajohtajakauden aikana tuloksen kehitys on ollut ykkösasia. Hotelleissahan meillä on ollut kasvustrategia, ja se bisnes on nykyään hyvällä tolalla uuden hotellin investoinnista huolimatta. Alexandra tekee nyt miljoonatulosta; meillä ei ole koko kaupparyhmässä montaa yhtä tuloksekasta hotellia. Se on ollut viime vuosina koko Keskimaan yksi kultamuna. Ravintoloissa tehokkuuden ja tuloskunnon parantuminen on ollut aikanani koko ajan myös keskiössä. Muistan, kun teimme päälliköiden kanssa vuodelle 2008 budjettia, niin näytin kaupparyhmän osuuskauppojen rankingin: toimialan tulos oli alimmassa kvartiilissa. Sanoin, että siinä vaiheessa kun päästään yläkvartiiliin, heitän voltin. Minä olen heittänyt sen voltin jo joku aika sitten.

Kaupparyhmän markkinoinnista aikoinaan vastannut Kalle Sääskilahti luonnehtii rehevään tapaansa Keskimaan asemaa pilottiosuuskauppana seuraavasti:[713]

Kun kaupparyhmässä tehtiin uudistuksia, Keskimaa oli itsestään selvästi mukana monissa näissä kuvioissa. Toinen seikka mikä vaikutti markkinatutkijan kannalta, oli itse Keski-Suomi. Se edusti tutkimusmielessä erittäin hyvin Suomen kansalaisia. Lisäksi on sanottava, että vaikka voimakkain uudistamisaika alkoi Liukkosen aikana, siellä oltiin jo edeltävän Prättälän aikana toki saatu uutta aikaan, kuten Prisma uranavaajana.

Keskimaalta kysyttiin aikanaan lupa Prisma-nimen ottamisesta käyttöön valtakunnallisesti. Prisma-ketjun valtakunnalliseen lanseeraukseen liittyy yksi mielenkiintoinen homma. Olin vetämässä nimen markkinointia, jolloin nimi tuli Sokos-marketien paikalle. Oli ankarat suunnitelmat ja laskelmat, miten tällainen ketju pitää lanseerata kaikkien taiteen sääntöjen mukaan. Kaikki meni hienosti ja päätöksetkin tehtiin.

Sitten huomattiin, ettei meillä kaupparyhmässä ole rahaa koko hommaan. Tulos oli, ettei Prisma-ketjua ole mitenkään lanseerattu. Se on vain aloittanut toimintansa. Rahat oli silloin niin tiukalla. Eipä siinä tainnut tulla mitään vahinkoakaan. Se perusidea oli niin hyvä. Sen oli luonut Keskimaa Jyväskylään. Prisma-ketjun konseptin kehittämisessä senkin jälkeen oli aina Jyväskylän esimerkki keskiössä.

Pilotointi on pitkäaikainen työprosessi. Vuodessa tai kahdessa ei tapahdu mitään. Ensimmäisen kolmen vuoden kuluttua vanhemmat kuluttajat vain ihmettelevät. Viidessä vuodessa saadaan aikaan jotakin, mutta menee kymmenen vuotta, ennen kuin pyörii täydellä höyryllä. Tämä sääntö pitää paikkansa.

Tässä kaupparyhmässä tarvitaan ennakkoluulottomia. Moni uudistus olisi hidastunut merkittävästi, ellei Keskimaa olisi ollut mukana. Joskus piti hieman "sordiinolla" mainita nimi Keskimaa, kun tehtiin niitä testejä. Toiset pakkasivat tulemaan jopa hieman kateellisiksi. Mutta nehän olisivat päässeet mukaan, jos olisivat olleet itse aktiivisia.



Keskimaa ja kaupparyhmä (1915–2015)

Molemminpuolinen side

SOK-järjestöstä SOK-ryhmäksi ja 1980-luvun puolivälissä viimein S-ryhmäksi muotoutunutta kaupparyhmää ei voinut olla olemassa ilman menestyviä osuuskauppoja. Ne eivät puolestaan voineet harjoittaa tuloksekasta kaupankäyntiä ilman keskuskunnan keskitettyjä tukipalveluja. Koko satavuotisen historiansa aikana Keskimaan side SOK:hon on ollut siten kaksisuuntainen. Yhteiselo oli pitkän aikavälin tarkastelussa pääosin harmoninen, minkä pohja oli jo siinä, että Keskimaan toimivalla johdolla oli hyvät suhteet SOK:n johtoon. Päinvastaisesta ei ole todisteita. Toki osuuskaupan ja SOK:n suhde ei ollut vailla hankaustekijöitä samaan tapaan kuin muillakaan keskikokoa suuremmilla osuuskaupoilla. SOK:n osa on ollut osuuskauppoihin nähden perinteisesti tavaroiden toimittajan, myyjän, osa. Osuuskaupat olivat ostajia eikä siis ihme, että erimielisyyttä tuli joskus hinnasta, yhdestä kaupankäynnin perustekijästä. Toisinaan purnattiin laadusta, aika ajoin puhuttivat toimitusehdot.

Keijo Valve on luonnehtinut SOK:n ja Keskimaan suhdetta arvopohjasta käsin:[714]

> Toimintakulttuuri pohjautuu arvoihin. Vahva kulttuuri mahdollistaa erinomaiset liiketoimintaratkaisut ja sen, että valitaan oikeanlaiset ihmiset kuhunkin tehtävään. Keskimaalla on ollut vahva kulttuuriperusta, jossa tärkeää on ollut ihmisen huomiointi. Tätä osuuskauppaa ei ole koskaan johdettu autoritaarisesti. Pekka Prättälä oli visionääri ja siinä mielessä omatahtoinen, mutta ei autoritaarinen. Luulen vahvasti, että Keskimaan arvojen perusta ja kulttuuri on syvemmällä.



SOK:n pääjohtaja Kari Neilimo arvioi Keskimaan merkitystä osuuskaupan 90-vuotisjuhlassa. Painavat sanat tallennettiin kyseisen vuoden toimintakatsaukseen.

Se, mikä tätä kulttuuria olisi voinut sotkea, on kaupparyhmästrategiointi ja siinä olevat näkemykset. Minun mielestäni kehitystä haittasi se, että SOK:n piirissä oli virtauksia ja näkemyksiä, jotka eivät tuntuneet sopivan keskimaalaiseen arvo- ja kulttuuriperustaan. Toisaalta taloudelliset realiteetit puolsivat sitä ajattelua, että pitää lisätä tehokkuutta ja keskusjohtoisuutta. Se oli vain tietty vaihe. Sitten älyttiin peruuttaa ja palattiin alueelliseen ajatteluun ja onnistuttiin yhdistämään nämä puolet. Ja siinä Kalevin panos ja Jeren kanssa tekemä yhteistyö sai konkretiansa. Nämä nidottiin yhteen. Jere rupesi suosimaan ketjujohtoista ajattelua, että kaikki pitää panna ketjuiksi: Sokokset ja kaikki hotellit. Sen takia Jeren sanotaan lähteneen kaupparyhmästä, koska liikkeenjohtajien enemmistö ei tiettävästi voinut sitä sulattaa. Tämä tilanne tuli vasta Kalevin jälkeen. Elikä: Keskimaan näkökulmasta jos kaupparyhmä jotakin mahdollisti, se sitä myös monimutkaisti.

SOK:lla oli tavarantoimittajan lisäksi muita tehtäviä, kuten osuustoiminnallinen edunvalvonta, yhteiskuntasuhteiden hoitaminen, koulutus ja järjestötyö. SOK:n pyrkimykset osuuskauppojen ohjaamisessa vaihtelivat ajan saatossa. Muodot kehittyivät, mutta yhteisenä piirteenä oli vuorovaikutuksen lisääminen osuuskauppojen kanssa ja hyvien ohjaus- ja toimintokäytänteiden saattaminen kaikkien ulottuville. Tästä näkyvin esimerkki oli ketjutus.

Keskimaan lukuisat pilotit hyödyttivät koko kaupparyhmää, mutta kokeilupohjan tarjoaminen avasi osuuskaupalle itselleenkin mahdollisuuksia jalostaa sovellutuksia. Tämä oli ikään kuin askel muiden edellä. Keskimaa vaikutti koko S-ryhmän osuuskauppatoiminnan jokaisen kolmen peruspilarin kehittämiseen. Näistä ensimmäinen oli *kanta-asiakkuusjärjestelmän kehitystyö*, mikä lopulta antoi olemassaolon oikeutuksen koko 1900-luvun lopun osuuskauppaidealle. Toinen tukijalka oli *ketjuttamisen kehittäminen* mukaan luettuna vahva koulutusnäkökulma. Kolmas seikka oli *maakunnallisen osuuskaupan rakennejärjestelyjen pioneerityöt*, jotka voidaan tiivistää Kalle Sääskilahden ilmaisuin: "Sillä SOK:lla, joka oli vuonna 1969 taloon tullessani, ja 2000-luvun SOK:lla, ei ole mitään muuta yhteistä kuin nuo kolme kirjainta. Tässä muutoksessa Keskimaan vaikuttavuus on ollut reilusti enemmän kuin keskimäärin muilla osuuskaupoilla."[715]

Keskimaan yksi ominaispiirre oli, että se sitoutui vahvasti kaupparyhmän sopimiin pelisääntöihin. Se ei ollut kapinaosuuskauppa; sellaisiakin sekaan mahtui. Keskimaalaiset panivat merkille lipsumista monissa muissa osuuskaupoissa esimerkiksi Prisma-ketjutuksessa. Tästä muistuttaminen tietenkin närkästytti jossain määrin muita.[716] Koko kaupparyhmän viestintää 1990-luvulta lähtien hyvin tunteva Kristiina Tammitie kertoo havainnoistaan:[717]

Olen kuullut monilta alueosuuskauppojen jo eläkkeelle siirtyneiltä johtajilta, ettei Kalevia oikein tohdittu arvostella, koska hänellä oli niin läheinen yhteys Jere Lahteen ja he tulivat keskenään hyvin toimeen. Kalevi tuskin huomasi koko asiaa.

1990-luvun lopulla ja 2000-luvun alussa myös Keskimaan edelläkävijyys ärsytti muita osuuskauppoja. Kun tehtiin aikoinaan juttua vaikkapa Ässä-lehteen, Keskimaa olisi usein ollut hyvä esimerkki uuden asian toteuttajasta. Monesti jouduttiin kuitenkin toteamaan, että otetaan silti juttuun jokin muu osuuskauppa kuin taas Keskimaa. Tuli ikään kuin tahallinen Keskimaan jarrutus ryhmätasolla. Tuntui, ettei SOK:ssa ollut kellään Keskimaata vastaan mitään, mutta ei haluttu suututtaa muita osuuskauppoja. SOK:llehan Keskimaa on ollut aina hyvä osuuskauppa: on lähtenyt toteuttamaan ketjuja eikä ole sooloillut. Nykään en enää muiden osuuskauppojen taholta tällaisiin asenteisiin törmää.

Kimmo Jantunen tuli vuosituhannen taitteessa Mikkelistä Jyväskylään. Tavassa lähteä mukaan hankkeisiin oli eroa:[718]

> S-ryhmän sisällä Keskimaalla oli edelläkävijän ja kehittäjän maine. Pääkuva oli erittäin positiivinen. Jos hakemalla haen, ainoa minua hieman arveluttava asia oli se, että Suur-Savo kuului osuuskauppoihin, jotka aidosti kävivät läpi kaikki SOK:lta tulevat ehdotukset pohtien mitä mikäkin merkitsee osuuskaupalle, mitä hyvää ja mitä huonoa ehdotuksiin osuuskaupan näkökulmasta liittyi. Keskimaan maine oli sellainen, että se lähtee mukaan heti ja miettimättä. Se oli ainoa asia, mikä minua arvelutti, kun olin nähnyt urallani kaksi osuuskauppaa, joissa oli jouduttu huonoon jamaan ainakin osittain harkitsemattomien päätösten seurauksena. Toisaalta Keskimaalla oli hyvä näyttö, kehitysluvut olivat hyvät, markkinaosuus oli hyvä, tulos oli kunnossa. Kun tunsin jo eläköityneen Kalevi Liukkosen, niin tiesin, että hän oli kyllä pohtiva ja älykäs kaveri. Ei se loppujen lopuksi siltä vaikuttanut, että Keskimaa olisi ollut tahdoton ja toteuttanut kaikki, mitä SOK:ssa oli ehdotettu.

Millainen on Keskimaan pilotointihalukkuus 2010-luvulla? Toimitusjohtaja Antti Määttä painottaa tarvetta saada ensin oma pesä kuntoon unohtamatta SOK:n merkitystä:[719]

> Meidän pitää ajaa samalla sekä omaa etuamme, mutta myös SOK:n etua, sillä merkittävin omaisuuteemme on SOK. Omistamme siitä noin seitsemän prosenttia. Se on todella iso strateginen omaisuus ja sen hyvinvoinnista pitää huolehtia. Vastakkainasettelu SOK ja osuuskaupat on asia, johon en haluaisi lähteä ollenkaan mukaan. Olemme pitäneet pikkuisen taukoa pilotoinneista, mutta niidenkin aika tulee. Tässä on ollut ihmisillä aika paljon muita kiireitä. Täytyy muistaa, että pilotoinnit ovat työllistäviä hankkeita eivätkä omat perusasiat saa jäädä hoitamatta. Ne ovat usein kivoja hankkeita, mutta ensin täytyy huolehtia, että oma pohja on kova.



profiili

– Kodinkonekaupan tuotteissa ja erityispiirteissä riittää vielä opittavaa, toteaa Hannele Humaloja-Virtanen.

■ *Kodinkonemarkkinoilla koetaan pian kummia, ennustaa SOK:n uuden HOT Kodintekniikka Oy:n toimitusjohtaja* ***Hannele Humaloja-Virtanen.*** *Keväällä ensimmäisen myymälänsä avaava uusi kodintekniikkaketju täyttää viimeisenkin saarekkeen asiakasomistajien tarpeista, kun Bonusta alkaa kertyä myös kodin isoista laitehankinnoista.*

HOT näyttää jääkaapin paikan

HOT Kodintekniikka Oy:n toimitusjohtaja Hannele Humaloja-Virtanen on saanut tehtäväänsä lentävän lähdön. Uuden valtakunnallisen kodintekniikkaketjun luominen on hyvässä vauhdissa, ja ensimmäinen HOT avaa ovensa keväällä Jyväskylässä. Tavoiteaikataulun mukaan vuoden loppuun mennessä ketjuun kuuluu neljä myymälää eri puolella Suomea. Suureen myymäläpinta-alaan, laajaan kodinkonevalikoimaan ja edullisuuteen perustuva ketju tulee tarjoamaan asiakasomistajille mahdollisuuden kartuttaa bonuskertymäänsä entistä monipuolisemmin.

Uuden kodinkoneiden vähittäismyyntiin keskittyvän ketjun takaa löytyy kaksi vahvaa tekijää; yrityksen omistus jakautuu tasaosuuksin saksalaiselle kodintekniikkajätti Brinkmannille ja SOK:lle. Brinkmann on 70-vuotias perheyritys, jolla on suuri osuus Saksan kodinkonekaupasta. Saksasta löytyykin jo entuudestaan HOT - (House Of Technics) nimikkeen alla toimivia yksiköitä. S-ryhmä on puolestaan perinteisesti ollut erittäin vahva ketjutoiminnan osaaja. Humaloja-Virtasen

10

HOT-kodintekniikkaketjusta kaavailtiin 2000-luvun taitteessa menestystarinaa, mutta toisin kävi. Myymälöitä ehdittiin avata vasta muutamia, joista ensimmäinen Jyväskylään, kun S-ryhmän yhteistyökumppanina toiminut saksalainen Brinkmann-yhtiöt joutui yrityssaneeraukseen. Avatut myymälät lopetettiin vuoden 2001 lopussa. Lehtileike Ässä-lehdestä vuodelta 2000.

Piirikonttorin aika

SOK hoiti 1980-luvulle saakka tukkumyynnin jäsenosuuskaupoilleen valtakunnallisen piirikonttoriverkon avulla. Konttoreita oli parhaimmillaan 13. Niistä yksi sijaitsi Jyväskylässä Vapaudenkadun varrella. Se oli perustettu vuonna 1919; sitä ennen Jyväskylän Osuuskauppa hankki tavaransa Tampereen konttorista. Konttorin tehtävä oli laajempi kuin *tavaran varastointi ja toimitus*: se *opasti osuuskauppoja liikkeenjohtoon ja hallintoon liittyvissä asioissa, tarkasti osuuskauppojen tilit* ja *valikoi ehdokkaat osuuskauppajärjestön liikkeenjohtajakoulutukseen*. Konttoreilla oli sanansijaa myös osuuskauppojen johtajia valittaessa. Isoimmilla toimijoilla, kuten Keskimaalla, oli enemmän itsenäistä toimivaltaa henkilövalinnoissaan. Senkin kannatti turvata selustansa pyytämällä SOK:lta lausuntoja. Aluekonttorit valvoivat osuuskauppojen liikkeenhoitoa ja taloutta ja tekivät korjausvaatimuksia. Niiden äärimmäinen muoto oli ohjata pitkän aikaa heikosti toimiva osuuskauppa sulautumaan suurempaansa.[720]

Konttoriverkkoa karsittiin vain vähän ennen 1970-lukua pyrkimyksenä tehostaa varastointia ja kuljetusjärjestelmää. Viimeistään tähän aikaan tultaessa aluekonttorit olivat menettäneet aikaisempaa itsenäisyyttään muun muassa hankintojen, hinnoittelun ja kuljetusten osalta. Vastuuta siirtyi SOK:n pääkonttorille. Se oli alun alkaen hoitanut etupäässä tuontiin ja hankintasopimuksiin liittyneitä kysymyksiä.[721] Maassamme oli 1970-luvun päättyessä vielä kymmenen konttoriyksikköä. Osuuskaupan suuren rakennemuutoksen aikana kaikki jäljellä olleet konttorit lakkautettiin vuosina 1983–1985, niiden mukana Jyväskylän konttori viimeisessä aallossa yhdessä Turun ja Vaasan konttoreiden kanssa.

SOK-järjestön sisäisessä arkisessa, hieman kärjekkäässä kielessä osuuskauppapiirejä hallinneita aluekonttoreita nimitettiin ”herttuakunniksi”, jotka olivat tarkkoja reviireistään. Aluekonttorien johtajat olivat siten ”herttuoita”, joilla oli suuri vaikutusvalta. Asioiden vieminen osuuskauppatasolta ylöspäin ei ollut mahdollista ilman konttorinjohtajan hyväksyvää sanaa. S-ryhmän keskuudessa on jälkikäteen oltu sitä mieltä, että raskas konttoriverkosto kuvasi ehkä parhaiten sitä byrokraattista ja vanhakantaisuuteen juuttunutta tilaa, jossa koko kaupparyhmä 1970-luvulla tarpoi.[722]

Kun S-ryhmä oli luopunut aluekonttorijärjestelmästä, siirryttiin tukkumuotoisessa tavaranhankinnassa tilapäisiin ratkaisuihin. Tämä näkyi Keskimaassa kuljetusten lisääntymisenä Tampereelta. Tilanne muuttui ja selkiintyi, kun kaupparyhmän sisäistä ketjuuntumista tukeva SOK:n ja Tradekan yhteinen päivittäistavaroiden ja kodin käyttötavaroiden hankinta- ja logistiikkayritys *Inex Partners* aloitti toimintansa vuonna 1991. Sen yksi tärkeä hyöty Keskimaan kaltaiselle kookkaalle, laajaa tavaraliikennettä tarvitsevalle osuuskaupalle oli raskaan ja paljon parjatun kauttakulkulaskutuksen päättyminen. Vuonna 2006 logistiikkayritys siirtyi kokonaan SOK:n tytäryhtiöksi ja





Kauko Turkki luotsasi pitkään SOK:n Keski-Suomen aluekonttorin markkinointiryhmää, jossa olivat mukana osuuskauppojen sekä suurimpien alueen tavarantoimittajien edustajat. Konttorin mainososasto avusti osuuskauppoja markkinoinnissa ja yhtenäisti kirjavia käytäntöjä.

neljä vuotta myöhemmin siihen sulautui käyttötavarakaupan hankintayhtiö Intrade Partners.

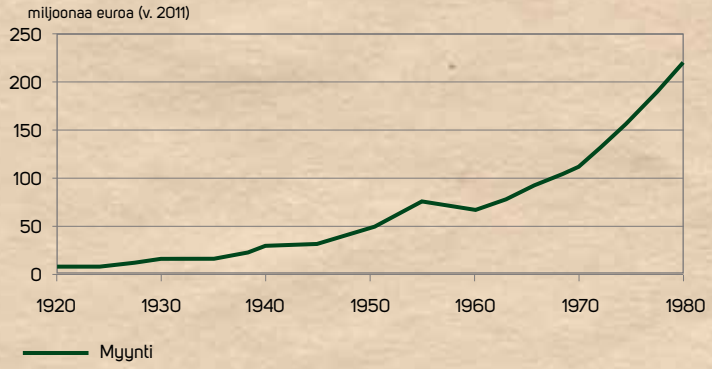
SOK möi vuoden 2009 lopulla logistiikkakiinteistönsä uudelle *S-ryhmän logistiikkakeskukset Oy:lle*, jonka omistajiksi tulivat kaupparyhmän alueosuuskaupat. Uuden yhtiön omistukseen tulivat aluksi cateringliiketoimintaa palveleva Tuusulan logistiikkakeskus ja rakenteilla ollut Sipoon suuri käyttötavaralogistiikkakeskus, joka alkoi toimia sittemmin keväällä 2012. Toisessa vaiheessa (vuonna 2010) järjestely ulotettiin myös Espoon Kilon päivittäistavaralogistiikkakeskukseen. S-ryhmän logistiikkakeskukset Oy myös solmi pitkäaikaiset vuokrasopimukset SOK:n tytäryhtiöiden Inex Partners Oy:n ja Meira Nova Oy:n kanssa.[723]

Keskimaa tuli osuudellaan S-ryhmän logistiikkakeskukset Oy:n omistajaksi ja rahoittajaksi. Osuuskauppa oli osallistunut jo aikaisemmin tontin kiinteistöyhtiön pääomittamiseen 5,2 miljoonalla eurolla. Tästä päätettiin kesällä 2009 tilanteessa, jolloin myös SOK:ta jouduttiin pääomittamaan 7,2 miljoonalla eurolla. Keskimaa katsoi, että logistiikkakeskus oli tärkeä investointi eikä se saanut vaarantua SOK:n talouden joitakin vuosia jatkuneesta heikentymisestä. Elettiin suurten investointien aikaa: koko kaupparyhmällä oli lähivuosille tiedossa yhteensä kahteen miljardiin euroon yltävä investointiohjelma. Syksyllä 2012 Keskimaa sitoutui osuudellaan uuden päivittäistavaralogistiikkakeskuksen rahoittamiseen. Sen rakentaminen aloitettiin seuraavana vuonna, ja keskus on tarkoitus ottaa pitkälti automatisoituna vaiheittain käyttöön vuodesta 2016 lähtien.[724]

Jyväskylän konttorin myynti alkoi vaatimattomana 1920-luvun alussa (kuvio 31). Puhumme vain viiden miljoonan euron suuruusluokasta. Myynti reaalisesti nelinkertaistui talvisotaan tultaessa. Sotavuodet toivat suuria vaikeuksia tavaranvälitykseen. Konttorin myynti elpyi 1950-luvun alkupuolella, mutta suunta kääntyi vuosikymmenen lopulla ja myynti reaalisesti supistui kuvaten osuuskauppatoiminnan jämähtämistä.

SOK koetti keskittää tavarakauppansa ohjaamista 1960-luvulta lähtien ja Jyväskylänkin konttorin myynti saatiin kasvamaan. Kasvu jäi kuitenkin vähäisemmäksi kuin maamme vähittäiskaupan. Keski-Suomi tunnettiin muun muassa väes-

Kuvio 31. SOK:n Jyväskylän piirin konttorin myynti 1920–1980



Lähteet: SOK, Tilastoa 1905-1967; Vuosikertomukset 1970-1980.

tömääränsä perustella maassamme pitkään niin sanottuna ”5 prosentin maakuntana”. Väite osui kohdalleen myös siinä, että SOK:n Jyväskylän piirikonttorin myynti käsitti suunnilleen saman osuuden kaikkien piirikonttorien yhteismyynnistä. Tämä tarkoitti sitäkin, että keskisuomalaisten osuuskauppojen painoarvo mitattuna vuosimyynnillä oli viitisen prosenttia kaikista kaupparyhmänsä osuuskaupoista. Nämä osuuskaupat tulivat aikanaan muodostamaan maakunnallisen toimijan.

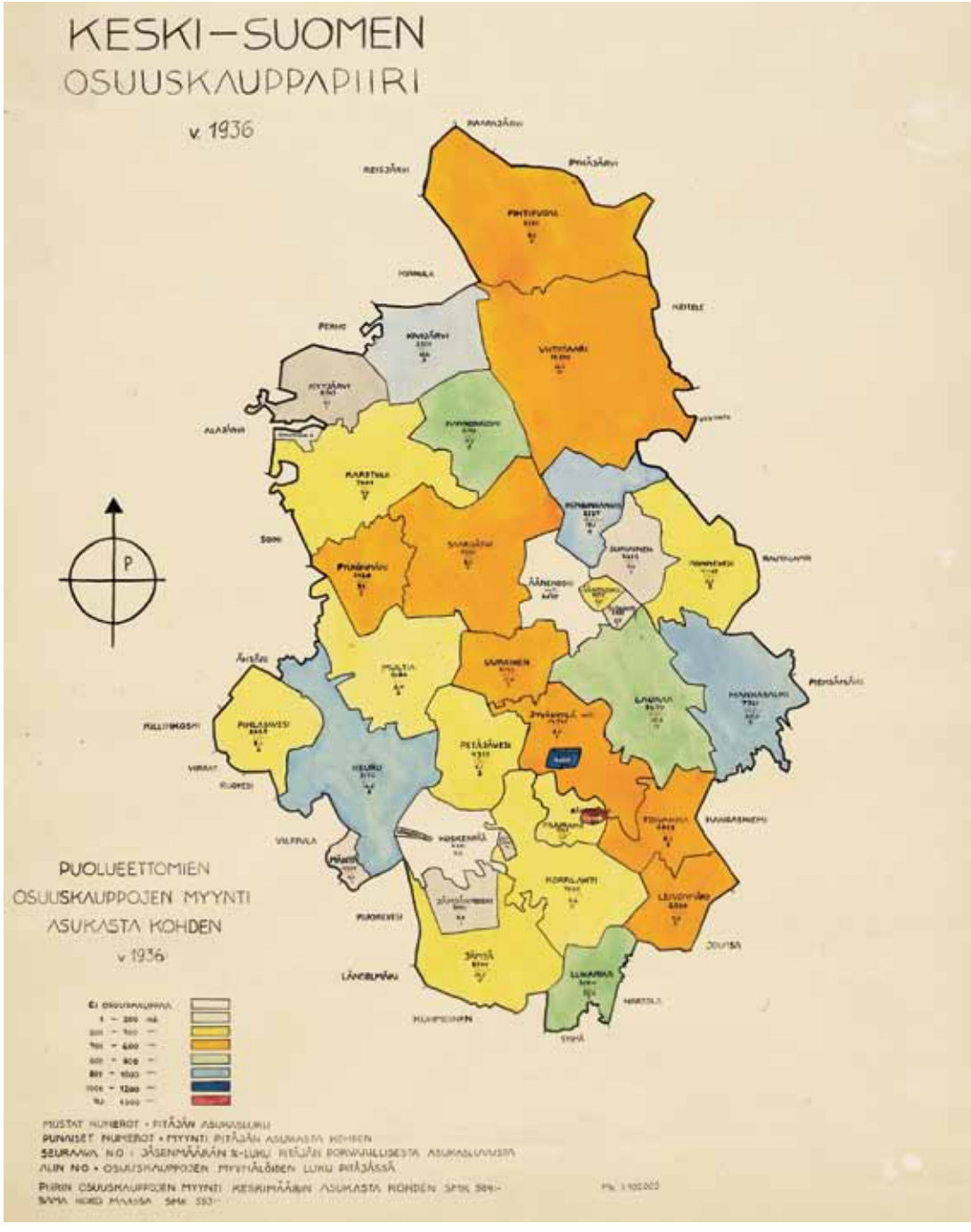
Piirikonttoriaika edusti vanhan Keskimaan aikaa. Osuuskaupan ostojen osuus omasta konttoristaan Jyväskylästä käsitti 1930-luvulla noin neljäsosan konttorin myynnistä. Osuus kohosi sotavuosina kolmasosaan. Tultaessa 1950-luvun puoliväliin palattiin taas vanhalle tasolle, neljäsosaan. Tällä pysyttiin 1970-luvulle saakka. Vanhan Keskimaan ostot Jyväskylän piirikonttorista kattoivat 1930-luvulta 1970-luvulle keskimäärin 50–60 prosenttia osuuskaupan kaikista tavaranostoistaan. Keskimaa ryhtyi 1950-luvun lopulta lähtien korostamaan valinnan vapautta tavaranhankinnassaan. Tämä ei luonnollisesti ollut SOK:n ja sen Jyväskylän konttorin mieleen. Liikkeelle lähdettiin siitä, että Keskimaa halusi ostaa muidenkin tehtaiden lihajalosteita kuin kaupparyhmänsä, koska asiakkaat niitä vaativat ja ne olivat hinta-, laatu- ja alennusehdoiltaan kilpailukykyisempiä oman kaupparyhmän toimituksiin nähden.[725] Kokonaan uuteen vaiheeseen tultiin 1970-luvulla automarketin rakentamisen myötä, kun Keskimaan tarve tavaranostojensa hajauttamiseen kasvoi tilanteessa, jossa SOK ei pystynyt tyydyttämään kysyntää. Jyväskylän varasto oli pienehkö ja tavarankierto hidas, mikä toi tuoreusongelmia.[726]

Keskimaan toimitusjohtaja Pekka Prättälä valittiin vuonna 1972 onnistuneen automarkethankkeen siivittämänä *SOK:n Liikkeenjohtajien puheenjohtajaksi.* Hän sivalsi puheissaan ja kirjoituksissaan kaupparyhmänsä kankeutta ja tehottomuutta näkyvästi jo vuodesta 1974 lähtien. Äänenpainot voimistuivat ja niiden yksi kohde oli turhana väliportaana pidettävä aluekonttorijärjestelmä. Hänen Osuuskaupan liikkeenjohtaja -lehteen vuonna 1981 laatimansa kirjoitus ”Liitokset natisevat” oli SOK:n pääjohtajan Viljo Luukan mukaan jo kovaa tekstiä ja sai paljon julkisuutta. Kirjoittajan tarkkanäköisyys oli sitä luokkaa, ettei pääjohtaja edes yrittänyt puuttua sen sisältöön.[727]

Jyväskylän konttorin viimeinen johtaja oli *Veikko Heikkilä*. Hän tuli vuonna 1975 Keski-Suomeen Haminasta Osuuskauppa Ympyrän johdosta ja seurasi *Jorma Turusta*, joka siirtyi SOK:n suuren Oulun konttorin johtoon. Heikkilän myötä piirin osuuskauppojen johtajisto aisti hieman sulkeutuneen toimintakulttuurin muutoksen avoimemmaksi. Piirin tulos tuotiin julki ja konttorinjohtaja pyrki asettumaan samalle puolelle rintamaa osuuskauppojen kanssa osuuskauppajärjestössä vellovassa kriittisessä keskustelussa. Heikkilä esitti konttorin lakkautuspuheiden vastapainoksi jossain vaiheessa ajatuksen, että tehtäisiin yksi Keski-Suomen osuuskauppa, jonka tukkutoimintaan sisällytettäisiin myös tämä konttori. Tämä suunnitelma kariutui viimeistään Kannonkoskella huvilalla Keski-Suomen osuuskauppojen johtajien palaverissa, jossa Juhani Leppänen toi SOK:n suunnasta tiedon valtakunnallisesta kokonaiskuviosta.[728]

Jyväskylän konttoria ryhdyttiin supistamaan vuoden 1985 alussa ja jäljelle jäänyt osa sijoitettiin Tampereen aluekonttorin alaisuuteen päivittäistavara- ja materiaalitoimintojen yksiköksi. Keskimaalle tämä ei ollut yllätys, vaan jopa toivotunsuuntainen ratkaisu, ja se osasi sopeutua tilanteeseen. Vaihe osoittautui lyhyeksi välivaiheeksi. Tavaravaraston ovet suljettiin jo seuraavana vuonna, jolloin 140 henkilön konttorista oli jäljellä enää 30 henkilön joukko. Pekka Prättälä muistelee:[729]

> Minä ajoin kovasti sitä, että konttorit olisi lopetettava. Kun me ostettiin suoraan tehtaalta tavaraa, niin se piti laskuttaa SOK:n kautta ja konttori otti laskusta kolme neljä prosenttia. Jollaksessa oli SOK:n kokous ja siellä oli Viljo Mäkinen, joka valvoi SOK:n rautalinjaa. Oli kysymys: mikä on rautalinjan tulevaisuus? Mäkinen kysyi hämmästyen, että onko siinä jotakin ongelmaa. Minä sanoin, että kyllä on. Me emme pystyneet myymään rakennusliikkeille muuta kautta kuin SOK:n kautta, ja Jyväskylän konttori oli sille kannattava. Veikko Heikkilä oli konttorinjohtajana. Lehdistössä oli kova riita, että sitä konttoria ei pidä lopettaa. Otsikoitiin: "Taistelu Heikkilän talosta." Niin se konttori kuitenkin lopetettiin, ja meidän henkilösuhteet siinä vähän kärsivät.



Keskimaa osana osuuskauppapiiriä

SOK:n konttoriverkon rinnalla toimi osuuskauppapiiriverkko konttoreiden lakkauttamiseen saakka. Jyväskylän Osuuskauppa – myöhempi Keskimaa – liittyi perustamisvuotenaan 1915 sekä keskusjärjestöönsä SOK:hon että pellervolaista osuustoiminnallista aatetta tukevaan ja levittävään *Yleiseen Osuuskauppojen Liittoon* (YOL). Järjestäytymiseen kuului lähempänä osuuskauppatasoa piiritaso. Se oli aluksi Tampereen piiri, kunnes jo vuoden 1916 lopulla *Keski-Suomeen* perustettiin oma *osuuskauppapiiri*, joka aloitti toimintansa seuraavan vuoden alusta. Piirin perustavassa kokouksessa Jyväskylän Osuuskauppaa edustivat liikkeenhoitaja *Niilo Pyy* ja osuuskaupan perustajiin kuulunut opettaja *Oskari Reino*.[730]

Vuotuiset piirikokoukset, joissa Jyväskylän Osuuskaupalla ja myöhemmällä Keskimaalla oli alusta saakka vankka edustus, tulivat keskisuomalaisen osuuskauppaväen tärkeimmäksi tapaamismuodoksi. Sääntömääräisten asioiden lisäksi niissä pidettiin jatkuvasti sekä osuustoiminnallisuutta yleensä että erityisesti osuuskauppaa koskevia esitelmiä, katsauksia ja keskustelunavauksia. Vuodesta 1920 lähtien alettiin järjestää kokouksia liikkeenhoitajille ja hallintoelinten puheenjohtajille ja jäsenille. Hallintoelinten jäsenet ja myymäläneuvostojen puheenjohtajat alkoivat kokoontua vuodesta 1928 alkaen, ja myymälöiden ja osastonhoitajien tapaamisia ryhdyttiin pitämään kaksi vuotta myöhemmin. Vuonna 1931 aloitettiin erityisten naisten kokousten pitäminen. Osuuskauppapiirin piirikokouksiin toi kuulumiset aina SOK:n edustaja ja kokousten kautta levisivät YOL:n aloitteet. Osuuskauppapiirin piirikokouksessa valittiin *piiritoimikunta*, joka oli käytännön työrukkanen laajentaessaan osuuskauppatoiminnan pohjaa ja kestävyyttä. Se oli aloitehenkinen, mistä oli yhtenä varhaisena esimerkkinä Keski-Suomen ensimmäiset kaksipäiväiset osuustoiminnalliset ja maataloudelliset neuvontapäivät. Ne järjestettiin yhdessä muiden osuustoiminnallisten ja maataloudellisten järjestöjen kanssa vuonna 1928 Jyväskylässä. Osuuskauppapiirin järjestösuhteista vastasi *piirisihteeri*.[731] Nimike muutettiin 1970-luvun alussa Tauno Pekkasen aikana *järjestöpäälliköksi*.

Ensimmäiseen, vuonna 1917 työskentelynsä aloittaneeseen piiritoimikuntaan valittiin Jyväskylän Osuuskaupan edustajana kaupanhoitaja *Niilo Pyy*. Hänet mainitaan jäsenistä ensimmäisenä, mikä kuvasti osuuskaupan keskeistä asemaa piirissään. Pyy hoiti piiritoimikunnan sihteerin ja rahastonhoitajan tehtäviä; puheenjohtajaksi nimettiin hankasalmelainen maanviljelijä ja pankinjohtaja Juho Laitinen. Kun Jyväskylän Osuuskaupan liikkeenhoitajat vaihtuivat alkuaikoina melko tiheään, vaihtui samalla aina osuuskaupan edustuskin piiritoimikunnassa. Siinä oli mukana myös osuuskaupan luottamushallintoa, josta alkuaikoina pisimpään opettaja *Oskari Reino* (1918–1922, varapuheenjohtajana 1919–1920), kansakouluntarkastaja Arvi Sipola (1921–1925), lehtori *A. V. Laitakari* (1927–1947) ja agronomi, myöhemmin kansanedustaja ja ministeri *Taavi Vilhula*

(1937–1947). Laitakari oli alusta saakka piiritoimikunnan varapuheenjohtajana ja puheenjohtajanakin runsaan vuoden, kun pitkäaikainen puheenjohtaja ja piirin perustajajäsen Juho Laitinen kuoli syksyllä 1946.[732]

Laitakari ja etenkin yhteiskuntasuhteissaan vaikutuksellinen Vilhula siirsivät keskisuomalaisen pellervolaisen osuuskauppahengen sota-ajan yli jälleenrakennuksen vuosiin. Keskimaan puolelta viestiä piiritoimikunnassa jatkoi hallintoneuvoston jäsen, talousopettaja *Alli Oksanen* rinnan osuuskaupan toimitusjohtajan *Lauri Lappalaisen* (1948–1959). Heitä seurasivat Keski-Suomen läänin ensimmäinen maaherra *Eino Palovesi* ja lehtori *Aino Juhansalo*. Karstulalainen Palovesi oli kuulunut kansanedustajana ollessaan piiritoimikuntaan jo vuodesta 1948 ja jatkoi sen puheenjohtajana sekä maaherrana vuoteen 1972 että vielä senkin jälkeen vuoteen 1975. Palovesi oli Keskimaan hallintoneuvoston jäsen vuosina 1961–1975. Juhansalo jäi pois piiritoimikunnasta 1970-luvun alussa, jolloin Keskimaata alkoi piirijärjestelmän loppuaikoina edustaa myös kaupan toimitusjohtaja *Pekka Prättälä*.[733]



Osuusliike Keskimaan

vietäessä tänään 50 -vuotisjuhlaansa esittää Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta sille parhaimmat onnentoivotuksensa tuloksellisesti suoritetun työn johdosta.

SOK -laisessa osuuskauppajärjestössä innoittaa ja kannustaa johdosta jäsentä, luottamusmiestä ja toimihenkilöä sama ja yhteinen pyrkimys. Sen lähtökohtana on tietoisuus siitä, että yksinään olemme merkityksettömiä kuin vähäinen vesipisara, mutta yhdessä työskennellen muodostamme voiman, joka valtavan koskenkuvin palvelee koko kansakuntaa.

Syy merkkivuosijuhlaansa viettävä Osuusliike Keskimaa on käytännössä osoittanut, että ne periaatteet, joihin uranuurtajat luottivat puoli vuosisataa sitten ovat edelleenkin kaiken toiminnan perustana. Niitä noudattaen ja niiden mukaisesti työtä tehden on liike saavuttanut tunnustetun aseman paikkakuntansa talouselämässä. Jatkukoon tämä jäsen- ja asiakaskunnan parhaaseen palvelun tähtäävä työ menestyksellisenä.

Eloluun 29 päivänä 1965

Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta

Hallintoneuvoston puolesta

Johtokunnan puolesta

Osuuskaupan ääni SOK:n hallinnossa

Osuuskuntakokous on käyttänyt SOK:n hallinnossa ylintä päätösvaltaa. Jokaisella osuuskaupalla oli vanhaan aikaan ennen alueosuuskaupan syntyä yksi ääni. Keskimaalla oli valtakunnallisessa osuuskuntakokouksessa säännöllinen edustus lukuun ottamatta kolmea vuotta: 1935, 1968 ja 1980. Osuuskauppaa edusti alkuvuosina hallituksen puheenjohtaja, ensin vuodesta 1916 osuuskaupan perustajajäseniin kuulunut opettaja *Oskari Reino*, sitten vuodesta 1920 kansakouluntarkastaja *Arvi Sipola*. Vuonna 1920 Keskimaan hallitus jaettiin johtokunnaksi ja hallintoneuvostoksi. Sipolan jälkeen 1920-luvun puolivälistä Keskimaan osuuskuntakokous valitsi kuutena peräkkäisenä vuonna lehtori *Juuso Putron*. Seuraavalla vuosikymmenellä maanviljelijä *J. V. (Jussi Vihtori) Niemelä*, joka oli myös Keskimaan hallintoneuvoston puheenjohtaja, toi Keskimaan äänen SOK:n osuuskuntakokoukseen vuosina 1931 ja 1939. Niiden välillä Keskimaata edusti johtokunnan jäsen agronomi *Taavi Vilhula*.[734]

Sotavuosina vakiintui tapa, että Jyväskylästä matkasi Helsingin kokoukseen Keskimaan toimitusjohtaja, ensin *Nikolai Luoma-aho*, sitten *Lauri Lappalainen*. Käytäntö muuttui 1950-luvun puolivälissä, kun osuuskuntakokous alkoi valita taas luottamushenkilöpohjaisia edustajia. He olivat yleensä hallintoneuvoston jäseniä ja edustustehtävä kiersi niin, ettei sama henkilö ollut edustajana ainakaan peräkkäisinä vuosina. Ennen alueosuuskauppa-aikaa viimeinen vanhan Keskimaan edustaja oli talousopettaja, hallintoneuvoston varapuheenjohtaja *Anna-Liisa Kauhanen* (1984).

Keskimaalaiset edustajat olivat SOK:n osuuskuntakokouksissa vanhan osuuskaupan alkuaikoina ahkerimpia puheenvuorojen käyttäjiä. Varsinkin Oskari Reino oli aloitteellinen SOK:n hallintoneuvoston jäsenehdotuksissa ja muissakin käytännön asioissa. Hän muun muassa esitti vuonna 1919, että osuuskunnan voittovaroista ohjattaisiin osa vuoden 1918 kansalaissodan aiheuttamien vahinkojen korvaamiseen. Taavi Vilhula esitti vuonna 1937 Keskimaan puolesta aloitteen, että SOK:n henkilöstön koulutuksessa pitäisi ottaa näkyvämmin huomioon maatalous- ja maataloustarvikealan voimakas kasvu. Reinoa ja Vilhulaa lukuun ottamatta keskimaalaiset edustajat eivät erityisemmin kunnostautuneet puheenvuorojen käyttäjinä. Tämä johtui ilmeisesti siitä, että Keski-Suomen osuuskauppapiirin pitkäaikainen puheenjohtaja Juho Laitinen oli paljon esillä ja hänen puheenvuoroissaan kiteytyi kaikkien keskisuomalaisten osuuskauppojen kanta.

Kun S-ryhmässä siirryttiin alueosuuskauppajärjestelmään, SOK:n sääntöjä muutettiin vuonna 1984 niin, että kukin osuuskauppa sai yhden äänen alkavaa 5 000 jäsentä kohti. Samassa yhteydessä taattiin se, että jokainen alueosuuskauppa sai edustajan SOK:n hallintoneuvostoon. Ääniporrastus tehtiin siten, että suurin mahdollinen yhden osuuskaupan äänimäärä oli viisi; tämän määrän sai myös Keskimaa. Sääntömuutok-

sen jälkeisessä ensimmäisessä SOK:n edustajakokouksessa vuonna 1985 Keskimaalta olivat mukana hallintoneuvoston puheenjohtaja, toiminnanjohtaja *Paavo Lahti*, kunnallisneuvos *Aaro Leppänen*, maanviljelijä *Eero Peura*, emäntä *Anna-Liisa Oikari* ja osuuskaupan toimitusjohtaja *Kalevi Liukkonen*.

Alueosuuskauppaverkoston tihennyttyä SOK:n sääntöjä muutettiin seuraavan kerran vuonna 1990, jolloin osuuskaupat saivat yleiskokoukseen yhden edustajan alkavaa 2 000 jäsentä kohti. Enimmäismäärä oli 15 edustajaa. Keskimaalla oli vuonna 1991 aluksi 14 edustajaa, mutta jo seuraavasta vuodesta lähtien maksimimäärä yhdessä Helsingin Osuuskaupan, Osuuskauppa Arinan ja Osuuskauppa Hämeenmaan kanssa. Äänimäärän laskentaperusteiden muutos kaksinkertaisti Keskimaan kaltaisten suurimpien osuuskauppojen äänimäärän vuodesta 2007. Osuuskaupan jäsenet ovat omistaneet SOK:n osuuskauppansa kautta ja omistusosuudet ovat riippuneet jäsenmäärän lisäksi osuuskaupan SOK:n tytäryhtiöiltä tekemistä ostomääristä. Omistusosuus saattoi siis hiukan vaihdella: Keskimaan osuus oli vuoden 2012 lopussa 6,65 prosenttia. Se oli neljänneksi suurin HOK:n, Pirkanmaan Osuuskaupan ja Osuuskauppa Hämeenmaan jälkeen. Oululaisen Arinan omistusosuus oli vain hieman Keskimaan osuutta pienempi, vaikka sillä oli Keskimaata enemmän jäseniä. Järjestyksen ratkaisivat Keskimaan suuremmat ostomäärät SOK:n tytäryhtiöiltä.[735]

Ennen alueosuuskaupan syntyä *SOK:n hallintoneuvostossa* oli piireittäin 18 edustajaa, jotka osuuskaupat olivat yhteisesti sopineet. Alueosuuskauppajärjestelmään siirryttäessä kukin osuuskauppa sai oman edustajansa. Hän oli Keskimaan puolelta *Kalevi Liukkonen*, jolla oli näkyvä asema uusimuotoisen osuuskaupan organisoinnissa. Liukkosen tehtävä kesti vuoden 1997 loppuun. Keski-Suomen edustus SOK:n hallintoneuvoston työskentelyssä oli 1980-luvulla erityisen vahva, sillä Keski-Suomen maatalouskeskuksen johtaja, vuonna 1981 maanviljelysneuvoksen arvonimen saanut *Seppo Törmälä* oli hallintoelimen puheenjohtajana koko vuosikymmenen (1980–1990). Hallintoneuvoston jäsenyys oli alkanut jo vuonna 1976. Törmälä oli Keskimaan johtokunnan jäsen. Laajalti osuustoimintakenttää tuntenut ja siihen nojannut Törmälä oli näkyvässä asemassa aikana, jolloin kaupparyhmä kävi läpi perusteellisen rakennemuutoksensa. Törmälä palauttaa mieliin luottamustehtävänsä piirteitä:[736]

> Kauttani kyllä seurattiin SOK:ssa Keskimaan tilannetta, mutta pidin tietoisesti matalaa profiilia. En kokenut edustavani Keskimaata, vaan tehtäväni oli laajempi SOK:n hallintoneuvoston puheenjohtajana. SOK:n hallintoneuvosto oli aika vahva. Kun aloitettiin, siellä oli pari maaherraa, viljelijöitä, kaksi tai kolme osuuskaupanjohtajaa ja monia muita ammatteja edustavia. Asioista puhuttiin selkeästi, joskus kovaakin, mutta ei koskaan riidelty.
>
> Kun luottamushenkilöjohdolle jää isoja päätöksiä tehtäväksi, aivan ensisijainen asia on se, että päätöksenteki-

Alueosuuskauppojen taloudellinen tila vuonna 1985 (operatiivinen tila)

Tyydyttävät	Heikot	Kriittiset
Ympäristö	EeKoo	Botnica
	Keula	EHO
Välttävät	Koillismaa	EePee
Anva	Koljonvirta	Pirkanmaa
HOK	Kuopio	Pohjois-Suomi
Jukola	Lokki	POK
Keskimaa	Osla	PKO
KPO	Turku	Samgång
Maakunta	Ympyrä	Satakunta
Westbotnia		Suur-Savo
Salonseutu		Waasko
Seutu		
Varuboden		

• Tulos tappiollinen	29 klp
• Tulos voitollinen	2 kpl
• Tulos positiivinen	7 kpl
• Tulos heikkeni edellisestä vuodesta	22 kkp



SOK:n hallintoneuvoston puheenjohtaja Seppo Törmälä valoi alueosuuskauppauskoa henkilöstön tutustumistilaisuudessa Jyväskylän monitoimitalolla vuonna 1984, jolloin maakunnallinen Keskimaa oli vasta muodostettu.

jät saavat ensinnäkin oikean ja perusteellisen selonteon, mikä tilanne oli. Ei heillä ole mahdollisuuksia mennä katsomaan, millaiset yksityiskohdat tilinpäätöksillä on. Se oli iso asia silloin SOK:n tilanteessa.

Kyllä sitä on myöhemmin tullut ajatelleeksi, että olisiko sitä halunnut olla SOK:n hallintoneuvoston puheenjohtaja, kun oli isoja asioita käsiteltävänä ja Jyväskylässä valmisteltiin vaikkapa maatalousnäyttelyä, jossa kolmen päivän aikana oli lähes 120 000 kävijää. Onneksi lentämällä pääsi kulkemaan. Kahdeksan koneella menin ja useimmiten viideksi tulin tänne. Kun sitten vihdoin pääsin kotiin, saattoi tulla puhelu, että tule Helsinkiin aamulla, kun nyt on taas semmoisia asioita. Ei se tuommoisessa vaiheessa ole enää varsinaista luottamushenkilötoimintaa. Sitä vielä siinä iässä jaksaa. Olen ymmärtänyt, että osuustoiminnallisuus oli pitkät perinteet omaava muoto, jossa pyritään siihen, ettei se ole pienen ryhmän voiton tavoittelua. Sitä silloin jo nuorempana oli pitänyt osuustoimintaa varsinkin maaseudulla itsestään selvyytenä ja ajatellut, että jos joskus voisi olla mukana sellaisissa prosesseissa, jossa vaikeuksia voisi tulla, niin silloin ollaan mukana.

Osuuskaupparyhmän rakennemuutosta SOK:n pääjohtajana luotsannut *Juhani Pesonen* on arvellut, että ilman hallintoneu-

voston puheenjohtajan selkeää asettumista S-83-saneerausohjelman taakse rakennemuutos ei olisi onnistunut. Huomionarvoinen seikka oli se, että SOK:n hallintoneuvosto otti ohjat ja myös vastuun saneerausohjelman toteuttamisesta. Sitä ei annettu osuuskuntakokouksen päätettäväksi, koska osuuskuntakokousta rasitti menneisyys kivuliaiden, mutta välttämättömien toimenpiteiden vesittäjänä.[737]

Alueosuuskauppojen määrän pienentyessä 1980-luvun lopulla ja 1990-luvun alkupuolella SOK:n hallintoneuvoston koko pieneni. Kehitys oli johtanut siihen, että vastaavasti liikkeenjohtajien painoarvo kasvoi. Enimmillään heitä oli vuonna 1995: 17 henkeä hallintoneuvoston 25 jäsenestä. Hallintoneuvosto oli jo siirtynyt keskustelevampaan suuntaan aikaisempiin vuosiin verrattuna, jolloin liikkeenjohtajat kritisoivat voimakkaasti SOK:n hallituksen ja johdon toimintaa.[738] Osuuskaupoissa alettiin yhä äänekkäämmin vaatia sitä, että hallintoneuvoston jäseniä valittaessa oli saatava parempi tasapaino osuuskauppojen hallinnon edustajien ja toimitusjohtajien kesken. Hallintoneuvoston tuli edustaa paremmin laajaa omistajakenttää, sen etuja ja sen tapaa keskustella yhteisistä strategisista linjauksista. Tällaisen ponsiesityksen teki keväällä 1995 SOK:n osuuskuntakokouksessa Keskimaan hallintoneuvoston puheenjohtaja, talousneuvos *Paavo Lahti*, joka oli tuolloin myös SOK:n nimeämistoimikunnan puheenjohtaja. Ponnella oli puoltajia, jos kohta vastustajiakin. Se kuitenkin sai enemmistön kannatuksen ja tuli aikanaan osaltaan vaikuttamaan siihen, että ns. maakuntien ääni voimistui kaupparyhmän hallinnossa.[739]



Kolme toimitusjohtajaa ja kaksi hallintoneuvoston puheenjohtajaa: Pekka Prättälä, Simo Kutinlahti, Kalevi Liukkonen, Paavo Lahti ja Kuisma Niemelä.

Keskimaan asema SOK:n hallinnossa personoitui *Kalevi Liukkoseen* vuoden 1990 jälkeen, jolloin Seppo Törmälän uurastus SOK:n hallintoneuvoston johtamisessa oli päättynyt. Liukkosen painavaa merkitystä osuuskaupan ja koko S-ryhmän läheisessä vuorovaikutuksessa kuvasi se, että hän siirtyi vuoden 1998 alusta *SOK:n hallitukseen*, jossa aikaisemmin oli pelkästään SOK:n ammattijohtajia. Keuruulainen maanviljelijä, agrologi *Simo Kutinlahti* tuli samaan aikaan Keskimaan hallintoneuvoston puheenjohtajaksi pitkäaikaisen edeltäjänsä Paavo Lahden jälkeen ja alkoi vahvistaa Keskimaan näkyvyyttä Liukkosen rinnalla myös SOK:n hallintoneuvostossa. Keväästä 2007 lähtien hallintoneuvoston toisen varapuheenjohtajan tehtävät toivat viisikymppisen miehen kaupparyhmän strategisen päätöksenteon ytimeen – ja samalla Helsingin-matkoista tuli lähes jokaviikkoisia. Kaksi vuotta myöhemmin Simo Kutinlahti nimitettiin hallintoelimen ensimmäiseksi varapuheenjohtajaksi:[740]

> SOK:n toimintatapa muuttui niin, että osuuskauppojen toimitusjohtajista tuli enemmistö SOK:n hallitukseen. Kalevi Liukkonen meni hallituksen jäseneksi ja SOK:n hallintoneuvoston paikka tuli Keskimaan hallintoneuvoston puheenjohtajalle. Oli mielenkiintoista päästä sellaiseen yhteisöön. Se muodostui todella opettavaiseksi paikaksi. Viidentoista vuoden aikana S-ryhmä kehittyi haastajasta markkinajohtajaksi. Ensimmäinen käynti Vallilassa hallintoneuvoston puheenjohtajana oli herättävä. Meillä oli kaikkien kauppojen hallintoneuvostojen puheenjohtajien päivät joulukuussa, seminaari ja illallinen. Kerronpa raadollisuudesta. Kaksikin SOK:n johtajaa tuli ilmoittautumaan seuraavaksi Keskimaan toimitusjohtajaksi eläköityvän Liukkosen jälkeen! Se oli oikeastaan aika hupaisaa. Ohjausyritykset tuntuivat pienipiirteisiltäkin. Kun esimerkiksi selvisi, etten aja Peugeot-merkkisellä autolla, niin muutaman päivän päästä Automaan toimitusjohtajakin soitti. Minä kävin Automaassa vaihtamassa auton, mutta en vaihtanut Pösöön! Nuo olivat tosi hyviä varoituksia siitä, kuinka jotkut pyrkivät ajamaan omaa etuaan.
>
> Hallintoneuvostotyöskentelyssä oli helppo olla mukana, koska Keskimaa oli vakaassa taloudellisessa asemassa ja halukas vahvistamaan S-ryhmän yhteistä voimaa. Hallintoneuvostossa otettiin iltakoulukäytäntö. Muistan, että 2000-luvun alussa, kun Jere Lahti oli vielä pääjohtajana, oli tarpeen tuoda isojen päätösten alla tietoon osuuskauppojen kantoja. Toin esiin Keskimaan kantaa.
>
> 2000-luvun puolivälin jälkeen innostuin suorittamaan MBA-opintoja. Siinä oppi todella paljon uutta taustoilleni. Oli palkitsevaakin opiskella, kun oli kokemuspohjaa S-ryhmästä niin laajasti. Teoriaoppia oli helppo sovittaa kokemaansa käytäntöön – voihan sitä edetä näinkin.
>
> Puheenjohtajistoon pääsemisessä oli varmaan sattumaakin. Totta kai pitkä kokemukseni sekä Keskimaan että SOK:n hallintoneuvostossa auttoi: minut tunnettiin ja se, kuinka ajattelin ja kuinka toimin. Kokemuksena aika oli hieno. En ole nähnyt missään niin ammatillista hallinto-organisaatiota kuin mitä SOK:n hallitus oli työskentelyssään. Kun SOK:n hallintoneuvoston puheenjohtajisto osallistui hallituksen kokouksiin, pääsimme kiinni S-ryhmän strategiseen johtamiseen. Samalla sai tuntumaa siihen, kuinka monta ulottuvuutta toimintaan sisältyi. Arto Hiltunen pääjohtajana oli henkilö, joka sai kaikki osallistujat innostumaan. Hän oli tehtävässään aikaansaapa ja monipuolinen henkilö.

Simo Kutinlahti tuli erovuoroiseksi vuoden 2012 lopussa. Kun samaan aikaan Keskimaan toimitusjohtaja *Antti Määttä* jäi pois SOK:n hallituksesta, Keskimaalla pidettiin tärkeänä, että osuuskaupalla säilyi toiminnallisesti haastavana aikana SOK:n hallintoneuvostossa mahdollisimman hyvä liiketaloudellinen osaaminen ja näkemys koko kaupparyhmän ja SOK:n liiketoi-

minnasta. Siksi Määttä valittiin maaliskuussa 2013 Keskimaan ehdokkaaksi SOK:n hallintoneuvostoon ja edustus saatiin huhtikuussa (25.4.2013).[741]

Päivittäisiä toimintoja hoiti SOK:ssa vanhaan osuuskauppa-aikaan, vuoteen 1984 saakka, pääjohtajan johtama *johtokunta*. Sitten se muuttui organisaatiouudistuksen myötä *hallituksek-si*. Sen kokoonpano kuvasi alkuaan SOK:n asemaa tukkukauppana, keskusliikkeenä, vetäen rajalinjaa vähittäiskauppatoimintojen osuuskauppoihin. Osuuskaupat kuitenkin omistivat SOK:n, ja sitä pohjalta nousi 1990-luvun puolivälissä keskustelu osuuskauppojen mukana olosta myös SOK:n hallituksessa. Viimeistään tällöin SOK-järjestöstä oli tullut yhtenäisyyttä syventävä S-ryhmä, jossa SOK:n tehtävä oli olla jäsenosuuskuntia palveleva taho ahtaan tukkuliike-ajattelun sijaan. Koska tärkeitä osuuskauppojen kilpailukykyä koskevia päätöksiä tehtiin juuri SOK:n hallituksessa, avarrettiin hallituspohjaa niin, että osuuskauppojen ääni otettiin mukaan. Käytännössä tämä tarkoitti oven avaamista osuuskauppojen toimivalle johdolle vuoden 1998 alusta. Seurasi hallitustyöskentelyn muutos johtoryhmätyyppisestä täsmäjohtamisesta kohti päätöksiltään painavampia kuukausikokouksia. Hallituksen koostumukseksi tuli: osuuskaupoista viisi edustajaa, SOK:sta kolme. Ensimmäisten liikkeenjohtajajäsenten joukkoon tuli *Kalevi Liukkonen* Keskimaasta. Valituksi tulleet liikkeenjohtajat tunsivat hyvin toisensa, ja heillä oli näytöt oman osuuskauppansa menestyksekkäästä rakentamisesta.[742] Osa kuului myös mielipiteiltään ärhäkkäisiin SOK:n aseman arvioijiin, mutta kärkevyys ei kuulunut Liukkosen julkiseen kuvaan.

Kalevi Liukkosen siirtyminen SOK:n hallituksen työskentelyyn mahdollisti tilanteen, jossa Keskimaan ääni SOK:n suuntaan voimistui myös siten, että *Simo Kutinlahti* tuli mukaan SOK:n hallintoneuvostoon, kuten edellä on kerrottu. Liukkonen oli hallituksessa vajaat kaksi vuotta eläköitymiseensä saakka (31.8.1999). Liukkosen paikan SOK:n hallituksessa täytti Helsingin Osuuskaupan toimitusjohtaja *Arto Hiltunen*, myöhempää kaupparyhmän pääjohtaja-aineista. Keskimaan suunnasta koitti katkos, kunnes Liukkosta osuuskaupan johdossa seurannut *Kuisma Niemelä* pääsi mukaan SOK:n hallitukseen vuosina 2002–2007. Satakunnan Osuuskaupan toimitusjohtaja *Antti Määttä* vaikutti hallituksessa vuodesta 2008 lähtien, ja Keski-Suomeen siirryttyään hän jatkoi SOK:n hallituksessa vuoden 2012 loppuun.

Kun puhutaan S-ryhmän niin sanotusta pääjohtaja-aineksesta, Kalevi Liukkonen oli eittämättä sellainen, ja samaa voidaan sanoa kauppaneuvoksen seuraajasta. Liukkosesta olisi saattanut tulla SOK:n pääjohtaja 1980-luvun jälkipuoliskolla Juhani Pesosen jälkeen, ellei keskisuomalainen osuuskauppamies olisi viime vaiheessa vetäytynyt kilpailemasta SOK:n hallituksen jäsentä *Jere Lahtea* vastaan. Miehet olivat ystävykset, ja Liukkonen näyttäytyi lojaalina, vaikka hän nautti laajaa tukea alueosuuskauppojen johtajien keskuudessa. Vuorineuvos Lahti, joka oli SOK:n pääjohtajana 1988–2001, antoikin jälkeenpäin suuren tunnustuksen Liukkoselle hänen näkemyksistään, joita saatettiin hyödyntää koko kaupparyhmässä.[743]

Kalevi Liukkosen seuraaja Keskimaan johdossa, *Kuisma Niemelä*, ehti työskennellä Keski-Suomessa vuosikymmenen. Talvella 2010 seurasi SOK:n pääjohtajuus terveydellisistä syistä äkillisesti työelämästä vetäytymään joutuneen Arto Hiltusen jälkeen. Niemelä esiteltiin kaupparyhmänsä läpikotaisin tuntevana yhteistyöhakuisena muutosjohtajana, lähes diplomaattina.[744] Syksyllä 2013 Niemelä yllätti: hän ilmoitti eroavansa tehtävästään antaen tilaa kaupparyhmän uuden strategian läpiajamiseen.

S-market Vaajalan hyllynpäädyissä vanhat valokuvat kertovat tarinaa osuuskauppatoiminnan paikallisesta historiasta.

Vaajakoski – SOK:n teollisuuden keskittymä





SOK ryhtyi luomaan 1910-luvulla omaa tuotantolaitosjärjestelmää, jolla turvattiin jäsenosuuskauppojen tavaran saanti. Ensimmäiset tuotantolaitokset, *kahvinpaahtimo*, *neulomo*, *harjatehdas*, *hedelmäpakkaamo* ja *maustemylly*, rakennettiin Helsinkiin. Pääkaupungista tuli SOK:n teollisuuden toinen keskittymä, toinen syntyi Keski-Suomeen 1 500 asukkaan Vaajakoskelle. Vaajakosken sijaan toisen keskittymän paikka olisi voinut olla Kolho, josta oli jo hankittu tulitikkutehdas. Kun se paloi keväällä 1916, tarvittiin sisämaasta paikka, jonka ympäristössä oli riittävästi tulitikkujen raakapuuta haapaa ja joka oli hyvien kulkuyhteyksien piirissä. Paikaksi valittiin Vaajakoski, jossa oli sahalaitoksia ja koskivoimaa sekä tiedossa oli rautatieyhteyden valmistuminen Jyväskylän ja Pieksämäen välille.[745]

SOK hankki omistukseensa Vaajakoskella jo tuolloin olleet *vanhat sahat* ja niiden koskiosuudet. Maa-alaa tuli yhteensä noin 500 hehtaaria ja lisää hankittiin pian noin 180. Seutu tunnettiin vielä tuolloin nimellä *Haapakoski*; nimenmuutos virallistui vuonna 1920. Vaajakoskella jatkettiin sahausta, ja jo vuonna 1917 valmistui *tulitikkutehdas* ja pian mukaan tuli elintarvike- ja metalliteollisuutta. Ensimmäinen *makeistehdas* perustettiin vuonna 1920 *marjanjalostuslaitoksen* yläkertaan. Vuosikymmenen lopulla makeisten teko siirrettiin *margariinitehtaan* yhteyteen rakennettuun jatko-osaan. Makeistehdas osoittautui tuotantolaitoksista kannattavimmaksi ja sitä uudistettiin useaan kertaan. Vuonna 1969 valmistui pelkästään suk-



Vaajakosken tulitikkutehtaan tuotantoa.

laan tuotantoon keskittynyt tehdasrakennus vanhan margariini- ja makeistehtaan viereen. Makeistehtaan nimeksi vakiintui 1960-luvun alussa *Panda*.

Tulitikkutehdasta laajennettiin jo 1920-luvun alussa. Maailmanlaajuisen ylituotannon ja kysynnän heikkenemisen takia kolme keskusliikettä, SOK, OTK ja Kesko, perustivat 1960- ja 1970-luvun taitteessa yhteisen Finn-Match Oy:n. Se valmisti tulitikkuja vuoteen 1995, viimeisen ajan ruotsalaisomistuksessa.

Puunjalostustehtaisiin lukeutui *lastulevytehdas*, joka oli toiminnassa 1958–1981. Vaajakoskella oli SOK:n aikana kaksi muutakin puunjalostustehdasta. Niistä toinen oli Varassaaressa, *kalustotehdas* (1920–1977); ja toinen Sammallahdessa, *rakennuspuusepäntehdas* vuodesta 1951. Se lakkautettiin alkuperäisessä muodossaan 1970-luvun alussa ja siihen yhdistettiin kalustotehtaan toimintoja. Samassa yhteydessä otettiin Kalustotehtaan sijasta käyttöön nimi Kalustetehdas. Vaajakos-



SOK:n tuotteiden näyttely Jyväskylän Kaupunginhotellissa 30.11.1931 järjestetyn piirin osuuskauppojen naisedustajien kokouksen yhteydessä.

kella tehtiin vuosina 1978–1990 myös paikkakunnan nimeä kantaneita *Vaaja-taloja*.

SOK:lla oli Vaajakoskella *kaksi sahaa*, toinen Varassaaressa, toinen Sammallahdessa. Varassaaren eteläkärkeen 1920-luvun alussa valmistunut tulipalon jäljiltä uudelleen rakennettu saha oli toiminnassa vuoteen 1966. Sammallahteen oli valmistunut uusi, kookas saha kymmenen vuotta aikaisemmin, mutta sen kannattavuus heikkeni 1970-luvun alkupuolella, ja saha myytiin vuonna 1977 SOK:n ja Metsäliiton yhteisesti omistamalle osakeyhtiölle. Kolme vuotta myöhemmin SOK luopui osuudestaan. Vuonna 1984 sahaa kohtasi tulipalo eikä sitä enää ollut kannattavaa rakentaa uudestaan.

Vuonna 1939 valmistunut *naulatehdas* oli aikoinaan pohjoismaiden suurin alallaan. Se valmisti aluksi sotatarvikkeita, kuten piikkilankaa. Sotien jälkeen naulojen oheen tuli muitakin metallituotteita.

Muita, merkitykseltään vähäisempiä, tuotantolaitoksia olivat *harjatehdas* (sen koneet siirrettiin vuonna 1917 Helsingistä Vaajakoskelle), *paperituotetehdas* (vuodesta 1920; paperipussit ja kirjekuoret), *vaahtomuovitehdas* (1955–1957; tuotanto siirrettiin Raumalle) ja 1950-luvun lopulla Vaajakosken tehtaiden uuden konttorirakennuksen tieltä purettu *mylly*. Vaajakoskella oli myös SOK:n omistama, pitkään toiminut *kauppapuutarha*.

SOK oli 1970-luvulla maamme suurin kotimarkkinateollisuuden harjoittaja, mutta monialateollisuuden ongelma oli heikohko tuottavuus. Poikkeuksen teki makeistuotanto, jota pystyttiin pitkälti automatisoimaan ja jonka tuotteista huomattava osa vietiin ulkomaille. Vuonna 1973 suklaan tuotannosta jo 60 prosenttia meni vientiin. SOK ja OTK pyrkivät yhdistämään voimavarojaan teollisissa toiminnoissaan, mutta lähinnä ideologiset syyt estivät tiiviin yhteistyön. Tilanne muuttui seuraavalla vuosikymmenellä, kun tuotteiden markkinat perinteisessä muodossaan entisestään vaikeutuivat. Laajenemismahdollisuuksia

Tehtaiden tuotannosta voidaan ottaa näyte vuodelta 1955, jolloin tuotantolaitoksia oli toiminnassa yhtä aikaa kaikkein eniten:[746]

Tehdas	Tuotanto	Keskeisen tuotannon osuus koko maan kulutuksesta	Myynnin arvo (milj. euroa vuoden 2008 rahana)	Työntekijöiden lukumäärä
Margariinitehdas	margariinia 4,3 mlj. kg	17 %	21,8	25–30
Makeistehdas	makeisia 1,2 milj. kg	10 %	18,1	190–210
Marjala	talousmarmeladia ja mehuja 0,2 milj. kg			1,1 (sis. makeistehtaaseen)
Puutarha	(ei eritelty)		0,3	20–25
Naulatehdas	nauloja ja muita metallituotteita 8,5 milj. kg	25 %	19,8	150–170
Tiilitehdas (Jämsässä)	tiiliä 2,8 milj. kpl		0,9	30–40
Kalustotehdas	koulukalusteita 34 000 kpl	50 %	8,6	160–180
Tulitikkutehdas	tulitikkurasioita 76,8 milj. kpl	22 %	6,0	110–115
Rak.puusepäntehdas	ikkunoita ja ovia 55 000 kpl	5 %	4,2	60–70
Paperituotetehdas	paperipusseja 99 milj. kpl		2,7	40–45
Harjatehdas	harjavalmisteita 599 000 kpl		1,8	45–50
Sahat	sahatavaraa 22 000 m³		4,3	100–120
Metsäosasto				160–700
Muovitehdas	vaahtomuovia 2 100 m³	100 %	2,7	20–25
Sähkölaitos	sähköenergiaa 21,6 milj. kWh		0,5	7–10
Yht.		**92,8 %**		**1117–1790**

Vaajakosken tehtaiden myynti kehittyi 1950-luvun puolivälin jälkeen seuraavasti (vuoden 2008 rahana; milj. euroa):[747]

	1958	1961	1964	1967	1970	1973	1977
Margariinitehdas	28,5	14,9	12,3	13,7	15,0	15,8	18,0
Makeistehdas ja Marjala	16,9	22,9	23,6	23,5	25,2	35,6	36,5
Naulatehdas	12,4	13,9	10,8	8,8	11,0	12,2	4,3
Kaluste- ja rak.puusepäntehtaat	11,5	18,0	12,2	17,0	21,2	20,1	14,0
Tulitikkutehdas	6,2	6,3	5,5	4,2	*		
Harjatehdas	1,3	2,0	1,7	1,8	1,8	2,4	1,7
Lastulevytehdas	0,9	12,8	11,1	1,2**	22,0	17,9	10,8
Sahat	12,3	21,4	17,5	13,1	18,0	21,4	25,3
Muut tehtaat	1,0	1,5	1,0	1,4	2,3	3,2	3,3
Yhteensä	**91,0**	**113,7**	**95,7**	**84,7**	**116,5**	**128,6**	**113,9**

* SOK, OTK ja Kesko perustivat vuonna 1969 Finn-Match Oy:n, johon Vaajakosken tulitikkutehdas liitettiin.

** Lastulevytehdas tuhoutui tulipalossa vuonna 1966.

nähtiin kuitenkin esimerkiksi elintarviketeollisuudessa viennissä Neuvostoliittoon. Sitä varten Vaajakosken margariinitehdasta uudistettiin ja laajennettiin 1980-luvun alussa eurooppalaisittain eturivin täysautomatisoiduksi tuotantolaitokseksi, *Bestaksi*. Se siirtyi vuonna 1988 kahden osuuskaupparyhmän yhteisen tuotantoyhtiön *Meira Oy:n* omistukseen. Se möi toiminnot pian ulkopuolisille, jotka sulkivat tehtaan vuonna 1991.

SOK:n kaupparyhmän suuret kannattavuusvaikeudet ja toimintojen päällekkäisyydet koskivat 1970-luvun alusta lähtien myös sen teollisuutta. Korjausliikkeistä huolimatta Vaajakoskellakin aloitettiin supistustoimia kalusteteollisuudesta alkaen. Lastulevytehdas lopetettiin vuonna 1981. Vuoden 1984 alusta jatkoivat SOK:n toimintoina enää suklaatehdas Panda, margariinitehdas Besta, Vaaja Kalustetehtaat ja Vaaja Rakennustarviketehtaat. Lopulta SOK luopui 1980-luvun aikana kaikista Vaajakosken tuotantolaitoksistaan, jotka myytiin joko liiketoimintoineen tai tuoteryhmittäin. Vuonna 1986 kaksi vuotta SOK:n aikaisen tehdastuotannon päättymisen jälkeen naulatehdasrakennus muutettiin teollisuustaloksi, johon tuli nopeasti kolmisenkymmentä yritystä. Ne työllistivät enemmän väkeä kuin naulatehdas viimeisinä aikoinaan. SOK:n Vaajakosken tehtaiden tuotantotilat olivat monissa tapauksissa vanhentuneet tai olivat ainakin tulleet epäkäytännöllisiksi. Kuitenkin pääosa tuotannosta ei ollut vanhanaikaista, vaan laadukasta ja kysyttyä kauppatavaraa, mikä näkyi siinä, että liikkeenluovutukset sujuivat hyvin. *Matti Rantahalme* SOK:n Vaajakosken tehtaiden kiinteistöpäällikkönä vastasi siitä, että kulloinkin vapautuneet toimitilat myytiin tai vuokrattiin uusille yrittäjille. Rantahalmeen työsuhde viimeisenä vaajakoskelaisena SOK:n palveluksessa päättyi 30.11.2002.[748]

Sen jälkeen kun ruotsalaisomistukseen siirtynyt, suhteellisen kannattava Finn-Matchin tulitikkutehdas ajettiin 1990-luvun puolivälissä alas, makeistehdas Panda jäi ainoaksi tuotantolaitokseksi, joka jatkoi samalla toimialalla kuin SOK:n aikana. Sen omistajiksi oli tullut vuonna 1988 tehtaan toimivaa johtoa. Sittemmin yritykseen saatiin taustatueksi norjalaista pääomaa, ja viimein makeistehdas tuli osaksi laajempaa pohjoismaista elintarvikekonsernia.

Kesällä 2011 Pandan koko tuotanto siirtyi uudempaan rakennukseen ja Keskimaa osti vanhan kiinteistön. Vanhassa makeistehtaassa tehtiin purkutöitä; jäljelle jäi vain vuonna 1927 valmistunut komea, suojelukohteen arvoa nauttiva margariinitehdas. Keskimaalla on muiden käyttötarkoitusten ohella suunnitelma saada siitä tiloja museokäyttöön.

Jyväskylän maalaiskunta tunnettiin vielä 1970-luvun alussa teollistuneena kuntana, jossa oli neljä suurta työnantajaa. Niiden työpaikat käsittivät 90 prosenttia kunnan kaikista teollisista työpaikoista. Ne olivat *SOK:n Vaajakosken tehtaat, Valmet Oy:n Jyskän tehdas, Oy Tikkakoski Ab* ja Vaajakoskelle jäänyt *Finn-Match Oy:n tulitikkutehdas*. SOK:n teollisuuslaitosten savupiippujen sauhut olivat vuosikymmeniä näkyvä osa vaajakoskelaisuutta. Naulatehtaan komea savupiippu oli koko SOK:n teollisuuden symboli kirjekuoria ja esitteitä myöten. Tehtaiden sana painoi *kunnallishallinnossa* sekä työnantajan että työntekijöiden edustuksen kautta. Tehtaat vastasivat monista kunnan tehtäviin kuuluvista toiminnoista, kuten *palosuojelusta* ja alkuaikoina *kaavoituksesta, sähköntuotannosta* kahden vesivoimalan myötä ja *terveydenhuollosta*. Tehtailla oli oma puu- ja metallisosastot käsittänyt *ammattikoulu* vuosina 1951–1980, ja tehtaiden myötävaikutuksella oli aloitettu keskikoulunpito jo sotavuosina ja lukio-opetus 1950-luvun alkupuolella. Tehtaat tukivat monia muita sivistyksellisiä toimintoja, puhumattakaan yhdistystoiminnasta, kuten urheiluseuroista.

SOK:n Vaajakosken teollisuuslaitokset toimivat vilkkaimmillaan aikana, jolloin Vaajala oli itsenäisenä osuuskauppana. Teollisuus hyödytti siten välillisesti enemmän paikkakunnan omaa osuuskauppaa kuin Keskimaata. Vaajalan viimeinen toimitusjohtaja Esa Kihnula täsmentää asiaa:[749]



SOK:n teollisuuden läheisyydestä ei ollut sinällään suoraa hyötyä osuuskaupan tavaranhankinnoissa, kun tavara kulki laskutuksella piirikonttorin kautta. Hyötyä tuli kylläkin siitä, että tehtaiden henkilöstöä oli asiakkaina. Taisi olla enimmillään 1970-luvun alussa 2 200 henkilöä SOK:n teollisuuden palveluksessa. Osa oli kauempana metsätöissä, eivät kaikki olleet vaajakoskelaisia. Luotettiin asiakasuskollisuuteen.

Siihen aikaan OTK-lainen Mäki-Matti oli kuitenkin työväestön suuren osan kauppa. Politiikka oli siten Vaajalan kannalta hankala asia. Totesin paikkakunnalle tultuani, että Vaajalan hallinnosta puuttui teollisuustyöväestön edustus. Juttelin paikallisten vaikuttajahenkilöiden kanssa. Niin sitten hallintoneuvoston ja osuuskuntakokousten virallisten päätösten kautta tuli muutamia edustajia työväestöstä ja se aika paljon pehmensi tilannetta. Mutta ei sillä ratkaistu mitään Vaajalan rakenteellisia ongelmia.

Vaajakosken tehtaat saivat myymälöihinsä kalustotilauksia Keskimaalta. Tilauksia tehtiin tarpeen mukaan kuitenkin myös ulkopuolelta. Pekka Prättälä kertoo, että kun Mestarin Herkkua aikoinaan luotiin, hän kävi ostamassa kalusteet suoraan Länsi-Saksasta. Vaajakosken tehtaiden johtaja Jussi Mikkonen soitti kipakan puhelun, kun Vaajakosken kalusteet eivät kelvanneet.[750] Melko yleinen käytäntö oli, että SOK:lta tilattiin vain kalusteiden metallirungot, mutta osuuskaupan oma rakennusosasto teki itse valolaudat ja puu- ja lasihyllyt. Tästäkin ratkaisusta purnattiin SOK:ssa, mutta osuuskaupan kiinteistöistä vastanneen Juhani Rantasen mukaan tuli paljon halvemmaksi tehdä itse, koska oli sekä miehet että oma puusepänverstas.[751]

Kun SOK:lla oli Vaajakoskella myös puutarha, Keskimaa otti myyntiin sen tuotteita. Elintarvikkeista Pandan makeisilla oli näkyvä sijansa osuuskaupan myymälöiden hyllyissä. Kun 1970-luvulla ei ollut vielä ketjumarkkinointia, Prisma neuvotteli suoraan tavarantoimittajien kanssa, niin Pandankin. Muita tärkeitä yhteistyökumppaneita olivat esimerkiksi Valio, kahvipaahtimot sekä virvoitusjuomatehtaat ja olutpanimot. Seppälän Prismasta vastannut Veijo Karhula muistelee, että SOK:lta tulivat tuoretavarasta lähinnä vihannekset ja ulkomaiden hedelmät ja ns. kuivat elintarvikkeet:[752]

> Volyymi myynnissä syntyi tuoretavarakaupasta. Hinta ratkaisi. Pyöri jatkuva neuvottelusysteemi. Määrä oli meidän valtti. Sanottiin SOK:n appelsiininmyyjälle, että ostetaan 10 000 kiloa, mikä on hinta? Se oli ihan eri juttu, että jokin pieni osuuskauppa osti vain 1 000 kiloa. Sama se oli OK-Lihan ja Valion kanssa. Tavarantuottajat ja -valmistajat panosti meihin. Kun meidän myynti kasvoi koko ajan, niin me tultiin heille neuvottelukumppanina yhä vaikeammaksi. Läheisyydestä oli etua.

SOK:n tehtaissa Vaajakoskella valmistettiin tuotteita osuuskaupoille parhaimmillaan reilun parin tuhannen työntekijän voimin. Tuotantolaitoksia oli toistakymmentä.

SOK joutui luopumaan teollisuudestaan vaikeina kriisivuosinaan. Kauppa-ryhmä nettosi 1980-luvulla S-teollisuudesta reilusti yli miljardi markkaa, joka voitiin sijoittaa ydinliiketoimintojen kehittämiseen. Kuvassa keskellä vuonna 1939 valmistunut vanha margariinitehdas sekä vasemmalla SOK:n huomassa alkunsa saanut Panda. Tehdasrakennuksen ja kiertoliittymän väliin jäävälle alueelle rakennettiin S-market Vaajala vuonna 2013.



Maakunnallisena toimijana ja vaikuttajana (1983–2015)

Vanha Keskimaa ajassaan ja ympäristössään

Ennen alueosuuskauppojen syntyä maassamme oli suuri joukko pieniä osuuskauppoja. Niiden toimialue oli suppea ja siten myös vuorovaikutusmahdollisuudet ja -tarpeet rajalliset. Toimintaympäristö muuttui verkalleen, ja osuuskaupat tuudittautuivat uneliaan oloisiksi. Kun sitten 1960-luvulta lähtien ympäristön muutospyörän vauhti alkoi kiihtyä, osuuskauppojen oli vaikea tehdä vastaavia korjausliikkeitä. Muutamat oloihin nähden kookkaat ja muutoshakuisesti johdetut osuuskaupat pystyivät aloittamaan niitä, tosin työllä ja tuskalla, koska muutosvastarinta hallinnossa oli kova. Näiden kehittämishakuisten joukkoon kuului Keskimaa, jonka osuus osuuskauppapiirinsä myynnistä kasvoi 1960-luvun alusta vuosikymmenen aikana neljäsosasta kolmasosaan. Maassamme oli vain kaksi osuuskauppaa, Keski-Pohjanmaan Osuuskauppa ja Kainuuseen sijoittunut Osuuskauppa Maakunta, jotka olivat muodostuneet laajemmiksi maakunnallisiksi kauppa-alueiksi jo syntyvaiheessaan 1900-luvun alkuvuosina.

SOK-laiselle osuuskaupalle oli tunnusomaista *vahva kytkeytyminen maaseutuun*. Se näkyi siten, että Keskimaa oli valtakunnallisten osuustoiminnallisten keskusjärjestöjen, kuten *Pellervo-seuran*, *Hankkijan*, *Metsäliiton* ja *Karjakunnan* lisäksi vielä 1950-luvulla ja 1960-luvun alussa osakkaana lukuisissa *paikallisissa osuuskassoissa ja sähkö- ja puhelinosuuskunnissa*. Keskimaa haki samaan aikaan tasapainoa maaseudun ja kaupungin kesken, sillä toimialue oli Jyväskylää laajempi. Maaseutusidonnaisuus näkyi hallinnon kautta siten, että useat vähittäiskaupan päättäjät olivat mukana tuotannollisessa osuustoiminnassa. Tämän sai kokea osuuskaupan toimitusjohtaja Lauri Lappalainen yhteiskunnallisesti levottomana vuonna 1956. SAK:n julistamalle yleislakolle vastatoimena Maataloustuottajain Keskusliitto ryhtyi maataloustuotteiden luovutuskieltoon, jota toimitusjohtaja ehätti julkisesti kommentoimaan kaupan näkökulmasta. Mielipide päätyi sanomalehteen. Tästä närkästyneenä Keskimaan hallintoneuvosto antoi toimitusjohtajalleen muistutuksen lausunnosta, jonka katsottiin vahingoittaneen maataloustuottajain asiaa.[753]

Maataloustuottajain ja osuuskaupan yhteistyö toimi toki pääsääntöisesti kitkattomasti. Toisinaan tuottajat katsoivat tarpeen äänekkäämpään ulostuloon. Sellainen tapaus oli esimerkiksi Uuraisten MTK:n paikallisosaston lähetystön syksyllä 1982 osuuskaupan johtokunnalle jättämä kirjelmä, jossa muistutettiin tarvetta ylläpitää ja kehittää Uuraisten kauppapalveluja sekä lisätä Keskimaan ja tuottajien yhteistyötä.[754]

Kansainvälisillä osuustoimintaliikkeen keskustelufoorumeilla kannettiin 1980-luvun alussa huolta liikkeen kyvyttömyydestä ottaa osaa yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemiseen. Osuustoiminta-aatetta koetettiin kirkastaa laajan jäsenkyselyn avulla. Kyselylomake kantautui keskimaalaistenkin käsiin. Kysymyksenasettelu tuntui heistä hieman oudolta, kun arkipäivän täytti huoli oman kaupan tulevaisuudesta ja siitä, mitä sieltä sai

ja mitä tuote maksoi. Keskimaan johtokunta ja hallintoneuvosto kirjasivat osuuskauppapiirin kautta tulleeseen lomakkeeseen, että vaikuttamismahdollisuudet ovat vähäiset, koska "olosuhteet ovat pakottaneet taistelemaan olemassa olosta". Liian hiljaisin mielin oli hyväksyttävä "virheratkaisut", joiden joukkoon laskettiin muun muassa asutuksen keskittyminen taajamiin. Keskimaan mielestä "SOK ei ole katsonut suopeasti yhteiskunnallisiin tehtäviin osallistuneita". Parannusehdotuksiksi esitettiin:

1) osuuskaupan päättäville paikoille saatava enemmän niitä, jotka ovat muutoinkin mukana osuustoiminnassa,
2) oman järjestön pulmat on saatava ensin kuntoon,
3) yhteiskunnallisille päättäjille on saatava enemmän tietoa siitä, mikä on kaupan näkemys asiasta ja
4) SOK:n on poistettava passiivisuuden leima ottamalla kantaa yhteiskunnallisiin asioihin.

Keskimaalaisilla oli käsitys, että oman keskusjärjestön tuli ottaa oppia OTK:sta, jota pidettiin malliesimerkkinä yhteiskuntaan suuntautumisesta.[755]

Tavaratalon käsittävän Keskimaan uuden päätoimipaikan syntyyn 1960-luvun alussa liittyi maakunnallinen sävy. Keskustoimipaikan rakentaminen vaati pitkälliset rahoittamisneuvottelut ja niiden ohessa osuuskaupan toimitusjohtajan vaihtumisen. Vetovastuu uskottiin Pekka Prättälälle. Hän näki *Keskimaa-Sokoksella* laajemman merkityksen kuin kilpailun Jyväskylässä jo olevien tavaratalojen kanssa. Sitä osoitti sekin seikka,



Maakuntaliiton puheenjohtaja Olli Haapanen (oikealla) luovutti Keski-Suomen silloiseen lääniin kuuluvien kuntien vaakunat Keskimaalle 15.3.1981. Lahjoituksen ottivat vastaan hallintoneuvoston puheenjohtaja Paavo Lahti sekä kauppaneuvos Pekka Prättälä.





että hän perusteli ravintola Ukkometson tarvetta maakunnallisten osuustoiminnallisten järjestöjen kokous- ja ruokailupaikkana. Samankaltaisella linjalla oli hallintoneuvoston jäsen maanviljelijä Väinö Lummelahti, joka halusi lisätä osuuskaupan ja elinkeinoelämän keskinäistä tuntemusta kutsumalla eri ryhmien edustajia tutustumaan uuteen tavarataloon. Prättälä oli oivaltanut asian itsekin, ja kahden ajatukset näin yhtyivät.[756]

Keskimaa-Sokos palveli myös maakunnan *matkailutarpeita*. Tavaratalon Cafeteriassa pysähtyi moni Jyväskylän keskustaan suunnannut. Keskimaalta lähestyttiin vuonna 1980 kuntia pyytämällä niiltä kunnanvaakunoita sijoitettavaksi kahvilan seinälle. Kunkin vaakunan alapuolelle sijoitettiin pöytä, jossa kullekin kunnalle tarjottiin mahdollisuus jättää esittelymateriaalia matkailijoiden tietoon. Vaakunoiden luovutustilaisuus pidettiin 15.3.1981: luovuttajana oli Keski-Suomen Maakuntaliiton puheenjohtaja Olli Haapanen ja vastaanottajina Keskimaan hallintoneuvoston puheenjohtaja Paavo Lahti ja kauppaneuvos Pekka Prättälä.[757] Sokoksen kytkeytyminen maakunnallisuuteen näkyi myöhemminkin uudessa yhteydessä. Tavaratalon siirtymisen 2000-luvun alussa kokonaisuudessaan Keskimaan omistukseen katsottiin lisäävän mahdollisuuksia markkinoida sitä aiempaa selkeämmin koko maakunnan ostospaikkana.

Vuoden 1984 toimintakertomuksen kannessa esiteltiin Keskimaan laaja toimialue.

Keskimaa on ollut vuosikymmenien ajan merkittävä työllistäjä Keski-Suomessa. Monessa perheessä ja suvussa keskimaalaisuus on siirtynyt jopa sukupolvelta toiselle.

Kuhmoisista Pihtiputaalle, Kangasniemeltä Keuruulle

Maakunnallisuus voimavarana ja kilpailuetuna

Ajatus maakunnallisesta osuuskaupasta Keski-Suomessa ei ollut kokonaan uusi asia ennen alueosuuskaupan syntyä, koska syntyprosessi oli valtakunnallisesti nopea ja lähes kivuton. Tämä ilmeni myös siten, että Keskimaahan sulautuneiden osuuskauppojen edustajat otettiin omistajahallinnossa vastaan hyvässä ilmapiirissä. Kalevi Liukkonen oivalsi, että maakunnallisuuden korostamisen oli perusta koko alueosuuskaupan olemassaololle. Kangasniemen mukaan tuleminen kaupan toiminta-alueeksi oli mieluisa lisä ja perustui kunnan osuuskauppaväen omaan valintaan. Lojaalius maakuntapohjaiselle ajattelulle oli Keskimaassa sikäli lujaan iskostunut, että kun Vesannon Osuuskauppa myöhemmin, talvella 1993, esitti neuvotteluja sulautumismahdollisuudesta Keskimaahan, painotettiin sitä, että Vesanto kuului talousmaantieteellisesti Kuopion suuntaan eikä lähdetty jatkoneuvottelujen tielle.[758]

Kalevi Liukkonen toisti jatkuvasti sitä, että *osuuskauppa ja maakunta ovat vuorovaikutteisessa suhteessa toisiinsa*: Keskimaa menestyi käsi kädessä maakunnan vireyden kanssa. Osuuskauppajohtaja liputti itsenäisen läänin puolesta 1990-luvun puolivälin julkisessa keskustelussa. Maamme lääniporrasta kuitenkin rajusti uudistettiin ja Keski-Suomen lääni lakkautettiin. Kun samaan aikaan Jyväskylässä vallitsi lama-ajan pohjalla alakuloinen ilmapiiri ja Kuopio näytti karkaavan edistysuskossaan, Keskimaa liittyi niiden rintamaan, jotka näkivät *Jyväseudun painoarvon kasvattamisen* korvaavan läänin menetystä. Yksi tie oli koulutustason korottaminen, mihin liittyi yliopisto- ja ammattikorkeakoulutasoisen opetuksen puolesta liputtaminen ja tiivistyvä yhteistyö opinnäytetöiden tukijana.

Keskimaalla seurattiin, kuinka uskottavasti osuuskauppa onnistui maakunnallisuuden korostamisessa. Yksi tuntosarvista oli kirjoittelu maakunnallisessa sanomalehdessä, *Keski-Suomalaisessa*. Suuren painoarvon sai pääkirjoitustaso. Hallitus pani merkille lehdessä 22.5.1989 olleen arvion siitä, että maakuntaosuuskauppa oli parhain esimerkki onnistuneesta maakuntapohjaisesta yrityksestä:[759]

> Parhain esimerkki jo toimivasta maakuntapohjaisesta talousyksiköstä on Osuuskauppa Keskimaa. Se on muutamassa vuodessa kasvanut S-ryhmän valtakunnalliseksi ja arvostetuksi lippulaivayritykseksi. Sen taloudellinen kannattavuus on vahva. Se ottaa tietoisesti huomioon maakunnallisen kokonaisedun.

Maakunnallisen edun ajaminen ei tullut ilmaiseksi osuuskaupalle. Se vaati työpanoksensa. Marraskuussa 1993 toimitusjohtajan työaikaa seurattiin tutkimustarkoituksessa kahden vii-

Keskimaa yhteiskunnallisena keskustelijana

Keskimaan toimitusjohtaja Kalevi Liukkonen piti 18.12.1996 esitelmän hotelli Keurusselässä. Kauppaneuvos otti kantaa kuntien ja valtion asemaan ja toimintoihin osuuskaupan näkökulmasta. Se oli kannanotto Keski-Suomen maakunnallisen identiteetin nostamiseksi vanhan lääninhallinnon hajoamisen jälkeen ja puheenvuoro yrittäjyyden edistämiseksi. Liukkosella oli varhainen käsitys myös yhdestä 2010-luvun kuumasta puheenaiheesta, kuntauudistuksesta:

> Eduskunnan tekemä poliittinen päätös valtion aluehallintoon siirtymisestä viiteen suurlääniin tuo aivan erityisiä haasteita meille keskisuomalaisille. Täällä Keski-Suomessa syntyy välitön tarve syvälliseen pohdiskeluun, miten korvataan Keski-Suomen oman läänin 37 vuoden aikana rakentamat alueelliset vahvuudet – ei vähiten identiteettiin liittyvät vahvuudet uusilla toimintamalleilla. Meidän on tunnistettava, että uudesta Länsi-Suomen suurläänistä ei meille keskisuomalaisille ole odotettavissa juuri mitään hyötyä, ehkä enemmänkin haittaa.
>
> Tässä tilanteessa tarvitsemme uudenlaista, aikaisempaa selvästi vahvempaa maakuntalähtöistä ajattelua, vahvaa yhteistä tahtoa koko Keski-Suomen maakunnan koossa pitämiseksi ja tältä pohjalta vahvaa tekemisen meininkiä. Keski-Suomen maakunnan menestymisen pohja on menestyvissä yrityksissä. Tarvitsemme yritysmyönteisen ilmapiirin vahvistumista maakunnassa jo toimivien yritysten edelleen vahvistamiseksi. Mutta tarvitsemme myös uutta yritystoimintaa, tämän päivän olosuhteissa huomisen olosuhteisiin ponnistavaa uutta yrittäjyyttä. Lähes poikkeuksetta uusi yritys alkaa pienestä idusta. Ehkä juuri tässä yhteisillä organisaatioillamme, kuten kunnat ja valtio, voisi kokonaisvaltaista yrittämiskynnyksen madaltamiseen tähtäävää, myös henkistä otetta, nykyisestä selvästi vahvistaa. Tarvitaan luovia kehittämisprosesseja, ei aina välttämättä niin paljon rahaakaan.
>
> Yritysmaailman kovat lait ovat kuitenkin koko ajan vastassa. Vain tervettä tulosta tekevät yritykset voivat tarjota lisääntyviä työpaikkoja. Yritysten kannalta on tietysti ensiarvoisen tärkeää, että työhön suhtautumisen ilmapiiri olisi sellainen, että lyhytaikainenkin työsuhde on tämän päivän tilanteessa tärkeä ja arvostettu työsuhde.
>
> Kun edustan palvelualaa, haluan kiinnittää huomiota kaupan toiminta- ja työllistämisedellytysten parantamiseen alentamalla välillisiä työvoimakustannuksia. Tässä pari esimerkkiä: Poistetaan työntekoon liittymättömiä palkkasidonnaisia sotu-maksuja niiden rahoitusta muuttaen; alennetaan muun kuin tehdyn työn palkkakustannuksia.
>
> Mielestäni nyt on korkea aika tarttua uusilla keinoilla Keski-Suomen kuntarakenteen kehittämiseen. Kysynkin, voisiko kuntien palveluiden tarjonta niin yksityisille kuntalaisille kuin yrityksillekin onnistua nykyistä paremmin muodostamalla kustannustehokkaita ja kunnallisen lähidemokratian vaatimukset tasapainoisesti täyttäviä työssäkäyntialueita? Voisivatko näin niin yksityisen kuntalaisen kuin yritysten tarpeista lähtevät yhteisten asioiden hoidon edellytykset parantua, kun ratkotaan maankäyttö-, kaavoitus-, liikenne-, ympäristökysymyksiä ja muita meille kaikille tärkeitä yhdyskuntarakenteen kehittämiseen ja hyvinvointiin liittyviä kysymyksiä?
>
> Kun ajatellaan Keski-Suomen maakunnan kokonaisuutta ja Jyväskylän seudun keskeistä roolia maakunnan veturina, mielestäni paineet veturin vetovoiman vahvistamiseksi kasvavat tässä tilanteessa. Mitä nopeammin Jyväskylän seudulla löytyy yhteinen tahto kuntarakenteen järkeväksi kehittämiseksi, sitä nopeammin saadaan syntymään uutta kilpailuetua koko maakuntaakin ajatellen. Pääsy yli 100 000 asukkaan Jyväskylänä valtakunnan liigasarjaan toisi Jyväskylän seudulle ja koko maakunnalle arvaamattoman paljon meidän kipeästi tarvitsemia kilpailuetuja. Onko meillä varaa olla käyttämättä tätä? On helppo yhtyä esitettyihin ajatuksiin siitä, että yhdentyvässä Euroopassa Keski-Suomen maakunnan merkitys mitataan kyvyssämme rakentaa samanaikaisesti vahva maakunnan sisäinen yhteistyö ja kansainvälistyä.

Lähde: Keskimaan arkisto, Kalevi Liukkosen puheet.



KESKISUOMALAINEN Jyväskylä 22.5.1989

Keski-Suomesta talous-yksikköjen mallialue

Keski-Suomella on edellytyksiä kasvaa talousyksikköjen mallimaakunnaksi. Julkishallinnollisesti Keski-Suomi sijoittuu jo tasavallan kärkeen. Lääni mielletään eheäksi, toimivaksi ja tarkoituksenmukaiseksi maantieteelliseksi kokonaisuudeksi. Tästä säännöstä on vain aniharvoja ja lieviä poikkeuksia. Talouselämän puolella sen sijaan on vielä paljon tehtävää. Näkymät ovat kuitenkin valoisat.

Vakuuttavia talousyksikköjä muodostettaessa on usein luontevan Keski-Suomessa ottaa lähtökohdaksi maakunta. Se on tarpeeksi iso vahvaksi yksiköksi. Toisalta vajaan 250 000 asukkaan maakunta ei vielä muodosta uhkaa byrokraattisesta mammutista.

Parhain esimerkki jo toimivasta maakuntapohjaisesta talousyksiköstä on Osuuskauppa Keskimaa. Se on muutamassa vuodessa kasvanut S-ryhmän valtakunnalliseksi ja arvostetuksi lippulaivayritykseksi. Sen taloudellinen kannattavaisuus on vahva. Se ottaa tietoisesti huomioon maakunnallisen kokonaisedun.

Myös paikallispankkien kentässä edetään maakuntapohjaisuuteen. Säästöpankki on jo päässyt huomattavan pitkälle. Sillä on kuitenkin vielä paljon saavutettavaa.

Kouriintuntivimmillaan rakennemuutos on juuri nyt osuuspankeissa. Keski-Suomen 28 osuuspankista peräti 23 on ilmoittanut halukkuutensa yhteiseen neuvotteluun, jonka tavoitteena on maakuntaosuuspankin perustaminen. Mikäli hanke onnistuu tässä laajuudessa, uuden osuuspankin talletuskanta on peräti kolme miljardia markkaa. Tase nousisi neljään miljardiin markkaan. Poisjäävistä osuuspankeista huomattavimmat ovat Jämsä ja Keuruu. Nekin saattavat tulla vielä mukaan sopivassa vaiheessa. Maakuntahengen raikas puhallus tuskin jättää kumpaakaan seutua kylmäksi.

Keski-Suomi on mittavien haasteiden

Keskimaa on esimerkki maakunnallisesta liikeajattelusta.

kynnyksellä. Sen lukuisat seutukunnat omaavat upeat menestymisen mahdollisuudet. Kysymys on lähinnä siitä, miten taitavasti maakunnan omat voimat kyetään ohjaamaan Keski-Suomen eri osien nousun vauhdittamiseen.

Maakuntapohjaisilla paikallispankeilla on tässä työssä keskeinen rooli. Ne ovat tarpeeksi jykeviä yksikköjä tarjotakseen vaativille asiakkaille nykyaikaiset rahoituksen, sijoittamisen ja muun pankkitoiminnan palvelut. Pienet yksiköt eivät pysty tähän läheskään aina. Pelkkä vilpitön mieli ei riitä.

Maakuntaosuuspankin rakentamisen tiellä on vielä monia selvittämättömiä seikkoja. Mikäli jokaisella hankkeeseen osallistuvalla on päämäärähakuinen, maakunnan yhteisen hyvään tähtäävä tahto, hanke epäilemättä onnistuu. Mitä nopeammin ja täydellisemmin näin käy, sitä tulostietoisempi Keski-Suomi on maakuntana.

Tällaisten rakennemuutosten toteuttaminen on muuan 1980-luvun maakuntahengen valistuneisuuden mittaaja. Samalla on tinkimättä varmistuttava siitä, että maakunnan eri osia palvellaan entistä paremmin ja edullisemmin ja että hallintoja muissa ratkaisuissa kunnioitetaan erilaisia näkemyksiä. Vain näin kehkeytyy todella onnistunut kokonaisuus.

"Parhain esimerkki jo toimivasta maakuntapohjaisesta talousyksiköstä on Osuuskauppa Keskimaa. Se ottaa tietoisesti huomioon maakunnallisen kokonaisedun", todettiin Keskisuomalaisen pääkirjoituksessa reilut viisi vuotta alueosuuskaupan perustamisen jälkeen.

kon ajan. Seurantajakson lähes 120 tunnin kokonaistyöajasta kului noin 70 prosenttia ulkoisiin sidosryhmäsuhteisiin, jos niiksi katsotaan myös sekä puhtaasti oman osuuskaupan hallintoon liittyvät tehtävät että kaupparyhmätasoiset kontaktit. S-ryhmä ja oma hallinto vaativat ajankäytöllisesti suunnilleen yhtä suuren osuuden, ja kolmanneksi eniten aikaa meni kunnallisten, maakunnallisten ja valtiovallan tasoa edustavien tahojen tapaamisiin.[760]

Raija Isännäinen hoiti käytännössä laajalti sidosryhmäsuhteiden arkipäivää. Hän muistelee:[761]

> Tunne oli, että ollaan lähellä tavallista asiakasta jo sillä, että oli erilaisia tapahtumia ja tapaamisia pitkin maakuntaa ja myymälöitä. Tapahtumissa mukana olleet Keskimaan henkilöt saivat valtavan paljon palautetta, sekä positiivista että myös negatiivista. Lisäksi minun työkenttääni kuului yhteydenpito kutakuinkin kaikkiin keskisuomalaisiin järjestöihin, jotka yleensä olivat kaupasta kiinnostuneita.
>
> Oli hyvin tavallista, että minulla oli viikossa kolme, neljä iltatilaisuutta päivätyöni päälle. Olen varmaan vieraillut kaikissa aikuisoppilaitoksissa pitämässä tunteja, yhden esimerkin mainitakseni. Sponsorointiyhteyden kautta tuli sitten hyvinkin paljon yhteistyöryhmiä. Tein jopa yliopistolle yhden lopputyön Keskimaan kaikista sidosryhmäsuhteista.
>
> Kyllähän niitä poliittispainotteisiakin yrittäjiä oli. Minä olin yleensä se, jolle ensimmäisenä soitettiin, että saako Keskimaalta rahaa. Mutta Keskimaalla tehtiin tiukka linjaus, että ei olla missään yksittäisessä mukana ja jos ollaan, ollaan sitten tasapuolisesti kaikissa.

Maakunnan tuntemus oli siis osuuskaupan yksi keskeisimmistä voimavaroista, vahvuustekijä. Se näkyi *alueellisuutta edustavana hallintona*, jonka arvokas anti liiketoiminnallisuudelle oli esimerkiksi se, että sen kautta osuuskaupan johtamiseen välit-

tyi sellaisia, arkisia aineksia, joita ei välttämättä muutoin tunnettu Jyväskylästä käsin. Kysymys saattoi olla vaikkapa jostakin kotikauppaan tarvittavasta käytännön parannusehdotuksesta tai kilpailutilanteen vaatimasta reagoinnista.

Antti Määttä summaa osuuskaupan, kaupankäynnin tuloksellisuuden ja maakunnallisuuden suhdetta:[762]

> On herännyt keskustelua siitä, kuinka hyvää tulosta osuuskaupan tulee tehdä. Tuloshan on resurssien tehokasta käyttöä, ja se resurssi on asiakasomistajien omaisuutta, joka meillä on tässä firmassa. Osuuskauppa eroaa muista yrityksistä, miten tulos käytetään. Se on ihan keskeinen asia siinä, miten minä olen ymmärtänyt osuustoiminnan. Käytetään niitä resursseja palvelutoiminnan ylläpitämiseen ja kehittämiseen, ja kun on saatu tehokkuutta aikaan, lasketaan hintoja kuten meillä onkin tehty. Rahat eivät mene omistajille osinkoihin tai johonkin muuhun, vaan niillä rahoilla panostetaan kilpailukykyyn.
>
> Jatkuvuutta ei voi turvata, jos ei ole kannattava. Oikeudenmukaisuus on sitä, että meidän kuuluu tuottaa etuja ja palveluja asiakasomistajille niin edullisesti kuin me pystytään samalla kuitenkin varmistaen se, että meille jää sellainen siivu, että toiminta jatkuu ja me pystytään kehittämään toimintojamme. Meidän ainoa olemassaolon tarkoitus on, että toiminta jatkuu ja asiakasomistajat saavat etuja toiminnan kautta. Mehän pidetään yllä palveluja aika monessa paikassa, jossa ei juurikaan muuta ole.
>
> Siitä pääomasta, jota tähän yritykseen kertyy, täytyy pitää huolta. Siitähän olemme palkkatyöläisinä koko henkilökunta huolehtimassa ympäri Keski-Suomea. En allekirjoita alkuunkaan sitä, etteikö osuuskaupan pitäisi olla kannattava. Voittoa pitää kertyä, mutta se voitto pitää käyttää vastuullisesti palveluja kehittäen koko yhteiskunnan hyväksi. Silloin tällöin näkee yleisönosaston kirjoituksia, että osuuskunnan pitäisi olla voittoa tuottamaton. Eihän se näin ole. Meillähän on jatkuvasti erilaisia rahanpyytäjiä, tietenkin kun kunnillakin tekee tiukkaa. Ihan selkeästi tehdään silloin tällöin avauksia, että kunnalle tai valtiolle kuuluvia tehtäviä pitäisi Keskimaan ottaa hoitaakseen, koska meillä on paljon rahaa. Semmoinen käsitys on.
>
> Ainahan syntyy keskustelua, jos pysyvästi kannattamaton toimipaikka lopetetaan, että onko se osuustoiminnan periaatteiden mukaista lopettaa sitä toimipaikkaa. Olen kyllä sitä mieltä, että jos se on pysyvästi kannattamaton, kuten vaikka Niemisjärven esimerkki on, ettei siellä ole



Antti Määtän toimitusjohtajakauden ensimmäisiä vuosia Keskimaassa ovat leimanneet kaupan voimakas murros sekä talouden pitkittynyt taantuma. Toimitusjohtajan ohjauksessa Keskimaa on mukautunut ajan haasteisiin ja säilyttänyt asemansa Keski-Suomen keskeisenä veturina.

sellaista väestöpotentiaalia, että me ikinä saataisiin sitä kauppaa kannattamaan, niin meidän täytyy poistua. Me käytetään asiakasomistajien varallisuutta väärin, jos vuodesta toiseen tehdään tappiota jossakin paikassa.

Simo Kutinlahti pelkistää osuuskaupan nykyisen olemuksen ja vaikuttavuuden:[763]

Onko Keskimaa meille niin arkinen asia, ettemme pidä sitä tärkeimpänä kaupan palvelujen tuottajana? Tiedetään, että kauppaan voi luottaa ja että siellä on hyvät tavarat. Se on pitkään auki. Siellä on aina asiat kunnossa. Ja että kauppa työllistää arjessa ison joukon suoraan ja myös välillisesti. Keskimaan tehtävä on toteuttaa vähittäiskauppaa tehokkaasti. Hyllyhinnan pitää olla sellainen, että syntyy diili eteenpäin. Laajan toiminnan seurannaisvaikutukset näkyvät monilla tavoin ympärille rakentamisena, kouluttautumisena ja erilaisena työllistämisenä. Meidän jäsenten perusasia on muistaa, että osuuskauppa on meitä varten ja se jatkaa toimintaansa, kun käytämme sen palveluja. Liiketoiminnan menestykselle asiakkaiden kuuleminen ja tarpeiden ymmärtäminen ovat kilpailukykyä. Osuuskaupan kilpailuetu on se, että toteutamme palveluja yhteistyöllä itsellemme.

Keskimaa rakentajana

Vähittäiskauppaa harjoittavan liikkeen päätehtävä on ollut kehittää kaupanalan palveluja. Tämä ykköstehtävän toteuttaminen tarkoitti ajanmukaisten toimipaikkojen rakentamista ympäri maakuntaa. *Palveluverkoston tasapuolinen kehittäminen* tyydytti osuuskaupassa asioimaan tottuneita ja – mikä tärkeintä – toi uusia kauppansa palveluja käyttämään sitoutuneita asiakkaita. Asiakkuusmäärien kasvu loi myönteisen kehän, josta osuuskauppa sai resursseja toimipaikkaverkostonsa kehittämiseen ja uudistamiseen muuttuvien kuluttajatarpeiden mukaisesti. Näin osoittautuu todeksi jo Kalevi Liukkosen aikanaan esittämä kiteytys Keskimaasta täysin keskisuomalaisten omistamana yrityksenä ja se, ettei rahaa karkaa maakunnan ulkopuolelle.

Keskimaan liikepaikkarakentaminen perustui määrätietoiseen linjaan saada keskeiset toimipaikat omiksi tontteja myöten. Osuuskaupasta tuli *maakuntansa suurimpia rakennuttajia.* Keskimaalla oli ennen alueosuuskaupaksi laajentumista *rakennusosasto*, jonka koko vastasi melkoista rakennusyritystä. Osuuskaupan kiinteistöpäällikkönä ja myöhemmin isännöitsijänä työskennellyt *Juhani Rantanen* kertoo:[764]

Me teimme 1970-luvun puolivälissä esimerkiksi Tikkakoskelle S-marketin ihan Keskimaan rakennusosaston omana työnä. Se oli oloissaan mittava saavutus. Sama tapahtui myöhemmin, kun Seppälän Prismaan rakennettiin noutopiha. Kun Jyväshovi tuli Keskimaalle 1979, niin me tehtiin ensimmäinen saneeraus omana työnä. Parhaimmillaan rakennusosaston vahvuus oli noin 40 rakennusmiestä. Sen jälkeen se pieneni noin kymmeneen ja myöhemmin neljän, kuuden hengen ryhmäksi. Omat rakennusmiehet tekivät ne korjaukset, joita kaupoissa tarvittiin. Ja ennen kaikkea hätäkorjaukset olivat niiden hallinnassa. Rakennusosaston yhteydessä oli 1980-luvun puoliväliin saakka oma autokorjaamo, joka korjasi ja huolsi kuusi, seitsemän myymäläautoa ja kymmenkunta jakelu- ja palveluautoa. Asentajina olivat Ilmari Tuomainen ja Pentti Savolainen.

Kun Keskimaa tuli alueosuuskaupaksi, ryhdyttiin käymään suunnitelmallisesti läpi kaikki kunnat ja niiden keskusten toimipaikat. Pääsääntöisesti tehtiin uudet. Suurimmat saneerauskohteet tehtiin omana työnä ja suurimmat uudiskohteet urakointipohjalta rakennusliikkeillä. Kun tulin Keskimaalle 1975, SOK:lla oli vielä hyvin vahva, noin 70 henkilöä käsittänyt, rakennussuunnitteluosasto. Se piti

kovasti kiinni omasta työstään. Minun vahva ajatus, joka sitten toteutuikin, oli, että ryhdyttiin käyttämään vain paikallisia suunnittelijoita. Siitä tietysti SOK:n pää oli vähän käärmeissään. Ratkaisumme oli kuitenkin huomattavasti helpompi ja taloudellisesti halvempi.

Matti Vihisestä tuli 1990-luvun lopulla Juhani Rantasen seuraaja kiinteistö- ja rakennuttajapäällikkönä, vuoden 2008 alusta kiinteistöjohtajana. Henkilövaihdoksen jälkeisiä ensimmäisiä toimia oli luopua pieneksi kutistuneesta rakennusosastosta. Millainen asema osuuskaupalla on ollut rakentajana viimeisen 15 vuoden aikana? Matti Vihinen summaa:[765]

Ei minulle ole koskaan kukaan sanonut, että tee nyt tätä ja tee tuota. Olen saanut rakentaa tehtävänkuvani hyvin itsenäisesti. Vastuuhan tuli ihan valtaisaksi, kun kaikki, mikä liittyy kiinteistöihin, maanhankintaan, kaavoitukseen ja kiinteistöhuoltoon on tässä postissa ollut. Eri alueosuuskauppojen kesken on suuria eroavaisuuksia, kuka hoitaa mitäkin tehtävää. Usein maanhankinta ja kaavoitus ovat toimialajohtajien vastuulla. Meillä on toisin. Ehkä itse halusinkin vaikuttaa ja ohjata rooliani siihen suuntaan. Koko prosessi maanhankinnasta hankkeen elinkaaren loppuun oli luontevaa pitää itsellä. Se on varmaan osaltaan ohjannut toimialajohtajienkin rooleja. En ole aikaisemmin kuulunut konsernin johtoryhmään kuin vasta vuoden 2014 alusta.

Koen, että olen saanut olla ihan ydinpäätösten äärellä ja myös osallistua niihin. Tuki on tullut aina saman tien, eikä sitä asiaa ole tarvinnut enää keneltäkään muulta kysyä. Esimiehiä ja hallitusta on kiittäminen siitä, että luottoa on ollut valtavasti.

Matkan varrella vauhti on ollut valtaisaa. Kalenterissa oli monta vuotta helpostikin 8–10 suunnittelu- tms. kokousta päivässä. Ei ollut paljon ylimääräistä aikaa. Allakan hallinta oli yhdessä vaiheessa hyvin vaikeaa ja tuntui, että se söi vähän miestäkin. Enpä tiedä Keski-Suomesta toista henkilöä, jonka kautta on investoitu tähän maakuntaan noin paljoa.

Karkea arvioni on, että aikanani Keskimaa on sijoittanut uudelleen tuottamaan tähän maakuntaan noin 500 miljoonaa euroa. Meidän investointitahti oli keskimäärin noin 30 miljoonaa euroa per vuosi. Kovimpana vuonna se oli 68 miljoonaa euroa ja hankkeita oli rakenteilla viidestä seitsemään. Vasta viimeisen kahden vuoden aikana on tultu maltillisempaan tahtiin.

Keskimaa on ollut jo pitkään maakunnan suurin rakennuttaja ja arvostettu yhteistyökumppani urakoitsijoiden ja suunnittelijoiden keskuudessa. Meille on ollut aina tärkeää saada tekijät omasta maakunnasta ja usein se onnistuikin. Lisäksi olemme työllistäneet rakennusalan työntekijöitä tuhansilla miestyövuosilla.

Välillisesti suurin yksittäinen maakunnallinen rakennushanke, jossa Keskimaa oli mukana, oli *Kongressikeskus Paviljonki*. Tämä seudullisen elinkeinoyhtiön Jykes Oy:n vetämä, vahvasti matkailun edistämiseen kytkeytynyt hanke valmistui vuonna 1999. Jo sitä ennen 1990-luvun alkupuolella osuuskauppa osallistui näkyvästi Jyväskylän keskustan Kauppakadun alaosan ideoimiseksi *kävelykaduksi*. Se sai laajaa huomiota ja sen seuraavaksi kehitysaskeleeksi visioitiin vuosituhannen vaihteen kynnyksellä Kävelykadun ja Asemakadun risteyksien tienoon yhdistämistä kokonaisuudeksi, johon rakentuisi maanpäällisten toimintojen lisäksi maanalainen Sokoksen ja silloisen Anttilan yhdistävä tunneli kauppapalveluineen. Suunnitelman liikkeellepaneva voima oli Keskimaa. Hankkeesta ehdittiin järjestää ideakilpailu, mutta sen toteuttaminen osoittautui liian kalliiksi.[766] Toteutunut Keskimaan hanke oli sen sijaan *Sokos-keskuksen rakentaminen* vuosina 2008–2010. Se oli suuri ja hinnakas projekti, joka muutti lisää ydinkeskustan ilmettä.



KESKI-SUOMEN SATASET 2013

Keskimaa nousi kärkeen

Osuuskauppa Keskimaa nousi Keski-Suomen suurimmaksi yritystyönantajaksi 1 645 työntekijällään. Yksi heistä, Jyväskylän keskustassa sijaitsevan ravintola Revolutionin vuoropäällikkö Taneli Sopanen pyöräytti juhlan kunniaksi boysenmarjamargaritat syömään tulleille Liina Kurunsaarelle (selin) ja Sari Ala-Ukolle.

Keskimaa ohitti viime vuosina kärkipaikkaa pitäneen konepajayhtiö Metson, joka vähensi väkeään rajusti viime vuonna. Myös Keskimaa vähensi väkeään viime vuonna.

Maakunnan kolmanneksi suurin työllistäjä oli K-ryhmä, joka kärkikolmikosta ainoana palkkasi lisää.

Eniten henkilökuntaa lisäsi monialayritys Lassila&Tikanoja Oyj, joka palkkasi 137 työntekijää. TALOUS 18–19

Keskisuomalainen uutisoi osuuskaupan noususta maakunnan suurimmaksi yritystyönantajaksi vapun päivänä 1.5.2014.

Työpaikkojen tarjoajana

Suurisuuntainen metsä- ja metalliteollisuus oli perinteisesti Keski-Suomen yritystyöpaikkojen takaaja. Vielä 2000-luvun alussa *UPM-Kymmene* oli maakunnan suurin työllistäjä liki 3 000 hengellään ja metalliteollisuuden kärkiyritys *Metso* seurasi lähes kannoilla. Kolmatta sijaa piti hallussaan *Metsäliitto-Yhtymä*. Kaksi seuraavaksi suurinta työllistäjää olivat vähittäiskaupasta: *K-ryhmä* runsaalla tuhannella hengellään ja S-ryhmän lippua kantanut *Keskimaa* hieman pienempänä. Kuudentena tuli *Suomen Posti Oy*, vielä lähes kaupanalan toimijoiden kokoisena, ja sitten seurasi taas metalliteollisuutta: suolahtelainen traktorivalmistaja *Valtra*.[767]

Maakunnan teollinen kivijalka työn tarjoajana alkoi heiketä, kun sekä metsä- että metalliteollisuus vähensivät väkeään. Tämä liittyi yhteiskuntamme teollisuuden murrokseen. Koneteollisuuskonserni Metso joutui toistuviin supistuksiin, vaikka se nousi maakunnan suurimmaksi työantajaksi. Teollisten työpaikkojen vähetessä kaupanala puolestaan kasvoi. Kasvu näkyi Keski-Suomessakin: vuonna 2004 kaksi kolmasosaa työpaikkojen vuosikasvusta selittyi Keskon, Keskimaan ja Lidlin toimilla. K-ryhmä oli vielä osuuskaupan edellä noin 150 henkilön verran, mutta Keskimaa tarjosi työtä jo yli 1 200 hengelle. Suurin yksittäinen lisäys tuli pohjoiseen Keski-Suomeen, kun Viitasaarelle avattiin uusi ABC-liikennemyymälä.[768]

Keskimaa nousi maakunnallisena työllistäjänä kaupanalan kasvun huikeina vuosina ajanjaksolla 2005–2009 ohi pääkilpailijansa. Vuonna 2009 osuuskauppa oli Metso Oyj:n ja UPM-Kymmene Oyj:n jälkeen jo kolmanneksi suurin työpaikkojen tarjoaja (n. 1 550 henkeä); K-ryhmä oli viidentenä (n. 1 200 henkeä). Välissä oli Metsäliitto-Yhtymä, joka oli juuri luopunut Kankaan tehtaastaan. Huolimatta alkavasta taantumasta vuonna 2009 Keskimaa ja K-ryhmä loivat maakuntaan yhteensä 200 uutta työpaikkaa, joista Keskimaan suurimmat lisät tuli-

vat Kodin Terran, Savelan S-marketin ja Äänekosken uudistetun S-marketin ansiosta. K-ryhmää kasvatti eniten Palokan K-raudan avaaminen.[769]

Keski-Suomen suurimmat yritykset menettivät kymmenessä vuodessa ison loven väestään. Vielä 2000-luvun alussa kaksi suurinta, UPM-Kymmene ja Metso, työllistivät lähes 3 000 henkeä, mutta vuonna 2012 kärkisijaa 1 775 työpaikallaan pitävä Metso oli vain 100 työpaikkaa suurempi yritys kuin toiselle sijalle kohonnut Keskimaa (1 666). Osuuskauppakin oli joutunut pitkästä aikaa vähentämään väkeään (24 henkeä), mikä johtui etupäässä kolmen ravintolan myymisestä. K-ryhmä oli maakunnan työllistäjänä neljänneksi suurin (n. 1 230 työpaikkaa). Lidl oli kivunnut vähittäiskaupassa vuosikymmenessä tyhjästä Keski-Suomen 17:nneksi suurimmaksi yritykseksi. Sillä oli vuonna 2012 väkeä noin 350, peräti nelisenkymmentä henkeä enemmän kuin edellisenä vuonna. Saksalaisketjun jakelukeskus Laukaan puolella lentoaseman vieressä oli suurin yksittäinen työpaikka, ja suunnitteilla oli laajennus.[770]

Vuoden 2013 aikana *Keskimaa* nousi Metson yritysjärjestelyjen rinnalla Keski-Suomen *suurimmaksi työantajaksi*. Osuuskauppakin oli käynyt kulukuuriaan, joka ei ollut vielä päättynyt. Vuoden 2013 lopussa keskimaalaisia oli 1 994, joista aktiivisessa työsuhteessa 1 812 eli 33 vähemmän kuin vuosi aikaisemmin.[771] Suorien työpaikkojen lisäksi on muistettava monitoimialaisen vähittäiskauppayrityksen tuomat *välilliset työpaikkavaikutukset*, jotka levittäytyivät koko maakuntaan ja Kangasniemen puolelle.

Maassamme luotiin 1990-luvun lamavuosina peruskoululaisille ja lukiolaisille kohdennettu, kesäaikana käytetty *työharjoittelumalli*, joka tunnettiin markka-aikana nimellä "Tienaa tonni"; euroaikana puhuttiin "varttitonnista". Viralliselta nimeltään se oli "Tutustu työelämään ja tienaa -ohjelma". Keskimaa sovelsi sitä halukkaasti. Osuuskauppa tunnettiin lisäksi *kesätyömahdollisuuksien tarjoajana*. Työnmakuun pääsi satoja nuoria ym-



päri maakuntaa, esimerkiksi vuonna 2007 noin 750. Samana vuonna Keskimaa osallistui peruskoulunsa päättäville tarkoitettuun Kesätyöpaikka Keski-Suomessa -hankkeeseen tarjoamalla ensikontakteja työelämään runsaalle 300 nuorelle eli kymmenesosalle kaikista maakunnan yhdeksäsluokkalaisista. Keskimaan erityispiirre on ollut nuorten suuri osuus työvoimasta, mikä selittyy sillä, että melkoinen osa osuuskaupan henkilöstöstä oli saanut ensimmäisiä kokemuksia työelämästä kesätyön tai kesäharjoittelun myötä. Keskimaa oli 2000-luvulla Keski-Suomen *suurin palvelualojen kesätyöllistäjä*. Toimitusjohtaja Kuisma Niemelä esitti vuonna 2006 ilmoille Islannista peräisin olevan mallin, jossa jokaiselle 15–18-vuotiaalle keskisuomalaisnuorelle olisi voitu tarjota mahdollisuus päästä kokeilemaan työntekoa kahdeksi viikoksi.[772]



Keskimaa on ollut alusta lähtien mukana tarjoamassa nuorille työelämäkokemuksia Tienaa tonni- sekä Tutustu työelämään ja tienaa -ohjelmien kautta. ”Työkokemus vahvisti ajatuksiani siitä, että haluan tarjoilijaksi”, totesi työelämään Jyväskeskuksen Rossossa tutustunut Marianne Tapper kesällä 2013.

Kokki Jarkko Ylönen on vahvistanut osaamistaan työskentelemällä Keskimaassa erilaisilla liikeideoilla toimivissa ravintoloissa, muun muassa Paviljonki Ravintoloissa, Torerossa, Fransmannissa ja Trattoria Aukiossa.

Elinkeinoelämän verkostoitujana ja vauhdittajana

Osuuskaupan menestys kulki käsi kädessä maakunnan menestyksen ja sen asukkaiden ostovoiman kanssa. Jo alkuvaiheessa 1980-luvulla lähtökohdaksi asetettiin tukea *maakunnan tuotteiden* markkinoille pääsemistä. Vanhan Keskimaan aikana pohjaa oli luotu Mestarin Herkun tuotevalikoimalla. Laajentuneen kaupan aikana tarvittiin mittavia yhteistilaisuuksia ja hengen kohotusta, koska kynnys tarjota tuotteita suurelle toimijalle nousi. Tuottajilta tarvittiin aiempaa suurempia määriä sekä parempaa laatutasoa. Osuuskaupan piti nyt myös taloudellisista ja kustannusten kokoluokan syistä kilpailuttaa hankintansa aiempaa tiukemmalla seulalla. Maakunnallisuus pääsikin parhaiten näkyviin suurten tavarantoimittajien kautta. Niitä olivat esimerkiksi Karjaportti, Valio, Panda ja leipomot.

Raija Isännäinen kertaa taustaa maakunnallisten tuotteiden tunnetuksi tekemisestä ja myös työn vaikeudesta:[773]

> Kun lähdettiin näihin bonusasioihin, niin aluksi oli teemana sen yhteydessä ”maakunnan parhaaksi”. Se oli enemmänkin julistuksellinen teema. Alkuunhan kukin myymälä teki omat valikoimansa. Sitten kun aloin tehdä valikoimatyötä, ennen kuin oli vielä valtakunnallisia valikoimia, niin otettiin aina yksi tuoteryhmä ja mietittiin yhteinen valikoima.
>
> Minun tehtäväni oli yhteydenotot ja neuvotella sopimukset. Pikkuhiljaa rupesin kartoittamaan Keski-Suomen tuottajia ja yrityksiä, ja kenellä oli mahdollisuuksia toimittaa, niin tuotteita otettiin. Oli muun muassa maakunnallisia isoja leipomoita. Muistan kyllä sellaisenkin tapauksen, kun kyseessä oli paikallinen leipomo. Soitin ja kysyin, että saisiko sitä teidän leipää, kun asiakkaat ovat kaivanneet. Sanoivat, että ei, kun heillä on K-ryhmän kanssa sellaiset sopimukset, ettemme saa myydä teille. Saatiin toki muita paikallisia toimittajia.

Mutta sittenhän kello kääntyi S-ryhmässä päälaelleen. Ei mennyt kuin muutama vuosi. Alkoi tulla ketjuohjauksesta Helsingistä kieltoja, ettei missään tapauksessa saa ostella mitään sivusta. Kaikki pois. Jouduin sanomaan monelle toimittajalle, että ikävä kyllä meidän yhteistyö loppuu tähän.

Mutta vähän ennen kun jäin vuoden 2008 alusta eläkkeelle, niin Keskimaalla lähdettiin palaamaan taas toiseen suuntaan. Ryhdyttiin kartoittamaan alkutuottajia. Meillä oli yhteinen projekti ammattikorkeakoulun kanssa. Kivimäen Jari oli jo siinä vaiheessa mukana. Ryhdyttiin organisoimaan alkutuottajien kanssa lähinnä logistiikkapuolta. Se hyväksyttiin siinä vaiheessa jo SOK:n suunnalta. Nyt kun olen seurannut, paikallisuutta ajetaan taas esiin.

Keskisuomalaisia käsityötuotteita pääsi vuosituhannen taitteessa marketmyyntiin. *Aitoja makuja Keski-Suomesta -kampanja* keräsi vuonna 2006 yhteen 11 maakunnallista tuottajaa. Kampanjaan liittyen Keskimaan päivittäistavarakauppa ja Jyväskylän ammattikorkeakoulu etsivät yhdessä ratkaisuja pullonkauloihin, joista ongelmallisimmiksi olivat osoittautuneet logistiikka ja markkinointi, kuten Raija Isännäinenkin mainitsee. Luotiin pohja yhteistyömallille, jota lähdettiin soveltamaan osuuskaupan toimipaikoissa.[774] Vuonna 2013 Keskimaan marketeihin toimitti elintarvikkeita yli 100 maakunnallista tuottajaa; ravintoloilla ja liikennemyymälöillä oli lähes 50 samanlaista kumppania.[775]

Matkailuhankkeiden edistäminen loi hyvää Jyväskylän seudulle ja koko maakunnalle, mutta tuki samalla kertaa hyvin myös vahvan majoitus- ja ravitsemistoimialan osuuskauppaa. Kun *Jyväskylän Messut* oli organisoitumassa 1980-luvun puolivälissä yhdistyksestä osakeyhtiöpohjalle, Keskimaa katsoi, ettei se voinut jäädä sivuun kaupungin suurimpana vähittäiskaupan yrityksenä. Talvella 2001 osuuskauppa lähti mukaan *Matkatoimisto Jyväskylään! Oy:n* osakemerkintään. Mieleinen kumppani oli Jyväskylän seudun kuntien elinkeinoelämää kehittävä *Jykes Oy*. Tästä näkyvin muoto oli lähteä suurella osuudella mukaan Kongressikeskuksen rakentamiseen. *Jyväskylän rallin* tukeminen palveli autourheilun lisäksi matkailun näkökulmaa. Pienemmässä muodossa sitä teki myös esimerkiksi Hilarius Hiiri -teemaan luottaminen. Avustusta annettiin myös monille sekä Jyväskylään että muualle maakuntaan sijoittuville kulttuuritapahtumille, joilla oli matkailullinen vire.[776]

Ilman Paviljonkia Jyväskylä ei luultavasti olisi jatkanut toimintaansa maamme MM-rallin osakilpailun keskuksena. Vuon-



Keskimaa alkoi tuoda 2010-luvun alkupuolella entistä enemmän valikoimiin mukaan paikallisia tuotteita. Keskisuomalaisten tuotteiden näkyvyyttä parannetaan Aitoja makuja omasta maakunnasta -tunnuksilla.

na 2004 tehtiin tutkimus, jonka mukaan autourheilutapahtuma toi joka vuosi Keski-Suomeen rahaa 11 miljoonaa euroa. Summasta peräti 9 miljoonaa tuli maakunnan ulkopuolelta. Osuuskauppa tuki elinkeinoelämän kannalta tärkeänä pidetyn tapahtuman järjestämistä esimerkiksi ajanjaksolla 2003–2005 vuosittain 20 000 eurolla.[777]

Keskimaa ja keskisuomalaisten oma *jääkiekon SM-liigaseura JYP* alkoivat harjoittaa tiivistä yhteistyötä 1980-luvun puolivälistä lähtien. Silloin seura nousi SM-liigaan ja saavutti ensimmäisen mitalinsa jo neljä vuotta myöhemmin. Jääkiekkoilun juoniorityön tukeminen astui voimakkaasti kuvaan. Vaikka edustusseura JYP pelasi kotiottelunsa Jyväskylässä, se koettiin koko maakunnan yhteiseksi, kuten oli tavallista ympäri Suomea. Osuuskaupan ja laajaa näkyvyyttä saavan jääkiekkoseuran yhteistyö alkoi peliasujen ja jäähallin mainoksista. Urheiluväen kokoontumispaikkana tunnettu Jyväshovi oli mukana alusta saakka sekä nimeään esiin tuoden että saaden hotellin ravintolaväen keskuudesta Pertti Ojajärven ja Seppo Kivelän vetämän kovaääänisen kannustusryhmän rumpuineen. Yhteistyö monipuolistui 2000-luvulla: päänavaajana oli osuuskaupan, JYPin ja Liikenneturvan yhdessä vuonna 2008 toteuttama pyöräilykypärän käyttöä korostava Pää kypärään -kampanja.[778]

Energia-alan yhteistyö lähti liikkeelle vuonna 1999, kun Keskimaa sai kumppaneikseen kolme maakunnassa toimivaa sähköntoimittajaa. Ne olivat Jyväskylän Energia, Keski-Suomen Valo ja Suur-Savon Sähkö. Yhteistyö näkyi osuuskaupan asiakasomistajatalouksien kannalta siten, että ostetusta energiasta alettiin saada Bonusta. Kun Keljonlahdelle ryhdyttiin suunnittelemaan vuonna 2005 Jyväskylän Energian vetämää suurvoimalaa, osuuskaupan piirissä virisi kiinnostusta vähemmistöosakkuudesta, joka olisi rakentamiskustannuksiin osallistumisen vastapainona mahdollistanut sähkön saannin omakustannushintaan. Asia kiinnosti pienten maakunnallisten sähköntoimittajien lisäksi myös Vapoa ja sanomalehti Keski-suomalaista. Syksyllä 2006 osuuskauppa katsoi, että suurvoimalan käyttämän puu- ja turveraaka-aineen hintakehitykseen ja voimalan päästöoikeuksiin liittyi sen kannalta niin suuria ja hallitsemattomia riskejä, ettei yhteishanke ole osuuskaupan näkökulmasta mielekäs. Päätettiin, ettei lähdetä suurvoimalan osakkaaksi ja että sähkön hankinta ratkaistaan tulevina vuosina muilla keinoilla, joihin sisältyi energian kilpailuttaminen. Vuonna 2010 lähdettiin osakkaaksi perustettavaan *S-Voima Oy:hyn,* joka kokosi yhteen yhtiöön kaupparyhmätasoisen sähkönhankintaosaamisen.[779] Seuraavana vuonna päättyi bonusyhteistyö Jyväskylän Energian ja Suur-Savon Sähkön kanssa; yhteistyö Keski-Suomen Valon ruotsalaisomistajan Vattenfallin kanssa oli päättynyt jo kesällä 2006.

Kaupallisessa järjestöelämässä Keskimaalla oli 1960-luvun lopulta lähtien toimitusjohtajatasoinen edustus *Keski-Suomen Kauppakamarissa,* joka edisti osaltaan maakunnallisten toimijoiden varhaista verkostoitumista. Vuonna 1997 Keskimaa liittyi ensimmäisenä osuuskauppana jäseneksi 400-jäseniseen *Jyväskylän Yrittäjät ry:hyn*, minkä jälkeen maakunnallisesta osuuskaupasta tuli yksi Suomen Yrittäjät ry:n suurimmista jäsenistä; valtaosa yrittäjäjärjestön jäseniä oli alle kymmenen hengen pienyrityksiä. Taustalla oli yhtäältä yrittäjäyhdistyksen pyrkimys korottaa profiiliaan, toisaalta Keskimaan halu päästä irti asetelmasta suuryritys vastaan pienemmät yritykset. Jäsenyys yrittäjäjärjestössä kirvoitti keskustelua osuustoiminnan ja yrittäjyyden suhteesta: yrittäjäyhdistyksen sääntöjen mukaan Keskimaa oli yritys muiden joukossa. Yrittäjien rintamerkin myöntäminen herätti jossain määrin närää ainakin pienempien ravintolayrittäjien keskuudessa. Lisäksi pienempiä vähittäiskaupan toimijoita hiersivät edelleen suurten toimijoiden automarketit, joista seuraava oli tulossa Tradekan myötä Palokkaan.[780]

Ympäristö- ja yhteiskuntavastuullisena yrityksenä

Ympäristötietoisuus nousi yhteiskunnallisessa keskustelussa aiempaa voimakkaammin esiin 1980-luvun lopulta lähtien. Yrityksiltä ja muilta ympäristöönsä vaikuttavilta organisaatioilta alettiin vaatia kokonaisvaltaista suunnitelmallisuutta, jolla rasitettaisiin ympäristöä hallitusti. Keskimaa lähti liikkeelle omatoimisesti ja laati 1990-luvun alussa *ympäristöohjelman* ennen kuntia ja koulutti henkilöstönsä toimimaan sen mukaan. Kokemuksia Keskimaa sai lukuisten yksikkökohtaisten pilotointien kautta.

Uuden vuosituhannen alussa toiminnallaan ympäristöä vaurioittaneita alettiin vaatia korjausvastuuseen. Saastuneiden maiden puhdistamisvaade otettiin osuuskaupassa vakavasti. Matti Vihinen kertoo:[781]

Suomessa tapahtui merkittävä muutos vuonna 2002, kun tuli voimaan laki, joka velvoitti tekemään tutkimuksen polttoaineenjakeluasemien maapohjista. Se aiheutti meillekin ison prosessin. Maksettiin lähes kolme miljoonaa euroa, kun maapohjat tutkittiin ja puhdistettiin. Isoimmat puhdistustoimet tehtiin Kuhmoisissa ja Vaajakoskella. Kuhmoisissa mentiin seitsemän metrin syvyyteen, kun sieltä löytyi kanjoni saastunutta maata. Se oli meille suuri kustannuserä, mutta arvokas teko yhteiskunnalle. Minua harmittaa se, että vaikka laki on kaikille tasapuolinen, niin kaikki eivät ole sitä noudattaneet. Tässäkin kohtaa kävi niin, että osuuskaupat ovat suunnannäyttäjiä. Osuuskauppa Keskimaa ei ole jättänyt mitään miinoja jälkipolville. Kaikki on tehty oikeaoppisesti ja viety kirjoihin ja kansiin.

Yhteiskuntavastuu ja vastuullinen elinkeinoelämä olivat nousseet maailmanlaajuisesti 2000-luvun alkuvuosina laajaan kes-





Keskimaassa tehdään usein viranomaismääräykset ylittäviä toimenpiteitä, joilla varmistetaan ekologisesti kestävät ratkaisut. Esimerkiksi ABC Palokan polttonestesäiliöt on varustettu eristävien suoja-altaiden ja -kalvojen, vuodonilmaisuhälyttimien sekä ylitäytönestolaitteiden lisäksi kaksivaippasäiliöt suojaavalla bentoniittimatolla.

kusteluun globalisaation, ilmastonmuutoksen aiheuttamien ympäristöongelmien vuoksi, ja siksi että työt ovat alkaneet siirtyä halvan palkkatason maihin. Yritysten oli otettava kantaa. Millaisella arvopohjalla osuuskauppa toimi? Miten Keskimaa huolehti yritykseen kytkeytyvien ihmisten ja ihmisryhmien hyvinvoinnista? Yrityksiltä penättiin muutakin kuin mahdollisimman suurta tuottavuutta.

Maassamme tehtiin vuonna 2007 laaja kysely, jonka mukaan vastuulliseen palvelualan yritykseen liitettiin seuraavat piirteet: yhteiskunnallisten velvoitteiden hoitaminen, hyvien tapojen korostaminen, tuotteiden ja palvelujen laadusta ja turvallisuudesta vastaaminen, hyvä asiakaspalvelu, oman toiminnan aiheuttamien ympäristöongelmien korjaaminen, energian säästäminen ja uusiutuvien energialähteiden suosiminen, työntekijöiden hyvinvoinnista välittäminen, yrityksen pitäminen kotimaisena ja edullinen hintataso. Keskimaalla katsottiin, että vastuullisuus on arjen tekoja asiakkaiden, henkilöstön, oman toimialueen sekä yhteiskunnan ja ympäristön hyväksi. Vastuullisuutta oli se, että yhtäältä asiakasomistaja saattaa luottaa ostamiensa tuotteiden laadukkuuteen, toisaalta tuotteiden ja palvelujen myyjä oli tyytyväinen työssään.[782]

Keskimaalle hyväksyttiin keväällä 2011 osuuskaupan toimintaa ohjaavat *eettiset periaatteet*. Niihin kuului kaupparyhmätasoinen vastuullisen kuluttamisen korostaminen ja siihen opastaminen, jota Keskimaa oli harjoittanut näkyvästi jo kolmen vuoden ajan sitä ennen. Yhteiskunta- ja kuluttajavastuullisuutta koskeva keskustelu ulottui 2010-luvulla myös elintarvikkeiden alkuperään ja kaupan välittämien tuotteiden valmistusprosessin eettisesti kestävään ja läpinäkyvään perustaan.

Yksi osuuskaupan vaikutuskanava ja yhteiskunnallisen vastuullisuuden mittari oli *viestintä* eri muodoissaan. Sen merkityksen kasvun oivalsi jo ennen maakunnallisen osuuskaupan syntyä Pekka Prättälä:[783]





> Minullahan oli tapana järjestää tiedotusvälineille lounaan merkeissä palavereja Jyväshovissa. Lehdistö oli erittäin tärkeä. Ja meillä oli yhteistoimintakerho, jossa oli mukana osuustoiminnallisia tahoja, Osuuspankit ja muut. Seppo Törmälän kanssa oltiin siinä mukana.

Kun maakunnalliseksi toimijaksi muuttunut Keskimaa menestyi, siitä tuli yhteiskunnallisesti aiempaa näkyvämpi yritys. Sitä kuunneltiin ja se sai sanomansa läpi. SOK Viestintä laati keväällä 2010 yhteenvedon Keskimaan ja koko S-ryhmän medianäkyvyydestä ja havaitsi, että maakunnallinen sanomalehti *Keskisuomalainen* kirjoitti kaupparyhmistä eniten S-ryhmästä.[784] Osuuskaupalla oli vahva yhteys yli 2,5 miljoonaa päivittäistä seuraajaa tavoittavaan monikanavaiseen ja maakuntansa ulkopuolelle suuresti laajentuneeseen sanomalehteen.

Oppilaitosyhteistyö

Osuuskaupan arjen näkökulmasta keskeistä on ollut yhteistyö ammatillisen koulutuksen oppilaitosten kanssa. Kaupan henkilöstöstä yli 90 prosenttia on palveluhenkilöstöä, jota nämä oppilaitokset kouluttavat. Ilman tätä osaavaa henkilöstöä palvelut olisivat jääneet tarjoamatta; osuuskauppa ei pyörisi ilman myyjiä, kokkeja, tarjoilijoita tai liikennemyymälätyöntekijöitä.

Seuraavassa Keskimaan ja ammatillisten oppilaitosten välistä yhteistyötä havainnollistavat ravintolapäällikkö Mikko Parviainen majoitus- ja ravitsemisalalta (MaRa) ja tavaratalojohtaja Tuula Sillanmäki Sokokselta. Vastaukset koosti henkilöstöjohtaja Kaisamaria Thusberg:[785]

> Keskeiset ammatillisen koulutuksen yhteistyöoppilaitokset ovat olleet MaRa-puolella Jyväskylän ammattiopisto (AO), jossa erityisesti Priimus. Sokos on tehnyt lisäksi yhteistyötä Pohjoisen Keski-Suomen ammattiopiston (POKE) kanssa. Jyväskylän ammattiopistolla ja Keskimaalla on ollut kosketuspintaa myös aikuisopiskelun muodossa. Tärkeimmät alat, joilla ammatillinen koulutus ja osuuskauppaa ovat toimineet yhdessä, ovat olleet liiketalous (merkonomiopiskelijat), logistiikka, hius- ja kauneudenhoitoala (kosmetologit, parturi-kampaajat), tekstiili- ja vaatetusala (vaatturit, vaatetusompelijat); lisäksi Priimuksesta on ollut keittiöpuolen opiskelijoita harjoittelussa Mestarin Herkussa, samoin elintarvikkeiden valmistajia, esim. leipuri-kondiittoreja. POKE on järjestänyt visuaalisen markkinoinnin tutkintoja, joihin liittyviä työharjoittelijoita on ollut Sokoksella. Myös kaksoistutkinnon (lukio+ammatillinen) suorittajia on ollut työharjoittelussa.
>
> Yhteistyön tärkein muoto on ollut työssäoppiminen ja siihen liittyen työharjoittelupaikkojen tarjoaminen. Vuoden mittaan harjoitteluissa on ollut kymmeniä opiskelijoita. Keskimaalla on ollut runsaasti työpaikkaohjaajia ja osuuskauppa on ottanut vastaan näyttöjä. Lisäksi on käyty pitämässä vierailuluentoja ja on otettu vastaan ryhmiä yritysvierailuille.
>
> Sokoksen yhteistyöprojekteista 3+1 PÄIVÄÄ -kampanja on ollut suurin. Projektiin on osallistunut kerralla 50–70 opiskelijaa seuraavasti:
>
> - Logistiikan opiskelijat ovat olleet mukana tavaran vastaanotossa (rekkojen tyhjennys) sekä tavaroiden kuljettamisessa osastoille. Opiskelijat ovat päässeet tutustumaan terminaalitoimintaan sekä harjoittelemaan pienimuotoisesti työnjohtamista.
> - Merkonomiopiskelijat ovat olleet mukana esillepanojen tekemisessä ja purkamisessa sekä asiakaspalvelutyössä.
> - Ennen kampanjaa opiskelijat ovat tehneet markkinointipromoja koululla ja harjoitelleet kampanjointia.



Keskimaa on usein näkyvästi mukana erilaisilla rekrytointimessuilla ja opiskelijatapahtumissa.

- Opettajat ovat yhdistäneet useita kursseja tähän projektiin ja hyödyntäneet opetuksessa hyväksi käytännön esimerkkejä. Projektiin on liittynyt ennakkotehtäviä koululla sekä kampanjan aikana tavaratalossa.
- Keskimaalta on käyty pitämässä orientaatioluento ennen projektin alkua.
- Osa opiskelijoista on osallistunut projektiin useamman kerran ja siirtynyt vaativampiin tehtäviin taitojen karttuessa.
- Projektin jälkeen osa opiskelijoista on jatkanut työharjoittelussa Sokoksella.

Keskimaa teki yhteistyötä muutama vuosi sitten järjestetyn Taitajat-kisan yhteydessä. Ensimmäisessä vaiheessa (alueellinen kilpailu) Sokos oli yksi kilpailupaikoista (somistajat). Myös valtakunnallisen tapahtuman loppukilpailussa Keskimaa oli yhteistyökumppani. Sieltä oli tuomaristossa edustus, ja viimeinen kilpailu käytiin tavaratalossa, kun somistettiin oikea esittelyalue nukeilla.

Keskimaa on rekrytoinut lähes 90 prosenttia uusista työntekijöistä työssäoppisen kautta. Tästä joukosta MaRa-toimiala on tarjonnut vuosittain noin 120–150 mahdollisuutta nuorille työssäoppimisen kautta oppia tulevaa ammattiaan. Prosessi on ollut seuraava; UUSI URAPOLKU -opiskelu, työssäoppiminen, työskentely, kesätyöpaikka ja vakituinen työsuhde.

Keskimaa on osallistunut oppilaitosyhteistyön kehittämiseen osuuskaupan MaRa-toimiala aktiivisesti jo useita kymmeniä vuosia. Työssäoppimiseen johtaneissa pi-

lottihankkeissa osuuskauppa on ollut laajasti mukana jo 2000-luvun alusta; sitäkin ennen oli kaikenlaista vierailua puolin jos toisin. Tuolloin keskimaalaisia oli myös työryhmissä mukana kehittämässä valtakunnallista näyttöaineistoa sekä pilotoimassa näyttötoimikunnan perustamista. Keskimaalla on ollut puheenjohtajuus näyttötoimikunnassa (Mikko Parviainen; kaudet 2006–2008 ja 2009–2012 sekä jäsenyys 2012 (Risto Hänninen / liikennemyymälät).

Sokos on pitänyt yhteistyöpalavereja opettajien kanssa. Projektien toimeenpanoa on suunniteltu yhdessä. Samalla on juteltu kurssien sisällöistä ja ideoitu, kuinka käytännön työelämän arkea pystyy hyödyntämään opetuksen apuna.

Laajempi yhteiskunnallinen näkökulma ja työelämän ammatilliset vaatimukset ovat näkyneet erityisesti Keskimaan MaRa-toimialan arjessa siten, että opetuksellinen vastuu on osittain siirtynyt oppilaitoksista työelämään, mikä on ollut osuuskaupalle suuri haaste. Haasteeseen on varauduttu ja työssäohjaajia on koulutettu laajasti joka yksikköön salille ja keittiöihin laadukkaan työssäoppimisohjaamisen ja arvioinnin takaamiseksi. Tällä tavalla osuuskauppa on saanut kovasti kaivattuja lisäkäsiä yksikköihinsä.

Maakunnallinen osuuskauppa asetti 1980-luvun lopulta alkaen *yliopiston* suuntaan toiveita aiempaa näkyvämmästä keskisuomalaisen yrityselämän tukemisesta. Osuuskauppa ei halunnut olla sivustakatsoja, vaan lähti tukemaan *sovelletun luonnontieteen professuurin* saamista Jyväskylään. Vuosikymmen myöhemmin, vuonna 1998, viriteltiin ajatusta perustaa määräaikainen *elektronisen kaupankäynnin professorin* virka. Hanke liittyi koko S-ryhmän ensimmäiseen sähköisen kaupan edistämisaaltoon. Hieman myöhemmin tehtiin päätös tukea Keski-Suomen maaseudun osaamistason kehittämiseen kytkeytyvää *yrittäjyysprofessorin* virkaa. Sittemmin osuuskauppa oli mukana diplomi-insinöörikoulutuksen saamiseksi Keski-Suomeen, mutta tämä hanke ei saanut tuulta taakseen, sillä aika johti yliopistoissakin tieteenalojen keskittämiseen eikä niinkään laajentamiseen.[786]

Kalevi Liukkonen tuli vuonna 1995 Jyväskylän yliopistoa taloudellisesti ja myöntämin apurahoin tutkimuksellisesti ja opetuksellisesti tukevan *Yliopistoyhdistyksen* hallitukseen ja kolme vuotta myöhemmin sen puheenjohtajaksi. Yliopistoyhdistyksen omaisuus säätiöitiin vuosituhannen taitteessa ja Keskimaan edustajana hallituksessa jatkoi Liukkosta seurannut *Kuisma Niemelä*. Osuuskauppaa johtanut Niemelä oli puheenjohtajana (27.4. 2009–31.5.2010). Tässä yhteydessä on syytä muistaa, että sekä Kalevi Liukkonen että Kuisma Niemelä saivat Jyväskylän yliopiston kunniatohtorin arvonimen: Liukkonen vuonna 2000 ja Niemelä vuonna 2013.

Antti Määtälle Jyväskylän yliopisto ainejärjestö Pörssi ry:tä ja Ylioppilaskunnan Yritystoiminnan johtokuntaa myöten oli tuttu jo kauppatieteiden opiskeluajalta, joten Keskimaan toimitusjohtajalla oli perspektiiviä tullessaan Yliopistosäätiön hallitukseen. Syksystä 2011 alkaen Määttä on toiminut hallituksen varapuheenjohtajana. Vuoden 2014 alusta seurasi yliopiston ulkopuolista asiantuntijuutta tarjoava näköalapaikka yliopiston ylimmässä päättävässä elimessä *hallituksessa* sen varapuheenjohtajana.[787] Antti Määttä ottaa kantaa yliopistoyhteistyöhön ja ainakin menneinä aikoina esitettyihin väitteisiin kaupparyhmän penseydestä muodollisen koulutuksen arvostamiseen:[788]

> Väite, ettei kaupparyhmässämme olisi arvostettu muodollistakin koulutusta, on väärä. Meille kaupparyhmään, osuuskauppoihin ja SOK:hon on tullut viimeisen kolmen vuosikymmenen aikana paljon maistereita ja tradenomeja. Kaupallisessa korkeakoulutuksessa S-ryhmä on ollut suosituimpien työnantajien joukossa jo pitkään. Suhtautuminen on varmaankin ajan myötä muuttunut, se on kyllä totta. Muistan esimerkiksi, kun tulin Satakunnan Osuuskauppaan, oli koko osuuskaupassa vain muutamia kaupal-

Keskimaan ja Jyväskylän koulutuskuntayhtymän yhteistyö

Keskimaan ja sen tärkeimmän ammatillisen oppilaitoskumppanin välisestä laajasta yhteistyöstä voidaan 2000-luvun puolelta esittää tiivistetysti seuraavia tietoja:

Toimikunnat, joissa Keskimaan edustus:

- Jyväskylän koulutuskuntayhtymä, Jyväskylän neuvottelukunta 2013–2016, jäsen Kaisamaria Thusberg.
- Jyväskylän koulutuskuntayhtymä, näyttötoimikunta 2012–2014, jäsen Risto Hänninen.
- Jyväskylän ammattiopisto, näyttötoimikunta 2006–2011, puheenjohtaja Mikko Parviainen.

Jyväskylän aikuisopisto:

Työssäoppijoita on ollut 1980-luvulta lähtien 40 opiskelijaa vuosittain eri koulutusaloilla.

Keskimaan edustajat ovat käyneet säännöllisesti kertomassa opiskelijoille toimintansa ajankohtaisista ja tulevaisuuden näkymistä sekä työntekijöiden osaamisen näkökulmasta.

Henkilöstökoulutustoiminta ja rekrytointikoulutukset palvelualoilla ja liiketalouden aloilla on tehty ELY-yhteistyönä.

Esimerkkejä henkilöstökoulutuksista:

Tietotekniikkakoulutukset:

- Prismojen päällikkötason henkilöstölle 2000-luvun alussa, yhteyshenkilönä toimi Prismojen silloinen johtaja Leena Laitinen.
- Salen ja S-marketin päälliköille vuonna 2011, yhteyshenkilönä toimi ICT-tukihenkilö Satu Sarvi.

Työssäoppiminen, jatkuva yhteistyö aikuisopiskelijoiden kanssa:

- Prisma Seppälä, myyntipäällikkö Kirsti Blom ja Prisma Keljo, käyttötavarapuolen myyntipäällikkö Heli Romo.

Jyväskylän ammattiopisto:

Keskimaa on tehnyt aktiivista työssäoppimiseen ja ammattiosaamisen näyttöihin liittyvää yhteistyötä eri tutkintoihin valmistavien (erityisesti liiketalouden, hotelli-, ravintola- ja catering-alan, matkailu-, elintarvike-, hius-, kauneus- ja vaatetusalan) alojen kanssa. Lisäksi opiskelijoilla on ollut mahdollisuus olla mukana Keskimaan asiakasmarkkinointiin liittyvissä tapahtumissa. Keskimaan henkilöstö on osallistunut vuosittain sekä oppilaitoksessa toteuttaviin että Keskimaan eri toimipaikoille räätälöityihin työpaikkaohjaajakoulutuksiin.

Hankkeet (rahoittajana Euroopan sosiaalirahasto ESR):

- "Yritystoiminnan ja työelämäyhteyksien projektioppimisverkosto" 2001–2005.
- Näyttöpilotti-hankkeen ohjausryhmä 2000–2003, puheenjohtaja Mikko Parviainen.
- Työssäoppimalla ammattilaiseksi -hankkeen ohjausryhmä, jäsen Mikko Parviainen 2004–2006.
- TopTrainerTeam-hankkeen ohjausryhmä 2009–2012, jäsen Marko Tyyskä.

Lähde: Kaisamaria Thusbergin antamat tiedot 3.12.2014.





lisen korkeakoulutuksen saaneita. Kaupparyhmä on ollut aina sisäisesti koulutusmyönteinen. Lähdettiin muuntokoulutukseen merkonomeista maistereiksi. Kenttäkoulutus, joka rakennettiin ja on nykyään S-Trainee-ohjelma, on ollut hyvin edistyksellinen ja arvostettu työn ohessa tapahtuva johtamiskoulutus Suomessa. Sitä kautta kaupparyhmän sisään on tullut satoja maistereita.

Olen ymmärtänyt, että Keskimaan suhde Jyväskylän yliopistoon on ollut jo aikaisempina aikoina hyvä. Muistan opiskeluajoiltani, että Kalevi Liukkonen oli sellainen "kummisetä" kauppatieteilijöiden suuntaan. Olen ollut nyt vuoden 2014 alusta yliopiston hallituksessa ja minulle yliopisto on tärkeä.

Oma tarinansa on se, että yliopistokin elää voimakkaassa murroksessa, myös sen hallinto. Tunnistan, että hallituskin on siinä vaiheessa, että sen työskentelyä vielä opetellaan. Nykyinen hallitushan on vasta toinen, joka toimii sanoisinko "normaalilla hallitusmallilla". Aikaisemminhan oli kollegiaalinen hallitus, joka oli hyvin erilainen. Jyväskylän yliopisto taitaa olla maakunnallisista yliopistoista Suomen suurin suhteessa maakuntaan ja kaupunkiin. Entinen rehtori Aino Sallinen sanoi aikoinaan, että viiden prosentin maakunnassa on kymmenen prosentin yliopisto. Ei se taida ihan niin suuri olla, mutta yli kahdeksan prosentin kuitenkin. Kyllä Keski-Suomi on hyvin koulutusintensiivinen maakunta. Kun tunnen Poria, joka on myös hieno kaupunki, niin sen ero Jyväskylään tulee juuri siitä, että Jyväskylä on enemmän koulutuskaupunki ja siten nuorekas.

Nuorten ammattitaidon SM-kisat, Taitaja 2012, järjestettiin Jyväskylässä. Kilpailutehtäviä oli arvioimassa kymmenkunta tuomaria Keskimaasta. Cateringkokki-sarjassa tuomarina toimi ABC-kehityspäällikkö Risto Hänninen ja viherrakentamisen suorituksia arvioi myyjä Mira Korpela Kodin Terrasta.

Yliopisto muuttui 2010-luvun alussa valtiosidonnaisesta yksityiseksi ja tarvitsi *peruspääomansa vahvistamista*. Keskimaa oli tukenut vuosien saatossa yliopiston professuurien saamista, tutkimushankkeiden toteuttamista ja yliopiston kansainvälistymistä, ja johdonmukaista oli, että se lahjoitti keväällä 2008 Jyväskylän Yliopistosäätiön juhlakeräykseen heti 50 000 euroa. Osuuskaupasta tuli varsinaisen keräyskampanjan siivittäjä vuosi myöhemmin, kun se teki 500 000 euron suurlahjoitukseen. Samalla summalla tuli mukaan myöhemmin vain toinen yritys, Vapo, joka liputti näkyvästi maakunnallisen energiatuotannon kehittämisen ja tutkimisen puolesta.[789]

Keskimaa oli alkanut jo ennen alueosuuskaupan aikaa 1970-luvulta lähtien jakaa Jyväskylän ammattiopiston ravintolakoulun stipendejä, ja osuuskaupan hotelli- ja ravintolalinjan päällikkö Keijo Valve oli mukana oppilaitosyhteistyössä. Ammattikorkeakouluverkko tuli yhteistyökumppaniksi 1990-luvun puolivälissä sen synnyttyä tiensä päähän tulleen opistotasoisen koulutuksen jatkoksi. Se oli vastaus 1990-luvun lamaan, kun tarvittiin uudenlaista, soveltavaa koulutusta. *Jyväskylän ammattikorkeakoulu*, jolla oli maakunnallinen kehittämistehtävä, oli luonteva kumppani, johon osuuskauppa toi mielellään työelämälähtöistä näkökulmaa. Se oli yksi ammattikorkeakoulun perustehtävistä. Esimerkiksi vuonna 2014 Jyväskylän ammattikorkeakoulun hallinnossa työelämää edustivat Keskimaan matkailu- ja ravitsemispalvelujen toimialajohtaja *Pasi Kunelius* ja oppilaitoksen taustayhteisön omistajuuden kautta Jyväskylän kaupungin edustajana henkilöstöpäällikkö Sari Uotila.

Hakusanalla "Keskimaa" löytyy Jyväskylän yliopiston kirjaston tietokannoista ainakin kahdeksan maakunnalliseen osuuskauppaan liittyvää, vuoden 2013 loppuun mennessä valmistunutta *opinnäytetyötä*. Hakua laajennettaessa niitä on luultavasti enemmän. Nämä kahdeksan esimerkillistä otosta tarkastelevat seuraavia aiheita:[790]

- yrityksen sisäinen yrityskuva ja sisäinen viestintä, 1997 (Sari Vasara)
- kanta-asiakkuuden tuottaman ostohistoriatiedon hallinta, 2001 (Vesa Voutilainen)
- asiakasomistajalle tarjotut lisäedut, 2002 (Markku Hakola)
- arvot osana yritystä, 2003 (Eliina Hartojoki)
- ketjutoiminnan vaikutus päivittäistavarakaupan esimiehen työnkuvaan, 2005 (Anna Taipale)
- ravintolaelämys asiakkaiden kokemana, 2007 (Viivi Valve)
- henkilöstön kokemukset yrityksen yhteiskuntavastuusta, 2008 (Emilia Seppänen)
- asiakasomistajien käsitykset vastuullisesta liiketoiminnasta, 2012 (Leena Ruusuvirta)

Jyväskylän ammattikorkeakoulun kanssa aloitettiin opinnäyteyhteistyö heti oppilaitoksen käynnistymisen alkuvaiheessa. Ensimmäinen maakunnalliseen osuuskauppaan kytkeytyvä opinnäytetyö ajoittuu vuoteen 1995, ja vuoden 2013 loppuun mennessä niitä kertyi peräti 54, kun tietokantojen hakusanaksi valitaan edellä olevaan tapaan sana "Keskimaa". Aiheet voidaan ryhmitellä seuraavasti:[791]

Aihepiiri	Opinnäytteiden lukumäärä
- asiakkuus ja ostokäyttäytyminen	16
- henkilöstö, työelämä, työnohjaus, työtaidot	16
- toimintaprosessit	7
- palvelu	5
- johtaminen	3
- kaupan yhteiskunta- ja ympäristösuhteet	3
- laskentatoimi	2
- markkinointi	1
- kaupanalan kilpailu	1
Yhteensä	**54**

Rahastolahjoitukset

Vastuulliselta yrityskansalaiselta edellytettiin selkeitä, kirjattuja tuki- ja sponsoroinnin pelisääntöjä, joilla tuettiin yhteiskunnallisia toimintoja, niiden joukossa kulttuuri ja urheilu. Yksi kirjatuista periaatteista oli, ettei osuuskaupan tullut tukea poliittisia puolueita tai niiden vaalikampanjoita. Suora sponsorointi kohdistettiin yleensä jo olemassa olevaan toimintaan antamalla taloudellista apua esimerkiksi tapahtuman tunnetuksi tekemiseen. Suoraa tukemista selvästi merkittävämpi ja pitkäjänteisempi tukiväylä oli *Suomen Kulttuurirahaston Keski-Suomen rahasto*. Sen kautta myönnetyt keskisuomalaista taidetta ja tiedettä sekä erityisesti nuorten kulttuuriharrastuksia edistävät apurahat ovat monessa tapauksessa olleet elinehto koko rahoitettavan hankkeen käynnistymiselle. Osuuskauppa katsoi, että näin yhdistyi luontevalla tavalla liike-elämä ja keskisuomalaisen identiteetin syventäminen. Yhteiskunta tuli vastaan, sillä 2000-luvun alussa verovapaan lahjoituksen rajaa nostettiin tuntuvasti 25 000 eurosta, mikä alkoi kartuttaa rahastolahjoituksia.

Keski-Suomen rahasto oli perustettu vuonna 1958. Silloinen Keskimaa liittyi siihen pienellä summalla, 30 000 markalla (vuoden 2011 rahana n. 700 euroa). Kilpaileva osuuskauppa Mäki-Matti oli voimissaan ja se näkyi lahjoituksen koossa: 100 000 markkaa. Maakunnalliseksi laajentuneen osuuskaupan aikana yhteys maakunnalliseen rahastoon tiivistyi ja Keskimaa toivoi näkevänsä rahaston maakunnallisena elinkeinoelämääkin vireyttävänä voimatekijänä, johon koko yrityskentän tuli antaa panoksensa. Keskimaa perusti maakunnallisen rahaston yhteyteen 80-vuotistoimintaansa juhlistaakseen nuorten kulttuuriharrastuksia ympäri maakuntaa edistävän *nimikkorahaston*, johon se antoi vuonna 1995 edellisvuoden ylijäämästään peruspääomaksi 100 000 markkaa (n. 22 000 euroa). Pääomaa ryhdyttiin kartuttamaan vuosittain useimmiten 150 000 markalla – eurojen aikana 25 000 eurolla. Osuuskaupan 90:nnen toimintavuoden kynnyksellä otettiin tavoitteeksi nimikkorahaston pääoman nostaminen 300 000 euroon ja samalla haastettiin muut keskisuomalaiset toimijat kirittämään Keski-Suomen rahaston pääoma kymmeneen miljoonaan euroon vuoteen 2010 mennessä. Keskimaalle osoitetut juhlavuoden huomioinnitkin pyydettiin ohjaamaan osuuskaupan nimeä kantavaan rahastoon ja juhlija lupasi laittaa omia varoja lisäksi sen verran, että kokonaislahjoitus nousisi 100 000 euron suuruiseksi. Juhlavuosi kerrytti rahastoa lopulta 125 600 eurolla, jolloin pääoma oli noussut syyskuun lopussa 2006 noin 370 000 euroon.

Keskimaan tuen yhteismäärä kaikkine muotoineen kohosi taloudellisen menestymisen huippuvuonna 2007 noin 600 000 euroon, kun mukaan lasketaan Keski-Suomen rahaston Keskimaan rahaston kautta tapahtunut tuki ja Jyväskylän yliopiston professuurien tukeminen. Osuuskauppa tuki myös esimerkiksi *Keski-Suomen yrittäjyyden rahastoa*, jonka peruspääoman merkittäviin kasvattajiin lukeutuivat myös Keskisuomalainen Oyj, Valtra Oy, pankeista Nordea ja Keski-Suomen Osuuspankki, Vapo Oy ja Keski-Suomen liitto. Suurimmilleen Keskimaan tukemien kohteiden ja tukisumman määrä kohosi vuonna 2009: avustettavia kohteita oli lähes 100 ja tukivaroja osoitettiin peräti 750 000 euroa. Taloudellisesti tiukkanakin aikana, kuten vuonna 2013, osuuskaupan tuensaajia oli noin 200 ja rahaa kohdennettiin noin 350 000 euroa.

Maakunnallisen kulttuurirahaston ohella talouselämään liittyvää tutkimusta ja kehittämistä tukevasta, jo vuonna 1919 perustetusta *Liikesivistysrahastosta* tuli suppeammassa muodossa toinen pitkäjänteisen rahastotuen kanava. Rahaston aluetoimikunta aloitti vuonna 1977 työnsä Jyväskylässä vuosien tauon jälkeen. Keskimaan toimitusjohtaja *Pekka Prättälä* valittiin toimikunnan puheenjohtajaksi. Kun maakunnallinen Keskimaa täytti 75 vuotta, se perusti vuonna 1990 Liikesivistysrahaston yhteyteen *Keskimaan rahasto -nimikkorahaston*. Peruspääomaksi annettiin 100 000 markkaa (n. 25 000 euroa).

Lähteet: Keskimaan arkisto, Johtokunnan ptk. 26.9.1958, § 14; Hallituksen ptk. 10/2004, § 288, 3/2005, § 97, 1/2006, § 29; Keskimaan v.kert:t 2009, 2013; Pekka Prättälän lehtileikekokoelma (Keskisuomalainen 22.9.1978, 11.4.1979); Niemelä 2009, 168–175.

Keskimaa tukee laajasti lasten ja nuorten liikunta- ja kulttuuriharrastuksia avustamalla keskisuomalaisten urheiluseurojen ja järjestöjen toimintaa. Vuonna 2014 tuen määrä oli noin 300 000 euroa.

Osuuskauppa on ollut esimerkiksi mukana järjestämässä KesLin Lasten liikuntaleiriä useana vuonna. Kuva on vuoden 2003 leiriltä Vaajakoskelta.

Ammattikorkeakoulujen opinnäytteet olivat käytännönläheisiä ja tuloksia voitiin soveltaa hyvin osuuskaupan arkeen. Keskimaan mielenkiinto painottui kolmelle alueelle. Yhtäältä pidettiin mielessä asiakkuus keskeisenä vähittäiskauppaan vaikuttavana tekijänä, käytiinhän kauppaa kuluttajan ehdoilla ja osuuskauppa korosti asiakkuuden syventämisen merkitystä. Toisaalta monet opinnäytteet suuntautuivat henkilöstöön ja sen hyvinvointiin; kaupankäynti oli palvelua, joka tapahtui myyjän ja ostajan vuorovaikutuksessa. Kolmanneksi tärkeimmäksi tutkimusaiheeksi osoittautui vähittäiskaupan toimintaprosessien parantaminen.

Oppilastöiden ohjaaminen vaati osuuskaupalta oman sitoutumisensa, haluttiinhan työ tehdä vastuullisesti. Ohjaaminen vaati aikansa, jota henkilökunnalla oli rajallisesti. Raija Isännäinen vastasi aikanaan sidosryhmäsuhteista:[792]



Alkuaikana meillä oli linja, että kun kuka tahansa tuli kysymään lopputyönsä takia, niin luvattiin olla mukana. Jos ei muuta, niin ainakin kyselytutkimuksen kulukorvauksissa. Mutta ainakin omalta osaltani voin sanoa sen, että kun olen ollut kumppanina, parissa, kolmessa gradussa antamassa infot Keskimaan osalta, niin se vaatii melkoisesti myös omaa työpanosta. Koko prosessiin alkubriiffauksista alkaen menee yrityksen puolelta työtunteja reippaasti. Sen takia määrissä jouduimme varmaan karsimaan.

Tukea lapsi- ja nuorisotyölle

Vuonna 2007 tehdyn laajan kyselytutkimuksen perusteella S-ryhmän asiakasomistajat pitivät hyvänä käytäntönä, että oma osuuskauppa tukee erityisesti lasten ja nuorten liikunta- ja vapaa-ajanharrastuksia, koko kansan liikuttamista, seudun kulttuurielämää, ympäristönsuojelua ja sotaveteraanien hyvinvointia.[793] Tukea annettiin 2000-luvulla vuosittain parhaimmillaan noin sadalle yhdistykselle ja tapahtumalle. Joidenkin tapahtumien osalta yhteistyösopimus piti sisällään asiakasomistajille suunnattuja etuja, tavallisimmin alennusta pääsylippuihin.

Yksi uudentyyppinen avaus liittyi siihen, että *ABC-liikennemyymälöistä* tuli nuorten suosittuja kokoontumispaikkoja. Ne saattoivat olla tahtomattaan monille ”turvasatamia”, jotka korvasivat puuttuvia kunnallisia nuorisotiloja – ja ehkä rikkinäisiä perheitäkin. Liikennemyymälöissä viihtyivät erityisesti 15–20-vuotiaat peruskoulua tai ammattikoulua käyvät pojat, joista jopa viisi kuudesta käytti asemaa päivittäin. Pääosa nuorista käyttäytyi hyvin, mutta ongelmatilanteitakin tuli vastaan. Yhteisten pelisääntöjen luomiseksi Keskimaan ABC Palokka ja ABC Keljonkangas lähtivät parinkymmenen muun liikenneaseman mukana vuonna 2010 mukaan Raha-automaattiyhdistyk-

Tietolaatikko perustuu *Susanna Kinan* vuonna 2006 tekemään arvioon. Arviossa mainitaan toimitusjohtajien muotokuvia. Arvioinnin jälkeen on maalautettu Kuisma Niemelän muotokuva, jonka teki jyväskyläläinen taiteilija Olga Malytcheva vuonna 2011.

Keskimaan taidekokoelmaan kuului (vuonna 2006) hieman yli sata taideteosta, joista osa on tullut Keskimaahan sulautuneista muista osuuskaupoista tai muuta liiketoimintaa ostettaessa. Teokset on sijoitettu toimipisteisiin koko toimialueella, enimmäkseen kuitenkin Jyväskylän alueelle Keskimaan pääkonttoriin sekä Alexandra- ja Jyväshovihotelleihin. Teokset ovat tulleet kokoelmaan satunnaisina hankintoina, lahjoituksina sekä tilaustöinä. Hallintoneuvoston puheenjohtajista ja toimitusjohtajista on maalautettu muotokuvat, muun muassa Veikko Vionojan ja viimeksi vaasalaisen taiteilija Fritz Jakobsonin maalaamana.

Yleisesti kokoelmasta näkyy se, että hankinnoissa on jo pitkään painotettu keskisuomalaisten taiteilijoiden teoksia. Uusimmat hankinnat – hotelli Alexandrassa esillä olevat taideteokset – ovat kaikki lähikuntien taiteilijoiden työtä. Teokset ovat iällisesti suurelta aikaväliltä; vanhimmat 1940-luvulta (mahdollisesti jo aikaisemmaltakin ajalta) ja uusimmat vuodelta 2005. Eniten kokoelmassa on grafiikkaa: puupiirustuksia, seri- ja metalligrafiikkaa. Öljyvärimaalauksia on myös paljon. Veistoksia on suhteellisen vähän, mutta yksi on sitäkin suurempi tilaustyö: Vaajakoski-monumentti (silloisen) S-marketin pihalla.

Kokoelman kulttuurinen arvo on suuri, koska se kertoo Keskimaan kiinnostuksesta taiteeseen ja työntekijöidensä viihtyvyyteen, heijastaa Keskimaan omaa historiaa sekä luo läpileikkauksen keskisuomalaisen taiteen kenttään eri aikoina.

Suuri osa Keskimaan kokoelman teoksista on ammattitaiteilijoiden, ns. ”matrikkelitaiteilijoiden” teoksia, mikä on kokoelman arvon kannalta tärkeää; näin ollen voidaan todeta teosten olevan korkealaatuista taidetta. Taidekokoelman helmiä ovat uudet, suurikokoiset teokset hotelli Alexandrassa sekä vanhemmasta taiteesta suuret öljyvärityöt Urho Lehtisen, Ilmari Vuoren, Manu Forsblomin ja Onni Kososen tuotannosta. Jaakko Mannisen öljyvärityö on hieno esimerkki taiteilijan uran alkumetreiltä; tämä työ valmistui samana vuonna, kun hän debytoi Suomen Taiteilijain näyttelyssä, 1952. Myös grafiikan puolelta löytyy hienoja teoksia Kain Tapperilta, Leena Talvitieltä, Tuula Ollikaiselta ja Frans Toikkaselta.

Keskimaan kulttuurihistoriallisen kokoelman luetteloon on puolestaan kerätty niitä Keskimaan kiinteistöissä olevia esineitä, joilla on historiallista, taideteollista ja käyttöarvoa. Niiden hyvä säilyttäminen vastakin on ensisijaisen tärkeää. Inventointitapa on samankaltainen kuin taideteoksissakin, vaikka huomioita tehdään ”yleisemmällä tasolla” taiteentutkimuksellisten määritelmien sijaan.



S-market Vaajalan pihaan pystytettiin vuonna 1993 kangasniemeläisen Juhani Saksan graniittiveistos. Kuusi metriä korkea, 28 tonnin painoinen Vaajakoski-monumentti symbolisoi Vaajakoskella vuosikymmeniä vaikuttaneiden teollisuuslaitosten savupiippuja. Siitä voi havaita SOK:n alkuperäisen tunnuskuvan sekä Vaajavirran aallokkoa. Keskisuomalainen graniitti on tunnettua sitkeydestään ja kestävyydestään, samoin paikallinen väestö, joka useiden sukupolvien ajan on rakentanut kotiseutuaan.

Lähde: Susanna Kinan vuonna 2006 tekemä arvio Keskimaan taiteesta.



Elokuussa 2007 paljastettiin Jaakko Valon ”Vuosisade” Sokos Hotel Alexandran aulassa. Viisi metriä korkea teos koostuu puuosista, jotka on sorvattu käsityönä seitsemästä suomalaisesta puulajista. Mobile kuvaa vuoden kierron jatkuvuutta, tuoden ilmavuudellaan pehmeän kontrastin arkkitehtoniseen tilaan, sekä rauhoittavan elementin kiireiseen hotelli- ja ravintolaelämään. Teoksen 365 osaa viittaavat siihen, että hotellissa on elämää vuoden jokaisena päivänä.



Keskimaa tekee vuosittain joululahjoituksen arvokasta työtä tekevälle järjestölle. Lahjoituksen saajia ovat olleet esimerkiksi Pelastusarmeijan sosiaalinen perhetyö, Keski-Suomen keskussairaalan lastenosasto, Keski-Suomen Ensi- ja Turvakoti sekä lasten ja nuorten mielenterveystyö. Vuoden 2013 joululahjoitus annettiin Keski-Suomen neuvoloille.

sen tukemaan valtakunnalliseen nelivuotiseen hankkeeseen. Sen avulla oli tarkoitus parantaa myös liikennemyymälöiden henkilökunnan vuorovaikutustaitoja nuorten kohtaamisessa ja rakentaa nuorten kanssa työskenteleville yhteistyöverkostoja.[794]

Vakiintunut tapa oli, että osuuskauppa lahjoitti joulun liikelahjoihin tarkoitetut varat *sosiaalisiin käyttötarkoituksiin*. Vielä 1980-luvun lopulla käytettiin ilmaisua ”hyväntekeväisyys”. Huomionosoitus suunnattiin usein vakavasti sairastuneiden tukijärjestötoimintaan, sairaaloiden erikoisosastoille ja hoitolaitoksiin. Lapset ja nuoret olivat muistamisen keskiössä. Esimerkiksi joulun 2009 lahjoitus, arvoltaan 3 000 euroa, suunnattiin Keski-Suomen ensi- ja turvakoti ry:lle.[795] Vuonna 2013 kaikki Keskimaan toimialueen neuvolat saivat joululahjana lelupaketin.

Vuonna 2014 joululahjoitus annettiin Pelastakaa Lapset ry:n toimintaan Keski-Suomessa. Pelastakaa Lapset ry tuki Keskimaan joululahjoituksella keskisuomalaisia, vähävaraisia lapsiperheitä sekä tukiperhetoimintaa.



Ihmiset ja osuuskauppa (1915–2015)

Asiakasomistajuus jäsenmäärän kasvun avaimena

Osuustoiminta on perustunut osuuskunnan jäsenyyteen. Käytäntö oli vanhastaan Keskimaalla se, että osuuskaupan johtokunta otti uudet jäsenet ja myönsi eroamiset. Eroamisen syy oli yleensä muutto paikkakunnalta. Keskimaan toimitusjohtajan sihteeriksi jo Pekka Prättälän aikana 1970-luvun puolivälissä tullut Ritva Harju muistaa, kuinka hän monet kerrat kirjoitti puhtaaksi näitä jäsenlistoja pöytäkirjojen liitteiksi vielä alueosuuskaupaksi muodostumisen jälkeenkin.[796]

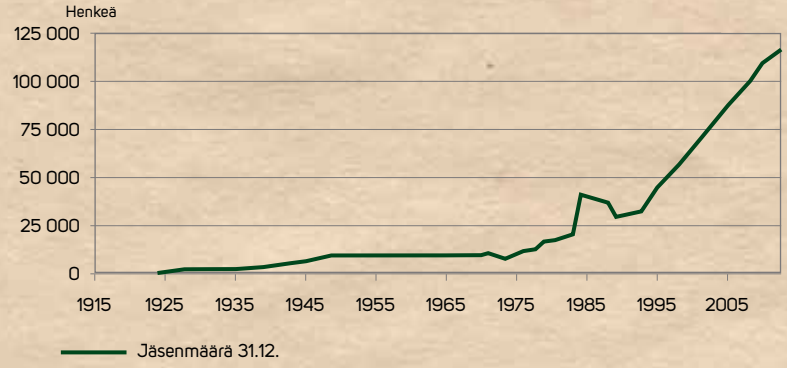
SOK-laisen osuuskaupparyhmän heikkous oli ollut jäsenistön ohut sitoutuminen kauppaansa. Pelkkä jäsenyysajattelu osoittautui ihmisten mielikuvissa vanhakantaiseksi ja lastiksi elinväylää 1980-luvulla etsivälle osuuskaupparyhmälle. Syntyi ajatus kanta-asiakkuutta syvällisemmästä jäsenyydestä, johon sisältyi omistajuuden näkökulma. S-ryhmässä jäseniä alettiin kutsua 1990-luvulla asiakasomistajiksi, kuten edellisessä luvussa on kerrottu. Kullakin asiakasomistajalla oli yksi osuus, joten järjestelmä tuntui tasapuoliselta sitoutuneen asiakkaan saamien etujenkin suhteen. Jäsenellä oli lisäksi mahdollisuus vaikuttaa kauppansa hallintoon.

Keskimaan edeltäjän Jyväskylän Osuuskaupan jäsenluettelo sisälsi ensimmäisen toimintavuoden 1915 lopulla vain 66 nimeä; jäseniä oli vuoden 2014 lopussa yli 117 500 (kuvio 32). Jyväskylän Osuuskauppa oli syntynyt vastavetona työväestön perustamalle kaupalle, ja ensimmäinen jäsenkunta koostuikin lähinnä kaupungin opettajista ja virkamiehistä. Sen jälkeen jäsenkunta laajeni nopeasti maaseutuvaltaiseksi osuuskaupan toimialueen kasvun mukana. Alueellisen osuuskaupan synty myöhemmin 1980-luvulla muodostui jäsenkunnan vedenjakajaksi, joka karsi pois kauppaan epäuskoisesti suhtautuvat. Uusien jäsenten sitoutuminen asiakasomistajuuteen saattoi liikkeelle jäsenkunnan kasvun vyöryn, jonka yhteydessä on käytetty



50-vuotisjuhlakahvit tarjottiin asiakkaille vuonna 1965.

Kuvio 32. Keskimaan jäsenmäärä 1915–2013



Lähteet: Laitakari 1945 , 130-131; Keskimaan vuosikertomukset 1929-2013.

jopa nimitystä ”kansanliike”. Sille on ollut omaista poliittisen sitoutumattomuuden vaaliminen ja osuuskaupan ja sen toimialueen väestön tunneyhteyden ja yhteisöllisyyden vahvistaminen.

Jyväskylän Osuuskaupan, sitä seuranneiden Jyväskylän Osuusliikkeen ja Osuusliike Keskimaan varhaisaika oli hyvin hitaan jäsenmäärän kasvun aikaa. Viidensadan jäsenen määrä saavutettiin vasta vuonna 1925, tuhannen sentään jo neljä vuotta myöhemmin. Kahden tuhannen jäsenen rajapaalu ylitettiin vuonna 1938.

Sotavuosina Jyväskylään ja sen ympäristöön saapunut kotiseudultaan vahvan osuustoiminta-aatteen perinyt karjalainen siirtoväki toi piristysruiskeen. Kun se asettui seudulle sotien jälkeen pysyvästi, Keskimaan jäsenluetteloon oli kertynyt vuoden 1945 päättyessä lähes 6 000 nimeä; joukossa oli 25 *ryhmäjäsentä*, joita alettiin myöhemmin nimittää *yhteisöjäseniksi*.

Sen jälkeen Keskimaan jäsenmäärä jämähti paikoilleen: 10 000 jäsenen raja tuntui jäsenkampanjoista huolimatta saavuttamattomalta. Jäsenrekisterin ajantasaistaminen 1970-luvun alussa poistamalla kuolleet tai jäsenmaksurästinsä laiminlyöneet pudotti jäsenmäärän 9 500:sta alle 8 000:een. Koko SOK-järjestön ponteva jäsenkampanja koetti palauttaa uskoa osuuskauppaan, mikä näkyi ilahduttavalla tavalla myös Keskimaassa: 10 000 jäsenen raja saavutettiin vihdoin vuonna 1977 ja viisi vuotta myöhemmin päästiin jo 15 000:een. Niin tapahtui siitäkin huolimatta, että Keskimaa poisti rekisteristään 1 200 passiivista paperijäsentä. Määrä oli melkoinen, mutta suhteellisen vähäinen verrattuna moniin muihin osuuskauppoihin, joiden työväestövaltaisista rekistereistä jouduttiin tekemään enimmillään viidesosan poistoja.

SOK:n piirikonttorijärjestelmän aikakaudella Keskimaan jäsenten osuus Keski-Suomen osuuskauppojen jäsenistä oli ollut 1920-luvulla vielä alle kymmenesosa. Vuonna 1940 yllettiin siirtoväen ansiosta neljäsosaan. Sotien jälkeen osuus oli pitkään noin kolmannes, kunnes nousi 1970-luvun lopun kampanjoinnin ja Seppälän Prisman asiakasvirtojen myötä vuoteen 1980 tultaessa noin 40 prosenttiin.

Maakunnalliseksi osuuskaupaksi laajentuneen Keskimaan jäsenmäärä kipusi vuoden 1984 viimeisen päivän kirjauksessa 39 976 henkeen. Jäsenmäärä oli vain näennäinen, sillä mukana oli paljon muodollisia jäseniä. Osuusmaksun viisinkertaistaminen paljasti tilanteen karuuden: noin puolet entisistä jäsenistä jäi pois vuoden 1989 loppuun mennessä. Uusia tuli sentään niin paljon, ettei jäsenmäärä painunut alle 25 000:n.

Muutaman vuoden aika oli epätietoisuuden aikaa: lähteekö jäsenmäärä kasvuun? Se oli kauppapalvelujen jatkuvuuden ja kehittämisen kannalta kohtalonkysymys. Keskimaan kokeilujäsenkampanja vuonna 1994 osoittautui menestykseksi rinnan bonusetujen laajentumisen kanssa 60 prosenttia kokeilijajäsenistä liittyi vakinaisiksi jäseniksi viimeistään vuoden 1995 loppuun mennessä. Siitä alkoi jäsenmäärän huima kasvu: 50 000:n raja saavutettiin jo vuonna 1997 ja 75 000:n vuonna 2003. Keskimaa oli noussut jäsenmäärältään maamme toiseksi suurimmaksi alueosuuskaupaksi helsinkiläisen HOK:n jälkeen. Kuvaavaa positiiviselle kierteelle oli, että jäsenmäärän kasvun

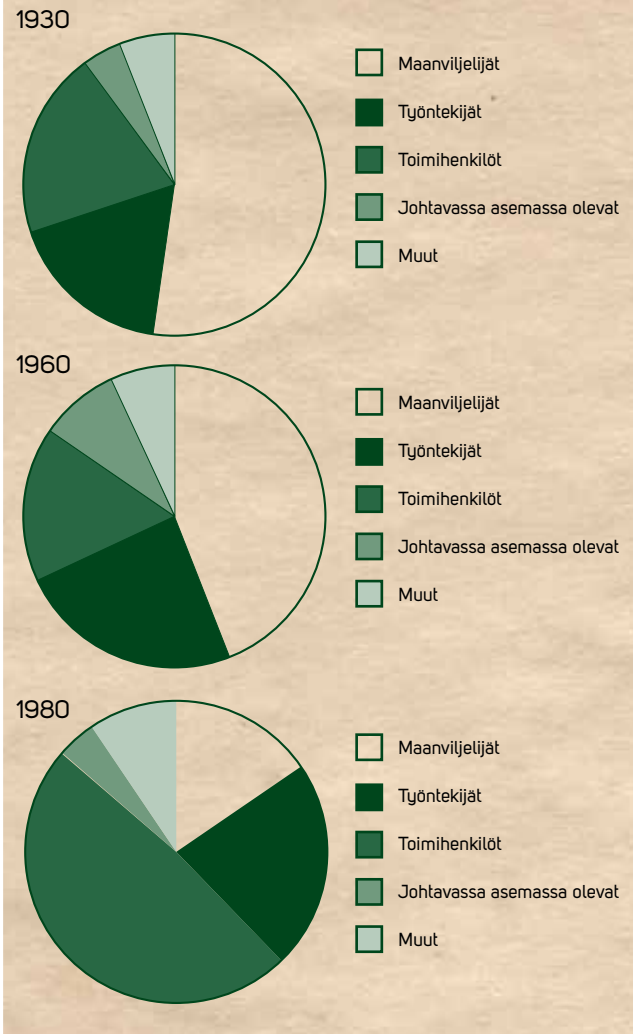
rinnalla myynti oli noussut jo vuonna 2001 ajan oloissa uskomattomana pidettyyn yli kahteen miljardiin markkaan (n. 450 milj. euroa). Jäsenmäärän nousukiidon jatkuessa sadastuhannes jäsen oli äänekoskelainen Mikko Aho kesällä 2009. Vuoden 2013 päättyessä Keskimaalla oli kauppaansa sitoutuneita asiakasomistajia 115 728. Määrä käsitti 5,5 prosenttia koko S-ryhmän osuuskauppojen asiakasomistajamäärästä. Keskimaan jäsenmäärä oli kasvanut kahdessa vuosikymmenessä lähes nelinkertaiseksi.

Keskimaan jäsenkunnan kasvu perustui 2000-luvun alussa tehtyjen tutkimusten mukaan ensi sijassa siihen, että *asiakasomistaja koki saavansa konkreettista bonusetua*. Muut edut tulivat taaempana. Kauppansa ”omistaminen” oli mielessä vain joka kolmannella. Vielä harvempi löysi tässä vaiheessa osuustoiminnasta syvällisempiä arvoja, vaikka osuuskauppa jossain määrin oli toivonut toisin. Tässä näytti siis riittävän tehtävää jatkossa.[797]

Jyväskylän Osuuskauppa syntyi kaupungin opettajien ja muiden viran- ja toimenhaltijoiden voimin, mutta se muuttui pikkukaupungin ulkopuolelle laajentuessaan *olemukseltaan maalaisväestön kaupaksi*. Kun vuonna 1920 osuuskaupan jäsenistöstä maatalousväkeä oli vasta neljännes, kymmenen vuoden kuluttua osuus oli yli puolet (kuvio 33). Viran- ja toimenhaltijoiden eli nykyilmauksin yhteiskunnalliselta asemaltaan keskiluokkaisten osuus oli neljännes. Keskimaaksi muuttuneen Jyväskylän Osuusliikkeen tunsi omakseen maaseudun ja kaupungin työväestöstä määrä, joka vastasi kuudesosaa jäsenkunnasta.

Viljelijäväestön osuus Keskimaan jäsenistöstä pysyi hallitsevana 1960-luvun loppupuolelle saakka, mihin vaikutti osaltaan sotien jälkeinen asutustoiminta. Suuri muutos koettiin 1970-luvulla, kun palvelualojen ammatit alkoivat antaa elannon lähes puolelle osuuskaupan jäsenistä. Kuvaavaa SOK-laisen osuuskaupan tavalle pitäytyä mielellään vanhakantaisissa ilmauksissa oli, että vielä 1980-luvun suuren rakennemuutoksen kynnyksellä käytettiin kovin maaseutumaisia ilmauksia, kun osuustoimintaväkeä kehotettiin ryhtymään ”kulovartioista kylvötöiden tekijöiksi”.[798]

Kuvio 33. Keskimaan jäsenistön sosiaalirakenne 1930, 1960 ja 1980



Lähde: Keskimaan vuosikertomukset 1930, 1960 ja 1980.







Keskimaassa 70 000 asiakasomistajan rajan ylittivät 2002 lokakuussa Jarno Saarinen ja Elina Hokkanen Karstulasta.

80 000. asiakasomistaja oli marraskuussa 2004 Jyväskylään muuttanut Jari Leppänen yhdessä avopuolisonsa Jonna Järven kanssa.

Vaajakoskelainen Tuomas Tyynelä palkittiin 90 000. asiakasomistajana marraskuussa 2006.

100 000 omistajataloutta tuli täyteen, kun äänekoskelaiset Mikko Aho ja Katariina Koivu liittyivät mukaan elokuussa 2009.

Jyväskyläläinen Emmi Siekkinen ylitti vuoden 2011 lopulla 110 000 asiakasomistajan rajapyykin.





Maakunnallisen osuuskaupan synty kymmenen osuuskaupan yhteenliittymänä nosti Keskimaan jäsenistön maaseutuvaltaisuutta. Vuoden 1985 lopulla viljelijäväkeä jäsenkunnasta oli yli viidesosa eli yhtä paljon kuin työväestöä. Jäsenistön uusiutuminen osuusmaksun korotuksen myötä ja kiihtyvä elinkeinollinen rakennemuutos palvelualojen kasvun suuntaan vaikuttivat 1990-luvulta lähtien siten, että Keskimaan *jäsenistö keskiluokkaistui* käsittäen jäseniä läpi yhteiskunnallisen kirjon. Tässä näkyi myös yhtäältä pienyrittäjyyden kasvu, toisaalta väestön ikääntyminen. Keskimaan jäsenistön läpileikkauksena voidaan pitää osuuskaupan satapäisen *edustajiston taloudellis-sosiaalista taustaa* (taulukko ohessa).[799]

	Maatalous-yrittäjät	Muut yrittäjät	Työn-tekijät	Toimi-henkilöt	Johtavassa asemassa olevat	Eläke-läiset	Yhteensä
1990	29	-	14	49	8	-	100
2000	14	5	13	61	5	2	100
2014	8	12	9	44	5	22	100

Keskimaan toimialue oli käsittänyt 1980-luvun alussa Osuuskauppa Päijätmaan sulautumisen jälkeen 14 keskisuomalaista paikkakuntaa. Jyväskyläläisten osuus jäsenistöstä oli noin 43 prosenttia. Maakunnallisen osuuskaupan synnyttyä toimialueen jäsenistö kattoi koko maakunnan Kinnulaa lukuun ottamatta; Kangasniemi oli vastaavasti maakunnan ulkopuolinen toimialue. Kuhmoislaisista tuli Keskimaan jäseniä 1990-luvun alussa.

Vuoden 1995 lopussa Keskimaan runsaasta 42 000 jäsenestä lähes kolmasosa (30,1 prosenttia) oli kotoisin Jyväskylästä. Toiseksi eniten oli kaupunkia ympäröivästä Jyväskylän maalaiskunnasta (13,0 prosenttia). Kun mukaan lasketaan muuramelaisten osuus (2,9 prosenttia), Jyväskylän ja sen välittömän lähiseudun osuus jäsenistöstä oli noin 46 prosenttia. Jos teollisuusvaltaista Jyväskylän maalaiskuntaa sen paremmin kuin Muuramettakaan ei pidetä niin sanottuna syvänä maaseutukuntana, sellainen oli osuuskaupan jäsenkunnassa suurimmillaan Laukaa (2 280 jäsentä; 5,5 prosenttia jäsenistä). Leivonmäki oli jäseniltään pienin (130 henkeä). Huomionarvoinen asia oli, että Keskimaan toimialueen ulkopuolisia jäseniä oli yli 1 100 henkeä. Se vastasi hankasalmelaisten tai jämsänkoskelaisten jäsenmäärää.[800]

Keskimaa luopui 1990-luvun puolivälin jälkeen kunnittaisten jäsenmäärien seuraamisesta vanhassa laajuudessa, vaikka tietotekniset valmiudet paransivat rekisteritietojen päivittämistä. Alettiin kiinnostua jäsenyyden markkinaosuudellisesta sovellutuksesta, jota nimitettiin *talouspeitoksi*. Se osoitti jäsentalouksien osuutta kaupan toimialueen kaikista talouksista. Osuus oli 1990-luvun puolivälissä noin 40 prosenttia. Tultaessa 2010-luvulle osuus oli kaksinkertaistunut: osuuskaupan toimialueella kymmentä taloutta kohti keskimäärin kahdeksan oli vihreän kortin haltijoita.



Keskimaahan vuonna 1983 fuusioituneen Osuuskauppa Alakeiteleen Konginkankaan aluemyymälä avattiin jouluksi 1955.

Keskimaan talouspeitto kuvasi asiakasomistajien määrän kasvua seuraavasti:[801]

1998:	43 %
2000:	49 %
2003:	59 %
2005:	65 %
2008:	73 %
2010:	78 %
2013:	81 %

Naiset ja osuuskauppa

Osuuskaupat kärsivät entisaikaan pitkään siitä, että jäsenkunnasta vain pieni osa oli naisia, vaikka he tekivät päätökset perheen arkiostoksista. Tosin maaseudulla perheen rahavarat olivat pitkään isännän piironginlaatikossa. OTK-lainen osuusliike onnistui aluksi SOK-laista paremmin jäsenkuntansa tasapuolistamisessa. Tämä näkyi Jyväskylän Osuusliikkeessäkin: vuonna 1920 naisia jäsenistä oli alle viidesosa ja kymmenen vuotta myöhemmin vain hieman enemmän Keskimaaksi muuttuneessa osuuskaupassa. Vuonna 1940 naisten osuus oli noussut lähes kolmannekseen, joka oli hieman enemmän kuin keskimäärin SOK-laisissa osuuskaupoissa.[802]

Sotavuodet saattoivat kotirintamalla naisia miehisiin töihin ja naisten asema yhteisissä ponnisteluissa kasvoi muutoinkin. SOK-järjestö oli palkannut sodan alla ensimmäisen *kotitalousneuvojan Hilja Lahden*, joka esitti vuonna 1941 erityisen *naistoimikunnan* perustamista jokaiseen osuuskuntaan tukemaan myymälätoimikuntien työtä. Niissä oli jo naisia jossain määrin mukana.[803] Keskimaalla oli vuonna 1942 kolmesta viiteen jäsentä käsittäneitä myymälätoimikuntia 25, joista 8:ssa oli vähintään yksi naisjäsen. Laukaan ja Suolahden toimikunnissa oli 2; jälkimmäisen puheenjohtajana oli Keski-Suomen Opiston johtaja Impi Sirkka.[804]

Keskimaan päätös naistoimikunnan saamisesta osuuskauppaan tehtiin tammikuussa 1942. SOK:n kannustavan kiertokirjeen lisäksi perusteeksi kirjattiin ”naisten moninaiset harras-



Osuuskaupat ovat aina antaneet jäsenilleen erilaisia ruoanlaitto- ja kotitalousvinkkejä. Monissa keskisuomalaisissa perheissä onkin leivottu ja kokkailtu vuosikymmenien ajan Yhteishyvän ohjeilla.



Naiset opettelevat tunnistamaan sian ruhon osia ja niiden valmistusmenetelmiä Hankasalmella osuuskaupan naisten illassa.

tukset ja työ maanpuolustuksen hyväksi".[805] Naistoimikunta järjestäytyi kaksi kuukautta myöhemmin, jolloin ensimmäisessä kokouksessa oli mukana myös SOK:n Kotitalousjaoston päällikkö Hilja Lahti.[806] Osuuskauppojen naistoimikunnissa oli yleensä kolmesta viiteen jäsentä, jotka kaupan hallitus nimitti vuosittain. *Keskimaan naistoimikuntaan* valittiin viisi jäsentä: *kansanopistonjohtaja Impi Sirkka* Suolahdesta, *lehtori Alli Oksanen* Jyväskylästä, *lehtori Aino Juhansalo ja emäntä Hanna Halinen* Jyväskylän maalaiskunnasta sekä *rouva Olga Leinonen* Lievestuoreelta. Puheenjohtajana oli Impi Sirkka. Hän toimi tehtävässään vuoden 1957 loppuun, lukuun ottamatta kahta, kolmea välivuotta, jolloin sijaisina olivat 1940-luvun lopulla *Alli Oksanen* ja 1950-luvun alussa emäntä *Siiri Hänninen* Laukaan Kuusaalta. Talousopettaja *Rauha Isännäinen* johti naistoimikuntaa vuoden 1958, kunnes palokkalaisesta *Aino Juhansalosta* tuli pitempiaikainen puheenjohtaja vuoden 1964 loppuun asti.

Naistoimikunnan työ keskittyi aluksi sotavuosista selviämiseen. Puutetta oli monista tarvikkeista ja kotitalouden hoidossa tarvittiin venymistä ja kekseliäisyyttä. Jyväskylän ja sen lähitaajamien perheille järjestettiin neuvontaa muun muassa juurikasvipalstojen hankinnassa. Maaseudulle Keskimaa hankki pellavaloukkuja, jotka kiersivät talosta taloon muokattaessa kasvikuiduista lankojen aineksia. Poikkeusajan jälkeen elettiin vielä vuosia säännöstelyaikaa. Sen jälkeen naistoimikunnan työskentelyedellytykset ja -muodot alkoivat monipuolistua. Yhtenä ajan oloja kuvaavana yksityiskohtana voi mainita, että Keskimaalle hankittiin vuonna 1945 pyykinpesukone, joka kiersi maaseudullakin. Ensimmäisenä uutuutta saivat ihmetellä Vesangan emännät.[807]

Vuonna 1950 saatiin *Ulla Kolehmaisesta* Keski-Suomen Osuuskauppapiiriin kotitalouskonsulentti, joka oli tosin yhteinen Kokkolan piirin kanssa. Oman piirin ensimmäinen konsulentti oli *Aino Rautiainen* vuodesta 1960. Häntä seurasivat pian *Kyllikki Koli* ja sittemmin *Sisko Kokkila*, jolla jo oli kotitalousteknikon tutkinto.[808]

Talousopettaja *Anna-Liisa Kauhanen* muistaa kiertäneensä SOK:n konsulenttina Keski-Suomea jo 1950-luvun loppupuolella, kun Lauri Lappalainen oli Keskimaan johtajana. Tähän aikaan perustettiin vielä oma osuuskauppa pohjoiseen Keski-Suomeen. Kun pihtiputaalaiset järjestivät Osuuskauppa Kotikunnan avajaisia, kahvi oli määrä valmistaa uudella keittimellä. Kukaan ei osannut sitä käyttää. Kauhasen tiedettiin olevan tulossa tilaisuuteen ja joku totesi rauhallisesti: "Kyllä konsulentti neuvoo."[809]

Naistoimikunta oli 1950-luvun puoliväliin mennessä jo lähes jokaisessa SOK-laisessa osuuskaupassa. Tilanne oli samankaltainen Keski-Suomessa, jossa 16 osuuskaupasta toimikuntaa vailla olivat vain pienimmät Muuramen Maanviljelijäin Osuuskauppa ja Säynätsalon Osuuskauppa. Keskeisinä toimintamuotoina 1950-luvulta lähtien olivat *tupaillat, esitelmätilaisuudet, työtapanäytökset ja kurssit*, joilla SOK:n kotitalouskonsulentit ja osuuskauppaväestä löytyvät omat neuvojat opastivat perheenemäntiä esimerkiksi uusien tuotteiden pariin. Tällaisia tilaisuuksia organisoitiin 1960-luvulla vuosittain useita kymmeniä.[810] Yksi iskulause oli: "Taloudellinen emäntä on osuuskaupan hyvä asiakas."[811]

Kotitalousopettaja *Raija Isännäinen*, joka siirtyi 1970-luvun puolimaissa Kuopion kaupungin palveluksesta SOK:n Jyväskylän piirikonttorin kotitalouskonsulentiksi, muistelee, että Keskimaa oli tuohon aikaan jo niin suuri osuuskauppa, että se hoiti pitkälti itse kotitalousneuvontaa tuote-esittelyjä myöten. Osuuskaupassa oli Sokoksen tavarataloemäntä. Siksi Isännäinen kertoo joutuneensa piirin konsulenttina enemmän tekemisiin pienempien osuuskauppojen kanssa. Muistoissa on kuitenkin lukuisia maakunnallisia kiertomatkoja yhteistyössä Mestarin Herkun Risto Onkilan ja ryhmäpäälliköiden, kuten Martti Kirvesojan, kanssa.[812]

Naisten osuus Keskimaan jäsenistöstä kasvoi koko ajan hiljalleen. Miesvaltaisuus päättyi 1960- ja 1970-luvun taitteessa. Naisten osuus jatkoi senkin jälkeen kasvuaan: 59 prosenttia (1980). Osuus oli kaupunkivaltaisessa osuuskaupassa suurempi kuin keskimäärin SOK-järjestössä, jossa vuonna 1968 naisten osuus jäsenkunnasta oli vain 40 prosenttia. Valtakunnan tasolla naiset saavuttivat enemmistön vasta 1980-luvun alussa. Keskimaalla oli 1970-luvun alussa käytössään tutkimus, jonka mukaan naiset suorittivat noin puolet kaikista ostoksista ja jopa kolme neljäsosaa kulutustavaraostoksista.[813] Asiatiedon levittäminen lisäsi naisten aktiivisuutta liittyä osuuskaupan jäseneksi.

Keskisuomalaisia osuustoimintahenkisiä naisia oli kokoontunut 1940-luvulta lähtien lähes vuosittain erityisille *naistenpäiville*. Välivuodet oli korvattu retkeilyillä. Yksi, yhä ajankohtaisemmaksi 1960-luvulla käynyt ja osuuskauppaakin kiinnostanut asia oli naisten äänen kuunteleminen kauppojen ja tavaratalojen tuotevalikoimista päätettäessä. Naistoimikunta otti omakseen sosiaalisiakin tehtäviä esimerkiksi siten, että se lähetti Keskimaan nimissä suurperheisiä äitejä hengähtämään lomaleireille.

Keskimaan naistoimikunta tiivisti 1970-luvulla yhteistyötään eri järjestöjen ja naisryhmien kesken muun muassa yhteistilaisuuksia järjestämällä. Mukaan koetettiin saada myös nuorten näkökulmaa. Naisten toimintaan liittyi *kuluttajavalistus* myymäläesittelyineen. Vuosi 1973 oli sikäli tärkeä, että tällöin Keskimaa siirtyi edustajistojärjestelmään ja naisille avautui aiempaa parempi mahdollisuus saada läpi naisehdokkaita.

Työelämän muutokset alkoivat tuoda 1970-luvulla naisia kodin ulkopuolelle aiempaa enemmän. Koulutusmahdollisuudetkin alkoivat parantua. Vuosi 1975 oli niin sanottu *naistenvuosi*. Aikakauden hengessä puhuttiin myös tasa-arvon vuodesta.



Vuonna 1981 järjestettiin Osaava asiakas -kilpailu, jossa yhtenä tehtävänä oli laittaa peite pussilakanan sisään mahdollisimman nopeasti.

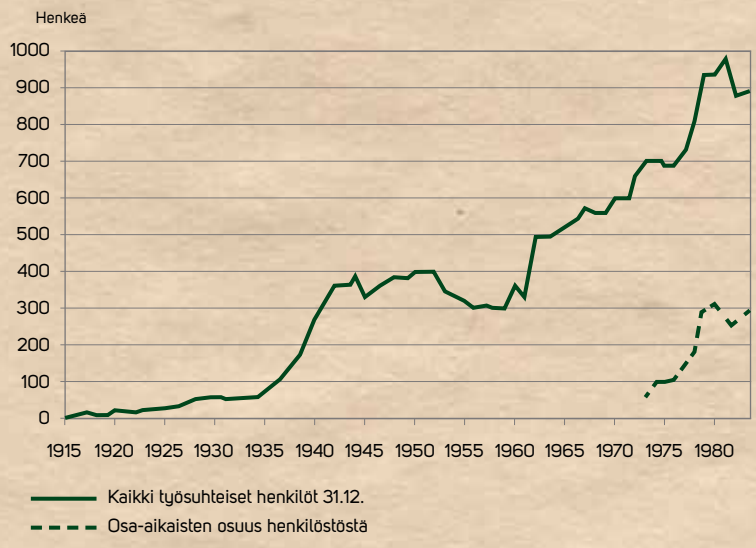
Keskimaan hallintoneuvoston varapuheenjohtaja, kotitalousopettaja *Anna-Liisa Kauhanen,* joka oli myös kotitaloustoimikunnan puheenjohtaja vuodesta 1965 (tehtävässä vuoteen 1974), totesi, että naisten asema Suomessa oli kovasti parantunut, mutta naisilta vaadittiin edelleen kovasti aktiivisuutta ja kaksin verroin kyvykkyyttä miehiin verrattuna päästäkseen johonkin luottamustoimeen.[814]

Keskimaan naistoimikuntaa johti vuosina 1975–1979 *talousopettaja Anja Taipale* Petäjävedeltä. Toimikunta muuttui vuonna 1979 kaupparyhmätasoisella päätöksellä *kotitaloustoimikunnaksi*. Ennen alueosuuskaupan syntyä Keskimaan naistoimintaa organisoi *kotitalousopettaja Seija Leskinen*. Maakunnalliseksi muodostunut osuuskauppa järjestettiin viideksi yhteistoiminta-alueeksi, johon kuhunkin tuli aluksi erillinen kotitaloustoimikunta. Vaihe jäi lyhytaikaiseksi, sillä vuonna 1988 osuuskaupan hallintoa uudistettiin siten, että aluejohtokuntien ja kotitaloustoimikuntien työskentely yhdistettiin alueellisiksi *Ässätukiryhmiksi*. Erillistä naistyötä ei enää tarvittu. Hallintoneuvoston jäsen hankasalmelainen talousneuvos Toivo Korhonen on muistellut, kuinka Kalevi Liukkonen piti tärkeänä sitä, että osuuskaupan hallintoneuvostossa olisi sekä miehiä että naisia.[815]

Muutamasta työntekijästä kahden tuhannen työnantajaksi

Jyväskylän Osuuskauppa selvisi alkuun hyvin vähäisin kahden käden sormin laskettavin työntekijöin. Liikkeenhoitajan lisäksi tarvittiin vain kaksi, kolme liikeapulaista, asiapoika tai kaksi sekä kirjanpitäjä. Sitä mukaan kun osuuskauppa perusti kaupunkiin sivumyymälöitä ja laajeni maaseudulla, tarvittiin lisää myyjiä. Jyväskylän Osuusliikkeen muuttuessa 1920-luvun lopulla toimialuetta paremmin vastaten Keskimaaksi, henkilöstöä oli jo noin 50. Uusien myymälöiden perustaminen, ravintolatoiminnan alku ja osuuskunnan kylkeen tuotantotoiminnan viriäminen tarvitsivat lisää väkeä, ja 1930-luvun jälkipuoliskolla henkilöstömäärä kasvoi merkittävästi. Sota-aikakin – tavarapulasta huolimatta – kiinnitti kauppaan lisää väkeä, erityisesti naisia miesten ollessa sotapalveluksessa, ja väen pestaamisessa oli mukana myös sosiaalista näkökohtaa, kun monet perheet tarvitsivat kipeästi toimeentuloja.

Kuvio 34. Keskimaan henkilöstö 1915–1983



Lähteet: Laitakari 1945 , 130-131; Keskimaan vuosikertomukset 1929-1983.

Paluu rauhaan merkitsi Keskimaalle henkilöstömäärään sopeuttamista. Uusien kaupunkimyymälöiden synty nuorille asutusalueille lisäsi kaupanhoitajien, myyjien ja apulaisten tarvetta siinä määrin, että 1950-luvun alussa osuuskauppa antoi vakinaista työtä 400 hengelle. Tällainen määrä osoittautui pian rasitteeksi myyntinsä takkuilun kanssa elävälle osuuskaupalle ja väkeä alettiin karsia. Vähennykseen vaikutti myös se, että Keskimaan pohjoisesta toimialueesta erkani erilleen Osuuskauppa Alakeitele.

Tavaratalo ja uuden keskustoimipaikan yhteyteen tullut ravintola näkyi 1960-luvun alussa henkilöstömäärän hyppäyksenä 500 hengen tuntumaan: määrä saavutettiin vuonna 1965. Heikkoja sivumyymälöitä alettiin karsia, mutta henkilöstömäärän kannalta voimakkaampi suunta oli nouseva, kun Keskimaahan sulautui ensin Uuraisten Osuuskauppa ja sitten 1970-luvun loppupuolella kookas Keurusmaa. Automarketin rakentaminen Seppälään näkyi 1970-luvun alussa selvästi henkilöstömääräs-

Keskimaan henkilökunta 31.12.1930

Nimi	Toimi	Tuloaika Keskimaalle
Jyväskylä päämyymälä, konttori ja varastot		
Väinö Aaltonen	Toimitusjohtaja	15.3.1922
Mimmi Orkola	Kirjanpitäjä	18.5.1926
Elli Pohjola	Konttoriapulainen	27.6.1925
Siiri Saarinen	Konttoriapulainen	1.3.1928
Akseli Antikainen	Sekavaraosastonhoitaja	1.1.1930
Lyyli Piironen	Kangasosastonhoitaja	1.11.1929
Jaakko Knookala	Rautaosastonhoitaja	27.9.1922
Arvid Kajander	Vanhempi myyjä	15.5.1927
Kaisa Kolu	Vanhempi myyjä	15.5.1927
Helmi Veijanen	Myyjä	1.4.1929
Paavo Siikki	Vanhempi myyjä	14.2.1929
Jaakko Meijanen	Myyjä	4.12.1927
Aino Karhu	Ruokatavaraosastonhoitaja	15.5.1929
Laina Piirainen	Myyjä	17.5.1930
Vilho Kautto	Myyjä	15.2.1927
Väinö Mäki	Lähettämön/varastonhoitaja	30.7.1928
Einari Airo	Varastokonttoristi	27.3.1927
Eino Kotro	Lähettäjän apulainen	11.6.1929
Aarne Ruokomäki	Ajomies	27.6.1928
Arvi Lindfors	Autonkuljettaja	11.4.1928
Martti Oksanen	Autonkuljettaja	13.3.1929
Sandra Parkkonen	Leipoja	1.6.1923
Helmi Liimatainen	Leipoja	28.11.1927
Mauri Hokkanen	Myyjäharjoittelija	30.7.1928
Toivo Juntunen	Asiapoika	1.7.1930
Erkki Lehtinen	Asiapoika	1.5.1930
Jyväskylä Kauppakatu 2		
Hilja Veijanen	Myymälänhoitaja	1.3.1922
Jyväskylä Puistokatu 15		
Lyydia Kuittinen	Myymälänhoitaja	20.6.1924
Anni Rossi	Myyjä	12.2.1929
Jyväskylä Maitomyymälä		
Inkeri Lampinen	Myymälänhoitaja	15.3.1930
Petäjävesi		
K. Sandberg	Myymälänhoitaja	14.9.1930
Aino Hakanen	Myyjä	17.3.1929
Kintaus		
Juho Rapo	Myymälänhoitaja	4.4.1929
Puuppola		
Hilja Puttonen	Myymälänhoitaja	23.4.1930
Vehniä		
Viljo Ahokas	Myymälänhoitaja	1.9.1929
Leppävesi		
Ilmari Soikkanen	Myymälänhoitaja	15.5.1927
Vihtavuori		
Pertti Järvinen	Myymälänhoitaja	15.11.1926
Hanna Järvinen	Myyjä	1.3.1930
Lievestuore		
Ernest Kopsa	Myymälänhoitaja	19.12.1927
Aino Kopsa	Myyjä	19.12.1927
Esteri Taipale	Myyjä	17.9.1928
Ruuhimäki		
Mikael Savelius	Myymälänhoitaja	11.7.1929
Korpilahti		
Eemeli Riski	Myymälänhoitaja	21.11.1929
Martta Rautio	Myyjä	1.7.1930
Laukaa		
Aleksi Halinen	Myymälänhoitaja	15.5.1927
Lilja Arkela	Myyjä	15.2.1929
Elis Tarvainen	Myyjä	1.1.1929
Kuusaa		
Kustaa Lehtonen	Myymälänhoitaja	29.12.1928
Elina Lehtonen	Myyjä	15.2.1929
Tarvaala		
Liisa Korhonen	Myymälänhoitaja	15.5.1927
Äijälä		
Kalle Hämäläinen	Myymälänhoitaja	1.7.1930
Lempi Hämäläinen	Myyjä	1.7.1930
Äänekoski		
Heikki Vauhkonen	Myymälänhoitaja	4.12.1922
Lyydia Vauhkonen	Myyjä	1.12.1926
Aili Ahola	Asiatyttö	9.8.1929
Suolahti		
Simo Ijäs	Myymälänhoitaja	1.10.1928
Martta Ijäs	Myyjä	1.10.1928
Siiri Korpinen	Leipoja	1.5.1930

Lähde: Keskimaan vuosikertomus 1930.









Sokoksen pukeutumisen esillepanoja ja muotinäytöksiä menneiltä vuosikymmeniltä.





sä, ja vuosikymmenen lopulla osuuskaupan ravintolatoimintaa alettiin voimallisesti laajentaa ja Keskimaasta tuli myös hotellinomistaja. Jyväshovin hankinta toi alkuvaiheessaan noin 80 ihmistä uusiksi keskimaalaisiksi. Vuonna 1981 henkilöstömäärää nosti lisäksi Osuuskauppa Päijätmaan sulautuminen, minkä jälkeen keskimaalaisia oli noin 700. Samalla ryhdyttiin kuitenkin uuteen kannattamattomien myymälöiden karsimisurakkaan, mikä osoittautui tarpeelliseksi ennakkotoimeksi, jotta maakunnalliseksi laajentuva osuuskauppa sai eväitä selviytyä tulevista vaikeista vuosista.

Keskimaan henkilöstön osuus koko Keski-Suomen Osuuskauppapiirin henkilöstöstä oli vuonna 1920 vielä alle kymmenesosa. Kahdessa vuosikymmenessä alkuaan vaatimaton kaupunkilaiskauppa kasvoi maakuntansa vahvimmaksi myös henkilöstömäärältään: osuus osuuskauppapiirin henkilöstöstä vuonna 1930 noin 28 prosenttia, vuonna 1940 noin 42 prosenttia. Vaikeudet 1950-luvulla pudottivat osuuden alle kolmannekseen (1960). Osuus ei vielä 1960-luvulla sanottavasti kasvanut, kunnes automarketin ja kasvavan ravintolatoiminnan menestyksen siivittämä Keskimaa työllisti vuoden 1980 lopussa yli puolet keskisuomalaisten osuuskauppojen väestä (54,2 prosenttia).

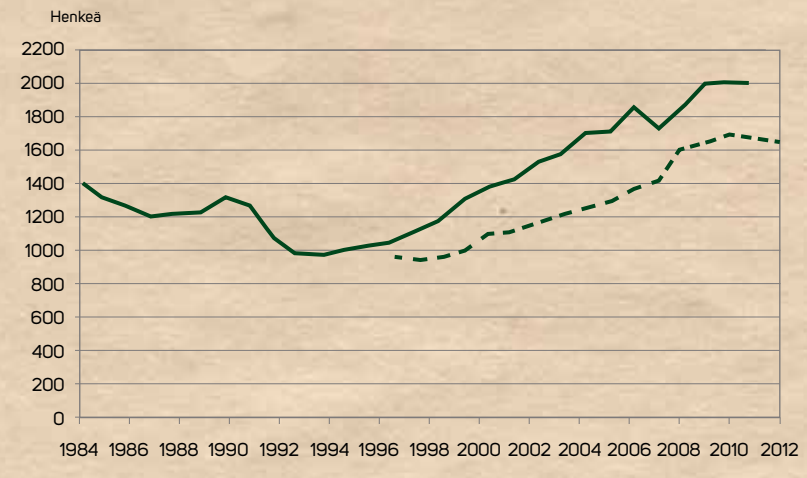


Keskimaalla käytössä olleita Markkinointi-instituutin opetustauluja vuodelta 1938.

Osa-aikaiset työsuhteet yleistyvät naisvaltaisella toimialalla

Kauppa alkoi 1970-luvun alusta lähtien suuntautua suuryksiköihin, joista Keskimaalla oli kirkkaimpana esimerkkinä vuoden 1972 lopulla valmistunut Seppälän automarket. Osuuskaupan palvelukokonaisuuden laajeneminen hotelli- ja ravintolapuolelle sekä kaupanalaan liittyvät lainsäädännölliset muutokset, kuten siirtyminen viisipäiväiseen työviikkoon ja kauppojen aukioloaikojen pidentäminen, lisäsivät sekä tarvetta että keinoja tuottavuuden tehostamiseen. Tämä näkyi henkilöstön rakenteessa osa-aikaisen työvoiman, lähinnä viikonloppuapulaisten kasvuna (kuvio 35). Vuonna 1973 osa-aikaisten osuus Keskimaan henkilöstöstä oli vielä alle 9 prosenttia. Jo viiden vuoden päästä se oli noin 22 prosenttia. Osuus kipusi heti 1980-luvun alussa kolmannekseen. Osa-aikaisista kaksi kolmasosaa työskenteli kahdessa tavaratalossa, Sokoksella ja Prismassa.

Kuvio 35. Keskimaan henkilöstö 1984–2013



Lähteet: Keskimaan vuosikertomukset 1984-2013.

Maakunnalliseksi muodostuneessa Keskimaassa oli kirjoilla ensimmäisen toimintavuoden (1984) lopussa runsaat 1 400 henkeä, joista siis yli puolet oli kanta-Keskimaan väkeä. Alun saneerauskuuri pudotti henkilöstömäärää runsaalla 200 hengellä. Vuonna 1988 päästiin pestaamaan varovaisesti uutta väkeä ajantasaistettaviin toimipaikkoihin. Suunta katkesi 1990-luvun alun lamaan, joka näkyi henkilöstömäärän supistumisena voimakkaammin kuin myynnin tulosnotkahduksessa ja investointien aikataulutuksen rukkauksessa. Toisen automarketin rakentaminen Keljoon käänsi suunnan. Myynnin alkava huima kasvu mahdollisti suuria toimipaikkainvestointeja ja tekeville käsille oli töitä. Osansa toi liikennemyymäläkaupan kasvu.

Keskimaa antoi 2010-luvulle tultaessa suoraan töitä noin kahdelle tuhannelle hengelle ympäri maakuntaa. Vuoden 2013 lopussa osuuskaupassa oli henkilöstöä yhteensä 1 994, josta aktiivisessa työsuhteessa 1 812. Kovan tulos- ja kasvukehityksen aika oli taittunut, mikä oli vaatinut kustannuspuolen karsinnassa toimenpiteitä myös henkilöstöpuolella. Osuuskauppa on osoittautunut sisukkaaksi ja vastuulliseksi työantajaksi lähtemättä paniikkitoimiin. Sellaisia esimerkkejä oli suomalaisessa yrityskentässä 2010-luvulla pilvin pimein.

Keskimaassa linjattiin 2010-luvun alkupuolella tavoitteeksi kattavien työsuhteiden tarjoaminen työntekijöille. Vuoden 2014 lopussa voitiinkin todeta, että vuokratyövoiman käyttö oli saatu puolittumaan vuoden 2012 tasosta. Samanaikaisesti oman henkilöstön työtuntien määrä lisääntyi merkittävästi.

Osa-aikaisille työntekijöille lisätunteja tarjotaan tekstiviesteihin perustuvalla työhönkutsujärjestelmällä. Lisätyön tarjoaminen ja tarjottavien työvuorojen vastaanottaminen ovat helpottuneet ja sujuvoituneet. Samalla henkilöstön moniosaaminen on lisääntynyt: yhä useammat keskimaalaiset työskentelevät useissa toimipaikoissa, jopa toimialarajat ylittäen.[816]

Maakunnallisen Keskimaan aikana suuntaus lisätä osa-aikatyötä tekeviä jatkui ja kiihtyi (kuvio 36). Vuonna 1993 koko- ja osa-aikaisia oli yhtä paljon. Vuosituhannen vaihteeseen tultaessa osa-aikaisten osuus on noussut kahteen kolmasosaan. Kuvaavaa oli, että esimerkiksi vuonna 2006 Keskimaalla oli kaikkiaan noin 1 700 työntekijää, joiden kokoaikaisiksi muutetut työpäivät vastasivat laskennallisesti vain 1 200 henkilöä.

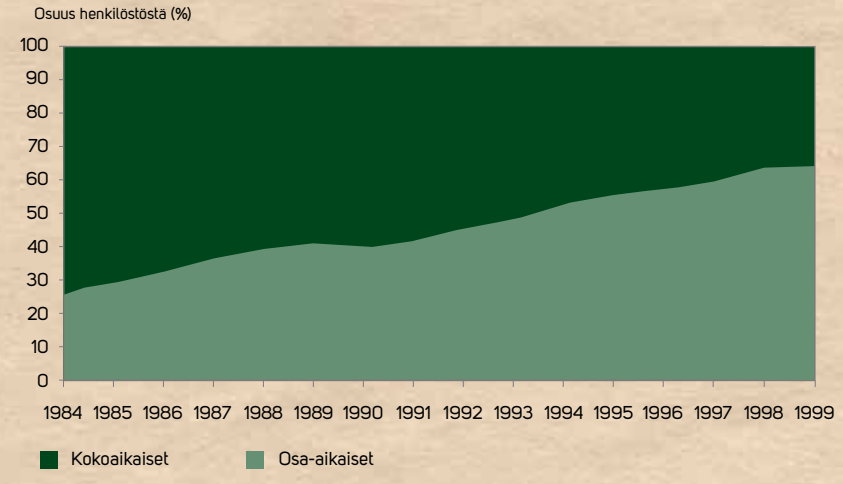
Työvoiman osa-aikaistuminen ja kaupanalan vastuu nousivat yhteiskunnalliseen keskusteluun 2000-luvulla. Kaupanalan luonne ja rytmitys tarvitsivat työntekijöitä tilannekohtaisesti ja osa-aikaisuus sopi monille ihmisryhmille, kuten opiskelijoille, jotka tarvitsivat tuloja. Keskimaan pääluottamusmieheksi 1990-luvun alussa valittu *Tuomo Leppänen* oli vuonna 2006 huolissaan siitä, ettei pirstaleisina paloina olleista osa-aikaisten töistä tahtonut kertyä riittävästi työtunteja. Vaihteluväli oli viikossa 12 tunnista 30 tuntiin. Osuuskaupassa alettiin tähän aikaan kokeilla menestyksellä järjestelmää, jossa esimerkiksi työntekijän sairastumisesta ilmoitettiin työvoiman vuokrausyritykselle, joka antoi tiedon järjestelmään mukaan lähteneille työntekijöille. Järjestelmän avulla töitä onnistuttiin pitämään kaupan oman väen käsissä ja monelle saatiin kohtuullisen isot viikkotuntikertymät. Valtaosa henkilöstöstä, noin 90 prosenttia, pystyttiin pitämään vakituisissa, toistaiseksi voimassa olleissa työsuhteissa.[817]

Osuuskaupan syntyaikaan kaupassa tarvittu vähäinen väki koostui kutakuinkin tasan miehistä ja naisista. Vuonna 1935 Keskimaan noin 70 henkilöstä 46 prosenttia oli naisia. Sotavuodet naisvaltaistivat kaupan olojen pakosta, ja vuoden 1944 lopussa 78 prosenttia keskimaalaisista oli naisia. Sotien jälkeen naisten osuus pysyi 1960-luvun alkuun saakka noin kahtena kolmasosana. Sokoksen ja automarketin rakentaminen nosti naisten osuuden kolmeen neljäsosaan 1970-luvun puoliväliin tultaessa.

Majoitus- ja ravitsemisalan kasvu sekä liikennemyymäläkaupan voittokulku vahvistivat osuuskaupan henkilöstön naisval-



Kuvio 36. Keskimaan henkilöstön koko- ja osa-aikaiset 1984–1999



Lähteet: Keskimaan vuosikertomukset 1984-1999.

taisuutta. Osuus ei kuitenkaan enää merkittävästi lisääntynyt. Vuonna 2010 henkilöstöstä naisia oli edelleen kolme neljäsosaa. Henkilöstön keski-ikä oli 36 vuotta.[818]

Henkilöstöjohtaja Kaisamaria Thusberg pitää osuuskaupan mahdollisuuksia hyvinä saada parhaita osaajia joukkoonsa jatkossakin. Alueellisia ja toimialakohtaisia eroja on kuitenkin jonkin verran:[819]

> Meillä on runsaasti valinnan varaa varsinkin Jyväskylän seudulla. Tänä aikana käyttötavarakauppa koetaan hieman epävarmaksi, jolloin haetaan turvallisempana pidettyyn päivittäistavarakauppaan. Sellaisiin yrityksiin, jotka ovat siinä vahvoja, kuten Keskimaa on. Toki maakunnassa vähän syrjäisemmillä seuduilla on ongelmaa, ettei meille välttämättä tule kovin runsaasti hakemuksia. Tämä on yksi asia, joka määrittää osaltaan minunkin työtäni. Meidän isojen palvelualojen työnantajien intressissä on pitää huolta siitä, että tämä ala säilyy varteenotettavana vaihtoehtona ihmisille myös tulevina vuosina. Näitä töitä eivät koneet ryhdy tekemään, tarvitsemme aina työvoimaa. Me emme useinkaan pysty kilpailemaan palkalla, jolloin meidän tulee pitää kiinni henkilöstöstä muilla keinoin.
>
> Meidän tulee tarjota kehittymisen ja kouluttautumisen mahdollisuuksia, urakehitysmahdollisuuksia ja mahdollisuuksia kehittyä työssä heillekin, jotka eivät ole niin urasuuntautuneita. Ja meidän pitää pystyä tarjoamaan hyvää johtamista. Ihmiset eivät viihdy, jos esimiestyö on huonoa. Työssä viihtymiseen vaikuttaa myös työyhteisön tuki esimerkiksi harrastustoiminnassa.
>
> Naisvaltaisuus ei ole mikään ”ongelma”. On hienoa, että ihmiset saavat lapsia. Osa-aikaisuus lyö oman leimansa. Meidän toimialoilla kysynnän vaihtelu on suurta, se vaihtelee vuodenajoittain, päivittäin ja jopa kellonajoittain; siksi tarvitaan osa-aikaista henkilöstöä.

Uusitun Leijona-pukimon ja kangasosaston työntekijät vuonna 1959.

Henkilöstörakenne

Pääosa osuuskaupan henkilöstöstä työskenteli päivittäis- ja käyttötavarakaupan toimipaikoissa. Ennen ne olivat muodoltaan sekatavaraliikkeitä, joiden yhteydessä käytiin rauta- ja maatalouskauppaa. Sittemmin elinvoimaisimmista muodostui Sokos-myymälöitä ja -halleja. Keskimaan tavaratalokauppa alkoi 1960-luvun alussa Sokoksen myötä, ja myöhemmin toimipaikkakokoa kasvattivat automarketit. Ketjuuntumisen kautta muodostuivat nykyajan toimipaikkatyypit ja toimialakokonaisuudet.

Kun Keskimaa tilastoi vanhaan aikaan henkilökuntansa sijoittumista työtehtävien mukaan, tehtiin suuri ”könttäryhmä”, jossa päivittäis- ja käyttötavarakaupan kanssa tekemisissä olleet, konttorin väki sekä varastomiehet ja kuljetuksia hoitaneet summattiin yhteen. Tämä joukko kattoi – ajasta ja kaupan kokonaishenkilömäärästä riippumatta – neljä viidesosaa osuuskaupan henkilöstöstä. Ravintola- ja baarityöntekijöitä oli sotien jälkeen 1970-luvulle saakka kuudes- tai seitsemäsosa osuuskaupan työntekijöistä. Kun Keskimaalla oli vielä 1950-luvun alkupuolella kauppapuutarha ja sikala, tuotantolaitoksissa ahersi kaksi, kolme prosenttia osuuskaupan väestä. Loput neljästä viiteen prosenttia eli parikymmentä henkeä sai työtä kaupan omasta autokorjaamosta, pesulasta ja rakennustoiminnasta. Rakennusosasto kasvoi sittemmin merkittävimmäksi tästä kauppaa tukeneiden joukosta.

Kun osuuskauppa laajensi 1970-luvun lopulta lähtien ravintolapuolen toimintojaan ja hankki niiden tueksi hotellin ja kun muutoinkin henkilöstöhallinnon vaatimukset nousivat, tarvittiin hienojakoisempaa henkilöstön luokittelua. Vuoden 1980 lopussa Keskimaan väki ryhmiteltiin seuraavasti (kaavio seuraavalla sivulla).[820]

Keskimaan henkilöstön rakenteessa ketjumaiseksi muovautunut *market- ja tavaratalokauppa* pysyi merkittävimpänä työllistäjänä alueosuuskaupan aikana (kuvio 37). Lama 1990-luvun alussa karsi pienten toimipaikkojen verkostoa ja tuottavuus työntekijää kohti parani suurissa yksiköissä, kuten Prismoissa, joten toimialana market- ja tavaratalokaupan osuus henkilöstöstä supistui 1990-luvulla. Supistuminen oli suhteellisesti vähäisempi kuin suoraan työntekijämäärissä. Huomattava on myös se, että Keskimaa luopui vuosikymmenen alussa yhdestä toimialastaan, maatalouskaupasta. Rautakaupankin merkitys pieneni.

Market- ja tavaratalokaupan työllistävyys kohosi 2000-luvulla kolmannen Prisman hankinnan seurauksena. Runsaassa vuosikymmenessä toimialan työntekijämäärä kaksinkertaistui ja se vastasi 2010-luvun alussa kahta kolmasosaa osuuskaupan henkilöstöstä. *Matkailu- ja ravitsemisala* antoi toimeentulon joka neljännelle tai ainakin joka viidennelle keskimaalaiselle. Alueosuuskaupan alkuvuosina merkittävä lisäys oli toisen hotellin osto ja laajennus rautatieaseman läheltä. Toimialaa koetteli 1990-luvun lama ja kiristynyt markkinatilanne Jyväskylässä. Toimiala lähti 2010-luvulla uuteen iskuunsa Paviljonki-hotellin rakentamisen myötä, mikä näkyi henkilöstömäärän lisäyksenä.

Huoltamokaupan henkilöstö sisällytettiin aluksi maatalous- ja rautakaupan henkilöstön kanssa ryhmään ”muu myyntihenkilöstö”. Kun toimialoista suhteellisesti jyrkimmin kasvusuunnassa ollut *liikennemyymälä- ja polttonestekauppa* eriytettiin myöhemmin omaksi toimialakseen, se alkoi työllistää joka kymmenennen keskimaalaisen. *Tukitoiminnot* vastasivat vielä vuosituhannen taitteessa työntekijämäärältään liikennemyymälä- ja polttonestekaupan henkilöstömäärää. Väkeä tukitoimintojen piirissä oli lähes sata. Melkoisesta henkilöstömäärästä huolimatta tukitoimintojen tehokas organisointi aiheutti päänvaivaa. Sen takia omaa väkeä ryhdyttiin karsimaan ja merkittävät osat tukitoiminnoista, kuten taloushallinto, ulkoistettiin S-ryhmän

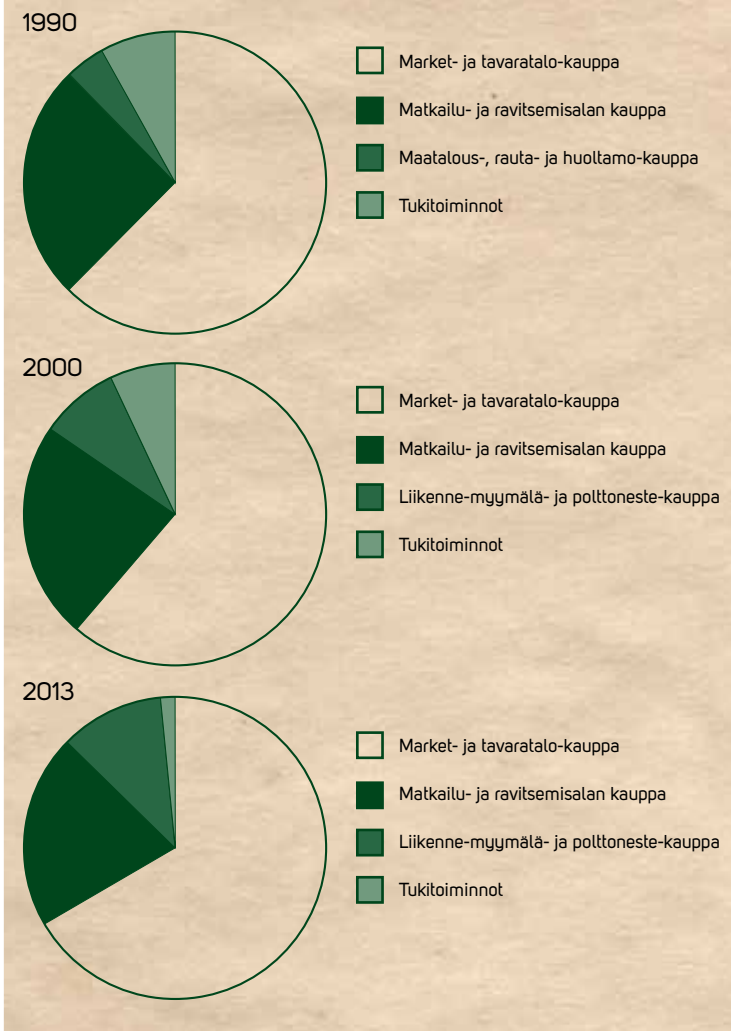
Keskimaan työntekijöiden ryhmittely vuonna 1980

		Osuus henkilöstöstä
- myynti (päivittäis- ja käyttötavara, rauta-maatalous)	527 henkeä	56,9 %
- hotelli Jyväshovi	84 henkeä	9,1 %
- ravintolat	134 henkeä	14,5 %
- liikkeenjohto ja konttori	69 henkeä	7,4 %
- varastot ja kuljetukset	45 henkeä	4,8 %
- muu henkilöstö	68 henkeä	7,3 %
yhteensä	**927 henkeä**	**100,0 %**



Sokos Hotel Alexandrassa järjestettiin lokakuussa 2009 Paistinkääntäjien veljeskunnan Jyväskylän voutikunnan Rôtisseurs-illallinen, jonka Keskimaan keittiömestarit suunnittelivat ja valmistivat. Kuvassa Tommi Östmann, Mikko Haataja ja Kimmo Liukkonen.

Kuvio 37. Keskimaan henkilöstö toimialoittain 1990, 2000 ja 2013



Lähde: Keskimaan vuosikertomukset 1990, 2000 ja 2013.

omaan palvelukeskukseen. Vuoden 2013 lopussa osuuskaupan palkkalistoilla tarvittiin vain 26 tukitoimintojen ammattilaista.

Kun mennään kanta-Keskimaan ajassa taaksepäin, varhaisin ja keskeisin kaupan käytännön tukipalveluista vastannut henkilö oli *konttoripäällikkö*. Toimeen oli valittu vuonna 1959 keuruulainen Kauko Laitinen. Hän, kuten seuraajansa Pentti Valtonen, jäivät lyhytaikaisiksi, kunnes pitempiaikaisempi saatiin vuoden 1961 lopulla Aimo Sinkosta. Hänen seuraajistaan Irja Heinonen oli viimeinen kanta-Keskimaan aikana (1975–1983). Heinosen jäätyä eläkepäiville tehtävästä vastasi kaksi vuotta ekonomi Olli Jahnsson, kunnes pitkäaikaiseksi toimen haltijaksi tuli keväällä 1985 Sirkka-Liisa Tanskanen Lappeenrannasta Etelä-Karjalan Osuuskaupasta. Jahnsson jatkoi uudessa *laskentapäällikön* toimessa.

Sisäisen tarkastajan toimi kuului myös vuonna 1985 perustettuihin tukipalveluihin. Tehtävään tuli SOK:n päivittäis- ja elintarvikeryhmän investointisuunnittelijana työskennellyt Jukka Ylikoski. Ylikosken neljännesvuosisadan mittaista työtä seurasi talvella 2010 tradenomi Kimmo Heljasvuo, joka oli ollut sitä ennen S-Pankin Keski-Suomen aluepäällikkönä.

Keskimaan tukipalvelumuodot olivat muodostuneet syksyyn 2006 tultaessa viideksi lohkoksi: *asiakasomistajapalveluiksi* (vastaava Tuula Sillanmäki), *henkilöstöpalveluiksi* (vastaava Leila Havukainen), *kiinteistöpalveluiksi* (vastaava Matti Vihinen), *konttoripalveluiksi* (vastaava Sirkka-Liisa Tanskanen) ja *taloushallinnon palveluiksi* (vastaava Kimmo Jantunen). Jantunen oli *hallintojohtajana* tukipalvelujen esimies.

Keskimaan hallintoryhmään perustettiin vuoden 2007 alusta uudelleen *laskentapäällikön* toimi, jota alkoi hoitaa kehityspäällikkönä aiemmin ollut Niko Toivanen. Toimi jäi lyhytikäiseksi, sillä taloushallintoa rukattiin syksyllä 2009, kun kokenut konttoripäällikkö Sirkka-Liisa Tanskanen oli siirtymässä eläkkeelle ja taloushallinnon toimivuus piti turvata. Laskentapäällikön toimi lakkautettiin ja vähittäiskaupasta ja taloushallinnosta vastaa-

van toimitusjohtajan alaisuuteen perustettiin ryhmäpäällikkötasoinen *talouspäällikön* toimi, johon sisältyivät taloushallinto, rahahuolto, ICT ja päätöksenteolle annettava tuki. Uudessa toimessa jatkoi Niko Toivanen.

Vuodesta 2009 tuli muutoinkin tärkeä vuosi Keskimaan taloushallinnon tukitoimintojen organisoinnissa. Merkittävä osa osuuskaupan talous- ja palkkalaskennan toiminnoista siirrettiin asteittain SOK:n *Palveluässälle* ja rahalaskennan hankinta SOK:n tytäryhtiölle *Rekla Oy:lle*. Tarvittavat liikkeenluovutukset tehtiin tukipalvelujen kehittämisen ja riskienhallinnan hajauttamisen takia. Samalla osuuskauppa saattoi entistä tehokkaammin suunnata voimavarojaan ydinliiketoimintoihinsa.[821]

Vuoden 2009 alusta tehtiin myös tarkennuksia Keskimaan assistenttien toimenkuviin.[822] Kaupalliset assistenttitoiminnot keskitettiin *asiakkuuspäällikkö* Jari Kivimäen johtamaan markkinointitiimiin, jonka tehtäviin kuului toimipaikkojen tuki ketjukonseptin toteuttamisessa ja asiakasomistajamarkkinoinnin koordinointi.

Ritva Harju on suoraan toimitusjohtajan alaisuudessa työskentelevä *johdon assistentti*, jonka toimenkuvaan kuuluvat muun muassa hallinnon tukitoimet, viestintään liittyvät tehtävät ja ylimmän johdon assistentin tehtävät.

Ritva Harjua, jos ketä, voi sanoa pesunkestäväksi keskimaalaiseksi neljän vuosikymmenen mittaisen työuransa perusteella. Aikaan mahtuu sihteerin työnkuvan suuret muutokset mukaan lukien vastuun laajeneminen. Kokemuksia on neljän Keskimaan toimitusjohtajan ajasta:[823]

Tulo Keskimaalle:

> Valmistuin jouluksi 1975 Helsingin Sihteeriopistosta. Syksyllä haettiin lehdessä Keskimaan toimitusjohtajalle sihteeriä. Yhtä aikaa haettiin hotelli- ja ravintolalinjan päällikköä, johon tehtävään sitten valittiin Keijo Valve. Aloitin tammikuun puolivälissä 1976 ja Keijo kaksi viikkoa myöhemmin. Pekka Prättälältä oli aika rohkea veto ottaa juuri valmistunut sihteeri suoraan ensimmäiseen vaativaan työpaikkaan. Minulla oli aikaisempi side Keskimaahan vuodelta 1971, jolloin Parviaisen Unto otti minut kesätöihin pariksi kuukaudeksi Lievestuoreen myymälään.
>
> Pekan kanssa lähti yhteistyö heti hyvin alkuun. Hän oli vaativa ja kunnioitettu esimies, erinomainen työpari untuvikkosihteerille. Samoin yhteistyö on toiminut hyvin kaikkien muidenkin toimitusjohtajien kanssa. He ovat kaikki olleet täydellisiä aikataulumestareita.
>
> Silloiseen tapaan moni teititteli Prättälää. Itselläni sihteerinä ei tätä teitittelykulttuuria ollut.
>
> Ajan myötä myös työpukeutuminen on väljentynyt. Kuitenkin toivon, että jotkut asiat, jotka olivat 1970-luvulla, voisivat säilyä. Edelleen haluaisin säilyttää tietyt säännöt ja periaatteet. Pukeutuminen on toisten ihmisten kunnioittamista, samoin kuin aikatauluista kiinni pitäminen. Perinteet ja arvot ovat tärkeitä, niistä huokuu toisen kunnioitus ja arvostus. Tämän Pekka opetti. Jos joku hänen vieraistaan myöhästyi kymmenen minuuttia, niin hänellä oli jo päällä toinen kokous. Sitten sovittiin myöhästyneelle vieraalle uusi aika myöhempään.

Millainen on hyvä sihteeri:

> Sihteerin ja assistentin yksi tärkeimmistä tehtävistä on tukea esimiestä asioiden valmistelussa ja jättää hänelle aikaa johtamiseen. Pitää ennakoida. Asioiden pitää olla valmiina ennen kuin niitä kysytään, ilman, että kukaan pyytää. Ehdoton vaatimus tähän työhön on luottamus ja luottamuksellisuus. Kaikki Keskimaan neljä toimitusjohtajaa, joiden kanssa olen työskennellyt, ovat antaneet mahdollisuuden kasvattaa rooliani ja toimia ennen kaikkea taustavaikuttajana.

Miten työskentely Keskimaan neljän toimitusjohtajan aikana on kuvannut toimintaympäristön ja sihteerin työnkuvan suuria muutoksia:

Toimitusjohtajan sihteerin työpäivä oli aloittaessani täysin erilainen kuin nyt. Työvälineet olivat sen ajan mukaisia: IBM:n pallokirjoituskone oli tultuaan hieno. Myös toimenkuva oli aivan erilainen kuin nyt. Ennen oli paljon puhtaaksikirjoitusta, käytännön järjestelyjä. Osuuskauppaan liittyneistä jäsenistä kirjoitettiin listoja hallituksen pöytäkirjojen liitteiksi. Työ oli enemmän suorittavaa. Työvuosien aikana työkenttä ja vastuu ovat muuttuneet oleellisesti.

Aikataulut hoidettiin Pekan aikana siten, että kummallakin oli omat kalenterit ja ne vedettiin yhteen. Sama oli Kalevi Liukkosen aikana. Kuisma Niemelän aikana manuaalisista kalentereista siirryttiin sähköisiin kalentereihin hiljalleen. Nyt minulla ei ole kuin sähköiset kalenterit. En vaihtaisi entisiin missään tapauksessa.



Ritva Harju ja Antti Määttä päiväkahvilla Pekka Prättälän kotona joulun alla 2014.

Kalevin mukana tuli muutoksia pikkuhiljaa. Hänen kanssaan säilyi läheinen tapa tehdä työtä, kuten oli ollut Pekankin aikana. Kalevin aikana työnkuvani muuttui enemmän työpariksi. Tämä muutos on kulkenut koko ajan myöhemminkin. Kyllähän Kalevi oli edelläkävijä tässä omalla lämpimällä tavallaan. Vaikka hän oli äärimmäisen korrekti toisia kohtaan, sihteerinä opin näkemään hänen silmäkulmastaan, milloin hän ei ollut tilanteeseen tyytyväinen.

Kuisman aikana tietotekniikan soveltaminen laajeni merkittävästi. Olin muun muassa tekemässä Keskimaan www-sivuja. Sehän oli taas mahdollisuus uuden oppimiseen.

Antti Määttä on hyvin nopea käänteissään. Minä olen häneen verrattuna hiukkasen verkkaisempi. Ehkä se on tuonut sopivalla tavalla tasapainoa parityöskentelyymme. Työnkuvaani on tullut enemmän sparrausta, asioiden yhdessä valmistelua. Tiedostan tavoitteet, jolloin minun on entistä helpompi tehdä omaa työtäni.

On luonnollista, ettei aina kaikki onnistu ja joskus menee niin sanotusti pieleen. Keskimaassa on toimittu kuitenkin avoimella mielellä. Esimiehen kanssa istutaan alas. Todetaan, että on toimittu näin ja lopputulema on tämä, olen ajatellut korjata asian näin. Vai onko sinulla toinen vaihtoehto? Kyllä niistä tilanteista on aina selvitty.

Antti on tuonut sen muutoksen, että hän odottaa enemmän avointa keskustelua kuin aikaisemmat toimitusjohtajat. Se näkyy kaikkien työskentelyssä. Hän odottaa myös niitä eriäviä mielipiteitä. Herättelee keskustelua. Heittää minullekin aina jonkin ajatuksen ja katsoo, mitä siihen sanon.

Kaikki muuttuu, muutoshan on pysyvä olotila. Kyllähän minuakin nämä 40 vuotta ovat kasvattaneet, kuten pitääkin. On tullut rohkeutta lisää. Taustavaikuttajana sihteerin työssä on näköalapaikalla niin omaan yritykseen kuin ympäristöönkin.

Henkilöstöhallinnon järjestämistarve syntyi Keskimaassa 1970-luvun alkupuolella automarketin tuoman väenlisäyksen seurauksena. Syksyllä 1974 perustettiin *henkilöstöpäällikön* toimi, johon nimitettiin seuraavana syksynä ensimmäisenä Maija-Kaisa Hämäläinen. Alueosuuskaupan aikana henkilöstöasioista vastasi Osuuskauppa Keurusmaasta muutamaa vuotta aikaisemmin tullut Matti Mäkinen. Hänen siirryttyään keväällä 2001 eläkepäiville, seuraajaksi tuli kauppatieteiden ja yhteiskuntatieteiden maisteri Raija Parkatti, joka oli vastannut siihen saakka Keskimaan *koulutuspäällikön* tehtävistä.

Millaista oli työskennellä osuuskaupan kasvavan henkilöstön kanssa alati muuttuvassa toimintaympäristössä? Vuoden 2008 alusta *henkilöstöjohtajaksi* tullut, sittemmin eläkkeelle siirtynyt, pitkäaikainen keskimaalainen *Leila Havukainen* kertoo:[824]

> Kun Keskimaa osti 2000-luvun alussa Sokoksen liiketoiminnan, kävin Kuisma Niemelän kanssa keskustelun siitä, minkä näen muutoksen jälkeen omaksi tehtäväkseni. Olin ollut Sokoksen asiakaspalvelupäällikkönä. Olin joutunut 1990-luvulla henkilöstöasioissa aika tiukoillekin, käymään YT-neuvotteluja, kun oli henkilökunnan vähentämistarvetta. Paljon tapahtui luonnollisen poistuman kautta, kun ikääntyneitä halusi lähteä itse. Henkilöstöasiat oli tullut kovin tutuiksi. Tein kaikki työsopimukset ja saattelin sitten eläkkeelle toisesta päästä.
>
> Niinpä sanoin Kuisma Niemelälle, että koin henkilöstöasiat omikseni tässä kohdassa. Raija Rantanen oli ollut kaupallisessa kenttäkoulutuksessa ja vanha henkilöstöpäällikkö Matti Mäkinen oli jäämässä eläkkeelle. Kun Raijalla ei ollut paljon TES-kokemusta, muodostettiin työpari vuonna 2001 ja minä jäin hänelle henkilöstöassistentiksi. Maakunnassa oli vielä paljon tapauksia, ettei ollut kirjallisia työsopimuksia. Se oli ollut niin, että ihminen oli tullut kesätöihin ja kauppias oli sanonut, että sinulle olisikin jatkoa tässä ja sitä työntekoa vain jatkettiin ja jatkettiin. Kun henkilöstöpäällikkö Raija Rantanen halusi liiketoiminnan pariin ja lähti johtamaan Sokosta alkuvuodesta 2004, niin minä siirryin henkilöstöpäälliköksi.

Leila Havukainen haluaa välittää viestinä seuraajalleen henkilöstöjohtajana:

> Henkilöstötyö on erittäin tärkeää varsinkin tässä ajassa, koska ihmiset tekevät sirpaleisia työuria. Ei ole enää, että ollaan samassa talossa 35 vuotta. Kyllä ihmiset odottavat, että tietyllä tavalla heistä pidetään huolta. Vaikka tietenkin jokaisella aikuisella on vastuu omasta roolistaan työssä, tekipä mitä työtä tahansa. Kouluttaminen on äärettömän tärkeää. Ja tulevaisuuden seuraaminen. Henkilökunnan kuuntelemista pitää olla mahdollisimman paljon. Hehän ovat asiakasrajapinnassa, ja saavat palautteet.



Leila Havukainen (keskellä) teki liki koko työuransa S-ryhmässä. Jyväskylään hän tuli aikoinaan Sokoksen tavarataloemännäksi, josta tie kulki Keskimaan henkilöstötoimintoihin, henkilöstöpäällikön assistentiksi ja edelleen henkilöstöjohtajaksi.

Nyt on hyvää, että meillä on vahvistunut nopean puuttumisen kulttuuri.

Seuraaja, Kaisamaria Thusberg puolestaan jatkaa:[825]

Sain vaikutelman, että meillä on moni asia henkilöstötyön näkökulmasta hyvin. Muuttuvassa maailmassa meillä kuitenkin riittää myös paljon tekemistä, jotta pystymme parhaalla mahdollisella tavalla tukemaan liiketoiminnan menestystä. Henkilöstötyön käytännön rutiinien hoito on ilman muuta tärkeää, ja se on hyvällä tolalla. Suuntaammekin henkilöstötyön panosta jatkossa entistäkin enemmän kehittämiseen. Sekä esimiestyön että koko henkilökunnan osaamisen kehittäminen ovat nyt ja tulevaisuudessa avainasioita, jotta voimme aidosti olla Keskimaassa asiakkaiden hyödyllisin yhteistyökumppani.

Tykkään suoraviivaisesta toiminnasta ja siitä, että annetaan selvästi vastuut ja mahdollisuus niiden täyttämiseen. Meillähän on johtoryhmässä varsin dynaaminen porukka ja yhteistyö toimii erinomaisesti. Meillä on kaikki mahdollisuudet onnistua.



Keskimaassa henkilöstön työhyvinvointiin kiinnitetään runsaasti huomiota. Työfysioterapeutti Ulla Sinisalo opastaa Sanna Ronkaista käyttämään oikeita työasentoja tavaroiden hyllyttämisessä Jämsänkosken S-marketissa.

Keskimaa henkilöstön edunvalvonnan silmin

Tuomo Leppänen tuli kesällä 1971 Saarijärven Osuuskauppaan rautaosaston myyntitehtävään. Pienen välivaiheen jälkeen hän palasi vuonna 1981 samaan osuuskauppaan. Osuuskauppafuusion myötä työnantajaksi tuli Osuuskauppa Keskimaa. Leppänen oli valittu 1982 Saarijärven Osuuskaupan 160 työntekijän luottamusmieheksi. Vuonna 1992 hänet valittiin Keskimaan kauppa-alueen työntekijöiden pääluottamusmieheksi ja työsuojeluvaltuutetuksi. Leppänen hoiti molempia tehtäviä 14 vuotta, minkä jälkeen hän jatkoi pääluottamusmiehenä ja varatyösuojeluvaltuutettuna.

Päivi Vehmas aloitti ravintolatarjoilijan työuransa vuonna 1991 Teatteriravintoloissa. Keskimaalaiseksi hän tuli vuonna 1999 liikkeenluovutuksen yhteydessä. Vehmas tuli majoitus- ja ravitsemistoimialan pääluottamusmiehen ja työsuojeluvaltuutetun tehtävään vuonna 2010, mutta hän ehti olla jo sitä ennen toistakymmentä vuotta toimipaikkakohtaisena luottamusmiehenä ja työsuojeluasiamiehenä.

Tuomo Leppänen ja Päivi Vehmas kertovat henkilöstön työnkuvan ja ammatillisten vaatimusten muutoksista. Leppänen:

> Muutosta on tullut vuosien saatossa kovasti logistiikkapuolen ja itsepalvelukuvion myötä. Ja tietotekniikan. Viime vuosina palvelutiskejä on palannut takaisin S-market-kokoluokkaan ja sitä isompiin. Jos ajatellaan Sale-ryhmän työntekijää, tehtävä on hyvin monipuolinen: asiakaspalvelua, kassatyötä, rahastamista jne. Jos vertaa vanhaan tavaratalotyyppiseen kuvioon, jossa oli eri osastojen myyjät, tänä päivänä tällaista jakoa on hyvin vähän. Suurimmissakin tavarataloissa toimenkuvat ovat muuttuneet ja monipuolistuneet aika paljon, kuten Sokoksellakin. Toimenkuva on laajempi kuin parikymmentä vuotta sitten. Kodin Terrassa tarvitaan myös erityisosaamista, kun on rautakauppaa taas osuuskaupalla. Prismassakin vaikka kassatoimihenkilö pystyy palvelemaan palvelutiskissä. Moniosaaminen on se ydinsana.



Pääluottamusmiehet Päivi Vehmas (matkailu- ja ravitsemisala) ja Tuomo Leppänen (kaupan ala).

Päivi Vehmas jatkaa:

> Kun meikäläisen kenttään kuuluvat myös liikennemyymälät, niin niissä jos missä moniosaamisen vaatimus on tullut esiin, kun vertaa aikaisempiin aikoihin ravintolapuolella. Kun aloitin työt ravintolassa, meillä oli tiskaajat erikseen, salipuolella erikseen astiankerääjät, yksi oli vastaava, joka katsoi, miten anniskelut menevät. Tänä päivänä kaikki tekevät kaikkea.

Vaikuttaako toimipaikan koko sen ilmapiiriin ja henkilöstön vuorovaikutusmahdollisuuksiin? Tuomo Leppänen ottaa esimerkiksi Seppälään rakennettavan uuden Prisman:

> Mitä kookkaampi toimipaikka on, sitä vähemmän henkilöstö – johtoa myöten – on tekemisissä toistensa kanssa. Kun meille nyt on tulossa uusi Prisma Seppälään, on perehdytty piirustuksiin ja keskusteltu. Enää ei tule olemaan useissa eri pisteissä Prisman henkilöstön taukotiloja, vaan pyritään yhteen isompaan, jolloin päivittäisistä asioista voidaan keskustella luontevasti. Tämä on suunta isoissa yksiköissä.

Molemmat pääluottamusmiehet nostavat esiin hyvän johtamisen merkityksen työpaikan ilmapiirin muodostumisessa:

Päivi Vehmas:

Kyllä työpaikan henki lähtee jo johtamisesta. Joissakin toimipaikoissa on vielä näkyvissä asetelma johtaja ja alainen, mikä on kuin kivikaudelta. Esimiesten koulutus on tärkeä tekijä ja lähtökohta henkilöstön johtamisessa. Ei voi lähteä siitä, että tulosta on saatava hinnalla millä hyvänsä henkilöstöstä välittämättä.

Tuomo Leppänen:

Työntekijän huomioiminen työryhmissä on päälliköllä taitolaji. Kun ihminen käy iäkkäämmäksi, eihän se enää niin ketterästi juokse, mutta hänen tietotaitoaan voi toki hyödyntää. Tämä olisi arvokasta myös nuorempien näkökulmasta ja tätä toivoisi tapahtuvan enemmänkin.

Kun ollaan kaupanalalla, keskustelu kääntyy luonnollisesti myös osa-aikatyöhön. Tuomo Leppänen kantaa huolta riittävistä työtuntikertymistä:

Kyllä me pystyttäisiin tekemään vielä suurempia viikkotyötuntisopimuksia, jotta työntekijät eläisivät vähän turvatumpaa elämää toimeentulonsa puolesta. Että voisi perustaa perheen ja voisi saada lainaa omaa asuntoa varten. Että katkaistaisiin määräaikaisuuksia ja tehtäisiin toistaiseksi voimassa olevia työsopimuksia.

Osa-aikaisuus on mennyt aika isoksi: kokoaikaisia on henkilöstöstä noin 30 prosenttia. Osa on niin pienillä tuntimäärillä, että ottavat useinkin yhteyttä, etteivät he pärjää. Skaalahan on hurja: pienin tuntisopimus on yksi tunti ja täysi kaupanalan viikkotuntimäärä on 37,5 tuntia. Siellä löytyy 37–38 porrasta eri tuntimääriä. Opiskelijoilla talvisaikaan opiskelujen lomassa voi olla vain muutaman tunnin sopimus, jonka he tekevät pääasiassa viikonloppuhommina. Onhan meillä muutosta työtuntikertymässä osa-aikaisilla tapahtunut menneinä lähivuosina: kertymä nousi muutamassa vuodessa 25:stä 30:een. Se on jo parempi.

Päivi Vehmas näkee sekä osa-aikaisten että määräaikaisten työsuhteiden maailman ravintolapuolella:

Ravintola-alallakin suuri enemmistö valitsisi varmaan mieluummin yhden turvallisen kokoaikaisen työsuhteen kuin useita osa-aikaisia, jotka ovat meidänkin alalla tyypillisiä. Ravintola-ala on monelle opiskelijalle myös läpikulkuala ja heille osa-aikaisuus käy ehkä hyvinkin. Suurin osa on kuitenkin työntekijöitä, jotka yrittävät tulla työstään saamallaan palkalla toimeen ja jokainen tunti on tarpeen.-

Henkilöstön edustajat arvostavat työantajansa koulutusmyönteisyyttä:

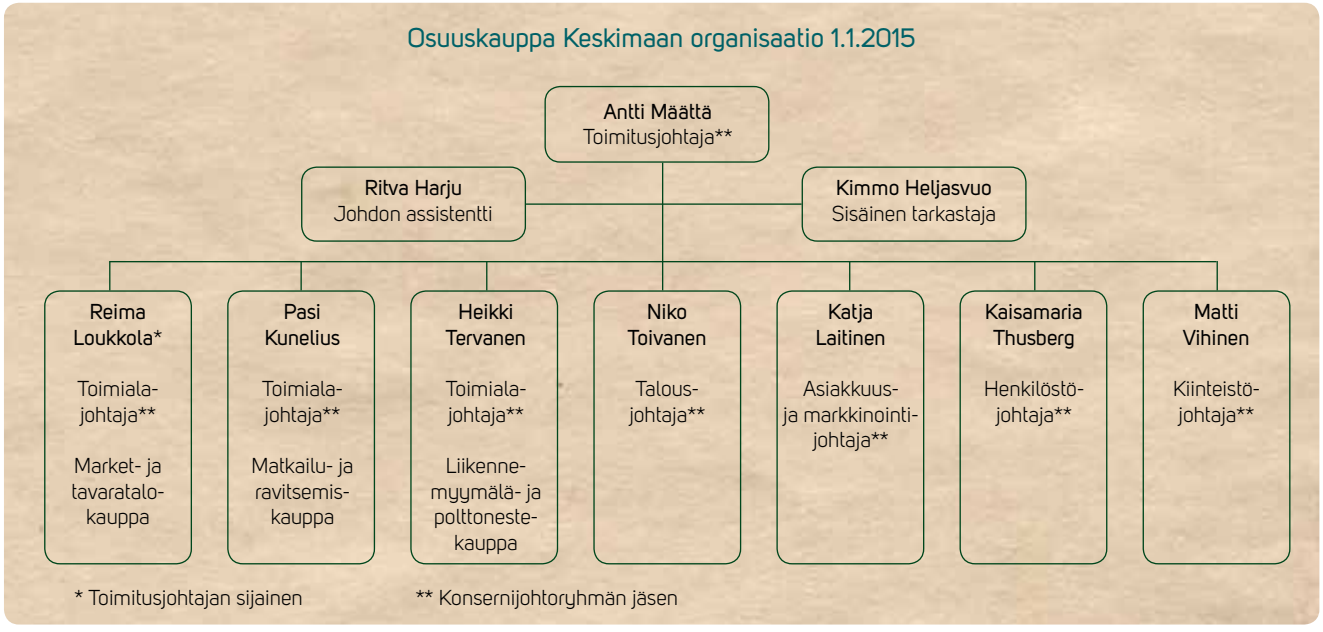
Osuuskauppa on tarjonnut runsaasti mahdollisuuksia, joita ihmiset ovat käyttäneet hyväkseen mielenkiintonsa perusteella. Yksi piirre on kuitenkin ollut, että koulutus on keskittynyt ydinjoukkoon, ei niin sanottuun rivitasoon. Kasaantunut niille, jotka ovat selvästi eteenpäin pyrkiviä. Sellaisia eivät kuitenkaan ole kaikki, kuten ikääntyneet.

Molemmat pääluottamusmiehet kiteyttävät lopuksi kehittämistehtävät, joita he pitävät tällä hetkellä tärkeimpinä osuuskaupassaan:

Ensinnäkin voisi pohtia kolmen päivän koulutusvapaan järkevää käyttöä. Toiseksi voisi mainita työpaikalla perehdyttämisen ja kouluttamisen. Nimettäisiin henkilö, joka hoitaisi näitä ohjausasioita työpaikalla muutoin kuin oman työnsä ohessa. Se käytäntö maksaa kyllä itsensä takaisin, kun uusi henkilö kouluttautuu hyvin työpaikallaan työhönsä. Keskimaan kunniaksi on sanottava, että meillä on viime vuosina kehittynyt huikeasti työsuojelupuoli verrattuna moniin muihin osuuskauppoihin. Siinä henkilöstö ja työnantaja tekevät hyvää ja tiivistä yhteistyötä.

———

Lähde: Tuomo Leppäsen ja Päivi Vehmaksen haastattelu.



Osuuskaupan kasvu tasaantuu: johtajiston järjestelyjä

Keskimaan toimitusjohtajan Kuisma Niemelän aloitteesta ryhdyttiin vuoden 2009 syksyllä tekemään muutoksia osuuskaupan johtajiston toimenkuviin. Kimmo Jantusen johtama market- ja tavaratalokaupan ja taloushallinnon kokonaisuus jaettiin vuoden 2010 alusta kahteen vastuualueeseen ja johtajiston kokoonpanoa vahvistettiin näin lisäjäsenellä. Jantunen nimettiin hallinto- ja kehitysjohtajaksi. Uudeksi market- ja tavaratalokaupan toimialajohtajaksi valittiin Prismoista ja Kodin Terrasta vastannut Raija Rantanen, josta tuli myös toimitusjohtajan varahenkilö.[826] Toimitusjohtajan sijaisuus tuli käytännössä tarpeelliseksi 1.5.2010, kun Kuisma Niemelä jätti johtajan paikan siirryttyään kuukausi aikaisemmin SOK:n pääjohtajaksi. Rantasen sijaisuus päättyi elokuussa, kun Antti Määttä aloitti Keskimaan toimitusjohtajana. Välivaiheen aikana hallituksen puheenjohtajuutta hoiti varapuheenjohtaja Sari Harvia-Jyllinmaa.

Seuraava merkittävä johtajiston muutos tapahtui syksyllä 2011, kun Keskimaahan perustettiin markkinointi- ja asiakkuusjohtajan toimi. Sitä alkoi hoitaa Katja Laitinen, joka tuli taloon Sokos Hotel Levin hotellinjohtajan tehtävästä. Vuosi myöhemmin, syksyllä 2012 Raija Rantasta market- ja tavaratalokaupan toimialajohtajana seurasi haminalaisen Osuuskauppa Ympyrän toimitusjohtaja Reima Loukkola. Raija Rantanen siirtyi edeltäjänsä perehdyttämisvaiheen jälkeen Keskimaan henkilöstöjohtajaksi 1.2.2013. Kun Rantanen nimitettiin vuoden 2014 alusta Pohjois-Karjalaan Jukolan Osuuskaupan toimitusjohtajaksi, seuraajaksi Keskimaan henkilöstöjohtajana tuli 1.4.2014 alkaen kauppatieteiden maisteri Kaisamaria Thusberg, joka oli työskennellyt teollisuudessa Metsä-Tissue Oyj:n Koillis-Euroopan alueen henkilöstöjohtajana.

Kimmo Jantusen siirryttyä keväällä 2014 pois Keskimaan palveluksesta osuuskaupan taloushallintoa uudistettiin jälleen.

”Nuorimmaksi” konserninjohtoryhmän jäseneksi tuli 11.8.2014 alkaen kauppatieteiden maisteri Niko Toivanen, jolla oli keskimaalaistausta tukitoiminnoista 2000-luvun ensimmäiseltä vuosikymmeneltä. Toivanen oli ollut sen jälkeen nelisen vuotta Turun Osuuskaupan talousjohtajana, ja aikaan sisältyi puoli vuotta toimitusjohtajan sijaisuutta.

Sari Harvia-Jyllinmaa ottaa kantaa johdon rekrytointiin ja vertailuihin osuuskaupan hallituksen jäsenenä:[827]

> On jokseenkin turhaa verrata vaikkapa toimialajohtajia siten, miten oli ennen ja miten nyt. Että mitä eroa on. Ennen aika oli erilainen kuin tänään. Maailma on muuttunut, eikä enää kaupan juoksupojasta tule kaupan johtajaa, vaikka sattuisi syntymään osuuskaupan rappusilla! Minusta verenvaihto on hyvä, myös kaupparyhmän ulkopuolelta. Kyllä sitä saa olla enemmänkin kuin nyt. Meillä on ollut hallituksen keskuudessakin puhetta tästä asiasta, vaikka eihän sitä ole toki viety hallituksen asialistalle. Jos on liian samantyyppisiä kavereita, niin löytyykö sieltä uutta asiaa. ”Nälkä” on ihan hyvä termi, sitähän pitää olla.

Osuuskauppa työpaikkana

Keskimaahan, kuten maakunnallisen kaupan muodostaneisiin muihinkin osuuskauppoihin, liittyy sukupolvien ketjuja. Sukuja ja perheitä on ollut vuosikymmenten saatossa kaupan jäseninä, työntekijöinä tai edustajina luottamushenkilöhallinnossa. Osuuskauppa on edustanut arvoja ja jatkuvuutta. Se on ollut työntekijöille turvallinen työnantaja, jolla on tunnetut kasvot. Osuuskaupan arvostus työnantajana on näkynyt pitkinä työsuhteina. Vuonna 2002 selvitettiin työntekijöiden vaihtuvuutta. Se osoittautui vuosittain hyvin vähäiseksi: se oli toimialoittain suhteutettuna vain 11 prosenttia.[828] Vähäinen vaihtuvuus kertoi siitä, että henkilöstö viihtyi työpaikassaan ja tunsi, että työnantaja välitti ja arvosti.

Vanhaan osuuskauppa-aikaan asiakaspalvelun laatu vaihteli. Samankin kaupan eri toimipaikoissa oli kirjavaa käytäntöä ja paljon oli kiinni myymälänhoitajan taidoista ja asenteista. Oli myös hyvästä palvelustaan kuuluja toimipaikkoja. Keskimaalla sellainen oli ennen muita Sokos, erityisesti sen vaateosastot ja ruokaosasto Mestarin Herkku. Myyjiä muistutettiin, että piti asettua asiakkaan asemaan ja koettaa täyttää tämän toiveet luottamuksella ja mahdollisimman hyvin ja sujuvasti. Asiakaspalvelun laadun takaamiseksi Keskimaa alkoi kouluttaa 1960-luvun puolivälistä lähtien tavaratalomyyjiään.

SOK-kaupparyhmä oli saanut nähdä, kuinka asiakaspalvelun kirjavuus oli yksi kaupparyhmän uskottavuusongelmista. Se ei ollut niistä suurimpia, mutta sekä oman jäsenkunnan purnaaminen että kaupanalan kilpailijoiden ilkunta ei tuntunut hyvältä. Kun kaupparyhmä lähti toteuttamaan 1980-luvun alkupuolella suurta rakennemuutosohjelmaansa, oivallettiin, kuinka tärkeä voimavara ammattitaitoinen ja työhönsä sitoutunut henkilöstö on puhallettaessa kaupparyhmään uutta uskoa. Alueellisia kauppoja muodostettaessa pidettiin tärkeänä, että henkilön soveltuvuus tehtäväänsä tulee olla kohdallaan. Tämä korostui alkuvaiheessa ryhmäpäällikkö- ja toimipaikkapäällikkötasoilla: keskijohdon ote ratkaisi, miten toimipaikat saatiin mukaan sitoutumaan uuteen toimintakulttuuriin.[829]

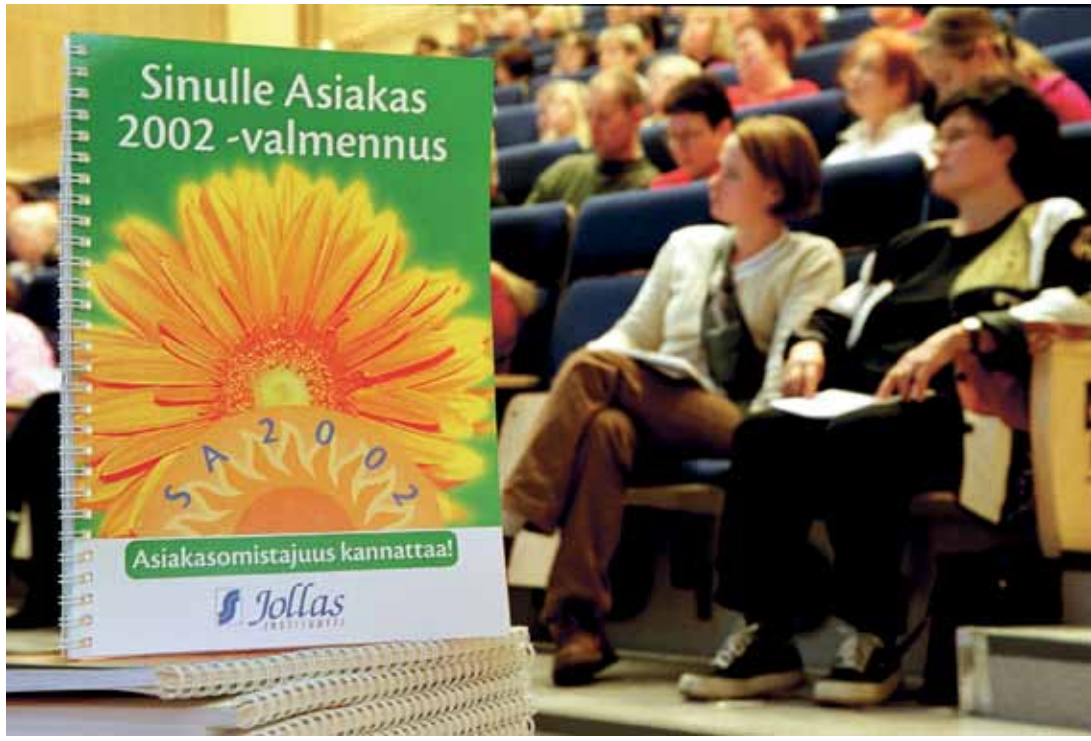
Maakunnallisen Keskimaan onni oli saada Kalevi Liukkosen kaltainen osuuskaupan rakentaja, joka kouluttajataustansa ansiosta ymmärsi, että jo alkuvaiheen painopistealueita olivat henkilöstön ammattitaidon kehittäminen ja uudelle tasolle nousevan palvelukulttuurin yhtenäistäminen läpi jokaisen toimipaikan. Liukkonen mielellään kiteytti ajatuksensa ja saattoi ne kaikkien tietoon. Yksi hänen sanonnoistaan kuului: ”Hyvä väki ajaa jopa palveluvarustuksen edelle.” *Henkilöstön kehittä-*

misessä Keskimaasta tuli kaupparyhmänsä tiennäyttäjä. Varhaisiin, vuonna 1988 aloitettuihin Keskimaan erikoisuuksiin kuului ns. *Ässätukiryhmätoiminta*, esimiesten vetämät toimipaikkojen liikeideasta lähtevät tuloshakuisuuteen pyrkivät ryhmät. Myös henkilöstö myyjistä alkaen alkoi osallistua tärkeiden asioiden valmisteluun erilaisissa työryhmissä. Osana henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksien laajentamista osuuskauppa otti samoihin aikoihin *henkilöstön edustajia mukaan hallintoneuvostoon*, mikä oli edistyksellistä koko kaupparyhmässä.[830]

Keskimaan 1980-luvun lopun henkilöstön kehittämistoimien taustalla oli syksyllä 1987 tehty kyselyselvitys, jonka mukaan henkilöstö piti suurimpana kehittämistarpeena saada työhönsä ja työympäristöönsä liittyviä vaikutusmahdollisuuksia. Toivottiin, että sitä kautta oma työnkuva selkeytyy.[831]

Kun osuuskaupan ydintavoite oli tyytyväinen asiakasomistaja, Keskimaan yhdeksi kilpailueduista tuli henkilöstön sitouttaminen ammatillisuutta ja uskottavuutta korostavaan asiakaskohtaamiseen. *Ammatillisen työn laatu* kohosi koko ajan ja se yhtenäistyi. Nämä seikat auttoivat syvällisten asiakassuhteiden muodostumiseen, mikä oli kaupan kasvulle elinehto. Kasvu toi menestystä ja menestys tulosta: hyvät tulokset loivat puolestaan ammattiylpeyttä ja turvallisuutta. Työnantaja arvosti hyvin tehtyä työtä ja siitä palkittiin.

Keskimaalla alettiin 1990-luvun alusta lähtien seurata aiempaa säännöllisemmin henkilöstön näkemyksiä ja mielipiteitä työhön ja sen tekemisen edellytyksiin liittyvistä asioista. Lähtökohtana oli vuoden 1990 *mielipidekysely*, joka toistettiin seurantatutkimuksena neljä vuotta myöhemmin. Kyselyt ulotettiin koko henkilökuntaan: kaksi kolmasosaa halusi osallistua niihin. Tutkittavat aihealueet olivat omat työtehtävät, tavoitteiden tuntemus, johtaminen, vaikuttamismahdollisuudet, kehittämismahdollisuudet, yksikön sisäinen yhteistyö, tiedonvälitys, esimiestyöskentely, suhtautuminen omaan työhön, henkilöstöhallinto ja Keskimaan sisäinen yrityskuva.[832]



Henkilöstön kouluttaminen on Keskimaassa jatkuvaa. Vuonna 2002 toteutettiin massiivinen Sinulle Asiakas -valmennus, jolla parannettiin henkilökunnan tietotaitoja asiakasomistajille suunnatuista palveluista ja eduista.

Kokonaisarvio parani 1990-luvun alkuvuosina. Keskimaan työnantajakuva vahvistui, kun kaupan kilpailukyky oli parantunut lisäten henkilöstön turvallisuuden tunnetta. Eteenpäin oli menty myös asiakasomistajuuteen liittyvissä asioissa. Henkilöstön vaikuttamismahdollisuudet olivat monipuolistuneet, ja väki tunsi, että sen ammattitaitotaso oli noussut. Keskeisimpinä kehitettävinä kohtina henkilöstö nosti esiin johtamisen, tiedonvälityksen ja yksikkökohtaisen ilmapiirin vaihtelut. Tässä oli nähtävissä eroa, keneltä kysyi: esimiehillä oli positiivisempi kuva yrityksestä kuin työntekijöillä.

Henkilöstötutkimusten perusteella osuuskauppaan tehtiin *viiden kohdan kehittämisohjelma* sekä päivittäis- ja käyttötavarakaupan puolelle että hotelli- ja ravintola-alalle. Yhteistä niille oli esimiestyöskentelyn ja sen vuorovaikutustaitojen nosto kes-

kiöön, hyvien työsuoritusten huomioiminen ja palkitseminen sekä työntekijöiden kannustaminen työympäristönsä parantamiseen. Myöhempien työtyytyväisyyskyselyjen perusteella kehittämistyössä päästiin oikeille jäljille: henkilöstön työtyytyväisyys ja viihtyvyys paranivat. Muutosta tapahtui siinäkin, että esimiestason ja työntekijöiden käsitykset yhtenäistyivät. Keskimaalaisilla alkoi olla yhteinen käsitys, millainen Keskimaa oli työnantajana ja työpaikkana. Tämän kiteytti osuvasti urheilumies Kalevi Liukkonen urheilutermein kiitossanoissaan henkilöstölle siirtyessään Keskimaan johdosta eläkepäiville: "Meidän tärkein menestystekijä on ammattinsa osaava henkilöstö. Erinomaiset yksilösuoritukset, laadukas joukkuepeli ja hyvä joukkuehenki." [833]

Kirsti Blom, joka vastasi 2010-luvulla Seppälän Prismassa talon monien muiden tehtävien ohella henkilöstöstä, suhteuttaa työhyvinvoinnista annetun palautteen esimiestyöskentelyyn oman yli 40-vuotisen osuuskauppakokemuksensa pohjalta:[834]

> Meillä seurataan vuosittain henkilöstön hyvinvointia työyhteisötutkimuksella. Kehityskeskustelut käydään kerran vuodessa. Tänä päivänä Prisman työntekijät ovat hyvin ammattitaitoisia ja fiksuja. Meillä on yhteinen tavoite toimia niin, että asiat olisivat hyvin ja menestyisimme. Kerran vuodessa tehtävä henkilöstötutkimus ei tietenkään riitä, vaan johtajan ja esimiesten on tarkkailtava päivittäin ja viikoittain työyhteisöä sekä poimittava asiat, jotka on laitettava heti kuntoon. Aika on muuttunut niin, että jos minut olisi laitettu 30 vuotta sitten täyttämään henkilöstötutkimusta ja olisi pitänyt kirjoittaa jotakin palautetta koskien esimiehen toimintaa, niin enhän minä olisi sinne laittanut mitään, koska ennen ei ollut sopivaista antaa negatiivista palautetta. Tänä päivänä työkulttuuri on muuttunut niin, että kaikki voivat osallistua koko työyhteisön kehittämiseen ja siihen kannustetaan. Rakentavaa ja kannustavaa palautetta annetaan reippaasti koko organisaatiossa, oli asema mikä tahansa.


Jyväskylän kaupungin koululaitoksen

Kunniakirja

Citysokokselle

joka on tarjonnut mielekkään ja viihtyisän TET-harjoittelupaikan yläasteen oppilaille.

Jyväskylässä 27.5.1994

Pertti Punna
vt. koulutoimen johtaja

Anna-Liisa Rassi
opetustoimen johtaja

Henkilöstöjohtaja Kaisamaria Thusberg vertaa Keskimaan työhyvinvointia ja me-henkeä laajempiin yhteyksiinsä:[835]

> Kun mittaamme vuosittain henkilöstön työhyvinvointia, olin ihan äimän käkenä, kun näin nämä tulokset taloon tullessani. Nehän ovat ihan valtavan hyvät jopa Suomen verrokkitasoon nähden! Ja siihen teollisuudenalaan – paperiteollisuuteen – nähden, mistä minä tulen. Olen tästä

vakuuttunut siltäkin pohjalta, kun olen jutellut työpaikoilla ihmisten kanssa. Se me-henki on vahva. Yhdessä tekemisen tukeminen on tässä tärkeä asia jatkossakin.

Jos rekrytoidaan väkeä, erityisesti johtajia pelkästään kaupparyhmän sisältä, näen tässä ongelman. Se voi pahimmillaan johtaa itseriittoisuuteen, sisäänpäin lämpiävyyteen. Se voi pitkällä tähtäimellä myös rapauttaa meidän kilpailukykyä. Jos emme aina haekaan sitä osaavinta kulloiseenkin tehtävään, vaan haemme siihen lähtökohtaisesti sisäistä kandidaattia. Uskon vahvasti siihen, että pätevyyden pitää ratkaista. Meidän täytyy avata ovia ulospäin ja olla avoimia ottamaan ihmisiä myös ulkoa.

Tuloni yhteydessä Antti kommentoi minulle erikseen, että se, että olen käynyt kaupparyhmän kenttäkoulutuksen, ei ollut syy miksi minut valittiin, mutta se ei myöskään haitannut. Ehkä siinä haluttiin viestittää, että voidaan ottaa tehtävään myös henkilö ulkopuolelta.

Keskimaan me-henki rakentui toimipaikkojen ilmapiirin kautta siitä lähtien, kun alettiin toimia alueosuuskauppana. Vasta myöhemmin 2000-luvulla nostettiin me-hengen toiseksi tasoksi koko osuuskauppa. Toimipaikkakohtaisuus osoittautui luontevaksi, koska kukin toimipaikka vaikutti sijaintiympäristössään, kun asiakkaat yhdistivät osuuskaupan olemuksen tuttuun kotikauppaansa. Me-hengen luominen henkilöstöltään kookkaaseen yritykseen ei ollutkaan yksinkertaista jo siitä syystä, ettei ihmisten ollut mahdollista tuntea toisiaan. Tässä mielessä yhteinen tilaisuus, kuten vuosittainen pikkujoulu, oli erittäin tärkeä ja toivottu tapahtuma. Tuula Sillanmäelle syntyi asiakkuuspäällikön työn ohessa tuntuma kahden vuosikymmenen ajalta Keskimaan me-hengen rakentumisesta:[836]

Kun alueosuuskauppaa luotiin, esimieheni Aarno Kiviniemi ja muutkin valoivat uskoa: kun vielä jaksat tämän tehdä, niin saadaan kaupankäynti kuntoon. Saadaan myymä-



Osuuskauppa Keskimaa on mukana
”TUTUSTU TYÖELÄMÄÄN JA TIENAA”
-kesätyökampanjassa

Tarjoamme kahden viikon kesäharjoittelujaksoja kaupan toimipaikoissa, hotelleissa, ravintoloissa ja liikennemyymälöissä 1.6.–24.7.2015. Kesäharjoittelujaksosta maksetaan palkkaa 345 €.

Voit hakea kesäharjoitteluun, jos
- **olet tänä keväänä peruskoulun päättävä ja täyttänyt 15 vuotta**
- sinulla ei ole työkokemusta toimialoiltamme
- et ole aiemmin ollut ko. tutustumisjaksolla toimipaikassamme

Odotamme kesäharjoitteluun hakijalta
- innostusta ja uskallusta asiakaspalvelutehtäviin
- iloista ja hymyilevää asiakaspalveluilmettä
- halua oppia uusia asioita ja työelämän pelisääntöjä

MITEN HAET?
Market- ja tavaratalokauppa, ABC Joutsa, Keuruu ja Viitasaari sekä Rosso Jämsä:
Täytä hakulomake osoitteesta *bit.ly/meilletoihin* 22.3.2015 mennessä. Huom! Vain sähköiset hakemukset huomioidaan.

Jyväskylän alueen hotellit, ravintolat ja ABC-liikennemyymälät:
Täytä hakulomake osoitteesta *bit.ly/meilletoihin* 22.3.2015 mennessä. Tulosta täyttämäsi hakulomake, ota se mukaasi ja tule esittäytymään tiistaina 24.3.2015 klo 15–17 Freetimeen, Kauppakatu 30.

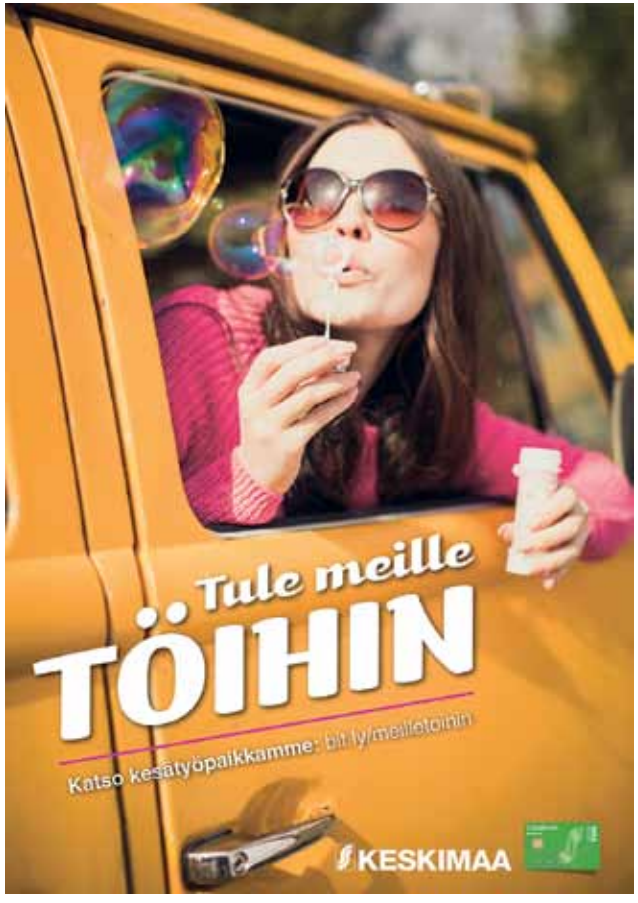
KESKIMAA *Osuuskauppa Keskimaa on market- ja tavaratalokauppaa, matkailu- ja ravitsemiskauppaa sekä liikennemyymälä- ja polttonestekauppaa harjoittava monialayritys, joka tarjoaa palveluja yli 100 toimipaikassa. Keskimaa on Keski-Suomen maakunnan suurimpia yrityksiä yli 700 miljoonan euron vuosimyynnillään. Asiakasomistajia on yli 117 000. Keskimaa työllistää noin 2000 keskisuomalaista. Keskimaa.fi*

lät kuntoon. Opetettiin myyjiä tyyliin ”vie mennessäsi, tuo tullessasi”, niin säästetään turhia askeleita. Tuli tutuksi ja hyväksyttäväksi asiaksi kustannusten kanssa selviytyminen. Että on hyvä asia, että säästät rahaa.

Sitten tuli 1990- ja 2000-luvun taite, jolloin lähdettiin tietoisemmin rakentamaan me-henkeä. Luulen, että esimerkiksi prismalaisilla on ollut erilaista henkeä. Kun Keljon Prisma lähti nousuun raketin lailla, niin oli ikään kuin kaksi mikromaailmaa. Sitä yhteistä me-henkeä lähdettiin rakentamaan, sitä, että me itsekin ollaan omistajia kauppaamme. Se S-Etukortti oli yhdistävä tekijä. Niin se ainakin minulle näyttäytyi, kun olin sen kortin kanssa tekemisissä. Oli varmaan alkuvuosi 1999, kun meillä oli Paviljongissa koulutuksia, jolloin kaikki keskimaalaiset kutsuttiin Se on parasta palvelua -koulutukseen. Rakennettiin intoa asiakkaan kohtaamiseen ja samalla rakennettiin me-henkeä.

Keskimaa kirjasi 2000-luvun strategioihinsa kovan kilpailuetuunsa liittyvän tavoitteen olla toimialansa halutuin työnantaja maakunnassaan. Monelta taholta – ei vähiten henkilöstön itsensä keskuudesta – saatiin viestiä, että tämän suuntaisessa ponnistuksessa onnistuttiin. *Osaava ja aikaansaava henkilökunta rakennettiin neljästä tekijästä*:

1) ammatillisessa osaamisessa korostettiin asiakaslähtöistä moniosaamista ja itsensä kehittämistä monipuolisin koulutusmahdollisuuksin,
2) laadukkaassa ja tehokkaassa toiminnassa näkyivät vastuullisuus ja huolellisuus omasta työstä, ryhmätyötaidot ja laajenevat tehtäväkuvaukset,
3) kannustavassa ja palkitsevassa toimintakulttuurissa arvostettiin oma-aloitteisuutta ja osallistuvaa asennetta ja
4) henkilöstön johtamisessa tärkeää oli saada kukin hänelle sopivaan työtehtävään, toisen kuuntelu ja tasavertaisuuden idea.[837]



VASTUULLINEN KESÄDUUNI 2015

Keskimaa on mukana Taloudellisen tiedotustoimiston TAT:n Vastuullinen kesäduuni 2015 -kampanjassa, jonka tavoitteena on vaikuttaa positiivisesti nuorten työllistymiseen sekä kehittää nuorten työelämätaitoja ja yritysten työnantajataitoja.

Keskimaan on helppo sitoutua vastuullisen kesätyön periaatteisiin: mukava hakijakokemus, mielekäs työ, hyvä perehdytys ja ohjaaminen, oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus, kohtuullinen palkka sekä kirjallinen työsopimus ja -todistus.

Kampanjaan liittyen Keskimaassa teetetään kesän 2015 jälkeen ensimmäisen kerran tutkimus, jolla selvitetään nuorten mietteitä kesätyönantajastaan.

Millainen on hyvä keskimaalainen asiakaspalvelija?

Kirsti Blom:
Seppälän Prismaa sanottiin puskakaupaksi, koska sitä ei rakennettu keskustaan. Kaupan menestymistä epäili aika suuri joukko omiakin ihmisiä. Kauppakadulta katsoivat, että kuinkahan tuossa käy. Toimintatapa oli täysin uusi. Se pitää tänäänkin paikkansa, että seinät ovat todella kaukana toisistaan, eli meillä työssä olevilla on aivan erilainen työpaikka kuin vaikkapa pienessä marketissa, jossa henkilökunta näkee päivittäin työkaverin. Meillä ei välttämättä nähdä työkaveria, joka työskentelee talon toisessa ääripäässä. Prisman työntekijän piti aikaisemmasta poiketen oppia työskentelemään itsenäisesti. Eli jo työpaikan mittasuhteet ja koko olivat uusi asia.

Prismalaisella täytyy olla hyvät vuorovaikutustaidot. Häntä pitää olla helppo lähestyä ja hänen pitää huomioida hyvin asiakas. Tänä päivänä asiakaspalveluun kiinnitetään hyvin paljon huomiota. Voimme kilpailla ainoastaan hyvällä asiakaspalvelulla ja sillä, että myymälä on erinomaisessa kunnossa. Prisman työntekijän pitää olla myös nopea ja hyvin tehokas. Tehokkuus on tänä päivänä ihan ykkösasia. Hänen on pidettävä yllä ammattitaitoaan, ei vain työnantajan toimesta vaan myös omasta toimestaan. Jos otamme esimerkiksi vaikka viihde-elektroniikkan myyjän, niin kyllä hän kehittää vapaa-aikanaankin taitojaan. Koulutusta järjestetään omasta ja tavarantoimittajien toimesta.

Irja Pulkkinen:
Hyvä liikennemyymälän työntekijä on ennakkoluuloton. Lähtee tekemään siellä mitä työtä tahansa. On avoin. Halukas oppimaan ja ottaa opin myös asiakkailta ei pelkästään toiselta henkilökunnasta. Tavarantoimittajat ovat myös kouluttajia, heiltä saa tietoa, jos on avoin sitä ottamaan. Esimiehen on oltava tarkka havaitsemaan, jos tulee jotakin jängerrystä toimintaan, niin että mitä tietoa ja osaamista tarvitaan lisää. Keskimaassa voidaan kysyä tietoa ja autetaan toista.

Jos meillä Hirvaskankaalla toinen näki, että toisella oli paha mieli jostakin, oli ongelmia kotona tai sen sellaista, jotta tämä ei pystynyt täysin keskittymään työhönsä ja palvelemaan asiakkaita, niin ne tuli minulle sanomaan. Että kuule Irja, voisitko sinä keskustella hänen kanssaan. Kun ei ole hyvä päivä. Eivät tulleet kyttäilymielessä vaan auttavassa. Keskustelimme yhdessä ja saatiin irti asia, joka painoi. Meni työpisteeseensä tai tarvittaessa vietiin vaikka kotia ja toinen teki työn. Siitä kiitän henkilökuntaa, että tällaiseen osallistuivat.

Leila Havukainen:
Kenestä tahansa ei voi tulla hyvää asiakaspalvelijaa. Jos ihminen viihtyy mieluummin yksin ja omissa oloissaan, hänestä kyllä heijastuu se, että palveleminen ja asiakkaan kanssa kommunikointi ei ole luontaista. Jos pitää skarpata koko ajan vieraan ihmisen kohtaamista, ei asiakkaan pulmien ratkaisu ole se mieluisin tehtävä. Hyvä asiakaspalvelija ”myy” seuraavan käyntikerran jokaisessa palvelutilanteessa. Ryhmätyötaidot ovat nykyään hyvin tärkeitä. Tulee auttaa työkaveria jatkuvasti muuttuvissa tilanteissa ja jättää myös jälkensä niin siistiksi, että toisen on hyvä jatkaa. Työ seitsemänä päivänä viikossa ja eri kellonaikoina asettaa omat erilaiset tarpeet hyvälle asiakaspalvelijalle. Siinäkin suhteessa palvelualan työ on muuttunut paljon.

Lähteet: Kirsti Blomin, Irja Pulkkisen ja Leila Havukaisen haastattelu.



Jyväskylän Fransmannin päällikkö Jussi Lampinen nimitettiin Seinäjoella S-ryhmän valtakunnallisilla esimiespäivillä yhdeksi Vuoden 2014 Ässäpäälliköksi. Pian valinnan jälkeen hän siirtyi uuteen tehtävään, Solo Sokos Hotel Paviljonkiin ravintolapäälliköksi.

Keskisuomalainen kuluttaja arvosti luotettavuutta ja itse korostamatonta vähäeleisyyttä. Tätä odotettiin myös asiakaspalvelijalta. Majoitus- ja ravitsemistoimialan johtaja *Pasi Kunelius* ilmaisee asian näin:[838]

> Suurelta osin henkilökunta on se, joka luo asiakkaalle "kotoisan tunteen" ravintolassa, onnistuneesti tai vähemmän onnistuneesti. Peruslähtökohta meillä on, että olet sinut oman työsi kanssa ja tiedät kaikki perusasiat. Pyrkimyshän on siihen, ettei asiakaspalvelussa onnistuakseen tarvita mitään manuaalia, siis, että milloin pitää käydä asiakkaalta kysymässä "teennäisesti" mitäkin tarpeita. Meidän tavoitteena on, että jokainen voi olla oma persoona ja ratkaista asiakaspalvelutilanteessa tulevat asiat heti. Kuneliusta tai ravintolapäällikköäkään ei toivottavasti tarvita. Kaikilla meillä on "maalaisjärki", jota saa käyttää.

Keskimaan liikennemyymäläkaupasta vastaava *Heikki Tervanen* väittää, että osuuskaupan on pitänyt synnyttää uuden työkulttuurin osaajia, ABC-ammattilaisia:[839]

> Minusta liikennemyymäläammattilaistemme työssä on maakunnallista juurevuutta, inhimillisyyttä ja aitoa välittämistä asiakkaista. Ammattilaisuuden näkökulmasta tänään voimme puhua ABC-ammattilaisista. Kokemuksen kertyessä ymmärrys työmme vaateista sekä aito moniosaamisen määrä on ajan myötä meissä kasvanut.
>
> Osaamisen vaatimusten ohella liikennemyymälätyö on puitteiltaan vaativaa. Työ vaatii aitoa moniosaamista ja hyvää jaksamista. Tarvitaan joukkuepelaamisen taitoja sekä kyvykkyyttä toimia nopeasti vaihtelevassa työpaineessa. Osaamisemme ja johtamisemme kehittymisen myötä toimialamme henkilöstötutkimusten tulokset ovat kehittyneet tasaisesti positiivisempaan päin. Matkallamme olemme voineet nostaa ihmisten johtamisen konseptien ja ketjuliiketoiminnan kunnioittamisen rinnalle ja ohi.
>
> ABC-ammattilaisten kasvun myötä olemme voineet vähentää konseptista ja työtehtävälistauksista paasaamista. ABC-konsepti on tuttu sekä asiakkaille että meille. Voimme nyt paremmin keskittyä asiakkaaseen ja laatuun puitteiden ja läpäisykyvyn sijaan. Osaamisemme osalta ei ole vielä sitä kirjaa tai koulua, joka valmistaisi ABC-ammattilaisia. Meidän on tehtävä se itse. Tämä edellyttää meiltä valmennustaitoa ja -kyvykkyyttä.

Kirsti Blom – S-ryhmän kokenein prismalainen

Vuonna 2007 tasavallan presidentin myöntämän Suomen Leijonan ansioristein huomioitu ja vuonna 2010 kaupparyhmässään Ässäpäälliköksi valittu, Seppälän Prismassa alusta saakka työskennellyt Kirsti "Kikka" Blom kertoo vaiheistaan ja työyhteisöstään:

Tulin pikkutyttönä kesällä 1967 Keskimaalle. Olin asiatyttönä. Opiskelun ohella olin kesällä 1969 ja 1970 lomittajana konttorilla. Viimeksi mainittuna kesänä olin toimitusjohtajan sihteerin kesälomittajana. Tehtävään kuului silloin myymälälaskuttaminen ja toimitusjohtajan sihteerin tehtävät. Tulin sitten 1.10.1970 toimitusjohtaja Prättälän sihteeriksi, titteliin kuului myös laskuttaja-konekirjoittajan tehtävät.

Sitten alettiin rakentaa Prismaa ja 22.11.1972 se avattiin. Sinne haettiin henkilökuntaa. Olin toimitusjohtajan sihteerin ominaisuudessa käsittelemässä valintapapereita. Viereiseen työhuoneeseen tuli tuleva Prisma-johtaja Erkki Parikka. Parikka alkoi sitten houkutella minua, että lähdepäs sinäkin Prismaan töihin. Kun olin nuori, niin koin, että se oli hyvin mielenkiintoista, koska halusin haasteellisemman ja rennomman ilmapiirin kuin oli perinteisessä konttorissa. Niin minut pestattiin ja olin alkuun tavaratalon sihteeri eli vähän kuin tavarataloemäntä, tein kaikkia siihen liittyviä asioita. Järjestin tapahtumia, hoidin konttorityöt ja johtajan sihteerin työt. Aina sen, mitä päivä toi tullessaan uudessa ja erikoisessa talossa.

Vuonna 1984 meillä lisättiin konttorihenkilöitä ja minulle tuli konttorin esimiehen työ entisen lisäksi. Siihen aikaan meillä oli Prisma-johtajalla "kakkonen". Matti Mäkinen oli tullut Keurusmaan sulautumisen yhteydessä Keuruulta Prismaan ja hänen jälkeensä Aarne Vainio. He olivat muistaakseni myymäläpäällikön nimikkeellä. Matti Mäkinen nimitettiin Keskimaan henkilöstöpäälliköksi ja Aarne Vainion eläköidyttyä hänen tehtävänsä siirtyivät vuonna 1989 minulle. Vastasin sen jälkeen entisten tehtävien lisäksi koko talon henkilöstöasioista.

Sitten 1994 tuli erikoinen tilanne, kun alettiin puhua, että tehdään toinen Prisma. Se avattiin lokakuussa 1994. Entisten tehtävieni lisäksi minulle tulivat Keljon Prisman henkilöstöasiat. Rekrytoin henkilöstön kokonaisuudessaan Keljon Prismaan. Osa siirrettiin Seppälästä siten, että aina tuoteryhmän vastaavista kakkonen siirtyi sinne. Tästä talosta siirrettiin siten hyvin paljon osaamista sinne. Vuonna 1995 meidän kassapäällikkö jäi eläkkeelle ja minulle siirrettiin nämäkin tehtävät entisten lisäksi. Eli rahastuslinja ja neuvonta tulivat lisää. Sitten 1998 vapaa-aikaosaston päällikkö lähti toisiin tehtäviin ja Seppälän ja Keljon Prismojen välille tehtiin matriisiorganisaatio, jossa toisen talon päälliköllä oli kaupallinen vastuu ja toinen oli tavaroiden esillepanon ja henkilöstön päällikkö. Minun vastuualueeksi tuli Seppälän Prisman vapaa-aikaosaston henkilöstö ja esillepanot entisten tehtävien lisäksi. Keljon Prisman vapaa-aikaosaston päällikkö oli tavarapäällikkö. Matriisiorganisaatio purettiin 1.1.2001 ja minulle tuli entisten tehtävien lisäksi vastuu koko vapaa-aikaosastosta.

Sitten 2006 tuli jälleen muutos ja nimike muuttui palvelupäälliköksi. Vastuut organisoitiin uudelleen ja uusi vastuualueeni oli Kassaosasto, Koti, Sport ja Puutarha. Se oli pilottimuutos. Meillä oli siihen aikaan kolme käyttötavarapäällikköä ja pilotissa meille tehtiin vastuista täysin uusi jako. Monta kertaahan on tehty jakoja, ja muutoksessa on aina pyritty pääsemään parempaan lopputulokseen. Vuonna 2013 toukokuussa meillä oli iso muutos: kolmen päällikön organisaatio purettiin ja käyttötavaraan jäi vain yksi päällikkö. Muutoksessa minulta jäi pois kassaosasto ja vastuualueeksi tuli koko käyttötavarapuoli.

2010-luvun taantuma näkyy nimenomaan käyttötavarakaupassa. Taannoin pidin palaveria ja mukana oli vanhoja konkareita. Totesimme, että olipa iso murros. Tuumattiin, ettei vastaavaa organisaatiomuutosta ole Prisman aikana ollut koskaan eikä sitä osattu täysin ennakoida. Emme pystyneet täysin ennakoimaan myöskään tulevaa todella haasteellista kaupallista tilannetta. Taantuman tuoma punainen miinusmerkki on meille ennen kokemattoman uusi merkki. Siihen emme ole tottuneet. Siinä ei ole auttanut muu kuin suhteuttaa kulut



Seppälän Prisman käyttötavaraosaston avainjoukko joulukuussa 2014: edessä Kirsti Blom, Aki Sainio, Merja Aavisto ja Eeva Ukskoski. Takana Antti Lemmetty, Mikko Venemies ja Katri Peurakumpu.

myyntiin. Siinä on ollut totuttelemisen paikka, rajuun ja nopeasti tulevaan säästölinjaan. Jonkin verran on auttanut tieto, että kaikkialla muuallakin on sama haasteellinen tilanne. Mutta totuuden nimessä on sanottava, että meillä on ollut vanhan Prisman tilanteeseen myös kannibalismia omasta takaa, tuli kolmas Prisma, Kodin Terra ja Vaajala, kilpailijoista puhumattakaan.

Lohdutin eilen henkilökuntaa, että luvut, joilla olemme tehneet viime aikoina myyntiä, ovat todella suuria, mutta ne näyttävät pieniltä parhaisiin vuosiin verrattuina. Olemme kyllä pystyneet sopeutumaan kuluissa tähän tilanteeseen. Periksi antamattomuus kuuluu myös tänä päivänä Prisman työntekijöiden luonteenpiirteisiin. Meillä on hyvä fiilis ja tekemisen meininki.

Lähde: Kirsti Blomin haastattelu.

Kaupparyhmätasolla *Ässämyyjäksi* ja esimiestasolla *Ässäkauppiaaksi* nimeäminen oli yksi ammatillisen me-hengen vahvistamismuoto. Nimitys tehtiin joka toinen vuosi. Yhtenä merkittävänä valintaperusteena oli myymälän tuloksen kehittyminen pitkällä aikavälillä. Nimityksen saattoi saada myös myyntiä tukeva tai organisaatiossaan näkyvä kehittäjä. Työuran pituus painoi ja toi uskottavuutta osuuskauppaan sitoutumiselle. Ässäkauppias-nimitys julkistettiin aina näyttävästi kaupparyhmän kauppiaspäivillä.

Ensimmäinen keskimaalainen Ässäkauppias oli vuonna 1986 Seppälän Prisman myyntipäällikkö *Pekka Hekkala*. Seuraavaksi vuonna 1990 huomionosoituksen yhtenä kahdestatoista kaupparyhmässä nimitetyistä sai marketpäällikkö *Matti* Salonen Viitasaarelta. Salosella oli tuolloin takanaan 40 vuoden työura osuuskaupassa, ja kuten tavallista oli, se oli alkanut 15-vuotiaana varastopoikana. Seuraava keskimaalainen palkittu oli vuonna 1994 marketpäällikkö *Simo Ruusuvirta*, joka työskenteli tuolloin S-market Sepossa Jämsässä. Viimeisin Ässäkauppias on Jyväskylän Fransmannin ravintolapäällikkö Jussi Lampinen (2014). Lampisen johdolla ravintola ylsi hienoon tuloskehitykseen vaikeassa markkinatilanteessa, ja ravintolapäällikkö tunnettiin vastuualueensa lisäksi sekä ideoivana ketjunkehittäjänä että hotellin johtoryhmän vaikuttajana.[840]

Myymälätyö muutoksissa

Kaupan arki on muuttunut menneinä vuosikymmeninä. Ennen työtehtävät olivat rajattuja, koska väkeä oli paljon. Aikaakin piti olla käytössä enemmän, sillä monet asiat tehtiin käsin, usein kahteenkin kertaan. Automaatio- ja tietotekniikka mullistivat työntekoa suuresti 1980-luvulta lähtien. Muutokset näkyivät koko prosessissa tuotteiden tilaamisesta kassatyöskentelyyn

saakka. Nykyään kaupan työntekijältä vaaditaan moniosaajan taitoja: täytyy hallita sujuvasti tehtävät myymälätyöskentelystä raportointijärjestelmien tietojen tulkintaan saakka.

Keskimaalta löytää henkilöitä, joilla on takanaan neljän vuosikymmenen työura osuuskaupassa. Heistä kaksi, kangasniemeläinen Sirkka Ruth ja viitasaarelainen Eija Vesterinen, ovat muistelleet, kuinka työ kaupassa on muuttunut[841]. Sirkka Ruth aloitti silloisen Kangasniemen Osuuskaupan erillisessä kirja-kemikaali-lelukaupassa kesällä 1971. Hän pätevöityi oppisopimuksella kirjakauppa-alalle ja työskenteli sillä osuuskauppafuusioon asti. Kirjaosasto lopetettiin ja saman katon alle tuli ruokakauppa. Sinne jäi edelleen veikkauspiste, jossa Ruth aluksi oli hoitaen myös jäsenasioita. Myöhemmin veikkauspiste siirtyi kassalle, minkä jälkeen Ruth jatkoi pääasiassa kassatyössä. Viime vuosina hän on ollut kassavastaava ja hoitanut myös jäsenasioita.

Eija Vesterinen sai syksyllä 1974 silloisesta Osuuskauppa Sisämaasta konttoriapulaisen paikan. Hän teki kymmenkunta vuotta fuusioon saakka pääasiassa konttoritöitä, viimeksi laskuttajana. Sittemmin mukaan tuli säästökassan tehtävät. Vesterinen oli hyvin halukas tuuraamaan myös myymälän puolella eri osastoilla, jolloin hän näki muun muassa tekstiiliosaston joulukiireen. Koska Vesterinen oli saanut ennen kauppaan tuloaan ravintola-alan koulutuksen, hän tuuraili myös osuuskaupan ravintolan puolella.

Fuusion jälkeen Viitasaarelle Keskimaan konttoritehtäviin jäi viidestä vain yksi, Vesterinen. Sittemmin työnkuva muuttui kulloisenkin tilanteen mukaan. Toimipaikkakin vaihtui 2000-luvun alussa Rantatieltä Pappilantielle. Työt käsittivät pääasiassa säästökassa- ja jäsenasioita sekä kassavastaavan tehtäviä. Vuodesta 2007 lähtien Vesterisen vastuulla on ollut myös S-Pankin palvelupiste.

Muistelu lähtee liikkeelle entisajan tavaran tilauksesta. Sirkka Ruth aloittaa:

> Siihen aikaan kukin kauppa sai itse päättää, mitä tuotteita se möi. Nykyäänhän on hyllykartan mukaiset tuotteet. Kyllähän se tavarantilauskin oli erilaista kuin nyt. Ennen puhua ropoteltiin tilauksia pitkin numerosarjoin puhelimeen tuntikausia. Tilauksia ei ollut toki niin paljon kuin nykyään. Kun veikkauksen jättöpäivä oli keskiviikko, työpäivän jälkeen otettiin se pahvilaatikko ja käsin jaoteltiin yksitellen kupongit täytettyjen ruutumäärien perusteella. Ja laskettiin montako kuponkia kutakin lajia oli ja ne sitten tilitettiin. Ja leimattiin.
>
> Tilatut tavarat tulivat rullakossa päiväsaikaan. Nykyäänhän kaikki tavarat tulevat yöllä. Tavaramäärät olivat nykyiseen verrattuna huomattavan paljon vähäisempiä eikä niitä tullut ihan joka päivä.

Eija Vesterinen kertoo, että Viitasaarelle tavaroita tuli 1970-luvun puolivälissä vain kerran viikossa. Suurena edistysaskeleena pidettiin sitä, kun tavaroita alettiin saada viikoittain kolmena päivänä.

Millainen oli tyypillinen työpäivä 1970-luvulla? Sirkka Ruth palauttaa mieleen osuuskaupan kirjakaupan arjen:

> Kauppa oli 1970-luvun alussa auki arkisin kahdeksasta viiteen ja lauantaisin yhteen. Tyypillinen työpäivä sisälsi asiakaspalvelua, tavaroita hinnoiteltiin ja hyllytettiin. Meillä se oli paljolti kirjoja, kun oltiin kirjakauppa. Meillä oli kustantajien näytevarasto ja näytekappaleita piti palautella kustantajille. Lukiolaiset olivat tilanneet oppikirjoja ennakkoon ja niitä sitten syksyisin luovutettiin. Iltaisin vielä työpäivän jälkeen itse siivottiin lattiat.

Entäpä Viitasaarella konttorityöt, mukaan lukien ostoskuittien käsittely ostohyvityksen laskemiseksi, Eija Vesterinen:

> Konttorille mentiin töihin kello kahdeksan. Työpäivä oli kahdeksasta neljään. Kun menin konttorille, konttoriapulaise-

Eija Vesterinen toimii Viitasaaren S-marketissa esimiehensä Mika Viitalan kakkosena yli 40 vuoden kokemuksella.

”Meillä on avoin ja pieni työyhteisö, jossa vedetään yhtä köyttä. Olemme hitsautuneet yhteen ja toimimme itseohjautuvasti”, Sirkka Ruth kuvailee yhdessä työkaverinsa Mari Könösen kanssa Kangasniemen S-marketissa.

na tein kaikenlaisia konttoritöitä, joita kirjanpitäjä konttorin esimiehenä antoi. Paljon käsiteltiin kuormakirjoja, eli nykyisiä lähetteitä, ja kun siirryin laskuttajaksi, käsittelin paljon tiliasiakkaita. Heitä oli varsinkin elintarvikepuolella ja rautaosastolla. Laskut kirjoitettiin kirjoituskoneella ja summat laskettiin yhteen. Jossakin vaiheessa, taidettiin olla jo 80-luvulla, tuli ensimmäinen toimistotietokone. Se oli iso, harmonin kokoinen ja täytti puolet toimistohuoneesta. Silloin tulivat tallennukseen erityiset nauhat. Hiljalleen avuksi tuli konttorikoneita. Laskukoneetkin olivat aluksi hyvin yksinkertaisia. Sitten uutta alkoi tulla aika nopeaankin tahtiin ja se tarkoitti aina uuden oppimista. Esimerkiksi tavarantilaukseen tulleet Micronic-päätteet. Vaikka ne koneet tuntuvat nykyisestä katsottuna yksinkertaisilta, ne kuitenkin helpottivat ja nopeuttivat merkittävästi työtä omana aikanaan.

Työpäivään kuului myös tuurausta puhelinvaihteessa; sellainen oli vanhaan aikaan. Puhelinvaihteen kautta yhdistettiin kaikki puhelut. Ja oli kassaluukku, josta ihmiset palauttivat ostoskuittejaan, joita vastaan maksettiin ostohyvitystä. Oli ostohyvityspusseja ja sitten oli säästökassa-asiakkaita. Ostoskuittien laskenta oli työllistävää. Ihmiset jopa keräilivät kassoilta kuitteja, kun niitä ei ollut mitenkään henkilöity. Kuitti kuin kuitti. Asiakkaiden piti itse laskea pussin kylkeen kuittiensa summat, mutta ne tarkistettiin vielä yksitellen konttorilla. Nykytekniikka kirjaamisautomaatioineen on tuonut huiman muutoksen.

Asiakaspalautetta ei tunnettu ennen tällä nimellään. Asiakkaat kertoivat muun juttelun ohessa, mikä oli hyvää ja mikä huonoa. Ei ollut systemaattista palautejärjestelmää, miten pa-





lautetta käsitellään. Oli kunkin myyjän vallassa, kenelle hän palautteesta kertoi, vai kertoiko kenellekään. Muutos on ollut suuri: nyt palautetta kerätään järjestelmällisesti ja se vaikuttaa osuuskaupan toimintaan. Vanhaan aikaan oli vallalla myös käytäntö, ettei asiakas palauttanut huonona pitämäänsä tuotetta.

Aiemmin viitattiin jo tietotekniikan tuomiin mullistuksiin kaupan arjessa. Haastateltavat ovat pitäneet automaatio- ja tietotekniikan tuloa kaikkein merkittävimpänä muutoksen aiheuttajana. Uuteen liittyi erityisesti vanhemmassa väessä pelkoa, jota koetettiin lieventää koulutuksella. Jälkikäteen on oletettu, että koulutusta oli riittävästi ja muutosvaihe sujui melko kivuttomasti. Sirkka Ruth ja Eija Vesterinen ovat tässä asiassa kriittisiä. Esiin nostetaan myös tietotekniikan myötä myymälään tuleva tiedontulva ja työn sirpaloituminen:

Sirkka Ruth:
Osalla kaupan väestä oli suoranaisia pelkoja uutuuksiin. Että en minä osaa enkä opi. Jälkikäteen ajatellen, olisi pitänyt olla enemmän muihinkin käytännön asioihin liittyvää koulutusta. Muistan itsekin sen, kun tuli uusi kauppa ja siirryin kirjakaupan yksinkertaisesta kampiveivattavasta kassasta ruokakaupan puolen kassalle. Siellä oli tietokonepohjainen kassajärjestelmä. Olin käynyt vain yhtenä päivänä kokeilemassa sitä muutaman tunnin. Ja kun kauppa avattiin, oletettiin, että kaikki toimii kyllä jouhevasti, kun asiakkaat rynnistävät uuteen kauppaan.

Eija Vesterinen:
Suuri muutos oli juuri tietokonepohjaisten kassajärjestelmien tulo, vaikka siihen koetettiin kouluttaa. Minäkin olin useamman päivän Äänekoskella, kun avattiin nykyistä edeltänyt market. Olin mukana perustamassa taustajärjestelmiä ja opettamassa henkilökuntaa kassalle. Pelko kassaa kohtaan oli suuri. Avajaispäivänä sain juosta kaupan takaosaston ja kassan välin monta kertaa. Kassalla tunnuttiin tarvitsevan apua koko ajan siinä, mistä napista piti kulloinkin painaa!

Automaation myötä monia isoja asioita on jäänyt pois. Esimerkkinä on tavaran tilaaminen. Sitä ei juurikaan tarvitse erikseen enää nykyään tehdä, kuin muutamissa erikoistuoteryhmissä. Varastoseuranta on niin automatisoitunut, että tavaraa tulee tilalle automaattisesti. Kausituotteetkin tilataan konttorilta pitkälti etukäteen, ettei tilausta tarvitse enää kaupasta erikseen tehdä. Aikaa jää varsinaiseen myymälätyöhön. Ja aikaa täytyy jäädä raporttien ja tapahtumien seuraamiseen.

Sirkka Ruth:
Nykyisin kaupassa on valtavasti tietoa ja sitä tulee eri puolilta. Välillä miettii, onko kaikki tieto tarpeellistakaan! Työtahti on muuttunut muutoinkin kaupan arjessa hurjan kiihkeäksi. Lisäksi suuri osa on osa-aikaisia.

Eija Vesterinen:
Totta on, että meillä on nyt tiukat ajat. Pitää pystyä tehostamaan toimintoja, että pysytään mukana kilpailussa. Nyt aletaan olla kuitenkin ääripäässä, sillä meitä alkaa olla jo liian vähän aikaan ja työmäärään nähden. Töitä saattaa jäädä tekemättäkin. Minunkin pitää pystyä tekemään yhtä aikaa kassatyötä ja toimia S-Pankin puolella. Pitää hankkia koko ajan lisää tietotaitoa pankkipuolen tehtäviin, että on asiakkaan luottamuksen arvoinen. Pyrimme löytämään aina aikaa asiakkaan pankkiasioiden hoitamiseen, mutta kyllä tilanne on vähintäänkin haasteellinen. Suurin muutos entisaikaan nähden on se, että ennen sai keskittyä kulloinkin yhteen asiaan, nyt pitää pystyä tekemään monta asiaa samanaikaisesti.

Molemmat ovat yhtä mieltä siitä, että työtahti kaupassa on nykyään hyvin kiireinen. Aikaa ei jää yhteiseen kahvihetkeen. Viikkopalaverien sopiminen vaati kekseliäisyyttä, kuten kaksi eri palaveria, sillä työvuorot ovat erilaiset.

Kysyttäessä pitkän työuran antamaa kokemusta Keskimaasta työnantajana ja työpaikkana on sekä Eija Vesterisellä että Sirkka Ruthilla mieluista sanottavaa, mikä vahvistaa myös tehtyjä työtyytyväisyyskyselyjen tuloksia:

Eija Vesterinen:

Olen henkeen ja vereen osuuskauppaihminen, vaikka en toki aina ole ymmärtänyt enkä hyväksynyt mielessäni kaikkia päätöksiä. On mukavaa nähdä tyytyväisiä asiakkaita, nuoriakin. Keskimaa on ollut hyvä ja turvallinen työnantaja. Mielenkiintoinen työ eikä ole ollut kahta samanlaista työpäivää. Ihmisten kanssa on ollut mukava tehdä töitä. Muutoksia muutosten perään on tullut, mutta perusasia on säilynyt samana: omistajien asiallahan tässä ollaan.

Tänä päivänä marketpäälliköllä on vaativa tehtävä. Pitää tulla toimeen henkilökunnan kanssa, toimia hyvänä esimiehenä ja huolehtia myös että toimipaikassa päästään tavoitteisiin niin myynnissä kuin tehokkuudessakin.

Sirkka Ruth:

Minulta on saatettu tulla kysymään leivän saapumisesta, vaikka olin kaupassa tavallisena asiakkaana ilman työ-



Seppälän Prisman päivittäistavaraosaston työryhmä helmikuussa 2014.

vaatteita. Tähän saa tottua pienellä paikkakunnalla, jossa kaupan henkilökunta tunnetaan.

Keskimaa on ollut luotettava työnantaja. Ja se on ollut hyvä jo perhesiteiden kannalta, ettei ole tarvinnut ajatella pois muuttamista pieneltä paikkakunnalta. Minulla on enää jäljellä vuosi tätä työuraa. Ensi kesä on varmaan vielä kiireinen, kuten kesäasukkaiden Kangasniemellä aina on. Seuraavana kesänä en näillä näkymin enää ole töissä. Jos tässä ei vielä innostu jatkamaan! Hyvillä mielin jään pois. On ollut antoisa työ ja aina on ollut kiva töihin lähteä.

Henkilöstön palkitseminen

Hyvän työn huomioiminen lämmitti mieltä, ja Keskimaassa ymmärrettiin eleen työhön sitouttava vaikutus. Oman lisänsä toi edustuksen saaminen kaupan hallintoon, hallintoneuvostoon. Työntekijän huomioiminen oli useimmiten arkista, työtovereiden kautta välittynyttä, tai esimies muisti ottaa puheeksi. Pienetkin eleet olivat arvokkaita, kuten henkilöstön koulutuksista ja myöhemmin sidosryhmäsuhteista vuoteen 2008 vastannut *Raija Isännäinen* painottaa:[842]

> Aarno Kiviniemi oli lähin esimieheni. Hän on ihminen, joka otti koko ajan toisen huomioon. Kukaan esimies ei ole tehnyt sillä tavalla, että aina kun hän oli lähdössä Helsinkiin suuriin kokouksiin, niin joka kerta pyörähti työhuoneeseeni esityslistan kanssa ja kysyi, että mitäs mieltä Raija olet tästä ja tästä asiasta, kun meillä on tämä käsiteltävänä. Mikä meidän Keskimaan kanta on? Aarno osasi kuunnella toisen mielipidettä ja myös antaa kiitoksen joka kerta kun oli toteutettu hyvä asia. Hyvin usein hän tuli perjantaina iltapäivällä viittä vaille neljä sanomaan, että nyt lähdetään käymään kahvilla. Meillä on ollut ihan hyvä viikko. Ja otetaan tuosta poikia mukaan matkalla.

Yhdeksi hyvän työn huomioimisväyläksi syntyi 2000-luvun puolella *tapa palkita vuoden työryhmiä*. Yleisinä perusteina olivat tuloshakuisuus, asiakastyytyväisyys ja työyhteisön ilmapiiri. Tarvittaessa löydettiin erikoismainintoja. Esimerkiksi vuonna 2013 market- ja tavaratalokaupan suuryksiköiden sarjassa voiton vei Seppälän Prisman päivittäistavaraosasto, S-market-sarjassa toistamiseen joutsalaiset ja Sale-sarjassa Kortepohjan ryhmä oli edelleen voittamaton. Matkailu- ja ravitsemiskaupassa kunnostautui Seppälän Presso & Buffa, ja liikennemyymäläkaupassa tulokas ABC Joutsa oli asiakastyytyväisyysmittausten mukaan koko valtakunnallisen ketjun paras yksikkö.[843]

Aineellinen palkitsemismuoto oli *kannustepalkkaus*. Johtaja- ja päällikkötasolla tulospalkkaus oli käytössä alueosuuskaupan alkuajoista lähtien. Keskimaa otti kannustepalkkausjärjestelmän käyttöön vuoden 1996 alusta koko henkilöstössään, mikä oli edistyksellistä kaupparyhmän tasolla. Kannustinjärjestelmä perustui näyttöihin tulos- ja myyntikehityksestä, ja se lisäsi entisestään henkilöstön tavoite- ja tulostietoisuutta.[844]

Kannustinpalkkausta selkeämpi *tulospalkkaus* oli maassamme yleistymässä 1990-luvun puolivälin jälkeen. Sen käyttöönotolla oli yhteys työn tehokkuusvaatimusten lisääntymiseen. Tietoliikenneala oli suunnannäyttäjä, ja mukana tulivat energia-ala ja metalliteollisuus. Näillä aloilla jo puolet työntekijöistä sai tulospalkkaa vuonna 1997. Ensimmäiset vuodet vaativat opettelua Keskimaalla, sillä kaupanalalla tulospalkkausperusteiden oikeiden mittareiden löytäminen oli vaikeaa, järjestelmä jäi hämäräksi henkilöstölle ja siten myös henkilöstön kiinnostus vähäiseksi. Siksi oli tarpeen selkeyttää ja yksinkertaistaa järjestelmää 2000-luvun alussa.[845]





Kaksi Keskimaan henkilöstölehteä eri vuosikymmeniltä.

Sisäistä viestintää henkilöstölehdellä

Osuuskauppaväen jäsenlehdessä Yhteishyvässä oli vanhaan aikaan, kuten nykyäänkin, kuulumisia osuuskaupoista. Silloin tällöin juttuja oli myös Keskimaasta. Tarve kaupan omaan tiedotukseen kasvoi 1960-luvun lopulta lähtien yleisen suuntauksen mukaisesti. Koska kaupalla ei ollut omaa tiedotuslehteä, Keskimaa kustansi muutaman teemasivun valtakunnalliseen jäsenlehteen. Päätös oman lehden perustamisesta tehtiin vuoden 1970 lopulla, ja sen ensimmäinen numero ilmestyi vielä saman vuoden puolella tavaratalon laajennuksen avajaisten yhteydessä. Neljä kertaa vuodessa ilmestynyt *Keskimaa-lehti* oli ajan oloissa vaatimaton lehdykkä, mutta tavoitti painoksellaan kuitenkin yli 30 000 keskisuomalaista. Lehden vastaavana toimittajana oli aluksi osastopäällikkö *Aapo Hyyrinen*.[846] Keskimaa-lehti ei kuitenkaan täyttänyt sen vaatimaan työmäärään nähden sille asetettuja asiakkuuksiin ja henkilöstöön liittyviä tavoitteita, ja se lopetettiin vuoden 1975 syksyllä.

Henkilöstölle tehtiin omaa lehdykkää, *Välikättä*. Se oli monistemuotoinen eikä sitä ei jaettu laajemmin.[847] Sittemmin henkilöstölehdeksi tuli 1990-luvun alusta *Keskimaalainen*. Se kehittyi sisäisenä tiedonvälityskanavana. Aluksi lehti oli

”virallisluonteinen”, olemukseltaan informaatiota jakava. Sittemmin siitä tuli ammattimaisesti tehty, keskimaalaisten kirjon tavoittava viestintäväylä, jossa etusijalla olivat keskimaalaisten kasvot ja niiden taustalla olevat tarinat.

Taitoja lisää koulutuksella

Osuuskauppaan liittyviä neuvoja ja opastusta tarvittiin vanhaan aikaan siitä saakka, kun kauppa oli perustettu. Alkuvuodet olivat muutoinkin opettelua, minkä takia *SOK:n neuvontatoimisto* alkoi järjestää kurssimuotoista osuuskauppakoulutusta. Lisäksi *Pellervo-Seuran Osuustoimintaopisto* antoi perusopetusta. Vuonna 1919 käynnistyi *SOK:n oma osuuskauppakoulu*, jonka opiskelijoilla piti olla harjoittelukokemusta osuuskaupoissa. Vuonna 1926 sen nimeksi tuli *Suomen Osuuskauppakoulu*, joka siirtyi SOK:n alaisuudesta Yleisen Osuuskauppojen Liiton vastuulle.

Varsinaisen koulutuksen lisäksi alettiin antaa kurssiopetusta eri ammattiaineissa ja huomioida toimihenkilöiden erityistarpeita. Liikkeenhoidollinen koulutus aloitettiin vuonna 1929. SOK osti sotien jälkeen Helsingin Laajasalosta Jollaksen kartanon koulutuskeskusta varten. Täydennysopetuksen muotoisten kurssien järjestäminen alkoi kesällä 1950, kun tarvittiin ammattitaitoisia myymälänhoitajia ja lihamestareita. Seuraavan vuosikymmenen alussa uuteen kurssikeskukseen yhdistettiin Osuuskauppakoulu, jolloin kurssikeskus muuttui nimeltään *Suomen Osuuskauppaopistoksi* (myöh. *Jollas Instituutti*). Opistosta tuli maassamme edelläkävijä ryhmätyöopetuksen laajana käyttäjänä.

Koko kaupparyhmän merkittävimmäksi koulutusmuodoksi tuli *liikkeenjohdollinen kenttäkoulutus*, jonka perusajatus teorian ja käytännön limittämisestä pysyi runkona, vaikka koulutuksen ulkoisissa piirteissä seurattiin aina aikaa. Kenttäkoulutuksen aikana johtotehtäviin tähtäävä sai tutustua läpikotaisin osuuskauppaan, varastosta tiskin taakse ja viimein konttoriin. Loppuvaiheessa haettiin oppia SOK:n piirikonttorista ja kierrettiin konttorin luottotarkastajan mukana tutustumassa osuuskauppojen taloudelliseen tilaan.[848]

Veijo Karhula muistelee aikaa, jolloin piirikonttorijärjestelmä oli vielä voimissaan:[849]

> SOK haki liikkeenjohdolliseen kenttäkoulutukseen suoraan opistotasoisia tai kauppakoulusta tai korkeakoulusta. Hain ihan lehti-ilmoituksella ja pääsin valintaprosessiin. Meitä valittiin ympäri Suomen kaksitoista; yksi ei jostakin syystä lähtenyt mukaan.
>
> Se kenttäkoulutus oli kaksivuotinen ja tosi hyvä juttu. Ensimmäinen vuosi oltiin osuuskaupassa. Minä olin Kauhajoen Osuuskaupassa. Niitä kauppoja oli ympäri Suomen, mutta sillä lailla ne kaupat oli etukäteen petattu, että piti olla koulutusmielinen, ainakin sellainen johto siellä. Kun oli tämä piirikonttorijärjestelmä, niin sen toisen vuoden olin Vaasan konttorilla.
>
> Kaikilla ei välttämättä ollut osuuskauppataustaa. Monet tuli suoraan kauppaopistosta. Minulla oli osuuskauppataustaa. Koulutus lähti ihan alusta alkaen. Että mitä se osuustoiminta tarkoittaa ja miksi se on perustettu. Sitä käytiin vuosi eri näkökulmista läpi, miten se toimii ja miten hallinto pyörii osuuskaupan tasolla. Toinen vaihe oli piirikonttoritasolla, jossa katsottiin kaikkia niitä osuuskauppoja. Vaasan piirissä oli 28 osuuskauppaa. Kenttäkoulutettavan rooli oli sitä, että se avustaa osuuskauppoja, tekee myyntitilastoja, numerotarkastuksiksi sanottuja, jolloin käydään läpi kassat. Että toimitaan oikein. SOK:han oli kontrolloiva, päälle katsova organisaatio.
>
> Sitä minä ihmettelin, miten huonosti kannattavia ne osuuskaupat olivat. Näin omin silmin Etelä-Pohjanmaalla. Toinen iso havainto oli se, että miten suuri ristiriita oli aiot-

tujen suunnitelmien ja tapahtuvien tekojen välillä. Vaikka investoinneissa, kun tein investointien yhteenvedot piiritasolla. Kun vaikka Vaasan piiri suunnitteli investoivansa 500 miljoonaa, niin se todellisuudessa saattoi investoida vain 50 miljoonaa. Käsittämätön klappi. Nämä asiat minua kovasti ihmetytti siihen aikaan.

Keskimaan henkilöstön kouluttautuminen oli vähäistä ennen viime sotia ja oppiminen tapahtui nykyilmauksin työssä oppimisena kokeneempia seuraten. Syksystä 1941 osuuskauppa päätti tukea *Pellervo-Seuran* suosittamaa *kirjeopistomuotoista koulutusta* Suomen Kirjeopistossa maksamalla puolet kurssimaksuista. Tuki koski seuraavia Pellervo-Seuran ehdottamia kursseja: äidinkieli, puhetaito, konekirjoitus, tekstaus, asioimiskirjoitus, amerikkalainen kirjanpito, italialainen kirjanpito, kaasutinkurssi, maatalouskoneoppi, maataloustarvikekauppa, viljakauppa, sekä teuraskarja- ja lihakauppa. Keskimaan johtokunta lisäsi tuettaviin kursseihin vielä osuustoimintaopin, osuustoimintalain, osuuskaupan kirjanpidon, osuuskaupan hoito-opin ja osuuskunnan hallintoelinten tehtävät.[850]



Keskimaa on hankkinut maallikkodefibrillaattorit toimipaikkoihin, joissa liikkuu luonnostaan paljon ihmisiä. Miikka Holmavuo Securitakselta valmentaa Tiina Leppämäkeä ja Tuomas Mertasta ensiavun antamiseen ja defibrillaattorin käyttämiseen ABC Vaajakoskella.

Keskimaan koulutustoimintaa organisoivat *myymälätarkastajat*, joiden tehtäviin kuului myös opintoasioiden hoitaminen. SOK:n järjestämien koulutusohjelmien lisäksi keskimaalaiset maataloustavarakaupan parissa työskennelleet saivat tukea *Hankkijan järjestämästä opetuksesta*. Koulutustilaisuuksista on mainittava myös *toimihenkilöiden neuvottelupäivät*, joita oli alettu järjestää Keski-Suomessa säännöllisesti vuodesta 1927 lähtien. Tällaisia koko myymäläverkoston käsittäviä myymälänhoitajatason kokouksia pidettiin 1960- ja 1970-luvulla yleensä kaksi kertaa vuodessa.[851]

Havainnollistamme, millaista koulutusta keskimaalaiset ennen saivat. Esimerkkinä on vuosi 1955. Sen alkaessa osuuskaupassa oli 32 harjoittelijaa, joista puolet koeajalla. Harjoittelijan, joka koeajallaan kokeiden, opettajan lausunnon ja kahden myymälänhoitajan lausunnon perusteella osoitti, että hänellä on taipumuksia liikealalle, tuli kahden seuraavan vuoden aikana suorittaa myyjän koulutusohjelma. Se käsitti 12 opintokirjettä sisältävän myyntiopin kurssin, 6 opintokirjeen SOK-laisen osuuskauppaliikkeen kurssin, 2 kolmepäiväistä paikallista peruskurssia ja SOK:n yleisen toimihenkilötutkinnon kirjalliset kokeet.[852]

Vuonna 1955 edellä mainituista 32 harjoittelijasta aloitti myyntiopin kurssin 19 henkeä, joista 14 suoritti kurssin loppuun. SOK-laisen osuuskauppaliikkeen kurssin suoritti 11 harjoittelijaa ja sama määrä osallistui myös Jyväskylässä järjestetyille paikalliskursseille. Yleisen toimihenkilötutkinnon suoritti 17 henkeä, priimuksena Kukkumäen myymälän osastonhoitajaksi päässyt Sinikka Heinonen.

Lisäksi vuonna 1955 keskimaalaisia osallistui muille Osuuskauppakoulun kursseille seuraavasti: jalkinemyyjän kaksiviikkoinen kurssi (Sanelma Blå), vaatetusosastonhoitajan kaksiviikkoinen kurssi (Anna Matilainen), edustajia myös ravintola-asiainhoitajien neuvottelupäivillä. Karjakunnan järjestämille liha-alan neliviikkoiselle peruskurssille lähetettiin viisi ja kaksiviikkoiselle lihamyymälänhoitajakurssille kuusi henkilöä. Jyväskylässä pidetyllä lihamyyjien nelipäiväisellä alkeiskurssilla oli viisi harjoittelijaa ja kaksipäiväisellä iltakurssilla peräti 45 osallistujaa.

Koulutukseen alettiin kiinnittää 1960-luvun puolivälissä aiempaa suurempaa huomiota, koska sen nähtiin olevan tehokas keino kohottaa palvelutasoa ja sitä kautta myyntiä. Tämä oli havaittu erityisesti uudessa tavaratalossa, Sokoksella. Monien käytännön kurssien, Jollas-valmennuksen ja kirjeopiskelun lisäksi Keskimaa aloitti 1960-luvun jälkipuoliskolla omaa, *sisäistä koulutusta*. Suurin tarve oli aluksi tuoretavarakoulutuksessa. Samaan aikaan vilkastui tarve saada toimihenkilöitä erityismyyjätutkintojen pariin. Esimerkiksi vuonna 1969 erikoismyyjätutkinnon suoritti kymmenen elintarvikelinjan myyjää ja viisi myyjää paperitavara-alalta; lisäksi viisi toimihenkilöä aloitti maataloustavarakaupan erikoiskoulutuksen.

Keskimaan henkilöstön koulutus laajeni 1970-luvun alussa palvelualojen koulutustarpeen mukaisesti ja lisätarpeen toi kokonaan uuden toimintakulttuurin tuonut automarket, Seppälän Prisma. Tähän aikaan avattiin myös yksi uusi väylä, *oppisopimuskoulutus*. Keskimaassa tehtiin 1970-luvun puolivälissä *ensimmäinen koulutussuunnitelma*, jonka jänneväli oli kolme vuotta. Osuuskauppa pyrki ottamaan huomioon eri henkilöstöryhmien tarpeet ja siksi keskimaalaisia alkoi käydä entistä enemmän myös kaupparyhmän ulkopuolisissa koulutuksissa. Erityisesti alettiin kiinnittää huomiota esimies-, päällikkö- ja johtotason johtamistaidolliseen koulutukseen. Näitä SOK:n ulkopuolisia koulutuksia olivat esimerkiksi työsuhdeasioihin liittyvät kurssit, tiedottajaseminaarit, johtajaseminaarit ja monet ravintola-alaan liittyvät kurssit.[853]

Mestarin Herkusta myöhemmin vastannut *Risto Onkila* muistelee, kuinka koulutuksella oli tärkeä sija jo 1970-luvulla luoden pohjaa myöhemmälle kaupparyhmän koulutukselle:[854]

> S-ryhmän koulutushan lähti jo ns. tuoretavarakirjoista. Niitä oli ykkösestä alkaen ysiin. Niitä tentittiin ja laitettiin Jollakseen, ja ne tulivat arvosteltuina takaisiin. Kaupparyhmässä ja Keskimaalla koulutettiin kovasti. Kuka vain halusi opiskella ja hankkia tietoutta, niin sitä kyllä sai. Sai tehdä opintomatkoja, kun ne perusteli.
>
> Muistan kun olin itse osastonhoidollisessa valmennuksessa, nehän ovat nykyisin kauppiaskoulutuksia, niin tein grillin kannattavuudesta kunnollisen ja perusteellisen bruttotuottolaskelman. Eräänä päivänä sain kutsun Pekka Prättälän luo. Sain jopa pienen rahapalkkion siitä, että olin hänen mielestään tehnyt hyvän bruttotuottotestin. Olin silloin lihamiehenä Mestarin Herkussa.

Kalevi Liukkonen oli 1970-luvun puolivälissä Jollas-opiston rehtorina. Hän piti työn ja koulutuksen yhteensovittamista opiston työmättömänä menetelmänä. Kokonaisuudessaan SOK-järjestö olikin maamme suurin yksittäinen kouluttajaorganisaatio. Keskimaa oli edelläkävijä ottaessaan tähän aikaan laajalti käyttöön ensimmäisenä suurena suomalaisena yrityksenä uuden *asenne- ja motivaatiokoulutusmenetelmän*. Menetelmää kokeili alkuvaiheessa peräti 80 avainhenkilöstöön kuuluvaa esimiestä. Menetelmän ytimenä olivat seminaarit, joilla määriteltiin työyhteisön tavoitetila. Voimme puhua siis *tavoitejohtamisen* idean varhaisesta soveltamisesta. Seminaarit kestivät kaksi työntäyteistä päivää sisältäen 30 tehokasta työtuntia. Ajankäyttö oli korkeaa teholuokkaa ja vastasi SOK-järjestön *Grid-seminaareja*, jotka oli tarkoitettu johto- ja päällikkötasolle.[855]



Sisäisen tiedonkulun ja avoimuuden lisäämiseksi työryhmiä valmennetaan vuorovaikutustaidoissa. Viitasaaren S-marketista Johanna Moilanen, Hilli Kananen, Pia Urpilainen, Kaija Niskanen ja Tuula Karhila kävivät vilkasta keskustelua kuuntelemisen taidoista.

Keskimaan johtajisto alkoi kokeilla samaan aikaan Grid-koulutuksen kautta saamaansa teoreettista asennoitumis- ja käyttäytymistietoutta todelliseen työryhmän toimintaan. Tavoitteena oli kehittää entistä toimivampi tapa tehdä työtä ryhmänä. Ensimmäiseen, rehtori Kalevi Liukkosen ja koulutuspäällikkö Timo Santalaisen ohjaamaan työryhmäseminaariin talvella 1975 Pihtiputaan Niemenharjun motellin suojassa osallistuivat toimitusjohtaja Pekka Prättälä, hallintojohtaja Pentti Packalén, markkinointijohtaja Erkki Parikka, Prisman johtaja Jorma Kivinen, Sokoksen johtaja Väinö Väätäinen ja henkilöstöpäällikkö Tero Kauppinen.[856]

Keskimaan henkilöstön koulutus oli erityisen tärkeässä asemassa alueosuuskaupan alkuvaiheessa uuteen toimintakulttuuriin sopeuduttaessa. Kuvaavaa oli, että vuonna 1985 Keskimaasta osallistui Jollas-koulutukseen parisataa henkeä. Sen lisäksi uuteen toimintakulttuuriin ohjaavan *Sinulle Asiakas -koulutuksen* kävi peräti 570 keskimaalaista. *Ensimmäisiä keskimaalaisia Jollaksen valtakunnallisen Sinulle Asiakas -kilpailun voittajia* olivat vuonna 1989 tuoretavarapuolelta *Ritva Kokkinen (Mestarin Herkku)*, teollisten päivittäistavaroiden puolelta *Pirkko Nummelin (Jämsä)* ja kaupan tukitoimien puolelta *Ritva Puura* (myöh. *Harju)*.[857] Tätä koulutusta annettiin kaupparyhmässä vuosittain, ja ohjelmaan kuului etäopiskelu, tenttitilaisuus, koulutuspäivät ja kolmelle parhaalle opintomatka ulkomaille. Sittemmin 1990-luvun alussa koulutuksen sisältöjä uudistettiin. Esimieskoulutuksessa oli 1980-luvun jälkipuoliskolla vuosittain puoli tusinaa keskimaalaista. Osa heistä oli ollut johtotehtävissä pienissä osuuskaupoissa ennen alueosuuskauppaa, mutta entinen työnantaja ei ollut suonut heille koulutusmahdollisuuksia.[858]

Kaupalliset innovaatiot olivat kansainvälisiä, eikä maatamme voi pitää uraauurtavana. Esimerkiksi automarket Prisman malli haettiin Ruotsista OBS-hypermarketeista ja liikeideaa jalostettiin myös tanskalaisin ja ranskalaisin opein.[859] Ulkomaisia kokemuksia hyödynsi jo sitä ennen 1960-luvulla amerikkalaisen ja mannereurooppalaisen vähittäiskaupan tulevaisuuden näkymiä tuntenut Pekka Prättälä, esimerkkinä Sokos-tavaratalon elintarvikeosasto Mestarin Herkku. Seuraaja Keskimaan johdossa, Kalevi Liukkonen, haki tukea alueosuuskaupan luotsaamiseen muun muassa Japanista. Kun toimitusjohtaja palasi

itäiseltä matkaltaan, keskimaalaiset saivat kuulla tehokkaasta laatupiirityöskentelystä, tavaraliikkeen organisoimisesta ketjuiksi, pitkälle viedystä tuotteiden pakkaamisesta kalaa lukuun ottamatta, valmentajapainotteisesta esimiestyöskentelystä ja tavasta jättää 10–20 prosentin osinkojen jälkeen voitot yrityksen kehittämiseen.[860] Osoittautui, että osuuskauppa alkoi pian noudattaa näistä monia käytänteitä. Toimialoista hotelli- ja ravintola-ala alkoi seurata kiinteästi kansainvälisiä trendejä ja niiden pohjalta kehitettyjä liiketoimintakonsepteja. Ensimmäinen merkittävä opintomatka oli toimialajohtaja Keijo Valveen tutustumismatka USA:han syksyllä 1986.

Koulutuksella oli elintärkeä sijansa myöhemmin ketjukonseptien sisäänajossa. Keskimaan avainkokemuksiin kauppa-ryhmässään sisältyi siis *uuden oppimisen näkökulma*, mikä osaltaan auttoi osuuskauppaa menestymään liiketoiminnassaan. *Ahti Pulkkinen* otti keskimaalaisten senioripäivillä syksyllä 2006 puhuessaan esiin tietotekniikan tulon:[861]

> Muutosvaiheessa oli vaikeuksia sopeutua muuttuviin oloihin. Mukana oli saneeraustakin; joskin yllättävän vähän. Tietotekniikka oli vanhemmille toimihenkilöille varmaan monen migreenin aihe. Yllättävän hyvin muuttuva toimintatapa pystyttiin kuitenkin viemään läpi. Nyt tietotekniikka on aivan välttämätön kaupankäynnissä. Kaupan oviakaan ei saa auki, jos kassajärjestelmä on jumissa. Läpi henkilöstön on alkuajoista saakka ollut nähtävissä kehittämishalu, ymmärrys uudistumisen tarpeesta.

Ahti Pulkkinen kiteyttää esimieskoulutuksessa tapahtuneen suuren muutoksen:[862]

> Esimiestaso, tarkoittaen vaikkapa marketpäälliköitä, saavutettiin aikoinaan pitkän linjan kautta juoksupojasta lähtien. 1990-luvulla tilanne muuttui: silloin käynnistettiin esimieskoulutus, jossa haettiin pari vuotta kestävään koulutukseen nuoria, jotka yleensä olivat joko kauppaopisto- tai ehkä kauppakorkeakoulutaustaisia tutkinnoiltaan. Nämä sitoutuivat sitten esimieskoulutukseen ja samalla työhön osuuskauppaan. Nykyiset marketpäälliköt ovat suurelta osin tämän tien kulkijoita. Heidät on alusta lähtien koulutettu tehtäviinsä. Kaupan muun henkilöstön koulutusta on hyvin monenlaista sisäisestä koulutuksesta alkaen. Rajallisuuttakin on: aikakysymys on niistä yksi. Palveluun voi ihmistä kouluttaa, mutta palveluasenne on sinänsä yksilöllistä. Kaupassa on töissä monenlaisia ihmisiä.



Perinteisesti pyhäinpäivänä keskimaalaisille ja heidän puolisoilleen järjestetään pikkujoulut Jyväskylän Paviljongissa.

Koulutukselle on tunnusomaista, että sillä on taipumus olla hieman jäljessä ajastaan. Se johtuu jo siitä, että viivettä tulee tarpeesta luoda koulutusorganisaatio ja oppisisällöt. Hyvä koulutus pystyy ennakoimaan. Keskimaan Sokosta hyvin tunteva *Leila Havukainen* ottaa yhden esimerkin:[863]

> Sokoksella on koulutettu koko ajan. Jollas on ollut kauppa-ryhmässä ja Keskimaassa hyvin tärkeä palvelutarjonnan kouluttaja. Toki oli paljon muutakin koulutusta, kuten tavarantoimittajien kouluttamista pukeutumisessa erilaisista materiaaleista ja uusista tuulista. Jossakin vaiheessa hukkui ihan tuotteisiin kohdistuva koulutus.

> Oli kyllä palveluun liittyvää koulutusta, mutta ei juuri itse tavaraan liittyvää koulutusta. Tämä tilanne oli 1980-luvun lopulla ja vielä 1990-luvullakin. Se oppi haettiin muuta kautta, kuten tuotteiden toimittajilta ja muilta yhteistyökumppaneilta.

Koulutuksen asemaa kuvasti se, että Keskimaahan perustettiin syksystä 1999 alkaen *koulutuspäällikön* toimi. Tehtävään tuli kauppa- ja yhteiskuntatieteiden maisteri Raija Parkatti. Jo tähän aikaan Keskimaan henkilöstöllä oli käytössään runsas valikoima koulutus- ja kehittämisohjelmia. Esimerkiksi voi nostaa marketkaupan, jonka ensimmäinen keskimaalaisten ammattitutkintoryhmä valmistui keväällä 2003. Runsaan vuoden kestävään urakkaan oli tarttunut kaksitoista reipasta keskimaalaista ympäri toimialuetta. Koulutus tapahtui työnteon ohessa sisältäen 13 lähiopetuspäivää ja näyttökokeen.[864]

Kaupparyhmän ja Jollas-opiston kautta aloitettiin 1990-luvun puolivälissä johtotehtävissä työskenteleville tarkoitettu *MBA-koulutus* (Master of Business Administration), jonka räätälöi Keski-Suomessa Jyväskylän yliopisto. Siihen mukaan lähteneitä ensimmäisiä keskimaalaisia olivat vuosina 1995–1996 Sokos-johtaja Reijo Tuohiluoma ja Prisma-johtaja Veijo Karhula.

Työkyvyn ylläpitoa ja vapaa-ajan harrasteita

Vanhaan osuuskauppa-aikaan Keskimaan henkilökunnan keskuudessa virisi sotavuosina vapaa-ajan liikunta- ja urheilutoimintaa, jota osuuskauppa pienin avustuksin tuki. Harrastustoiminnan kannalta tärkeä asia oli henkilökunnan keskuudessa vuonna 1960 perustettu *kerho*, joka ohjasi harrastusten pariin ja myös kannusti vapaaehtoisesti kehittämään ammattitaitoa. Keskimaan johtokunta lahjoitti käyttövaroistaan kerhon varojen pesämunan ja luovutti kerhon hallintaan Jyväskylän Tuomiojärvellä sijainneen osuuskaupan kesämajan, Mäntysaaren.[865] Henkilökunta ryhtyi kunnostamaan paikkaa ja rakensi sinne talkoohengessä muun muassa rantasaunan. Kerhoon perustettiin alaosastoja, jotka alkoivat järjestää kursseja, retkeilyä ja urheilutilaisuuksia. Keskimaan henkilöstökerhosta alettiin käyttää myöhemmin 1970-luvun lopulla *Keso-kerhon* nimeä.

Henkilökunta järjesti keskuudessaan pienimuotoisia juhlia, mutta keskeisimmäksi ja pitkäikäisimmiksi yhteishenkeä kohottaviksi tilaisuuksiksi muodostuivat osuuskaupan järjestämät *pikkujoulut*. Niitä alettiin järjestää vuodesta 1944. Osuuskauppaväen aatteellisuudesta kertoo se, että vaikka tilaisuutta innolla odotettiin, hyväksyttiin mukisematta vuoden 1956 lopulla johtokunnan päätös, ettei pikkujoulua sillä kertaa pidetty, vaan säästyvät varat annettiin tukemaan unkarilaisten kansannousua. Käytännössä 75 000 markan apu (n. 1 500 euroa) toimitettiin vaatelahjoituksena. Seuraavana vuonna pikkujoulut sitten taas pidettiin. Niihin sisältyi teatterinäytös ”Onni alkaa huomenna”.[866] Tapaa järjestää pikkujouluilta koko henkilökunnalle säilyi alueosuuskaupankin aikana. Huolimatta siitä, että yritykset alkoivat luopua tavasta 2000-luvulla, Keskimaa on halunnut pitää kiinni perinteestään. Tilaisuuden järjestäminen on vaativa ja mittava tapahtuma jo ulkoisilta puitteiltaan: avec-muotoiseen tilaisuuteen osallistuu vuosittain noin 1 800 keskimaalaista.

Henkilöstön työkykyyn alettiin kiinnittää erityistä huomiota 1990-luvun lopulla. Vuoden 2000 alussa käynnistynyt työvirevalmennus, johon osallistui jo aluksi tuhat keskimaalaista, aloitti kokonaisvaltaisen henkilöstön työkykyä ylläpitävän toiminnan. Siihen sisältyi vuosien mittaan erilaisia hyvinvointihankkeita.

Keskimaa vuokrasi vuonna 1989 Inarin kunnan Saariselältä Kaunispään kaavoitetulta vapaa-ajan asuntoalueelta tontin.[867] Keskimaa rakennutti sille yhdessä Turun Osuuskaupan kanssa Lapin-majansa, *Kaunismaan*, josta tuli tärkeiden seminaarien tyyssija ja monien hankkeiden idearihi.

Osuuskaupan hallinto

Keskimaan hallinto yhteisöllisyyden näkökulmasta

Osuuskaupan luottamushenkilöpohjaiseen hallintoon on liittynyt koko ajan vahva yhteisöllisyys. Sen korostuminen on saanut voimansa jo osuustoiminnallisuuden periaatteista, jotka voidaan kiteyttää pyrkimyksenä yhdessä yhteiseen hyvään. Osuuskaupan hallinnossa korostui sukupolvien ketju, kuten kaupan jäsenyydessä, asiakkuudessa ja siinä, että osuuskauppa oli useamman sukupolven työpaikka. Uuraislainen maatalousyrittäjä *Timo Kässi* kertoo, että 1980-luku oli hänelle Keskimaan edustajistossa olon aikaa, 1990-luku hallintoneuvostossa vaikuttamista ja 2000-luku hallituksessa työskentelyä. Kässi on osuuskaupan luottamushallinnossa jo neljännen polven edustaja:[868]

> Isä oli mukana osuuskaupan hallinnossa. Samoin tiedän, että isän äiti, mummoni, oli ollut. Mutta se neljäs polvi minun täytyy tutkia, että mitä kautta. Mummoni oli kotoisin Hankasalmelta.

Kässin muistikuva, että hänen äidinäidinisänsä, Juho Hintikka, olisi ollut Osuuskauppa Hankapohjan hallinnossa mukana, on osoittautunut tarkistustyön jälkeen oikeaksi: Hankasalmen Väärälänkylän Mattilan talon isäntä oli hallintoneuvostossa 1920-luvulla ja seuraavan vuosikymmenen alussa (vuoteen 1931 asti).[869]

Keskimaan hallintoneuvoston puheenjohtaja, maanviljelijä, talousneuvos *Simo Kutinlahti*, löytää myös omasta taustastaan jatkumoa:[870]

> Kotikylässäni Keuruun Liesjärvellä oli 1960-luvulla kolme kauppaa: Keurusmaan kauppa ja Mäki-Matin kauppa, molemmat olivat noin kolmen kilometrin päässä sekä lisäksi minun isäni serkun K-kauppa seitsemän kilometrin päässä Valkeajärvellä. Keurusmaan myymälä lopetettiin 70-luvun alkuvuosina; K-kauppa jatkoi pitempään.



Keskimaan pitkäaikainen hallintoneuvoston puheenjohtaja, talousneuvos Simo Kutinlahti edustaa samasta perheestä jo neljättä sukupolvea osuuskaupan hallintotehtävissä.

Osuuskauppa oli oma kauppa. Myös lihat toimitettiin Karjakuntaan, mihin oli pitkä perinne jo isoisäni osallistumisesta osuuskaupan hallintoon ja samoin Karjakunnan hallintoon. Meillä oli se linja, että osuuskaupan kanssa tehtiin yhteistyötä. Meillä ei ollut koskaan fanaattista suhtautumista tuottajajärjestöön. Äitini isoisä Nikolai Kortemäki on ollut Keuruun Osuuskaupan johtokunnan jäsen. Isoisäni Väinö Kutinlahti oli Keuruun Osuuskaupan hallintoneuvoston puheenjohtaja ainakin 1950-luvulla ja isäni Erkki Kutinlahti oli Keskimaan edustajiston jäsen 1970-luvun lopulla. Itse tulin Keskimaan maataloustoimikunnan jäseneksi 1988 ja sitten jo 1990 hallintoneuvoston jäseneksi. Siitä se on sitten jatkunut niin, että vuodesta 1998 olen ollut Keskimaan hallintoneuvoston puheenjohtaja.

Keskimaan luonne osuuskauppana on käsittänyt ajan perinteisenä osuuskauppana ja jatkon maakunnallisena toimijana. Muutos tapahtui 1980-luvun puolivälin kynnyksellä. Samalla myös hallinto uudistui ja sen pohja laajeni. Kun tarkastellaan satavuotisen osuuskaupan hallinnon luonnetta, murrosvaihe oli jo aikaisemmin. Se on vedettävissä kaksi vuosikymmentä aikaisemmaksi, 1960-luvulle.

Keskimaan sadan vuoden historia oli ensimmäiseltä puoliskoltaan hyvin perinteisen osuuskauppahallinnon aikaa. Siinä korostui hallinnon säännönmukaisuus, jopa tietynlainen itsetarkoitus. Agraarisen luottamushallinnon ryhmähenki oletti, että osuuskaupan luottamushallinnossa mukana ollut jäsen toimi myös muissa maaseudun osuustoiminnallisissa järjestöissä. Osuuskaupan osuuskuntakokouksiin osallistuttiin



Talousneuvos Paavo Lahti, kauppaneuvos Pekka Prättälä, maanviljelysneuvos Seppo Törmälä ja talousneuvos Toivo Korhonen toimitusjohtaja Kuisma Niemelän muotokuvanpaljastustilaisuudessa.

laimeasti ja niissä kävi varttuneempi väki. Päätöksenteon henki oli, että tehdään, kuten ennenkin on tehty. Toimintaympäristön muutoksia, jotka toki olivat vähemmän dramaattisia kuin myöhempinä aikoina, seurattiin vaimeasti. Hallinto oli varautunutta. Keskimaan historiasta löydämme oivan esimerkin: uuden keskustoimipaikan ja tavaratalon rakentamista 1960-luvun alussa edelsi vuosien jarrutus. Samanlainen, outo ja jopa pelottava asia oli monelle luottamushallinnossa olleelle kymmenen vuotta myöhemmin hanke automarketista, Seppälän Prismasta. Se oli toisaalta toimitusjohtaja Pekka Prättälän osoitus hallinnon rajojen kokeilusta ja siitä, miten pitkälle toimitusjohtajaan henkilöitynyt johto voi mennä.

Osuuskaupan hallinto, kanta-Keskimaan hallinto ei suinkaan pahimmasta päästä, oli ajatuksiltaan vanhakantainen. Osuuskaupan hallintoneuvostoa 1980-luvun murrosaikana luotsannut toiminnanjohtaja *Paavo Lahti* kertoi yleisempänä havaintonaan, kuinka osuuskauppojen hallinto saattoi käyttää asemaansa harkitsemattomasti toiseen suuntaan:[871]

> Osuuskauppojen alennustilan aikana toimiva johto pakotettiin luottamushenkilöiden taholta tuottamaan sellaisia palveluja, joille ei ollut onnistumisen edellytyksiä. Ympäristö kaikkosi. Asiakkaat hävisivät.

SOK:n Keski-Suomen konttoripiiri kysyi 1980-luvun alussa osuuskauppojen käsityksiä *luottamushenkilöhallinnon ja ammattijohdon välisestä työnjaosta*. Vastattiin, että työnjako oli monissa osuuskaupoissa epäselvä. Aktiivinen yhteistyö puuttui, ja luottamushallinto koki olevansa kumileimasin, kun toimiva johto yritti ajaa kaupassa SOK:n ajamia vaatimuksia.[872]

Maanviljelysneuvos *Seppo Törmälä*, joka johti 1980-luvulla SOK:n hallintoneuvostoa ja oli tullut jo 1960-luvun puolella mukaan Keskimaan johtokuntaan, ei ole kokenut, että osuuskaupan luottamushallinnon ja toimivan johdon välisessä työnjaossa olisi ollut luottamuspulamaisia ongelmia edes automarkethankkeessa:[873]

> Johtokunnassa oli luottamushenkilöitä ja toimivaa johtoa. Liikkeenjohtoa edusti toimitusjohtaja ja hänen varamiehensä. Loput olivat luottamushenkilöitä ja mukana oli yleensä myös hallintoneuvoston puheenjohtaja. Jako ei häirinnyt, vaan tuki.
>
> Keskimaassa johtokunta työskenteli, kuten johtokunnalta edellytettiin. Asiallinen työskentely. Isoissa asioissa, kuten kauppapaikkojen hankinnassa, käytiin laaja keskustelu ja annettiin toimitusjohtajan tehtäväksi jatkoselvitykset ja tarvittavat toimet. Prättälän Prisma-hanke kyllä puhutti ja keskusteluja käytiin useamassakin kokouksessa. Eihän sitä nyt korttelin kokoista kauppaa voinut käden käänteessä synnyttää. Prättälä perusteli uskottavasti. Ei voi sanoa, että olisi kuppikuntaa hankkeen vastustajien ja kannattajien välille syntynyt. Mielipiteitä punnittiin keskusteluissa ja keskustelijoiden kannat kypsyivät ja muovautuivat ajan myötä. Minua vähän huolestutti, että mennäänkö vähän liian isoon operaatioon. Luottamushenkilöt saattoivat tuoda esiin mielipiteensä hyvinkin vahvasti. Ja saattoivat sitten todeta, että kun tämä on hyvin suunniteltu, niin mennään. Monet muutkin suuret asiat oli valmisteltu hyvin.

Timo Kässi muistaa yhden kädenväännön toimivan johdon ja osuuskaupan edustajiston välillä. Elettiin 1980-luvun alkua, jolloin Kässi oli ensimmäisiä kertoja mukana edustajiston kokouksessa:[874]

> Elettiin vielä aikaa ennen alueosuuskauppaa, 80-luvun alussa. Prättälä ajoi hallintoneuvoston vallan kaventamista. Hallintoneuvoston käsissä oli liiketoiminnan aloittaminen ja lopettaminen. Oli muutakin vallankäyttöä. Äänestyspäätöksellä Prättälän esittämä sääntömuutosehdotus hävisi edustajistossa. Olin yksi, joka vastusti hallintoneuvoston vallan kaventamista.

Kalevi Liukkonen ajoi läpi sitten sääntömuutoksen. Liittyi varmaan vuoden 1982 osuustoimintalain muutokseen. Olin nuori mies ja koin, että omistajahallinnolla pitää olla tiettyjä välineitä. Kyllähän se järkevää liiketoiminnan kannalta on, että hallitus päättää ja hallintoneuvosto valvoo hallituksen toimia.

Päätöksenteon luonne muuttui 1980-luvulla, ja muutos jatkui 1990-luvulle, kun osuuskauppa suuren murroksensa kautta etsi oikeutusta olemassa ololleen. Hallinnon luonne oli ollut ennen *ryhmäsolidaarisuutta* korostava: taloudellisesti heikkoja osuuskauppoja tuettiin säännöllisesti ja pidettiin mukana joukossa. Kun osuuskaupan ytimeen nostettiin asiakasomistajuus, hallinnon ja päätöksenteon tuli varmistaa konkreettisen hyödyn osoittaminen. Osuuskaupan jäsenestä tuli kauppansa omistaja, joka saattoi entistä paremmin vaikuttaa kauppansa kehittämiseen omistajahallinnon kautta. Hallinto ja päätöksenteko alkoi näyttäytyä yhteisöllisyyden kannalta *ryhmäobjektiivisuutena*, asiakasomistajan palvelijana kaupassa, jonka täytyi olla taloudellisesti kestävällä pohjalla. Kun Keskimaa alkoi järjestää vuonna 1994 luottamushallintohenkilöstölle asiakaslähtöistä koulutusta, oppisisältöinä olivat:

1) S-ryhmän ja alueosuuskaupan perustehtävät,
2) asiakasomistajuus ja siihen liittyvät palvelut ja
3) asiakasomistajan ja kaupparyhmän vuorovaikutus.[875]

Yksi keskimaan vahvuustekijä oli, että se onnistui *sitouttamaan luottamushenkilöhallinnon ja toimialajohdon yhteisten tavoitteiden taakse*. Säännölliset, vuosittaiset hallinnon ja johdon seminaarit muodostuivat tärkeiksi muodoiksi vuorovaikutuksen tiivistäjinä. Käytäntö osoittautui erinomaiseksi keskeisten linjaratkaisujen valmisteluvaiheen kannalta. Tämän vahvis-



Nelivuotiskautensa päättänyt edustajisto yhteiskuvassa syksyn 2008 kokouksen jälkeen.





Edustajiston vaalissa 2013 ääniä annettiin yhteensä 24 811. Äänioikeuttaan käytti 22,3 % äänioikeutetuista.

taa esimerkiksi hotelli- ja ravintolapuolesta vastannut *Keijo Valve*:[876]

> Voi kysyä, onko luottamushallinto ollut riittävästi mukana Keskimaan johtamisen kannalta. Asiakasomistajalähtöiset toimikunnat luotiin vuorovaikutukseen kentän ja operatiivisen johdon kanssa. Toimivat vaihtelevasti. Parhaimmillaan siellä käytiin keskustelua. Mutta: ammattilaiset johtavat hommaa. Johdon tehtävä on perustella. Etenkin muutosvaiheessa. Tämä tuli näkyviin erityisesti siinä vaiheessa, kun vanha organisaatio ajettiin alas alueosuuskaupan synnyttyä. Minullakin oli silloin yli 30 yksikköä ja totta kai olin aina paikan päällä keskustelemassa paikallisten luottamushenkilöiden kanssa, kun jotakin yksikköä ajettiin alas. Oli se melkoista ripittäytymistä. Hankasalmella esimerkiksi.

Yksi, aikaansa edellä oleva, osuuskaupan ratkaisu oli lisätä hallinnon ja kaupan henkilöstön keskinäistä vuorovaikutusta ottamalla *hallintoneuvoston työskentelyyn mukaan henkilöstön edustajia*. Tämä tapahtui vuoden 1989 alusta hallintoneuvoston päätöksellä. Ensimmäisiksi henkilöstön asiantuntijajäseniksi tulivat myymäläpäällikkö Risto Onkila Mestarin Herkusta ja myyjä Annikki Tiainen S-market Lukkarista Palokasta. Periaatteeksi tuli, että toinen henkilöstön edustajista tuli esimieskunnasta, toinen edusti muuta henkilöstöä. Kokeiluvaiheen jälkeen edustus muuttui vuodesta 1991 säännönmukaiseksi.[877]

Keskustelu *omistajaohjauksesta* nousi 2000-luvun puolella päivänpolttavaksi puheenaiheeksi valtio-omisteisia yrityksiä myöten. Keskimaa asetti vuonna 2006 työryhmän määrittelemään omistajahallinnon asemaa osuuskaupassa. Asiasta käytiin laajaa ajatustenvaihtoa. Taustatyön jälkeen osuuskaupan strategiaan liitettiin seuraava osio:[878]

”Omistajahallinnon toiminnan tarkoituksena on omistajien tahtotilan määrittäminen ja ilmaiseminen sekä yritysjohdon toiminnan valvonta ja ohjaaminen osuuskaupan toiminnan tarkoituksen toteuttamiseksi. Omistajahallinto kehittyy omistajien edustajien ryhmäksi, joka varmistaa Keski-Suomen suurimman yhtenäisen henkilöyhteisön menestyksen.

Omistajahallinnon arvoja ovat osuustoiminnallisuus, avoin jäsenyys, tasa-arvo, omatoimisuus, läpinäkyvyys, puolueettomuus, pitkäjänteisyys ja läheisyys.

Omistajatahtoa mitataan Keskimaan toiminta-ajatuksen toteutumisen kautta.

Omistaja-arvo koostuu:

1) palveluista ja eduista,
2) käyttäjäomaisuudesta,
3) tuloksenjaosta ja
4) osuuden arvosta.

Näille asetetaan tavoitteita ja niiden kehittymistä mitataan säännöllisesti. Hallinnon toimivuus varmistetaan työjärjestyksillä.”

Hallinnon läpinäkyvyyden korostamiseen liittyen vuonna 2011 ryhdyttiin vaatimaan lähipiiri-ilmoitukset hallintoneuvoston ja hallituksen jäseniltä ja johdolta. Ilmoituksista alettiin pitää rekisteriä päätöksentekoon osallistuvien mahdollisten jääviyksien selvittämiseksi.[879]

Keskimaa on korostanut läpi historiansa *poliittista sitoutumattomuuttaan*. Keskimaan sääntöjen mukaan puolueet eivät myöskään voi asettaa ehdokkaita vaalissa. Kiinteistöissä ei ole sallittu minkäänlaista vaalimainontaa; sille on osoitettu vain piha-alueiden reunustoilta rajattuja alueita. Vaalitukea sen paremmin puolueille kuin niiden ehdokkaille ei ole koskaan annettu. Näistä asioista hallitus mielellään kirjasi toistavan päätöksensä vaalien alla. Kaupparyhmän viestintää tunteva *Kristiina Tammitie* vahvistaa:[880]

Kuten aiempinakin vuosina, myös kevättalven 2013 edustajistovaaleissa vetosimme asiakasomistajaviestinnässä siihen, että te itse päätätte ehdokkaiden joukosta, ketä äänestätte. Laki ei anna mahdollisuutta rajata ehdokkaita. Jos on yhteiskunnallisesti aktiivinen ihminen, ei voi lähteä rajaamaan, mikä on suotavaa aktiivisuutta, mikä ei; hyväksyttävää pitää olla myös se, että kyseinen henkilö haluaa vaikuttaa oman kaupan parhaaksi. Valituilla pitää kuitenkin olla kykyä ja ymmärrystä asettua osuuskaupan omistajan rooliin ja ajaa asioita tässä luottamustehtävässä vain Keskimaan näkökulmasta.

En ole ikinä törmännyt siihen, että osuuskaupan viestintään olisi yritetty tuoda poliittista ohjailua. Asiaa on auttanut sekin, että Keskimaan viestinnässä on vältetty näkyvien poliitikkojen nostamista, vaikka he olisivat esimerkiksi edustajistovaaleissa pärjänneet hyvin. Tämä Keskimaan linja tiedetään, tunnetaan ja hyväksytään myös maakunnan poliittisissa piireissä.

Edustajisto ei juridisesti kuulu varsinaiseen osuuskaupan hallintoon, mutta saatetaan sellaiseksi mieltää arkikeskustelussa. Puoluepolitiikkaa yritettiin ujuttaa osuuskaupan hallintoon 1990-luvun puolivälin tienoilla Kalevi Liukkosen toimikauden lopulla. Ajan muistaneet kertovat seuraavaa:[881]

Pekka Mattila:

Liukkosen kauden loppupuolella hallintoneuvoston kokouksessa joku käytti puheenvuoron, että se paikka on heidän mandaatilla. Tällaisia puheita alkoi kuulua. Kalevi katkaisi heti siivet: kenelläkään ei ole mandaattia tähän osuuskauppaan.

Edustajisto on se, joka valitsee hallintoneuvoston. Keskimaa on niin iso liike, että se on varmaan herättänyt puo-

luetoimistojen mielenkiinnon. Se kiinnostaa kaikin puolin poliittisesti aktiivisia ihmisiä. Onhan meidän hallinnossa tänäkin päivänä poliittisesti näkyviä henkilöitä. Minun mielestäni liian paljon. Se aiheuttaa juuri sitä närää, että Keskimaa muka pystyisi junailemaan näitä hyviä kauppapaikkoja poliittisten henkilöiden kautta. Ja muita etuisuuksia. Mutta sanon vahvasti ja kokemuksella, että se ei pidä paikkaansa. Hallintoneuvostossa työskentely on semmosta, ettei siellä pystytä tekemään poliittisia päätöksiä. Ehkä on yritystä joskus ollut. Mutta ei se ole onnistunut. Kullakin on vain yksi ääni. Sinällään poliittisesti näkyvät henkilöt ovat minusta hyviä päätöksentekijöitä eivätkä varmaan menettelisi niin, että tekisivät väärin.

Martti Pekkala:

Ensinnäkään ei voida puhua kauppapaikkapolitikoinnista. Kauppapaikkapolitiikasta kylläkin, mutta vailla puoluetunnuksia. Politikointi ei sovi kaupan hallintoon. Kun vaalit käydään, politiikkaa löytyy aina. Mutta minun käsitykseni mukaan sitä ei Keskimaan hallinnossa millään lailla käytetä.

Joskus 90-luvulla sitä yritettiin kyllä käyttää. Huomasin tämän ja sain taustatietoakin, mitä on tulossa. Käytinkö minä hallintoneuvostossa puheenvuoron vai kerroinko johtoryhmälle, sitä en jaksa muistaa. Kerroin, että jos puoluepolitiikka tulee Keskimaan hallintoon, minä lähden saman tien pois, koska puoluepolitiikka ei kuulu tähän yhteisöön. Niin siinä kävi, että tämä henkilö jäi seuraavissa vaaleissa pois hallinnosta ja se loppui se politikointi siihen.

Kunnallishallinnossa on kyllä se kumma piirre, että jos yksi kaupparyhmä saa paikan rakentamiseen, eikö vaan aleta nostaa keskusteluun, että toisenkin ryhmän on saatava rakentaa viereen. On väitetty, että Keskimaa on pakottanut muuttamaan kaavaa, jotta saisi rakentaa. Minulla on se käsitys, ettei Keskimaa ole tällaisiin keinoihin lähtenyt. Jostain syystä osassa kauppapaikoista on vaan kestänyt pitkään ennen kuin rakentamista on päästy toteuttamaan. Se on johtunut siitä, että Keskimaa on hoitanut normaalissa järjestyksessä kaikki asiat kuntoon ennen kuin se on lähtenyt rakentamaan. Eihän siinä mistään painostuksesta ole kysymys, kun asiat valmistellaan normaalissa järjestyksessä oikein.

Pekka Neittaanmäki:

Liukkonen sanoi aikoinaan, että osuuskaupassa on vain Keskimaa-puolue. Ei ole puoluepolitiikka näkynyt. Onhan se totta, että hallintoneuvostossa jollain lailla Keskusta- ja Kokoomus-taustaisuus on ollut. Liukkonen halusi kovasti, että hallintoneuvosto olisi taustaltaan monipuolistunut. On hyvä, että edustajistovaaleissa eri poliittiset taustat asettivat ehdokkaita. Onhan se ulkoministeri Erkki Tuomiojakin ollut tahollaan pitkäaikainen osuuskaupan hallintoneuvoston jäsen. Se on ollut näköjään poliitikoille hyvin arvostettu paikka.

Kalevi Liukkosta seurannut *Kuisma Niemelä* kertoo, että osuuskaupan hallinnolle ja johdolle asetettiin joskus poliittissävyisiä paineita, mutta ne eivät vaikuttaneet käytännön toimintaan:[882]

Omistajahallinto tunsi hyvin roolinsa, joten voi sanoa, että governencekin toimi hyvin. Osuuskauppa operoi koko maakunnassa. Esimerkiksi ABC-toiveita esitettiin kutakuinkin jokaisesta toimialueen kunnasta. Kuvaavaa on, että kun Keskimaa myöhemmin kesällä 2013 avasi yhden liikennemyymälän Joutsan Oravakiveen, ensimmäinen tontti siltä seudulta oli hankittu vuonna 1984.

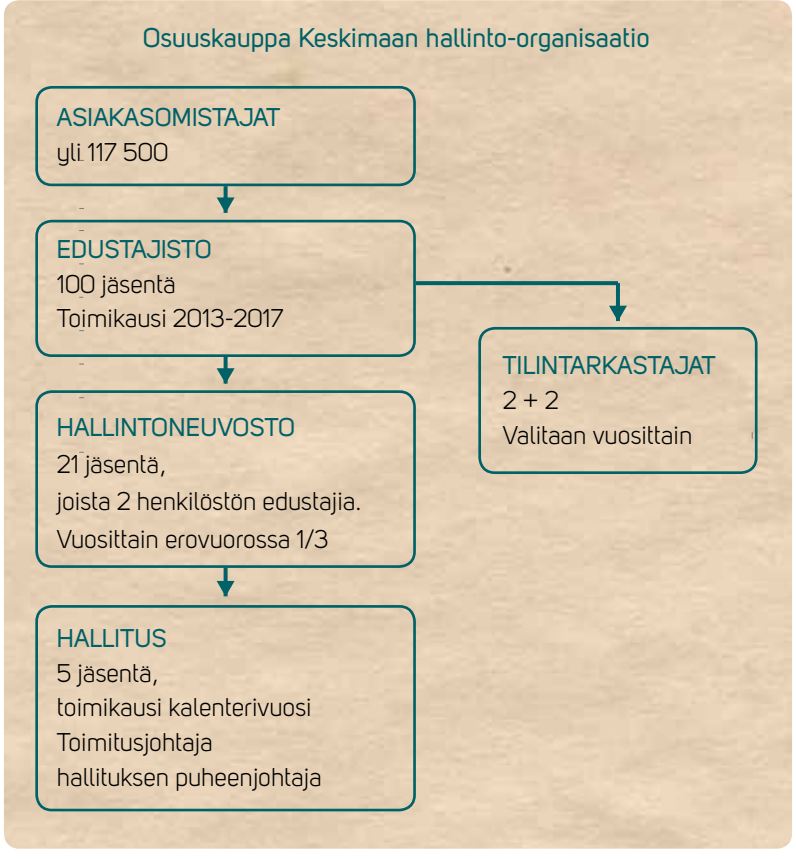
Hallinnossa näkyi ajoittain myös poliittisia paineita, mutta ne eivät vaikuttaneet varsinaiseen liiketoimintaan ja siihen liittyneisiin ratkaisuihin. Omistajahallinnon näkökulmaa hallitsi asiakasnäkökulma omana aikanani Kes-

kimaassa ja myöhemminkin koko kaupparyhmää ajatellen. Omistajahallinnon liiketaloudellista asiantuntijuutta voisi toki vahvistaa.

Osuuskaupan hallintoa on joskus väitetty liian raskaaksi. Seuraavassa neljä kannanottoa, joista kaksi ensimmäistä edustavat ”remonttihenkisiä”, jälkimmäiset laajan edustuksellisuuden puolustajia:[883]

Pekka Neittaanmäki:

Kun jotkin asiat käsitellään ensin hallituksessa, sitten hallintoneuvostossa ja ehkä monissa työryhmissä, niin onhan se sekä johdolle että luottamushenkilöille raskas. Sitä pitäisi vähän miettiä.



Sari Harvia-Jyllinmaa:

Minulla ei ollut hallintoneuvostotaustaa tullessani hallitukseen, ja kieltämättä suurehko hallinto tuntui silloin vieraalta. Itse olisin valmis harkitsemaan hallinnon kokoa. Toisaalta voi myös pohtia, tuoko politisoituminen parasta osaamista nykyaikaiseen bisnekseen? Olen miettinyt asiaa toistuvasti, mutta toisaalta aktiiviset ihmiset ovat kuitenkin poliittisesti suuntautuneita.

Keijo Valve:

Hallintoon on vetoa, kun on näköalapaikka. Poliittisestikin orientoituneet toimijat haluavat tähän hakeutua saadakseen lisää näkyvyyttä. Haluavat kyllä myös aidosti vaikuttaa. On hyvä ja huono asia. Puolustan laajan luottamushenkilöhallinnon olemassaoloa, koska tämä on kuitenkin kansanliike pohjimmiltaan. Missiomme on toimittaa tavaroita ja palveluita jäsenille kilpailukykyisesti. Edustajiston pitää olla riittävän kokoinen, että se edustaa alueellisuutta.

Manageristinen johtaminen tahtoo saada välillä liian kovaa valtaa, mihin ajaa kustannustehokkuuden näkökulma, ja se tuo kamppailua. Manageristit saattavat ajatella, että luottamushallinto on turha riippa. Mutta tämä kun ei ole manageribisnestä. Tarvitaan kenttää sondeeraamassa mukana.

Antti Määttä:

Olen ollut yli kymmenen vuotta toimitusjohtajana kahdessa eri osuuskaupassa enkä ole koskaan kokenut hallintoa rasitteena päätöksenteossa. Hallinto tuo lisäarvoa. Ollaan sen tyyppisessä bisneksessä, että kun toimimme ympäri maakuntaa, niin hallinnon kautta tulee maakunnan ääntä päätöksentekoon. Se on ollut erittäin hyvä asia. Olen kaupparyhmän kasvatti enkä ole ollut muunlaisissa firmoissa, mutta me ollaan pystytty tekemään myös nopeita päätöksiä.


S·O·K
BENSIINIASEMA

Jäsenkokouksista edustajistoon

Osuuskaupassa ylintä päätösvaltaa käytti vanhastaan *osuuskunnan jäsenkokous*. Sääntöjen mukaan vuosittain oli kaksi varsinaista kokousta. Tarvittaessa kutsuttiin koolle ylimääräisiä tilaisuuksia. Kevätkokouksen tärkeimpänä asiana oli edellisen vuoden tilinpäätöksen hyväksyminen ja vastuuvapauksien myöntäminen. Kokous päätti myös vuosiylijäämän käytöstä. Syyskokouksessa asialistalla oli päällimmäisenä johtokunnan jäsenten valinta. Käytäntö muuttui jo vuonna 1920, kun perustettiin hallintoneuvosto, jolle sisällytettiin johtokunnan jäsenten nimeäminen.

Kun Keskimaalla ei ollut ennen 1930-luvun puoliväliä omia kokoontumistiloja, kokouksia järjestettiin muun muassa Jyväskylän Kunnallistalolla. Kun osuuskauppa avasi ravintolan päätoimipaikkansa yhteyteen, alettiin kokoontua siellä. Joskus jäseniä oli paikalla niin vähän, että osuuskuntakokous pidettiin konttoritiloissa. Sotien jälkeen kokouspaikaksi vakiintui *Syrjälän ravintola* Voionmaankadun varrella. Kun uuden keskustoimitalon yläkertaan valmistui ravintola *Ukkometso* 1960-luvun alussa, siitä tuli luonteva kokouspaikka. Kun se tuhoutui palossa 1980-luvun alussa, yhteiset tilat saatiin *Jyväshovista*.

Osuuskuntakokousjärjestelmä toimi aikansa. Sen jatkuva ongelma oli, ettei väkeä tahtonut tulla paikalle. Tämä nakersi osuuskuntakokouksen arvovaltaa, ja Keskimaankin tilaisuuksiin saavuttiin harvakseltaan maaseudulta. Osuuskauppahan toimi 1960-luvulla kaupungin ulkopuolella Toivakasta Petäjävedelle ja Korpilahdelta Laukaaseen. Alue oli 1970-luvun alussa laajenemassa vielä Uuraisille. SOK alkoi mallisäännöin kannustaa Keskimaan kaltaisia suuria, laajalla alueella toimineita osuuskauppoja siirtymään *edustajistojärjestelmään*.

Keskimaan syyskokouksessa 1971 päätettiinkin ottaa käyttöön edustuksellisempi menetelmä. Sääntömuutos vahvistettiin ylimääräisessä kokouksessa vielä ennen vuodenvaihdetta. Samassa yhteydessä korotettiin osuusmaksu 50 markasta 100 markkaan; edellinen korotus oli kaukaa, vuodelta 1953. Viimeinen osuuskuntakokous pidettiin 6.11.1972.[884]

Uudessa järjestelmässä osuuskunnan jäsenet valitsivat *edustajansa suhteellisilla vaaleilla*. Edustajistoon tuli jäsen suunnilleen 250 jäsentä kohti, mikä tarkoitti Keskimaalla 38 hengen edustajistoa. Osuuskaupan toimialue jaettiin viiteen alueeseen, jolla kullakin toimi oma *aluetoimikunta*. Edustajiston kokous valitsi puolestaan sen jäsenet. Aluetoimikunta tuki edustajiston työskentelyä seuraamalla alueensa kauppapalvelujen tilaa ja tuomalla aloitteita alueensa edustajien tietoon. Keskimaan viisi *jäsenaluetta* olivat:

- Jyväskylän kaupunki (18 edustajaa, 6 varaedustajaa)
- Jyväskylän maalaiskunta (6 edustajaa, 2 varaedustajaa)
- Korpilahti, Muurame ja Säynätsalo (4 edustajaa, 2 varaedustajaa)
- Laukaa ja Toivakka (6 edustajaa, 2 varaedustajaa)
- Petäjävesi ja Uurainen (4 edustajaa, 2 varaedustajaa)

Edustajistojärjestelmän hyvä puoli oli, että kaupan jäsenistö pääsi vaikuttamaan kotiseudullaan. Vaalipaikkoina toimivat myymälät muutamaa pientä lukuun ottamatta. Jyväskylässä oli neljä äänestyspaikkaa: Keskimaa-Sokos, Prisma sekä Keljon ja Voionmaankadun myymälät. Äänioikeuttaan sai käyttää jokainen 18 vuotta täyttänyt osuuskaupan jäsen, ja ääni annettiin kunkin äänestäjän kotipaikan perusteella jäsenalueen ehdokkaalle.

Ensimmäiset, kaksipäiväiset vaalit järjestettiin huhtikuussa 1973, ja intoa lisättiin toisen äänestyspäivän kahvitarjoilulla. Jäsenet olivat asettaneet 111 ehdokasta, joiden valintaan osallistui lähes 1 400 osuuskaupan jäsentä eli noin 20 prosenttia jäsenkunnasta.[885] Varatuomari ja myöhemmin kansanedustaja *Juha Karpio*, josta tuli myöhemmin osuuskaupan hallintoneuvoston ja viimein hallituksen jäsen, muistelee tuloaan edustajistoon:[886]

Osuuskaupan myymälät ovat aina olleet paitsi ostospaikkoja, myös luontevia kanssaihmisten kohtaamispaikkoja. Viitasaaren miehiä osuuskaupan pihamaalla 1920-luvulla.

Sehän oli 1970-luvun alkua, kun tulin mukaan. Meitä oli pieni joukko Prahassa seuraamassa jääkiekon maailmanmestaruuskilpailuja. Oli ollut jokin aika sitten Prahan kevät ja muutenkin suuria mullistuksia oli tapahtunut. Oltiin silloisen Keskimaan toimitusjohtajan Pekka Prättälän kanssa kämppäkavereita samassa hotellihuoneessa. Siellä Pekka sitten kysyi minulta, että olisinko kiinnostunut asettumaan ehdokkaaksi Keskimaan edustajistoon. Ilmoitin myönteisen kantani. Ja sieltä se mukaan tulo Keskimaan hallintoon sitten hiljalleen lähti. Se oli muutoinkin ikimuistoinen matka, kun Tšekkoslovakia voitti silloisen Neuvostoliiton.

Nelivuotiskaudeksi valitun edustajiston ensimmäinen kevätkokous voitiin pitää toukokuussa 1973. Historiallisen tilaisuuden avasi hallintoneuvoston pitkäaikainen puheenjohtaja, maanviljelijä Veikko Niemelä. Kokouksen puheenjohtajan nuija annettiin toiselle palokkalaiselle, kunnallisneuvos Paavo Moilaselle, ja hallinnosta vastanneen apulaisjohtaja Pentti Packalénin tehtävänä oli pitää kirjaa päätöksistä.

Edustajiston jäsenmäärää lisättiin 1970-luvun puolivälin jälkeen Keurusmaan sulautumisen myötä. Uusi lisäys oli tarpeen 1980-luvulla Päijätmaan fuusion jälkeen. Keskimaan edustajiston koko oli tällöin 62 varsinaista jäsentä ja 23 varajäsentä. Samalla jäsenalueiden määrä kasvoi seitsemään.

Kun Keski-Suomeen oli syksyllä 1983 syntymässä nopealla aikataululla koko maakunnan kattava osuuskauppa, sen hallinto tuli järjestää rakenteellisesti uudelle mallille. Keskimaan edustajiston syyskokouksessa 1983 osuuskaupan säännöt ja vaalijärjestys päätettiinkin muuttaa.[887] Uuden edustajiston koko laajeni 100 henkeen. Keskimaassa oli ollut jo sitä ennen kookas 62-jäseninen edustajisto, joten maakunnallisen, kaikkien kansalaispiirien edustavuuden ajateltiin toteutuvan paremmin lisäämällä sen kokoa kuin pitämällä koko ennallaan karsien Keskimaan entisen toimialueen edustusta. Ensimmäiset, *uuden edustajiston vaalit* järjestettiin syksyllä 1984. Laajentunut osuuskauppa oli muodostunut kymmenestä entisestä, joten kukin jäsenalue asetti omat ehdokkaansa, joita oli kaikkiaan 325. Ensimmäisen edustajiston toimikausi käsitti vuodet 1984–1989. Hallintoelimen järjestäytymiskokous oli 11.12.1984, jolloin muun muassa valittiin hallintoneuvosto. Järjestyksessään toisen edustajiston toimikausi oli kolme vuotta (1990–1992) ja sen jälkeen alettiin työskennellä nelivuotiskausittain. Äänestys tehtiin *postitse*, kunnes vuonna 2009 otettiin käyttöön myös *nettiäänestys*.

Kun vuonna 1989 edustajisto valittiin postitse, osuuskunnan jäsenten äänestysaktiivisuus nousi 44 prosenttiin.[888] Kahdella seuraavalla kerralla innostus jäi taloudellisesti ahtaana aikana alhaisemmaksi, kunnes nousi vuonna 2001 uudelleen yli



Osuuskaupan kautta löytyi likimain kaikki tarvittava, aseista mankeleihin, luistimista herätyskelloihin. Mikäli joku tuote ei kuulunut oman myymälän valikoimiin, sen pystyi tilaamaan toimitusmyynnin kautta.

40 prosenttiin (43,4). Oli myös vara valita, sillä ehdokkaita asetettiin menneeseen nähden ennätyksellisesti, 422 henkeä. Keskimaalaiset olivat kiinnostuneita kauppansa kehittämisestä, sillä ajanjaksolla 1999–2002 maassamme käydyissä osuuskauppojen edustajistovaaleissa äänestysprosentti jäi 30:een.[889]

Seuraavissa, kevään 2005 edustajistovaaleissa, kolmasosa Keskimaan asiakasomistajista käytti äänioikeuttaan. Valituista 63 prosenttia oli naisia, mikä oli ennätys sekä sitä edeltäviin että seuraaviin vaaleihin verrattuna. Vaaleissa ehdokkaita oli mukana nelisensataa, kuten edelliselläkin kerralla. Myös äänestysaktiivisuus säilyi samanlaisena. Vuonna 2013 into laantui (22,3 prosenttia), mutta lähes 25 000 annettua ääntä edustivat aikamoista kansalaisvaikuttamista. Valituista 100:sta edustajiston jäsenestä 52 oli uusia; sama määrä oli naisia. Nuorin edustaja oli valituksi tullessaan 24-vuotias, vanhin 77-vuotias.

Edustajistovaaleissa jako kymmeneen jäsenalueeseen säilyi vuoteen 1993, jolloin määrää lisättiin kahdella. Muutokseen vaikutti osaltaan toimialueen laajentuminen Kuhmoisiin. Vuoden 1997 vaaleissa jäsenalueiden määrä päätettiin supistaa kahdeksaan ja vuodesta 2001 katsottiin riittävän jaon *kolmeen jäsenalueeseen*, Jyväskylään sekä eteläiseen ja pohjoiseen alueeseen.

Kahdesti vuodessa kokoontuva edustajisto terävöitti 2000-luvulla toimintaansa pitämällä *aluekokouksia*. Niissä annettiin osuuskaupan hallitukselle ja toimivalle johdolle evästyksiä. Esimerkiksi elokuussa 2008 hallintoneuvoston puheenjohtaja Simo Kutinlahti välitti seuraavat terveiset, joukossa isoja ja pieniä asioita:[890]

- aluekokoukset hyvä käytäntö
- kirjallisten kysymysten esittämismahdollisuus johdolle etukäteen ennen kokouksia
- kotimaisen ruuan ja lähiruuan asema Keskimaassa
- ruokakauppaan tulee saada lisää asiakaspalvelua
- Keskimaa voisi vahvistaa asemaansa yhteisövaikuttajana korostamalla vastuullisuutta palvelutilanteissa
- pyrittävä pakkausmateriaalien kulutuksen vähentämiseen, take away -tuotteille lisähintaa
- selvitettävä mahdollisuutta saada ABC-kylmäasema Kannonkoskelle
- ABC:n monipuolisen ruokatarjonnan yhteydessä korostettava monipuolisen, terveellisen ruokakulttuurin vaihtoehtoja
- ruokalistat voisivat olla enemmän erilaisia kussakin liikennemyymälässä
- edustajiston jäsenet haluavat tutustua alueensa toimipaikkoihin.

Edustajiston aluekokoukset olivat yksi keino lisätä asiakasomistajien vaikutuskanavia osuuskauppansa hallintoon. Alueelliset kokoukset kytkettiin myös nimeämisvaliokuntatyöskentelyyn. Edustajistolla oli ollut jo 1980-luvun lopulta tukenaan tämä vuosittain toimiva valiokunta, joka teki taustatyötä tärkeille nimityksille, kuten esityksille hallintoneuvoston jäsenyyksistä. Edustajisto arvioi vuonna 2008, että asiat ovat kokonaisuutena melkoisen hyvällä mallilla, mutta vaikutusmahdollisuuksia haluttiin parantaa. Edustajisto halusi lisätä vuorovaikutusta toimipaikkojen ja johdon kanssa. Toimipaikkatasolla ensisijaisena vaikuttamisväylänä pidettiin Ässätukiryhmätyöskentelyä.[891] Lisäksi toivottiin aiempaa parempaa kiertoa luottamushallinnossa. Luottamushenkilöiden vaihtuvuus vilkastuikin 2010-luvulla. Hallinto-organisaation ulkopuolella toimineiden Ässätukiryhmien toiminta päättyi vuoden 2014 alusta. Tilalle saatiin S-ryhmän asiakaspaneelit. Vuoden 2014 lopussa noin 2 000 Keskimaan asiakasomistajaa oli mukana asiakaspaneeleissa arkipäivän vaikuttajina kehittämässä toimintaa.

Hallintoneuvosto linjaa ja valvoo

Luottamuselimillä on osuuskuntalaissa sekä osuuskaupan säännöissä määritellyt tehtävät. Näin päätöksenteko noudattaa hyvää hallintotapaa:

Edustajisto

- 100 jäsentä, jotka valitaan neljän vuoden välein järjestettävällä vaalilla.
- Hallintoneuvoston nimeäminen, tilinpäätöksen vahvistaminen sekä tuloksenkäytöstä, muun muassa ylijäämänpalautuksesta, päättäminen.

Hallintoneuvosto

- 21 jäsentä, joista kaksi edustaa henkilökuntaa.
- Valvoa hallituksen ja toimitusjohtajan hoitamaa osuuskaupan hallintoa ja toiminnan tarkoituksen toteutumista parhaalla mahdollisella tavalla.
- Valitsee hallituksen jäsenet ja toimitusjohtajan, valmistelee edustajiston kokouksessa esille tulevat asiat, ohjeistaa hallitusta laajakantoisista ja periaatteellisista asioista sekä vahvistaa keskeiset strategiat ja tavoitteet.

Hallitus

- Toimitusjohtaja sekä neljä jäsentä.
- Edistää osuuskaupan etua huolellisesti ja hoitaa sen asioita osuuskuntalain, osuuskunnan sääntöjen, ohjesäännön sekä edustajiston ja hallintoneuvoston antamien ohjeiden ja päätösten mukaisesti.
- Päättää strategioista, tavoitteista ja suunnitelmista.

Jyväskylän Osuuskaupassa oli ollut aluksi vain yksi hallintoelin, hallitus. Tapa jatkui myöhemmin pienissä osuuskaupoissa, mutta suuremmissa oli erikseen *hallintoneuvosto ja sen työvälineenä johtokunta*. Jälkimmäiseen ratkaisuun päädyttiin Jyväskylän Osuuskaupassa jo kesällä 1920 eli muutaman ensimmäisen toimintakauden jälkeen. Seminaarin yliopettajasta, leikkikalutehtailija *Juho Jussilasta* tuli hallintoneuvoston ensimmäinen puheenjohtaja; hänen varamiehenään oli palokkalainen maanviljelijä, talousneuvos *Jussi Vihtori* (tunnettiin pelkästään etunimien alkukirjaimin J. V.) *Niemelä*. Niemelästä tuli sittemmin puheenjohtaja neljännesvuosisadaksi (1928–1953) ja hänen pojastaan maanviljelijä, talousneuvos *Veikko Niemelästä* seuraaja yhtä pitkäksi ajanjaksoksi (1955–1980).[892] (Hallintoneuvoston puheenjohtajat ja varapuheenjohtajat ovat liitteenä, samoin alueosuuskauppa-ajan muut hallintoneuvoston jäsenet.)

Hallintoneuvoston valitsi osuuskuntakokouskaudella osuuskuntakokous, edustajistokaudella edustajisto. Hallintoneuvoston tuli kokoontua vuosittain vähintään neljästi, ja se linjasi johtokunnan hoidettavaksi ja toimeenpantavaksi tärkeimmät asiat. Hallintoneuvostoon tuli aluksi yhdeksän jäsentä, jotka olivat maanviljelijä Otto Ollilaa ja kivenveistäjä V. Mikkilää lukuun ottamatta kaupunkilaisia viran- ja toimenhaltijoita. *Jäsenmäärä* nostettiin pian kahteentoista. Kun Jyväskylän Osuusliikkeen toimialue laajeni 1930-luvulta lähtien voimakkaasti kaupunkia ympäröivälle maaseudulle ja kauppa muuttui Keskimaaksi, hallintoneuvoston jäsenten oli määrä edustaa tasapuolisesti koko toimialuetta. Vuoden 1943 sääntömuutoksella jäsenmääräksi tuli 15.

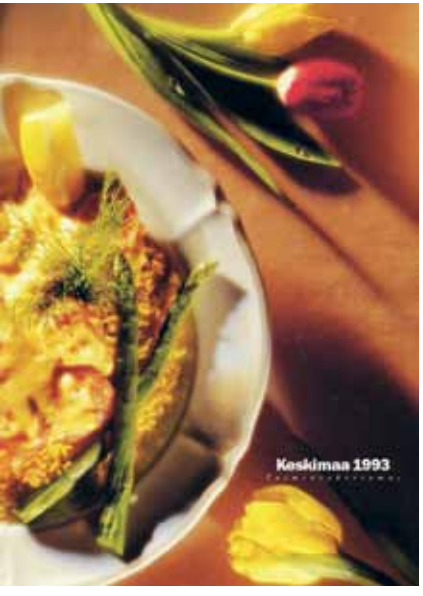
Kun toimialue myöhemmin entisestään laajeni 1970-luvulla, jouduttiin ajoittain tarkastelemaan hallintoneuvoston jakauman edustavuutta. Uuraislaisilla ei ollut aluksi edustajaa. Edustajisto päätti vuonna 1975, että vastaisuudessa tullaan valinta tekemään jäsenalueittain jäsenmäärän suhteessa, mutta koko toimialue tulee otetuksi huomioon siten, että jokaisesta kunnasta tuli olla ainakin yksi hallintoneuvoston jäsen.[893] Ihmisillä oli vielä 1970-luvulla kuva, ettei Keskimaa ollut yleiskauppa,



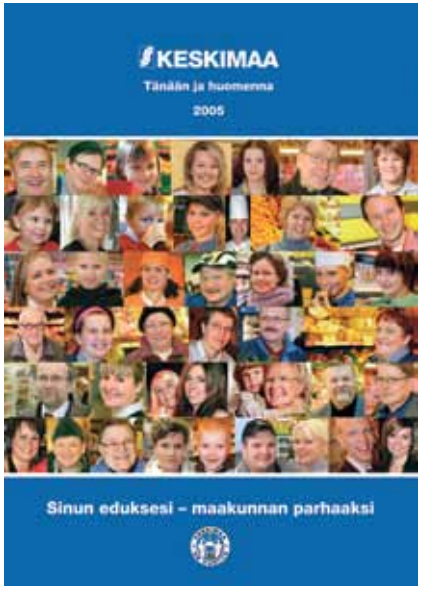


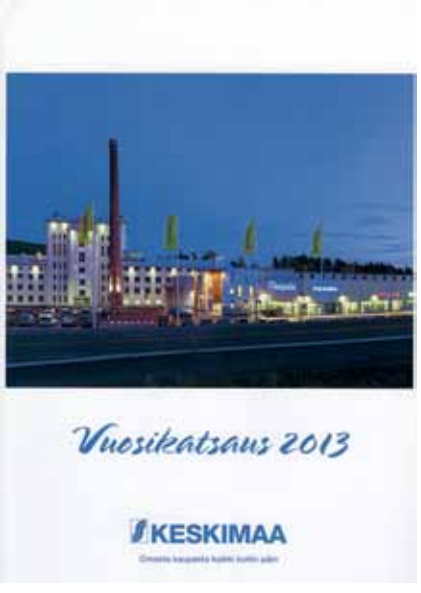












Keskimaan vuosikertomusten kansia eri vuosikymmeniltä.

vaan maaseutuväen kauppa. Tätä osoittaa varatuomari Juha Karpion muistelu:[894]

> Saattoi olla, että yksi kriteeri siihen, että minut valittiin noihin aikoihin hallintoneuvostoon, oli se, että olin Jyväskylän oma poika.

Kanta-Keskimaassa oli 1980-luvun alussa 18-jäseninen hallintoneuvosto. Vuonna 1981 sen puheenjohtajaksi talousneuvos *Veikko Niemelän* jälkeen oli tullut toinen palokkalainen, agrologi *Paavo Lahti*. Vuodesta 1970 lähtien varapuheenjohtajaksi oli nimetty nainen, ensin kahdeksi vuodeksi lehtori *Aino Juhansalo*, sitten vuodesta 1972 talousopettaja *Anna-Liisa Kauhanen*. Kauhanen oli tehtävässä vuoteen 1984. Hän oli hallintoneuvoston jäsen vuoteen 1990 eli alueosuuskaupan alkuajan. Aikakauteen mahtuu myös seuraajan valinta Pekka Prättälän jälkeen. Hallintoneuvoston varapuheenjohtaja kuului seuraajaehdokkaan Kalevi Liukkosen haastattelijoihin. Liukkosen tapa tervehtiä jäi siinä määrin mieleen, että Kauhanen muistaa tokaisseensa haastattelijoille: "Tuossa on meidän johtaja."[895]

Viime sotien jälkeen 1950-luvun lopulla kanta-Keskimaan aikana hallintoneuvoston ja toimivan johdon luottamus joutui pahimpaan koetukseen. Sitä ilmensi muun muassa *apulaisjohtaja Väinö Tuovisen* irtisanominen. Hallintoneuvosto kovisteli myös toimitusjohtajaa vuosia jatkuneesta heikosta tuloskehityksestä ja myymälöiden palveluvarustuksen ja -alttiuden suurista eroista. Veikko Niemelä puheenjohtajana joutui toteamaan, että hallintoneuvosto oli hankalassa välikädessä, kun osuuskaupalla ei ollut taloudellisia edellytyksiä vastata osuuskaupan jäsenten tarpeisiin, kuten uuden keskustoimipaikan rakentamisen.[896] Hallintoneuvoston jäsen *Eino Niittynen* tuskastui pellervolaisen osuustoiminnan ristiriitojen kärjistymiseen ja erosi hallintoneuvoston jäsenyydestä. Tässä tilanteessa Keskimaan toimitusjohtajan vaihdos 1960-luvun alussa tuli vähintäänkin tarpeeseen.

Siirryttäessä alueosuuskauppaan edustajiston kokouksessa 11.12.1984 vanha hallintoneuvosto jätti eronpyyntönsä ja edustajisto nimitti uuden.[897] Siihen tuli 21 jäsentä ympäri laajentunutta toimialuetta. Hallintoneuvoston jäsenen toimikausi oli kolme vuotta; vuosittain erovuoroisia oli jäsenistä kolmasosa. Uusi hallintoneuvosto järjestäytyi 20.12.1984 ja valitsi puheenjohtajakseen agrologi *Paavo Lahden*, joka oli ollut samassa tehtävässä Keskimaassa jo ennen alueosuuskaupan aikaa. Varapuheenjohtajaksi tuli maanviljelijä *Toivo Korhonen* Hankasalmelta.

Uuden hallintoneuvoston valvontaan liittyvät tehtävät alkoivat korostua. Toimintojen ja toimialojen laajetessa kasvava asiakasomistajamäärä vaikutti samaan suuntaan. Työnjaon hallinnon ja toimivan johdon välillä oli oltava selkeä. Alkuvaiheessa oli tärkeää, että ympäri maakuntaa hallintoneuvoston kokouksiin saapuneet kokivat kuuluvansa joukkoon. Saarijärveläinen metsäteknikko *Pekka Mattila* kertoo:[898]

> Keskimaan vanhat ja arvostetut luottamushenkilöt ottivat maaseudun edustajat hyvin vastaan. Ei ollut ylilyöntejä. Kyllä sen varmaan muistaisi, jos olisi jostakin mielensä pahottanut. Paavo Lahti hallintoneuvoston puheenjohtajana hienosti ymmärsi, että tämä on nyt maakunnallinen osuuskauppa eikä pelkästään vanha Keskimaa. Paavo tunsi kerhoneuvojana maaseudun erittäin hyvin. Ja oli tuttu meille maakunnan miehille.
>
> Osa on varmaan kokenut, että ei aivan tasapuolista ollut hallinto. Ainakin minä olen tajunnut sen, että hallinnon painopisteen pitää olla siellä, missä on eniten asiakkaita. Se edustuksellisuus pitää näkyä. Kun maakunnista tuli uusia edustajia, oli luonnollista, että kukin koetti katsoa maakunnallisuutta oman paikkakuntansa näkövinkkelistä, vaikka hallinnossa pitäisi katsoa asiaa Keskimaan näkökulmasta. Tietenkin saarijärveläisten ja viitasaarelaisten pitää tuoda esille asiat, jotka tuntee. Pakkohan se on ymmärtää, ettei maaseudun paikkakunnilta voi olla montaa

edustajaa. Hallintohan on rakentunut niin, että vanhoista osuuskaupoista tuli edustus. Saarijärveltäkin tuli yksi sinne hallintoneuvostoon. Se oli siihen aikaan Saarijärvi–Pylkönmäki -aluetta. Olin ollut koko ajan tämän alueen edustaja. Karstula, Kannonkoski, Kivijärvi aina vaihtelivat. Mielestäni alueellisuus on näkynyt Keskimaan hallinnossa riittävästi.

Jäsenkunta laajeni Saarijärvellä. Tuli paljon E-liikkeestä. Lintusen Eino esimerkillään varmaan vaikutti; oli jo pitkään ollut Saarijärven Osuuskaupan hallinnossa. Ne koki osuuskauppa-aatteen hyvänä.

Paavo Lahti muisteli tulleensa osuuskauppaan, Keskimaahan, maataloustoimikunnan jäsenenä vuonna 1962. Hallintoneuvoston pitkä jäsenyys alkoi vuonna 1973 ja sen puheenjohtajuus 1981. Lahti jätti tehtävänsä vuoden 1997 lopulla ikäpykälän perusteella. Talousneuvosta haastateltiin vuonna 2006, jolloin hän jo osasi epäillä jatkuvan nousukiidon päättymistä:[899]

Hallintoneuvosto ei ole suunnitteleva elin, vaan valvova, että menee säädösten mukaan. Hallintoneuvoston puheenjohtaja on sikäli poikkeuksellisessa asemassa, että hän osallistuu myös hallituksen työskentelyyn. Siinä on mahdollisuus vaikuttaa. Muistan yhdenkin asian, johon olen mielestäni pikkaisen vaikuttanut. Kun Keskimaa elpyi, niin ryhdyttiin hankkimaan hotelleja. Oli tarkoitus rakentaa SOK:n konttorin paikalle hotelli. Suunnitelmat olivat jo aika pitkällä. Sitten kun mietittiin rahoitusta ja pohdiskeltiin, että Prismaakin pitäisi laajentaa ja se vaati varoja aika paljon. Sanoin silloin, että kyllä syömähampaasta pitäisi pitää huoli. Että yritetään ensin laittaa Prisma kuntoon. Eikä tarvinnut odottaa kuin pari vuotta, niin tuli siihen kauppa eikä tarvinnut rakentaa siihen entiselle paikalle. Vaan ostettiin Alexandra, kun se tuli yllättäen myyntiin.

Aina, kun olen tavannut nykyistä toimivaa johtoa, niin olen sanonut, että minua rupeaa pelottamaan. Että eihän se voi jatkua jatkuvasti tällä tavalla. Kuitenkin tähän saakka merkit ovat olleet hyvät ja tulokset ovat olleet hyviä. Ja eteneminen jatkuu mahtavalla tavalla.

Toisaalta kun ajattelee tätä osuuskauppaideaa, niin jos kaikki on kunnossa, että pystyy toimittamaan hyvää tavaraa, pysyy hintakilpailussa mukana. Vielä voitto, joka pääsee mahdollisesti syntymään, palautetaan, niin Keskimaa pärjäsi viime vuosina erinomaisella tavalla. Niin selvää on, että se kiinnostaa ihmisiä. Piti keskittää, että ne bonukset tulivat. Ja sen verran olin osuuskauppaihminen, että muualta en lähtenyt hankkimaankaan. Jos kerran palvelu on hyvää, laatu hyvää, hinta kohtuullinen ja vielä saa ylijäämänpalautusta, niin totta kai se ihmisiä kiinnostaa. Ei siitä mihinkään pääse.

Timo Kässi, uuraislainen agrologi, osuuskauppavaikuttaja yli kolmen vuosikymmenen kokemuksella, muistelee:[900]

Aluetoimikunnassa oli sovittu, että Uuraisilta tulee edustaja Petäjäveden edustajan jälkeen. Se oli sopimus naapurusten välillä, kun oli tietty määrä hallintoneuvoston jäseniä jyvitetty läntiselle puolelle. Niin tulin hallintoneuvostoon. Ne oli mandaatteja, jotka olivat vaihtuvia. Jostakin syystä se minun pesti jatkui vuoteen 2004 asti. Yleensä olen ollut toimissani aika kriittinen, mutta jostain syystä tykkäsivät, että sain olla tuossa luottamustehtävässä.

Kyllä täytyy kehua, kuinka hyvin Liukkonen osasi kuvata tilannetta ja esitellä avauksia hallintoneuvoston kokouksissa. Ja kuvata tulevaisuuden suunnitelmia hyvin avoimesti. Sinänsä osuuskaupan hallinto oli hyvin mielenkiintoinen, kun toimitusjohtaja on ollut hallituksen puheenjohtaja ja hallituksen sihteeri oli varapuheenjohtaja, että Suomu oli hallituksen varapuheenjohtaja. Näki, että siinä muutosvaiheessa, jossa elettiin 80-luku ja pitkälti 90-lukua, hallinto

oli hyvin keskittynyt ammattijohdon käsiin. Tästä asiasta kyllä keskusteltiin hallintoneuvostossa.

Kässi palauttaa mieleen hallintoneuvoston puheenjohtajan vaihdoksen vuoden 1997 lopulla, jolloin hallituksen ja hallintoneuvoston marssijärjestys näyttäytyi hieman erikoisena. Toimitusjohtaja Kalevi Liukkonen ajoi puheenjohtajaksi maakuntajohtaja Erkki Järvelää, mutta niin sanotusta kenttäväestä, erityisesti viljelijäväestöstä, tuli taustatukea keuruulaiselle maanviljelijälle, agrologi Simo Kutinlahdelle:

> Kun Paavo Lahti jäi pois, hallituksesta tuli tieto, että paikalle halutaan maakuntaliiton johtaja Erkki Järvelä. Meissä hallintoneuvoston jäsenissä moni oli sitä mieltä, ettei me oteta sellaista puheenjohtajaa, joka ei ole ollut mukana osuuskauppatoiminnassa ja oli siten kokematon. Ja Erkki oli siihen aikaan vähän poliittinenkin henkilö.
>
> Hallintoneuvoston kokouksessa äänin 16–5 valittiin Simo Kutinlahti. Se kirjattiin pöytäkirjaan, että oli yksimielinen päätös. Se oli käytännössä äänestyspäätös. Hallintoneuvoston kokouksessa vanhin paikalla ollut jäsen totesi, että tämä oli koeäänestys, eikö tämä olekin yksimielinen päätös.

Simo Kutinlahti avaa itse tilannetta näin:[901]

> Mattilan Pekka kysyi edellisenä keväänä, olisinko käytettävissä. Jossain ajassa hänelle vastasin myöntävästi, kun tuommoista mietitte. Olin kuitenkin aivan hämmentynyt, kun lokakuussa -97 tuli erillinen kirje. Olin äskettäin ajelemassa Tammelassa ja muistin saman tienviitan, jonka kohdalla soitin Karpion Juhalle ja kysyin, kuinka on mahdollista, että hallitus tekee päätöksen hallintoneuvoston puheenjohtajasta. Karpio sanoi, että pitää soittaa tästä heti Liukkoselle. Tosi moni hallintoneuvoston jäsen oli hämmästynyt asiasta. Joulukuun kokouksessa tuli kaksi eri esitystä ja hallintoneuvoston kanta oli selvä. Tässä prosessissa unehtui hyvä hallintotapa.

Timo Kässi haluaa ottaa kantaa myös Kuisma Niemelän valintaan Keskimaan toimitusjohtajaksi ja taustoittaa myös Niemelän seuraajan, Antti Määtän valintaa omasta näkökulmastaan hallituksen suunnasta:

> Vei Kuismalta jonkin verran aikaa päästä mukaan keskisuomalaiseen verkostoon. Mutta kyllä hän verkostoituja oli aika vahvasti aikaa myöten. Ei Kuisma, kuten ei Kalevikaan, pahoittanut koskaan ihmisten mieltä puheillaan. Kuisma oli tarkkailijatyyppinen ja hänen aikansa osui tosi hyvään taloudelliseen aikaan. Keskimaassa ei päästy koskaan testaamaan sitä aikaa, että lähtee hihnasta veto loppumaan.
>
> Toimitusjohtajan valinta on hallintoneuvoston tehtävä. Tässä hallintoneuvoston puheenjohtajisto piti valinnan aika lailla hallussaan. Mutta hallituksen sisällä hankala asia oli, ettei hallitusta informoitu siitä, että Niemelä jättää toimitusjohtajuuden eli samalla hallituksen. Saatiin tietää se käytännössä tiedotusvälineistä. Oltiin strategiaseminaarissa ja seuraavana päivänä saatiin tieto, että Niemelä oli valittu SOK:n pääjohtajaksi. Yhtäkkiä hallituksella ei ollutkaan puheenjohtajaa. Eikä yrityksellä toimitusjohtajaa.
>
> Seuraajan valinta oli Simon näpeissä ja se meni ihan oikein. Siinä kiireessä. Tietenkin joku voi kysyä, menikö se ihan oikein, että hallintoneuvoston puheenjohtaja esittää kokouksessa, että hän on haastatellut nämä kandidaatit. Hallintoneuvostossa yksi puheenvuoron käyttäjä sanoi, että olet, Simo, ottanut ison vastuun.
>
> Antin valinta hallintoneuvostossa oli yksimielinen. En tuntenut Anttia entuudestaan. Otin hänet puheille ja esittelin itseni. Kerroin, että meillä on hotellin rakentamisasia. Edeltäjän aikana siitä ei tehty päätöstä, eikä väliaikaisen seuraajan. Nyt se päätös on tehtävä. Pidin tätä hotellin rakentamisasiaa tärkeänä, että annettiin hänelle se vastuu. Että voi esittää, rakennetaanko vai ei. Ja päätös tehtiin samalla viikolla. Kyllä hallitus on ollut näissä asioissa jämäkkänä, kuten siinäkin, ettei Himokseen lähdetty rakentamaan.

Antti Määttä – ”paluumuuttaja” Keskimaan toimitusjohtajaksi

Keväällä 2010 Kuisma Niemelä valittiin SOK:n pääjohtajaksi ja Keskimaan paikka tuli auki. Olin siinä vaiheessa asunut 16 vuotta Porissa. Olin jo miettinyt, että ehkä minä siellä olen lopun työuraani. En montaa muuta paikkaa varmaan olisi lähtenyt hakemaan. Kun Jyväskylään tuli paikka auki, mietin, että kyllä Keskimaan toimitusjohtajuus olisi unelmatyö. Ei minulla ollut suurta imua pääkaupunkiseudulle. Tykkään tehdä näitä toimitusjohtajan hommia maakuntakeskuksissa. Koen, että tämä on minun omaa työtäni. Vaikka juuret on Oulun läheltä, niin kyllä Jyväskylässä ja Keski-Suomessa on aina tuntunut kotoiselta olla, kun olin täällä opiskellut ja kenttäkoulutuksen käynyt..

Odotettiin menestyvän Keskimaan työn jatkajaa. Ei siinä puhuttu kovin voimakkaasti muutoksesta. Totta kai aina ajassa täytyy muuttua, jotta pystytään kehittymään, mutta kyllä siinä haettiin Keskimaan menestyksen jatkajaa, sillä Keskimaa oli kaupparyhmässään huomattava toimija. Jyväskylässä on ollut minulla useita tuttuja ja organisaation sisältä sain useita puhelinsoittoja ensimmäisen parin päivän aikana, että kai sinä nyt sitten haet sitä paikkaa, kun se tulee Kuisman jälkeen auki. Mietin sitä asiaa oman perhetilanteen kannalta ja puolisoni Johannan kanssa pohdittiin, että Jyväskylä olisi hyvä vaihtoehto.

Niistä haastatteluista muistan sen, että ensimmäisessä haastattelussa oli hallintoneuvoston puheenjohtaja Simo Kutinlahti ja SOK:n henkilöstöjohtaja Leena Olkkonen. Sitten oli toinen haastattelu, jossa Simo Kutinlahti haastatteli yksin. Sen jälkeen ilmoitettiin, että nyt pitää mennä Helsinkiin soveltuvuustesteihin ja kerrottiin, että tässä vaiheessa on kolme mukana. Testien jälkeen hyvin pian tuli tieto, että nyt on kaksi jäljellä ja haastattelu oli Jyväskylässä.

Haastattelun ajankohtana oli yksi perjantaiaamu kesäkuun alkupuolella ja siihen annettiin ennakkotehtävä: Keskimaan osavuosikatsaus ja tilinpäätös edelliseltä vuodelta ja niiden pohjalta pyydettiin analyysia Keskimaan tilanteesta ja pyydettiin kertomaan, mitkä olisivat ensimmäiset asiat, joita ryhtyisin toimitusjohtajana tekemään. Aikaa esitykseen oli annettu 20 minuuttia.

Ajelin Helsingistä SOK:n hallituksen kokouksesta edellisenä iltana ja olin yötä Jyväshovissa ja harjoittelin, että sopiihan esitys 20 minuuttiin. Oli lämmin kesäilta ja kävin syömässä Memphisin terassilla, ja silloin tuli sellainen ajatus siinä, että olisihan edessä iso muutos, mutta että kyllä tämä Jyväskylän on jotenkin vain minun kaupunkini, jos minut tänne valitaan. Tämä tunne tuli silloin illalla hyvin voimakkaana. Seuraavana aamuna minulla oli se aika kello yhdeksältä. Olin nähtävästi ensimmäinen näistä kandidaateista. Pidin esitykseni ja siellä oli hallintoneuvoston nimeämistoimikunta paikalla ja esitettiin napakoita kysymyksiä. Kiitettiin ja kerrottiin, että kun haastattelu oli perjantaina, seuraavalla viikolla palataan asiaan.

Lähdin ajelemaan kotiin Poriin ja pääsin sinne iltapäivällä. Heti kun olin päässyt kotiin, puhelin soi ja Simo soitti, että kyllä he tekivät saman tien sellaisen päätöksen, että sinua esitetään valittavaksi. Varsinainen hallintoneuvoston kokous oli siitä puolentoista viikon päästä, se oli juhannusviikko ja se oli tiistaipäivä. Hallintoneuvoston kokouksen jälkeen sanottiin, että tässä olisi sellainen pieni juttu, että tällä viikolla ennen juhannusta pitää päättää uuden hotellin rakentamisesta, että rakennetaanko sitä vai ei. Kun aikataulutettiin, niin päätettiin pitää torstaina ennen juhannusta vielä hallituksen kokous. Olimme menossa Itä-Suomeen viettämään juhannusta, niin kävin Porissa kääntymässä ja tulin Jyväskylään torstain kokoukseen. Siinä joutui heti mielenkiintoiseen historialliseen tilanteeseen, kun silloin torstaina tehtiin päätös. Pari päivää oli aikaa tutustua materiaaleihin, ja tehdä päätös, että rakennetaan hotelli Paviljongin viereen.

Lähde: Antti Määtän haastattelu.

Hallintoneuvoston puheenjohtaja Simo Kutinlahti korostaa, että toimitusjohtajan valintaprosessi kirjattiin selkeästi vuonna 2010 ajanjaksolla 31.3.–22.6. kahteen hallintoneuvoston pöytäkirjaan ja kolmeen nimeämisvaliokunnan pöytäkirjaan.[902] Toimitusjohtajaksi valittu Antti Määttä kertaa prosessia omasta näkökulmastaan. Valintamenettely oli monivaiheinen kestäen kolmisen kuukautta. Hiekka tiimalasissa toki valui koko ajan, koska paineet tehdä päätös Paviljonki-hotellin rakentamisasiassa kasvoivat.[903]

Simo Kutinlahti kantaa huolta hallintoneuvoston asemasta asiantuntijana:[904]

> Paavo Lahti oli kokonaisuuden kokoava puheenjohtaja. Toimitusjohtajahan on esittelijänä hallintoneuvoston kokouksissa. Paavo sitten selkeästi kokosi sen päätettävän asian, mikä on päätöksen aihe. Toi taustan esille. Keskimaan liiketoiminta oli hioutunut kilpailukykyiseksi ja voimakas kasvun aika oli alkanut 1990-luvulla, kun tulin hallintoneuvostoon mukaan.
>
> Osuuskaupat ovat kokemukseni pohjalta voimakkaasti toimitusjohtajavetoisia yhteisöjä. Operatiivinen toiminta on merkittävää ja ison yrityksen arjessa tapahtuu paljon. Hallinnon tulee paneutua kokonaisuuden johtamisen seurantaan. Eri toimialojen sisältöön perehtyminen tuo ymmärrystä käytännön johtamisesta. Yhteenvetona toimivan johdon ja hallinnon pitää rakentaa kilpailukykyä asiakkaiden palvelemiseen.

Tohditaanko päätöksentekoa kyseenalaistaa? Puheenjohtaja jatkaa:

> Asian valmistelun yhteydessä voi ohjata ja varmistaa, että ymmärtää sisällön. Hallintoneuvostoon asiat tuodaan kyllä niin varhaisessa vaiheessa keskusteluun, että niitä voidaan vielä linjata. Tämähän tulee esiin ennen kaikkea hallitustyöskentelyssä. Hallitus voi ohjata valmistelua jo matkan varrella, jos tulee jokin isompi hanke. Silloin suunta löytyy luontojaan ja vältytään ota tai jätä -tilanteista.
>
> Päädymme ratkaisuun keskustelujen kautta. Minun toimintatapani puheenjohtajana on sellainen, että esittely ja taustamateriaali ovat keskeisiä asioita. Onhan siinä mukana esittelevän toimitusjohtajan esitys siitä, kuinka toimisimme. Jotta syntyisi rakentavaa keskustelua, puheenjohtaja ei sano kantaansa ensimmäisenä. Muutenhan ei jäisi muuta kuin keskustella puheenjohtajan kannasta joko myötäsukaisesti tai sitä vastaan. Itse asiahan silloin unohtuu. Roolini on monessa päätöksessä aika näkymätön, toki osallistun keskusteluun.
>
> Pidän hyvin tiiviisti yhteyttä toimitusjohtajaan. Keskustelemme viikoittain puhelimessa ja pari kertaa kuussa ihan istumme alas ja hän kertoo arjen sujumisesta ja tulevista suunnitelmista sekä kuuntelee kommentteja. Siinä totta kai pystyn vaikuttamaan.

Hallintoneuvoston puheenjohtajistosta vaihtui vuonna 1997 myös varapuheenjohtaja. Hankasalmelaista talousneuvos Toivo Korhosta seurasi laukaalainen emäntä *Anni-Kaisa Kantola.* Hän kertoo tulostaan ja hallintoneuvoston työskentelystä naisten näkökulmasta:[905]

> Laukaalaiset kysyivät, suostunko jäseneksi. Ja suostuin. Olin Maatalousnaisten puheenjohtaja ja Maataloustuottajienkin puheenjohtaja ja Maataloustuottajien Naistoimikunnan puheenjohtaja. Olen kai ollut sellainen mukaan lähtevä tyyppi. Se oli mielenkiintoista, koska maaseudun naiset olivat alakynnessä. Ainakin siihen aikaan. Nyt on touhu muuttunut. Naistenkin pitää osallistua enemmän. Nehän ovat kuluttajia ja käyvät miehiä enemmän kaupassa ja tekevät ostopäätöksiä. Korostettiin naisten osallistumista järjestötoimintaan. Ja että valittaminen ei auta, on oltava itse aktiivinen toimija. Esimerkiksi tuottajien kokoukset olivat miesvaltaisia.

Keskimaan hallintoneuvosto on ollut aika iso ja miesvaltainen. Naisia oli silloin ehkä kolmasosa jäsenistä. Jäi kuva, että naiset olivat aika passiivisia. Kyllähän siellä asioista saattoi keskustella, ei niitä asioita niin valmiiksi pureskeltuina aina tuotu. Mutta valmisteltujahan ne olivat. Eihän sellaisella isolla porukalla olisi voitu kohtuuajassa saada aikaan päätöksiä muutoin. Toisinaan jäi kyllä tuntu, että vain vasaran kopautuksella päätettiin.

Kyllä ne asiat olivat joskus aika isoja päätettäviksi, riittävätkö tiedot ja taidot. Pitäisi saada koulutusta, kuten annettiinkin Helsingissä. Ei tapahdu vuodessa, eikä kahdessa. Oma aikansa menee tunnusteluun. Ja sitten kun siellä istuu samoja miehiä kymmeniä vuosia. Jäin kaipaamaan epävirallisia keskusteluja ennen varsinaista päätöksentekoa.

Kun niitä epävirallisia tapaamisia oli, niin tahtoi käydä niin, että miehet menivät miesten luo ja naiset juttelivat keskenään. Minä rohkeana naisena ajattelin, että puhukoot miehet mitä puhuvat, mutta minäpäs menen mukaan.

Osuuskaupan hallituksen jäsen Sari Harvia-Jyllinmaa ei pidä naisnäkökulman tietoista nostamista tarpeellisena ja näkee kysymyksen olevan pitkälti kiinni ammatinvalinnasta. Asia kytkeytyy lähinnä johtamiseen uravalintana:[906]

Omistajahallinnosta kyllä löytyy naisia ja he ovat aktiivisia puheenvuorojen käyttäjiä. Mutta kun kaupparyhmän pääjohtaja on mies, samoin Keskimaan toimitusjohtaja, toimitusjohtajan varahenkilö on mies ja kolme toimialajohtajaa miehiä, niin kyllähän tämä miehistä on. Toki toimitusjohtaja Määttä on tehnyt tilaa naisille ja nostanut konsernijohtoryhmään naisia, mutta en ole kokenut tilannetta aikaisemminkaan millään tavoin vieraaksi. Eihän sekään ole väärin, että naiset hakeutuvat erilaisiin tehtäviin työelämässä. Tärkeintä on, että tehtävissä on oikeanlainen osaaja. Ja kyllä me naiset olemme vahvasti päättämässä kaupassa, myös rakentamisen puolella. Miehiltä menisi viimeinenkin mahdollisuus päättää asioista, jos betonia tarjottaisiin eri sävyissä. Eli tasapainoa löytyy.

Johtokunnasta hallitukseen

Jyväskylän Osuuskaupan hallinnosta vastasi aluksi vain *hallitus*, joka oli luottamushenkilöjohtoinen. Ensimmäisenä puheenjohtajana kesästä 1915 syksyyn 1918 oli opettaja *Oskari Reino*, joka kuului osuuskaupan perustajiin. Häntä seurasi vuoden 1919 loppuun kansakoulutarkastaja *Arvi Sipola*. Sen jälkeen konttorinjohtaja *K. V. Laitila* oli luottamustehtävässä vain puoli vuotta, sillä 1.7.1920 lähtien osuuskaupan hallinto jaettiin *hallintoneuvostoon* ja käytännön liikkeenjohdollisista ratkaisuista yhdessä osuuskaupan liikkeenjohtajan kanssa vastanneeseen *johtokuntaan*. Tässä yhteydessä *liikkeenjohtajaa* alettiin kutsua *toimitusjohtajaksi*, josta tuli johtokunnan kokousten puheenjohtaja. Ensimmäiseen johtokuntaan tulivat osuuskaupan toimitusjohtajan *Väinö Sundbergin* lisäksi hallintoneuvoston valitsemina johtaja *K. V. Laitila* (toimi sihteerinä) ja posteljooni *A. Kanervo*. Varajäseninä olivat lehtori *J. Putro* ja kanttori *M. Sipponen*.[907] Osuusliike Keskimaan sääntöjä muutettiin vuonna 1943, jolloin johtokunnan kokoa kasvatettiin viideksi hengeksi.

Johtokunnan jäsenet valittiin vuoteen 1939 saakka vuosittain hallintoneuvoston ensimmäisessä kokouksessa. Tämän jälkeen käytäntö muutettiin pitkäjänteisemmäksi siten, että valinta kohdistui koko johtokuntaan ja kerrallaan kolmeksi kalenterivuodeksi.[908]

Keskimaan edustajisto päätti 30.9.1982 toimitusjohtaja Prättälän aikana vielä yhdestä osuuskaupan sääntömuutoksesta. Tässä yhteydessä *johtokunnasta tuli hallitus*. Siinä oli entiseen tapaan viisi jäsentä: toimitusjohtaja Pekka Prättälä puheenjoh-

tajana, varatuomari Juha Karpio, agronomi Wilhelm Schildt, maanviljelysneuvos Seppo Törmälä ja hallintojohtaja Pentti Packalén sihteerinä. (Johtokunnan/hallituksen puheenjohtajat sekä jäsenet alueosuuskaupan ajalta ovat liitteenä.)

Kun alueosuuskaupan uusi hallintoneuvosto järjestäytyi joulun alla 1984, se valitsi samassa yhteydessä viisijäsenisen hallituksen. Siinä jatkoivat Keskimaan luottamushenkilöpohjaiset jäsenet Juha Karpio, Wilhelm Schildt ja Seppo Törmälä. Hallituksen puheenjohtajana oli nyt Prättälän seuraaja Kalevi Liukkonen ja hallintojohtajaksi oli tullut Pentti Suomu. Kivijärveläisestä kunnallisneuvos Aaro Leppäsestä tuli ensimmäinen vanhan Keskimaan hallituksen ulkopuolinen jäsen, kun hänet valittiin joulukuussa 1985 Wilhelm Schildtin tilalle. Tähän kokoonpanoon tuli ensimmäinen muutos vasta keväällä 1991, kun professori Antti Tanskanen (myöhemmin Suomen Akatemian johtaja ja OP-Pohjola-ryhmän pääjohtaja) tuli mukaan Seppo Törmälän jättämälle paikalle.

Millaisia kokemuksia pitkäaikaisille osuuskaupan hallitustyöskentelyissä mukana olleille on kertynyt? Varatuomari *Juha Karpio* puhuu omasta ajastaan (1982–2003):[909]

> Olin hallituksessa yli 26 vuotta. En ollut poissa yhdestäkään kokouksesta. Kalevi Liukkonen oli hyvin sovinnollinen johtajana. Ei jäänyt jännitteitä hänen ja hallinnon välille, vaikka Keskimaan henkilöstöstä osa oli ollut hallintojohtaja Pentti Packalénin kannalla.
>
> Olimme kävelylenkillä Petäjävedellä kiertämässä Karikkojärveä. Sen aikana Kalevi totesi, että hänellä olisi kyllä paikka Helsingissä. Mutta samaan hengenvetoon sanoi, ettei aio sitä ottaa. En yhtään epäillyt sitä, että Kalevi menisi. Olin oppinut tuntemaan hänet miehenä, joka teki mitä sanoi. Kalevi halusi johtaa Keskimaata ja hänellä oli isoja projekteja. Kuten Keljon Prisma.
>
> Hyvä kysymys on, millainen asiantuntemus hallituksella on ollut. Voin sanoa omalta osaltani, että on ollut tavaton rikkaus, että olen voinut olla mukana henkilönä, jolla ei ole kaupallista koulutusta. Että mitä olen saanut ja oppinut mukana ollessani. Sen voi ajatella näinkin päin. Hallituksen ja toimivan johdon välillä pitää olla todella hyvä luottamus. Kun ajattelen Prättälää, Liukkosta ja Niemelää ja heidän aikaansa, niin kyllä luottamus on aina pitänyt. Nehän esitykset ovat olleet aina hyvin perusteellisesti valmisteltuja, kun ne tuodaan hallitukseen. Se perusteellisuushan ei ole välttämättä hallituksella, joka on perustettu luottamushenkilöpohjalta. Tänä päivänä hallitukselta vaaditaan enemmän.

Professori *Pekka Neittaanmäki* nostaa esiin joitakin kokemuksiaan (hallituksessa 1996–2012). Puheenvuorossa viitataan myös osuuskaupan johtamiseen:[910]

> Antti Tanskanen siirtyi hallituksen jäsenyydestä Suomen Akatemian johtajaksi. Minuun otettiin yhteyttä. Haluttiin yliopistolta edustaja. Minulla oli perinteisen hallituksen kokouksiin osallistumisen lisäksi tapana tehdä yhteistyötä myös suoraan toimitusjohtajien ja toimialajohtajien kanssa. Ennen kaikkea tavoitteeni oli, että saatiin erilaisia hankkeita yliopistolle. Opinnäytetöitä ja että Keskimaa oli näkyvissä myös yliopiston kampuksella. Esimerkki yhteistyöstä yliopiston kanssa on tämä historianhankekin.
>
> Keskimaan toimitusjohtajat ovat olleet hyvin verkottuneita yhteiskuntaan. Ja niin ovat olleet hallituksenkin jäsenet. Suhteet olivat tiiviit muun muassa silloiseen Keski-Suomen maakuntaliittoon. Liukkonen toivoi maakuntajohtaja Erkki Järvelää hallintoneuvoston puheenjohtajaksi. Hallintoneuvosto ei toivetta kuitenkaan huomioinut. Puheenjohtajaksi valittiin maakuntajohtaja Järvelän sijasta Simo Kutinlahti Keuruulta.

Kaupunginjohtaja Pekka Kettusen aikaan oli ongelmia. Näkyi muun muassa siten, että kaupunki määräsi meille erittäin ankarat maksut tonteille. Piti sijoittaa parkkitaloihin ja kaavamaksut olivat huikean korkeat. Keskimaalla oli ehkä kovimmat maksut kuin millään yrityksellä.

Liukkosen aikana oli pelkistetty strategia, mutta hän oli hyvin pitkäjänteinen ja operatiivinen koko ajan. Toiminnan mies. Sitten Liukkosen palkkaamat aika itsenäisesti toimineet ja kokeneet toimialajohtajat jäivät eläkkeelle. Kuisma Niemelän aikaan investoitiin paljon ja strategian laatiminen vei melkoisesti myös hallituksen aikaa. Antti Määttä edustaa samanlaista johtamistapaa kuin Liukkonen.

Pitää paikkansa, ettei luottamushallinnossa ole ollut riittävästi liiketaloudellista asiantuntemusta. Toisaalta, kun liiketoimintaprosessit osuuskaupassa on hyvin kehitetty koko SOK:n tasolla, tarvitaan alueelle soveltavaa otetta ja alu-



Keskimaan konsernijohtoryhmä huhtikuussa 2015: kiinteistöjohtaja Matti Vihinen, matkailu- ja ravitsemiskaupan toimialajohtaja Pasi Kunelius, asiakkuus- ja markkinointijohtaja Katja Laitinen, toimitusjohtaja Antti Määttä, henkilöstöjohtaja Kaisamaria Thusberg, market- ja tavaratalokaupan toimialajohtaja Reima Loukkola, talousjohtaja Niko Toivanen sekä liikennemyymälä- ja polttonestekaupan toimialajohtaja Heikki Tervanen.

een tarpeiden tuntemusta ja tietoutta. Näin ollen luottamushenkilön asema on helpompi kuin perinteisissä yrityksissä.

Antti Tanskanen, joka oli ollut edeltäjäni Keskimaan hallinnossa, sanoi, että kun seuraat Liukkosta, niin opit johtamista. Liukkonen otti hallituksessa asiat kolmessa aallossa: ensin hoidettiin tehokkaasti alta rutiiniasiat, sitten jonkin verran pohjustamista vaativat asiat ja viimeinen aalto oli asioiden pitkän tähtäyksen valmistelua. Hyvin johdetut kokoukset, jotka kestivät sovitun ajan. Tanskasen lupaus toteutui: olen hallituksessa oppinut kaikkien kolmen johtajan aikana paljon uusia asioita ja pystynyt hyödyntämään niitä myös omassa johtamistyössäni yliopistossa eri tehtävissä.

Perheyrityksen talousjohtaja *Sari Harvia-Jyllinmaa* tuli osuuskaupan hallitukseen vuonna 2004:[911]

Tulo tehtävään:

Muistini mukaan hallintoneuvoston puheenjohtaja soitti ja tiedusteli, että kiinnostaisiko tällainen tehtävä. Se tuli yllättäen. Pyysin pienen hetken miettimisaikaa. Kävin sitten asiaa läpi omassa yrityksessä, että miltä asiat sitä kautta kuulostavat. Sen jälkeen otin yhteyttä. Oli haastattelu ja läpäisin sen ja tässä nyt ollaan.

Mitä asiantuntijuutta odotettiin saatavan lisää osuuskaupan omistajahallintoon:

Varmaankin bisnes- ja globaaliosaamista, tai ainakin oletan niin. Olisiko ollut sekin, että kun on perheyritystausta, että jospa erimielisyydestä syntyy luovuutta!

Mitä kuluneesta kymmenen vuoden aikajaksosta on jäänyt päällimmäisenä mieleen:

Olen saanut olla monessa merkittävässä asiassa mukana ja nähnyt paljon erilaisia hankkeita. Yksi, mikä on muuttunut, on hallitustyöskentely. Se on paljon ammattimaisempaa tänä päivänä. Keskimaan aikana maailma on myös muuttunut paljon. Tulin mukaan silloin, kun Keskimaassa oli eräänlainen sukupolvenvaihdos käynnissä ja nuorempia toimialajohtajia tuli vetovastuuseen.

Agrologi *Timo Kässi* tuli mukaan hallitustyöskentelyyn Harvia-Jyllinmaan lailla vuonna 2004:[912]

Kun kysymys kuuluu, mitä asiantuntemusta minun oletettiin tuovan Keskimaan hallitukseen, pitäisi kysyä niiltä, jotka ovat valinneet. Oletan, että minun on katsottu tuovan maakunnallisen osuustoiminnan näkökulmaa. Minulla on siitä jonkin verran kokemusta. Osaamista en lähde kehumaan. En voi sanoa asettuneeni edeltäjieni saappaisiin, sillä tulin Karpion Jussin jälkeen. Täytyy sanoa, että meillä on hyvä hallitus, jota nykyinen toimitusjohtaja sopivasti haastaa. Keskimaalla on ollut aina hallituksessa aikamoisia tekijöitä ja toimijoita. Maakunnan ykkösketjua. Tällainen maalaispoika kokee olevansa kovassa seurassa.

On hyvä, että hallituksessa on ollut jo koulutuksensa suhteen ihmisiä erilaisista taustoista. Että tulee eri puolilta näkemyksiä. Jos kaikki olisivat kauppatieteiden maistereita, näkökulma voisi olla aika yksipuoleinen. Voi olla humanisteja ja yhteiskuntatieteilijöitä siinä missä nykyajan maanviljelijöitä. Vaatimus on kova, kyllä täytyy ymmärtää liiketaloudellista laskentaa. Ja että osaa kysyä.

Meillähän on Määtän Antin aikana uusiutunut käytännössä johtoryhmä aika lailla. Se on vissiin nyt Määtän dream team. Hallitus on ollut yksimielinen näissä valinnoissa. Asiat on käyty perusteellisesti läpi. Aika näyttää, mihin tämä johtaa.

Osuuskaupassa eletään taas yhtä murrosvaihetta. Yhteiskuntatieteilijät varmaan vielä selvittävät, kun nähdään mihin tämä on johtanut, että mistä tässä on tänä päivänä kysymys. Vertaisin aikaa jopa lähiöiden syntyyn aikoi-

naan. Niin kuin sekin, että nyt on kovaa kritiikkiä ilmassa keskittyneestä kaupasta. Kun tiedän minkälaisella katteella kauppaa käydään, minusta kritiikki on aiheetonta. Ei tässä tehdä mitään isoa tiliä.

Toimikuntatyö hallintoa tukemassa

Vaalikahvit Uuraisten myymälässä 1970-luvun alussa. Sylvi Flyktman tarjoilee Sirkku Saksalalle. Jenny Korkeamäki on jo ennättänyt istua kahvittelemaan.

Osuuskauppatoiminnan luonteeseen kuului, että kuhunkin myymälään tuli oma *myymäläneuvosto*. Tätä käytäntöä ryhdyttiin noudattamaan Jyväskylän Osuuskaupassa ainakin viiden vuoden kuluttua kaupan perustamisesta eli vuodesta 1920 lähtien. Tämä liittyi siihen, että osuuskauppaan perustettiin hallintoneuvosto, joka nimesi jäsenet toimipaikkoja tukeviin ja valvoviin neuvostoihin. Vuodesta 1938 lähtien myymäläneuvostoista alettiin käyttää *myymälätoimikunta-nimeä*. Myymälätoimikuntia voidaan pitää Keskimaan pitkäaikaisimpana hallinnon tukimuotona. Toimikuntien merkitys hieman väheni vuonna 1973, kun osuuskauppa siirtyi edustajistoaikaan ja siihen liittyen muodostettiin aluetoimikuntia. Tästä on mainittu jo edustajistoajasta kerrottaessa.[913]



Toinen pitkäaikaisen toimikuntatyön muoto oli *naistoimikunta* sotavuosista lähtien. Siitä, kuten sen muuttumisesta *kotitaloustoimikunnaksi*, on myös ollut puhetta aiemmin. Kolmantena tärkeänä toimikuntana, josta on kerrottu maatalouskaupan yhteydessä, on mainittava *maataloustoimikunta* 1950-luvun lopulta lähtien. Ennen alueosuuskaupan syntyä Keskimaalla oli myös muutama muu, lyhytkestoisemmaksi jäänyt toimikunta. Niistä voi nostaa esiin hallintoneuvoston puheenjohtaja Veikko Niemelän johtaman *koulutus- ja valistusvaliokunnan* (1958–1962) ja toimitusjohtaja Pekka Prättälän johtaman *tavaratalotoimikunnan* (1962–1982).

Kun maakunnallinen osuuskauppa pääsi vuonna 1984 jaloilleen, hallintoa tukivat viisi *aluejohtokuntaa* sekä sama määrä kotitaloustoimikuntia ja maataloustoimikunta. Seuraavana vuonna myymälätoimikunnat saivat uuden ohjesääntönsä. Vuodesta 1989 tapahtui tärkeä muutos, kun aluejohtokunnat ja kotitaloustoimikunnat sulautettiin toimipaikkakohtaisiksi *Ässätukiryhmiksi*. Maatalouskaupalla oli omat tukiryhmänsä, ja maataloustoimikunta oli pystyssä ainakin muodollisesti siihen saakka, kunnes osuus luopui syksyllä 1992 rauta- ja maatalouskaupastaan. Sen jälkeen tärkeimmäksi arkivaikuttamisen tukiryhmäksi jäi Ässätukiryhmätyöskentely. Se ei kuulunut varsinaisesti hallintoon, mutta siitä tuli keskeinen toimipaikkakohtainen linkki kaupan ja asiakasomistajan välille. Sen piirissä oli mukana noin kaksisataa asiakasomistajaa.



Osuustoiminnallisuus (1915–2015)

Aate vai hyöty ratkaisee?

Tasapainottelun aika: perinteinen osuustoiminta 1980-luvulle saakka

Osuustoiminnan laaja kenttä maaseutuun tukeutumassa

Vuoden 1901 osuustoimintalaki mahdollisti osuustoiminnallisuuden yleistymisen. Maahamme alettiin perustaa osuuskuntia, joista osa oli kuluttajalähtöisiä. Niiden keskusjärjestöksi perustettiin *Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK)* kolme vuotta myöhemmin. Tästä lähti liikkeelle sekä Jyväskylän että koko Keski-Suomen osuuskauppojen perustamisaalto, kuten kirjan alussa on kerrottu.

Osuustoimintakenttä muodostui kahdenlaisista osuuskunnista, *kuluttaja- ja tuottajaosuuskunnista*. Kun Suomi eli maa- ja karjataloudesta sekä voimistuvasta metsätaloudesta, monet tuottajaosuuskunnat kytkeytyivät näihin elinkeinoihin. Tuottajaosuuskuntien varhaisin merkitys näkyi Keski-Suomessa osuuskuntamuotoisten meijereiden perustamisena.

Jo SOK:n synnyn aikaan oli näkyvissä, etteivät varsinkaan kaupunkien työväestön toimesta syntyneet osuuskaupat pitäneet hyvänä kuluttajaosuuskuntien läheistä kytköstä *Pellervo-Seuraan*, jossa korostui tuottajanäkökulma. Ristiriidat syvenivät 1910-luvulla maamme itsenäistymisen edellä osana yhteiskunnan poliittista kahtiajakoa ja johtivat ns. edistysmielisten osuuskauppojen eroon SOK:sta ja rinnakkaisen keskusjärjes-







Talkoohenki osuustoiminnan voimavarako?

Keskimaan toimitusjohtaja Pekka Prättälä oli aikoinaan näkyvästi mukana kansainvälisessä järjestötoiminnassa, joka pyrki levittämään osuuskuntatoimintaa kehitysmaihin, kuten Afrikkaan. Tämän yhteyden kautta Keskimaassa kävi 1960- ja 1970-luvulla kaukaisia vieraita tutustumassa suomalaiseen osuuskauppaan. Henkilöstölehti Keskimaalaisessa oli vuonna 1974 maataloutta Suomessa neljä vuotta opiskelleen etiopialaisen Shimmelles Tenawin haastattelu:

> Suomi on osuustoiminnassa maailman johtavia maita. On yllättävää, kuinka osuustoiminta on löytänyt vahvimman kannatusalueensa juuri Skandinaviasta ja erityisesti Suomesta.

Shimelles oli Suomessa oloaikanaan kokenut talkoot ja näki niissä yhden syyn osuustoiminnan menestykseen: osuustoiminta on puhtaimmillaan perinteistä suomalaista talkoohenkeä.

Muuhun maailmaan verrattuna osuustoiminta oli menestynyt Suomessa hyvin. Vähittäiskaupan markkinaosuudella mitattuna suomalaisella osuustoiminnalla oli maailmanennätys. Maassamme oli osuustoiminnallisten liikkeiden yhteenlaskettu markkinaosuus yli 35 prosenttia, kun se esimerkiksi Ruotsissa oli noin 25 prosenttia, vaikka Ruotsin KF olikin maansa suurin yritys.

Uusia vahvoja osuustoimintamaita olivat ne kehitysmaat, joihin pohjoismaat olivat vieneet osuustoiminnan siemenen kehitysapuprojektiensa mukana. Paras esimerkki näistä oli Tansania.

Tansania on osuustoiminnan avulla saanut maataloutensa kuntoon, ja nykyisin sillä on kaikki mahdollisuudet nopeaan taloudelliseen kasvuun, kertoi Shimelles edelleen Keskimaa-lehdessä. Suomi on kehittynyt taloudellisesti nopeasti ja se on kehityksessään hyvin pitkällä. Muun kehityksen ohessa on kehittynyt tietysti myös osuustoiminta, totesi Shimelles katsellessaan Prisman massiivisia tavaraesittelyjä.

Lähde: Keskimaa 2/1974.

tön, *Kuluttajien Keskusliiton*, perustamiseen vuoden 1916 loppupuolella. Molempien suuntien tukkukauppaa hoiti vielä vähän aikaa SOK, mutta pian muodostettiin uusi tukkukauppa, *Suomen Osuustukkukauppa (OTK)*.

Osuusliike Keskimaa ja sen edeltäjät Jyväskylän Osuuskauppa (1915–1920) ja Jyväskylän Osuusliike (1920–1928) pysyivät SOK-laisessa yhteydessään eikä linjavaihtoehdoista tarvinnut keskustella. Osuuskauppa Mäki-Matti oli toisen puolen valinnut kilpailija. Tiukempi tilanne oli ympäri Keski-Suomea, jossa käytiin kiivaita suuntakamppailuja, kuten kirjan alussa on kerrottu. Tästä voi ottaa esiin vielä yhden, kuvaavan esimerkin. Kun OTK-lainen puoli perusti osuuskauppalehti *Yhteishyvän* vastapainoksi *Kuluttajalehden*, Keski-Suomen Osuuskauppapiiri teki tammikuussa 1917 seuraavan päätöksen:[914]

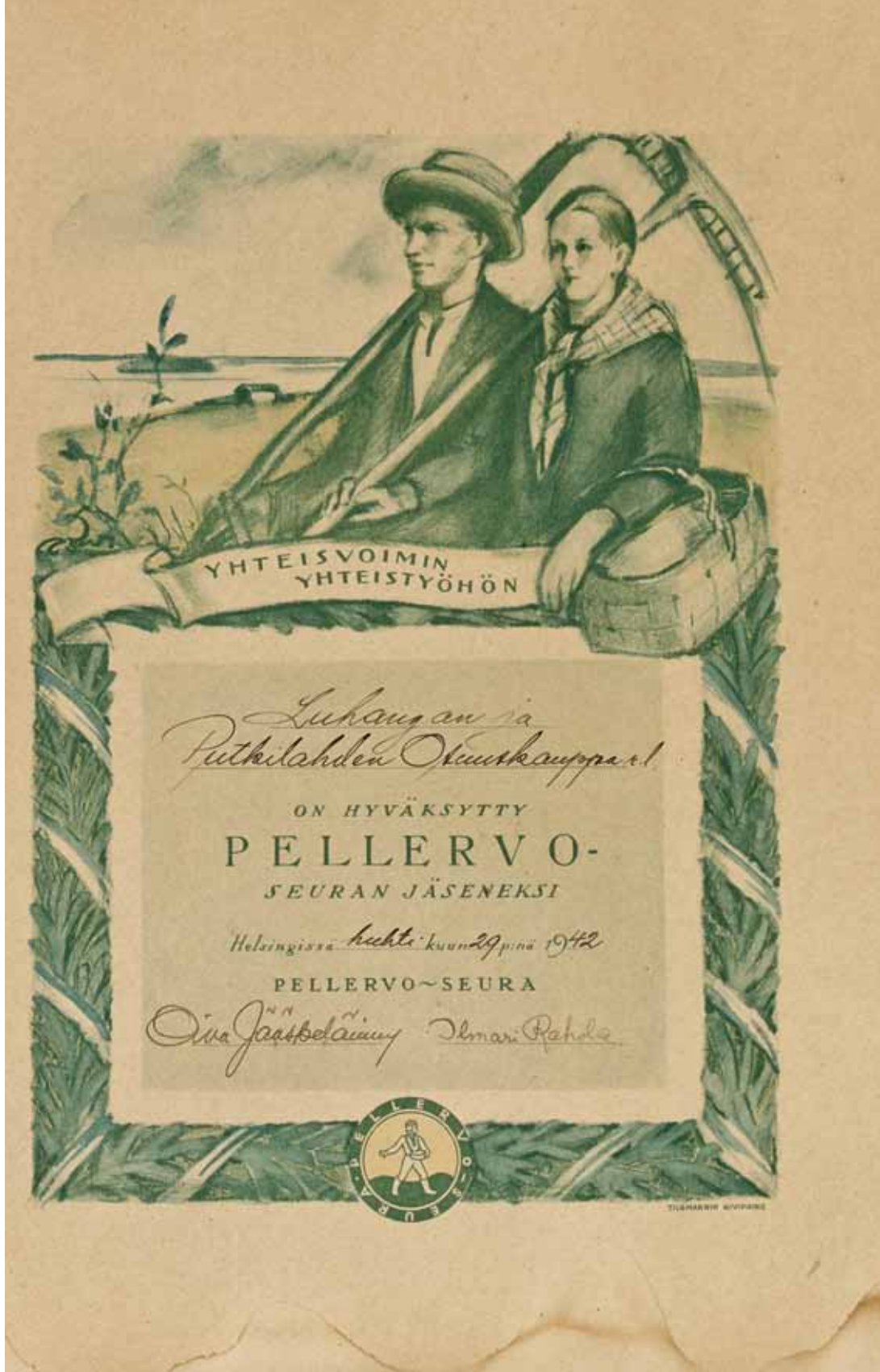
> Osuuskauppapiiri levittää Yhteishyvää. Kuluttajalehteen suhtaudutaan siten, että osuuskaupan jäsenet saavat haluamansa lehden, mutta piirin kanta sekä Kuluttajalehteen että sen edustamaan liittoon on kielteinen. Koska osuuskauppojen hoitajilla on suuri vaikutusvalta kauppansa ryhmätaistelussa ja koska hallitukset usein erehtyvät heitä valitessaan, erehdysten välttämiseksi piiritoimikunta pyytää harkitsemaan, olisiko kussakin kyselytapauksessa syytä mainita, kumman kannan kyseinen kaupanhoitaja omistaa ryhmätaisteluun nähden.

Osuuskaupat, kuten Jyväskylän Osuuskauppa, perustettiin jäsentensä taloudelliseksi, aatteelliseksi ja sosiaaliseksi yhteisöksi. Ydinajatus oli saada yhteishankinnoin jäsenille tuotteita edullisemmin kuin yksityiskauppa niitä pystyi tai suostui myymään. *Aatteellisuus* näkyi yhteistoiminnan korostamisena ja edistysuskona. Osuuskauppa-aate – kuten osuustoiminnallisuus yleensä – näyttäytyi 1900-luvun alussa ennakkoluuloja ja arkisia epäkohtia vastaan taistelevana ideologiana.[915]

Osuuskauppojen aatteelliseksi yhdyssiteeksi perustettiin jo vuonna 1908 Osuuskauppapiirien Liitto. Sen nimi muuttui vuonna 1918 osuuskauppakentän kahtiajakautumisen jälkeen *Yleiseksi Osuuskauppojen Liitoksi (YOL)* ja se jatkoi pellervolaisen osuustoimintakentän aatteellisesta työstä vastaamista. Liiton vuosikokoukset ajoittuivat käytännön syistä samoihin aikoihin SOK:n edustajakokousten kanssa, koska osuuskauppojen nimeämät edustajat osallistuivat yleensä molempiin tilaisuuksiin. Niin oli Keskimaankin laita. YOL:n ajankohtaiset tiedotteet levisivät osuuskauppaväen tietoon SOK:n piiriorganisaation välityksellä.

Osuuskauppajärjestön perinteisiin kuului voimakas aatteellisuuden korostaminen. Aate kuitenkin muuttui siten, että alkuaan eteenpäin katsova ja ajan oloissa jopa radikaali ajattelu- ja toimintatapa kääntyi 1960- ja 1970-luvulla sisäänpäin käpertyneeksi ja suuria yhteiskunnallisia muutoslinjoja aistittiin heikosti. SOK-lainen osuuskaupparyhmä vieroksui yhteiskunnallista radikalismia, ja vuoden 1976 YOL:n edustajakokous totesi, että vapaa markkinatalous oli hyvä väline hyvinvoinnin lisäämiseksi.[916] Vanhamallinen osuuskauppa ei kuitenkaan pystynyt lisäämään jäsentensä aineellista hyvinvointia, koska se ei kyennyt vastaamaan asiakkaidensa kasvaviin odotuksiin. Osuuskaupparyhmä ei ollutkaan enää valpas ympäristönsä muutosten aistija, joka olisi tarttunut tarmolla epäkohtiin. Piti painua vielä syvemmälle kuiluun, ennen kuin 1980-luvun alkupuolella tajuttiin tilanteen vakavuus.

Maahamme oli perustettu vuonna 1899 *Pellervo-Seura* edistämään osuustoimintaa. Se tapahtui siis jo kaksi vuotta ennen osuustoimintalain voimaantuloa. Alettiin puhua pellervolaisesta osuustoiminnasta, joka tarkoitti lähinnä maatalousväestön yhteistoiminnallisuutta. Tähän aatemaailmaan istui hyvin SOK-lainen osuuskauppatoiminta aikana, jolloin Keskimaakin näyttäytyi vahvasti maaseudun osuuskauppana. Tarkoitamme tässä vielä 1950- ja 1960-lukua. Pellervo-Seurassa kuuluivat



koko ajan voimakkaimmin tuottajatahon äänet. Kun 1960-luvulta lähtien SOK-laisissa osuuskaupoissa alkoi kasvaa viljelijäväestöön kuulumattomien jäsenten määrä, eturistiriita kärjistyi. Tuottajataho ajoi jäsentensä hyvinvointia, jonka yhtenä työkaluna oli markkinatalouden säätely tukihinnoin. Tällä oli korottava vaikutuksensa kaupasta ostettujen elintarvikkeiden hintatasoon, mikä ei ollut kaupan asiakkaan etu.[917]

Maataloustuotannon säätely ja tukipolitiikka eivät olleet kuitenkaan päällimmäisiä syitä siihen, miksi SOK vieraantui 1970-luvulla pellervolaisesta osuustoiminnasta. Tärkein syy oli *Maataloustuottajain Keskusliiton, MTK:n*, pyrkimys saada kaikki maatalouteen liittyvä osuustoiminta tuottajajärjestön valvontaan. Siihen kytkeytyi ajatus saada kuluttajaosuuskunnista erilleen maataloustuotteiden ja -tarvikkeiden kauppa. SOK otti etäisyyttä Pellervo-Seuraan eikä lähettänyt enää edustajaa seuran johtokunnan kokouksiin. Rakentaviin neuvotteluihin ei yrityksistä huolimatta päästy.

Osuuskauppa-aatetta pyrittiin ajantasaistamaan 1970-luvun lopulla. Katsottiin, ettei osuuskaupparyhmä aatteellisena kansanliikkeenä voinut keskittyä enää vain välittömästi kauppaan liittyviin kysymyksiin. Perinteinen osuuskauppa-aate todettiin edelleen toimivaksi, olihan sillä laaja omistuspohja ja jäsentensä taloudellista hyvinvointia ja tasa-arvoa edistävä vaikutuksensa. Yleisten Osuuskauppojen Liiton nimi muutettiin vuonna 1984 *Suomen Osuuskauppojen Keskusliitoksi (SOKL)*. Muutos oli organisaatiollinen, ei aatteellinen.[918]

Maataloustuote- ja maataloustarvikekauppa oli perinteisen osuuskaupan aikana tärkeä toimiala ja se näkyi Keskimaan hallinnossa. Vuonna 1959 aloitti toimintansa *maataloustoimikunta*, joka tuli yhdyssiteeksi osuuskaupan ja viljelijäasiakkaiden välille. Toimikunnan ensimmäinen puheenjohtaja oli maanviljelijä *Hugo Mäkinen* Puuppolasta (1959–1972); hänen työtään jatkoi palokkalainen agrologi *Paavo Lahti*. Lahden tultua vuonna 1981 osuuskaupan hallintoneuvoston puheenjohtajaksi lyhytaikaisiksi seuraajiksi tulivat maatalousneuvoja *Eero Huikku* Petäjävedeltä (1981), maanviljelijä *Jaakko Autio* Muuramesta (1982), uudelleen Huikku (1983–1984) ja alueosuuskaupan alkuaikoina puuppolalainen maanviljelijä *Pekka Kaunikkila* (1985–1988). Vuonna 1989 maataloustoimikunta muodostettiin osuuskaupan yhdentoista alueellisen tukiryhmän puheenjohtajista, yhteyshenkilönä viimeisiä aikoja Keskimaan organisaatiossa ollut *maatalous- ja rautaryhmän johtaja Jorma Ursin*.[919]

Kun Keskimaalla muiden SOK-laisten osuuskauppojen tapaan oli läheinen suhde tuottajajäseniinsä, karjanosto ja lihanvälitys muodostuivat näkyväksi toiminnaksi, johon osuuskaupan oli ratkaistava kantansa. Siihen kytkeytyi osuuskaupan oma teurastamo ja lihanjalostus, joita toimintoja Keskimaa oli vaatimattomassa mitassa kokeillut 1930-luvulla. Lihan kysyntä kasvoi vuosikymmenen alun pulavuosien jälkeen, jolloin Keskimaa katsoi tuottaja- ja kuluttajajäsentensä tasapainoisen edun toteutuvavan parhaiten liittymällä maakunnallisten osuusteurastamoiden perustamaan *Karjakeskuskuntaan*. Tämä tapahtui vuonna 1934. Osuuskaupat saivat näkyvää jalansijaa Karjakeskuskunnan (vuodesta 1940 *Karjakunta*) piirissä, ja siitä tuli osuuskauppojen ja osuusteurastamoiden välinen riitakapula. Kiista ratkesi muodollisesti sitten, kun osuusteurastamot irtautuivat erilleen perustaen vuonna 1936 *Tuottajain Lihakeskuskunnan (TLK)*. Käytännössä kamppailu osuuskauppojen viljelijäjäsenten eläinostoista vain kiivastui ja jatkui vuosikymmeniä. Sen lisäksi, että Keskimaa teki yhteistyötä Karjakunnan kanssa, se osti itsekin suoraan eläimiä maatiloilta. Vuonna 1955 osuuskauppa päätti kuitenkin luopua omasta lihavarastostaan.

SOK ja saman ikäinen toinen pellervolainen maataloustuotteita ja -tarvikkeita välittävä keskusosuusliike *Hankkija* pystyivät toimimaan kutakuinkin sopuisasti rinnakkain 1950-luvulle asti. Viljelijäjäseniä oli mukana kummankin hallinnossa. Kun säännöstelytalous alkoi hellittää ja keskusosuuskuntien tavaransaanti helpottui ja laajeni, alkoi kilpailu asiakkaista koventua.

Kun SOK:n ja Hankkijan keskenään laatima yhteistyösopimus irtisanottiin 1950- ja 1960-luvun taitteessa, Keskimaan jäsenistön keskuudessa heräsi hämmennys. Henki ei ollut toinen toistaan syyllistävä, vaikka todettiin, että Hankkijan toiminnassa oli ”tiettyä kaavamaisuutta, joka ilmeni lähinnä palvelun muodossa”.[920] Päällekkäisen polttoaine- ja huoltamoliiketoiminnan synty 1960-luvulla kärjisti kiistaa, joka ei ollut kuitenkaan Keski-Suomessa niin repivää, etteivätkö kummankin keskusosuusliikkeen puolestapuhujat olisi voineet tervehtiä toisiaan. Sama koski karjanostokaupan kahtiajakoa senkin jälkeen, kun Karjakunta oli erotettu 1960-luvun puolivälissä Pellervo-Seurasta, ja pellervolaistaustaisen osuustoiminnallisen lihateollisuuden sisäinen kilpailuasetelma jatkui 1980-luvulle asti.

Keskimaalla tuottaja-kuluttaja-ristiriita ei ollut näkyvä, koska maataloustarvikekaupan osuus koko kaupankäynnistä oli 1980-luvun alussa vain noin kymmenen prosenttia eli vähäisempi kuin monin paikoin maassamme. Silti maatalouskaupan sopua toivottiin hartaasti, sillä maaseutuasiakkaista huolehtiminen oli yksi osuuskaupan perustehtävistä. Hankasalmelainen talousneuvos Toivo Korhonen, jonka lukuisiin luottamustoimiin kuului aikoinaan myös maakunnalliseksi osuuskaupaksi muodostuneen Keskimaan hallintoneuvoston varapuheenjohtajuus, on kuvannut osuuskaupan ja viljelijöiden ja heidän ammatillisen etujärjestönsä suhdetta. Siihen kuului, kuten tapa oli, yhteys osuustoiminnalliseen pankkiin:[921]

> Isä oli aktiivisesti mukana Hankasalmella kehittämisasioissa. Äidinmaidosta sisäistin osuustoimintaidean. Lähdin mukaan osuuspankkitoimintaan ja osuuskauppatoimintaan verraten nuorena. Ja sitten maataloustuottajain yhteiseen toimintaan, jossa olin sihteerinä ja puheenjohtajana 18 vuotta. Ja olin MTK:n valtuuskunnankin jäsenenä 14 vuotta. Niin niitä luottamustoimia sitten kerty. Veetään mukaan moneen asiaan, ja kun ei oikein osaa kieltäytyä ja kun on mielenkiintoa.
>
> Merkittävimpänä asiana pidän ammatilliselta kannalta maataloustuottajain yhteistoimintaa, mutta yhtä lailla näen tärkeänä osuuskauppatoiminnan, jossa olin mukana yli 30 vuotta luottamustoimissa. Osuustoiminta on pysynyt minulle tärkeänä ja vielä tänäkin päivänä sitä tulee paljon ajateltua.

Toivo Korhonen jatkaa viljelijöiden näkökulmasta SOK:n ja Hankkijan riitaisuuksista:

> Välirikko aiheutui siitä, että SOK halusi laajentaa reviiriään tuottajapuolelle, joka oli Hankkijan toiminta-alaa. Hankkijan alasajo oli kaiken kaikkiaan osuustoiminnan surkeita puolia. Täällä Hankasalmella eivät isännät riidelleet, mutta kiista näkyi teuraskarjan markkinoilla. MTK:n tupailtoihin ei tahtonut tulla Karjakunnan miehiä. Yhteys oli jollain lailla poikki. Kun osuusteurastamojärjestön Tuottajain Lihakeskuskunta osti vuonna 1985 SOK:lta Karjakunnan seuraajan OK-Lihan, tilanne muuttui kerta heitolla. Sitä ennen oli jo ostettu OTK-lainen teurastamo. Olin mukana Karjaportin hallinnossa 20 vuotta. Harmittelen, että se meni myöhemmin LSO:lle, Lounais-Suomen Osuusteurastamolle. Sitä ennen Karjaporttiin oli fuusioitu Keski-Suomen Lihantuottajat.
>
> Tuottajajärjestön jäsenet olivat hankkijalaisia niin kauan kuin Hankkija oli pystyssä. Ei siinä mitään henkien taistelua käyty. Kukin oli sopeutunut asiaan.

Kun SOK ja Hankkija eivät näyttäneet pääsevän kolmikymmenvuotisessa kiistassaan sopuun valtakunnan tasolla, alueosuuskaupaksi muodostuneen Keskimaan edustajiston jäsen uuraislainen maanviljelijä Timo Kässi jätti vuoden 1984 lopulla aloitteen, että osuuskaupan hallituksen pitäisi ryhtyä paikallistasolla sovun rakentajaksi. Kässi katsoi, ettei kiistely ollut eduksi sen paremmin pellervolaistaustaisille osuuskunnille

kuin maaseudun kauppapalvelujen säilymisestä huolestuneille.[922] SOK:n luopuminen *OK-Lihasta* seuraavana vuonna merkitsi Keskimaalle sitä, että senkin oli erottava OK-Lihan jäsenyydestä. Osuuskunnan sääntöjen edellyttämä ylimääräisen edustajakokouksen toinen käsittely oli vuoden 1985 viimeisenä päivänä.[923] SOK:n hallintoneuvoston puheenjohtajan Seppo Törmälän ansioksi MTK:n puheenjohtajan Heikki Haaviston ja Pellervo-Seuran puheenjohtajan ohella on laskettu se, että SOK möi Karjakunnan Tuottajain Lihakeskuskunnalle eikä Suomen Sokeri Oy:lle, joka havitteli sitä tosissaan.[924]

Soputila SOK:n ja Hankkijan kesken saavutettiin vihdoin vuonna 1988 yhteisyritysmuotoisen *Hankkija-Maatalous Oy:n* kautta. Neljä vuotta myöhemmin se siirtyi kokonaan SOK:n omistukseen. Hankkija-Maatalouden ulkopuolelle jääneitä, tappiollisiksi osoittautuneita toimintoja, kuten rakennusteollisuutta, oli yhdistetty vuonna 1990 perustettuun *Novera Oy* -nimiseen yhtymään, jonka tarina päättyi jo kahden vuoden kuluttua konkurssiin.[925]

SOK:n teollisen tuotannon yhteistoimintaa OTK:n tuotannon kanssa estivät 1970-luvun loppupuolelle saakka ideologiset syyt. Kun teollisuustuotteiden myyntimarkkinat heikkenivät kotimaassa ja kulutuksen kasvunäkymiä oli ulkomailla, etenkin itänaapurissa Neuvostoliitossa, alettiin poistaa päällekkäisyyksiä ja harjoittaa yhteistyötä. Se näkyi Vaajakoskella, SOK:n toisessa tärkeässä teollisuustoimintojen keskittymässä. Kirkkain esimerkki oli kahden osuuskaupparyhmän yhteinen tuotantoyhtiö *Meira Oy* ja sen täysautomatisoitu margariinitehdas.

Keskimaan myymälä 1950-luvulla ja 2010-luvulla. Valikoima on vuosikymmenien aikana jopa satakertaistunut.





Keskimaalla oli perinteisen osuuskaupan aikana vahvat yhteydet maaseudun osuustoimintaan. Se näkyi osuuskaupan jäsenyyksinä valtakunnan tason toimijoiden, kuten Pellervo-Seuran, Hankkijan, Karjakunnan ja Metsäliiton lisäksi myös lukuisissa paikallisissa osuuskassoissa sekä sähkö- ja puhelinosuuskunnissa. Yhteydet säilyivät tiiviinä 1980-luvulla. Pienet kyläosuuskassat olivat alkaneet yhdistyä edeltävällä vuosikymmenellä vähintään yhden kunnan kattaviksi osuuspankeiksi ja maatalousneuvonnan päällekkäinen kenttä oli purettu yhden neuvontaorganisaation alle. Sen edustaja Keski-Suomessakin oli *Maatalouskeskus*. Se oli keskeinen toimija synnytettäessä maakunnan osuustoiminnallisten organisaatioiden kesken yhteistoimintakerhomaista vuoropuhelua, jonka avulla sovittiin rajanvetoja toimintojen päällekkäisyyksien vähentämiseksi. Huomattava on, että Keski-Suomen Maatalouskeskusta johti *agronomi Seppo Törmälä*, joka oli Keskimaan hallituksen jäsen ja 1980-luvulla SOK:n hallintoneuvoston puheenjohtaja ja yksi keskeistä vaikuttajista luotaessa maakuntiin valtakunnallista alueosuuskauppajärjestelmää tukevaa ilmapiiriä. Osuustoiminnallisten organisaatioiden muodolliset ja epämuodolliset kontaktit välittivät maataloustuottajain äänenpainoja osuuskaupan suuntaan, vaikka MTK:n näkökulmaa tuotiin myös osuuskaupan luottamushallinnon välityksellä.

Osuuskauppa etääntyi entisestään Pellervo-Seurasta alueosuuskauppavaiheen jälkeen, kun kaupparyhmä teki asiakkuusvalintansa: tuottajien sijaan kuluttajat. SOK ja useimmat osuuskaupat erosivat vuonna 1990 seurasta. Keskimaan hallitus teki 28.9.1990 hallintoneuvostolle esityksen eroamisesta ja edustajisto teki lopullisen päätöksensä kevätkokouksessaan 10.5.1991.[926] S-ryhmän jäsenyys Pellervo-Seurassa jatkui aluksi Suomen Osuuskauppojen Keskusliiton kautta, kunnes vuonna 1994 SOKL erosi seurasta. Kun Hankkija-Maatalous oli tullut kokonaan SOK:n tytäryhtiöksi, se liittyi vuonna 1995 Pellervo-Seuraan, mikä sopi hyvin kaupparyhmässä sekä tuottaja- että kuluttaja-asiakkaille.[927]



Miksi osuuskaupan jäsenenä?

Entisajan kauppatarpeet olivat vähäiset etenkin maaseudulla, jossa ruoka oli mitä konkreettisimmin lähiruokaa: itse leivottua leipää ja pullaa, itse kasvatettua perunaa ja kasviksia sekä kotikarjasta saatua maitoa ja lihaa. Kalaa tuli lähijärvestä ja marjat kerättiin metsästä. Kotikylissä oli pieniä kauppaliikkeitä, joissa tunnettiin asiakkaat ja heidän tarpeensa. Irma Pokela, josta tuli sittemmin viestintäalan yrittäjä ja Keskimaan yhteistyökumppani, kertoo osuvasti lapsuutensa kauppa-ajoista, 1950-luvun lopusta ja 1960-luvusta:[928]

> Olen maatalon tyttö ja omavaraistaloutta elettiin. Uuraisilla oli ennen Keskimaahan liittymistä oma osuuskauppa ja sen yksi myymälä oli Höytiällä. Kerttu Virpiö oli myymälänhoitaja.

Kauppareissu oli hieno: usein mentiin isän kanssa hevosella, kärryillä tai talvella reellä. Ennen kaikkea muistan kaupasta sen hevospuomin, johon hevonen laitettiin kiinni. Oli jännä aina nähdä, paljonko kaupassa oli käynyt asiakkaita sinä päivänä. Minäkin osasin lapsena hahmottaa, montako hevosenkakkaa oli.

En ollut mikään pienikasvuinen tyttö, mutta minusta rappuset olivat jyrkät. Puurappuset, olisiko ollut neljä askelmaa. Tiskit oli korkeat ja se kauppias siellä takana. Kaupan tuoksu oli omansa. Siihen aikaan jo oli lasivitriinissä pikkuisen karkkia. Kauppapäivä oli aina juhlapäivä, kun se oli meillä lapsilla usein myös karkkipäivä. Vaikka ei sitä silloin ymmärretty semmoisena. Muistan, että oli lakritsia. Oli tupakkapiipun mallinen, sitten oli kiekko, jossa oli punainen sydän. Sitten oli viien pennin tikkareita, sitten oli pastillilaatikoita ja niitä anispusseja, sanottiinko niitä vanhanpiian pastilleiksi. Minusta kaikista parasta oli ne piiput.

Kun maatalosta mentiin kauppaan, yleensä ostettiin hiiva, sokeri, suola, kahvi, vehnäjauhot, kauraryynit ja sitten maatalossa tarvittavia tuotteita, kuten maitosiivilänvanut. Siihen aikaan oli kyläkaupassa kangasta ja lankoja. Oli astioitakin, mutta niitä ostettiin harvemmin. Kaupassa käytiin



S-Pankki avautui lokakuussa 2007.
Arto Ahola antoi Leevi-pojan hoitaa omat pankkiasiansa S-Pankin asiakaspalvelupisteessä Keljon Prismassa. Leeviä palveli Iiris Lindfors.

kahden, kolmen viikon välein. Ostokset olivat pienet verrattuna tämän päivän asiointiin. Silloin ostettiin jemmaan, koska ei oikeastaan ollut muuta pilaantuvaa kuin makkara. Oli lenkkimakkaraa, olisikohan se ollut Suomi-lenkkiä, ja sitten oli teemakkaraa, berliininmakkaraa ja jotain meetvurstia, mutta sitä ei meille ostettu. Äiti ei sitä jostain syystä halunnut. Hedelmiäkin oli, omenia ja appelsiineja. Hedelmiä ostettiin talviaikaan, ei kesällä.

Kaupungissa käytiin Sokoksella ja Tyynelässä. Tyynelästä haettiin vaatteita, kangasta, lankoja, kenkiä ja koulureppuja. Keskimaalla oli Sokoksen pohjakerroksessa maatalouskauppa ja koulutyttönä ollessani sieltä piti hakea lypsykoneen kumeja ja muita tarvikkeita.

Osuuskaupat olivat olleet 1920- ja 1930-luvulla edelläkävijöitä, mutta viime sotien jälkeen jäätiin pysähdyksiin. Organisaation byrokraattisuus alkoi näyttää varjopuolensa ja mukaan tuli järjestövetoinen politikointi. Puuhattiin kaikkea muuta, mutta ei huolehdittu ydinasiasta, kilpailukyvystä. Kuvaavaa on, että vielä 1950-luvulla SOK iskosti keskimaalaisillekin osuuskaupan jäsenille arkiajatteluun nähden kovin korkealentoista sanomaa: ”Osuustoimintaliikkeen sisimpänä pyrintönä on toimia kokonaisuuden hyväksi, kokonaisuuden kohottamiseksi.”[929]

Osuuskauppaväki – ainakin Keskimaan johto ja luottamushallinto – pohti 1970- ja 1980-luvun taitteessa, miksi oli tultu vaikeuksiin. Myönnettiin, että osuustoiminta-aatteen hehkutus ei saanut enää aikaan samanlaista jäsenkunnan sitoutumista kuin 1900-luvun alkupuolella. Sitoutuminen oli ollut tiivistä pienten, kyläkulmien osuuskauppojen aikakaudella, mutta menneeseen ei ollut enää paluuta. Suuremmassa organisaatiossa oli vaarana byrokratisoituminen ja teknokratisoituminen: organisaatio itsessään oli tärkeämpi kuin se, mitä varten se oli luotu. Aatteellisuus ei painanut enää 1970-luvun lopulla niin paljon kuin menneinä vuosikymmeninä. Yhä enemmän ihmiset alkoivat pohtia, mitä taloudellista hyötyä osuuskaupan jäsenyydestä oikein oli vai oliko mitään.[930]

Ennen vuoden 1983 saneerausohjelmaa SOK koetti tehdä vuosikymmenen alussa korjausliikkeitä vanhamuotoiseen kaupparyhmään. Poikkeuksellista oli, että SOK:n pääjohtaja Viljo Luukka vetosi talvella 1982 suoraan kaupparyhmän henkilöstöön ja osuuskuntien hallintoon, jotta nämä tahot näyttäisivät esimerkkiä ostosten keskittämisestä omaan osuuskauppaan. Seuraavassa avainkohdat yhden A4-paperin pituisesta vetoomuksesta, jossa on nähtävissä myös aikakautensa viestinnän luonnetta:[931]

On ensimmäinen kerta, kun lähestyn Sinua tällä tavalla. Ajatus tähän on sekä omani että teidän keskuudestanne lähtöisin. Asiani on meille jokaiselle yhtä läheinen ja merkityksellinen, nimittäin osuuskaupan menestys. Siihen me voimme oman työmme lisäksi vaikuttaa suoraan tekemällä ostoksiamme mahdollisimman paljon oman järjestömme toimipaikoissa. Vetoan Sinua tekemään niin.

Tiedän, että moni teistä jo menettelee kiitettävästi ja ansaitsee rehdin tunnustuksen! Toisaalta, monen kohdalla on varaa parantaa, tehdä paljon enemmän. Mieti asiaa henkilökohtaisesti oman taloutesi osalta – käytätkö oman osuuskauppasi palveluita vai hyödyttävätkö ostoksesi muita.

Saatat kysyä, onko osuuskauppa ihmistä varten vai päinvastoin. Molempia. Osuuskaupalta odotetaan riittäviä kilpailukykyisiä palveluita. Niitä tarjotaan. Mutta ne säilyvät ja kehittyvät vain, kun osuuskauppaa käytetään riittävästi.

Edelleen saatat väittää, ettei osuuskauppa ole aina kilpailukykyinen. Kukaan ei ole aina ja kaikessa halvin, vaan yksi yhdessä ja toinen toisessa ja kokonaistasostahan on kysymys. On osuuskauppoja, jotka ovat kilpailukykyisiä – jopa ylivoimaisia – ja on osuuskauppoja, jotka eivät sitä ole.

Mitä osuuskauppa oikeastaan on? Se on sitä kaupallista toimintaa, hyvää tai huonoa, minkä me henkilöstö ja hal-

linto itse aikaansaamme. Meistähän nämä asiat ovat kiinni.

Miksi vetoan Sinuun? Siksi, että olet avainhenkilö, esimerkki. Toiset seuraavat Sinua. Voit vaikuttaa esimerkilläsi enemmän kuin uskotkaan. Käyttäytymisesi luo uskottavuutta osuuskaupan asiaan tai heikentää sitä. Tee siis tässä asiassa kaikki mahdollinen ja anna sen kuulua ympäristössäsi. Vedä henkilökohtaisesti muita mukaan.

Osuuskauppatoiminnan alkuunpanijat loivat tämän järjestön yhteistoiminnalla nimenomaan keskittämällä ostoksensa omaan osuuskauppaansa. Tämä tehokas keino on edelleen meidän jokaisen käytettävissä turvataksemme ja kehittääksemme osuuskauppaa tänä päivänä. Parempaa keinoa ei olekaan kuin luottamus siihen kauppaan, jonka hyväksi työskentelee!

Keski-Suomen Osuuskauppapiirissä tehtiin SOK:n pääjohtajan vetoomuksen aikoihin kysely, millaisena alueen osuuskaupat näkivät osuustoiminnan tilan ja tulevaisuuden. Näkyvin piirre oli se, johon Luukkakin edellä viittasi, eli jäsenet eivät olleet enää sitoutuneita osuuskauppansa palvelujen käyttäjiä. Kaupparyhmän johtaminen, osuuskauppojen tuotteet ja niiden laatu sekä myynti asiakkaalle edullisesti eivät toimineet kokonaisuutena. Asiakkaan kannalta raha ratkaisi enemmän kuin aate. Osuuskauppaa pidettiin kalliina ostospaikkana eikä tinkiminen auttanut kuten yksityiskaupoissa. Lisäksi nostettiin esiin se, että niin sanottu osuustoiminnallinen kasvatustyö ei kiinnostanut sen paremmin koteja kuin nuorta polvea. Osuustoiminnallisuus tuntui etäiseltä varsinkin kaupungeissa ja muissa asutuskeskuksissa, joissa ei ollut vanhaa talkooperinnettä. Erikoistavarakaupan lisääntyminen oli entisestään hämärtänyt osuuskaupan yrityskuvaa. Kilpailijat pitivät osaltaan huolta, ettei yrityskuva ainakaan selkiytynyt, kuten muuan keskisuomalainen tervehdys osuuskaupan jäsenestä kertoi: ”Mitä kolhoosiyrityksen miehelle kuuluu?”[932]

Osuuskaupoille, kuten Keskimaalle, tuottivat 1970-luvulla edelleen päänvaivaa pienet maaseutu- ja kaupunkimyymälät. Ongelmana oli tuotteiden tuoreus ja hidas tavarankierto. Toisin oli automarketin laita, mikä auttaa ymmärtämään sen menestystä. Seppälän Prismalle rakentui toisenlainen mielikuva. Taloa johtanut Veijo Karhula kertoo:[933]

Päivittäistavarakaupan osaaminen oli meidän hallinnassa, koska tuoretavaran hankinta oli osuuskaupan käsissä. Hinta edellä mentiin aina itsepalveluun, tämän me kaikki ymmärsimme Prismassa. Meilläkin oli vielä 1970-luvun lopulla varmaan 20 metriä palvelutiskiä, mutta suomalaisessa osuuskaupassa fokus kääntyi hintaan 70-luvun lopulla. Kun mentiin ruokakaupassa hinta edellä, kaikki palvelut otettiin kaupasta pois. Palvelu ja edullinen hinta olivat ristiriidassa, kuten ovat tänäänkin.

Käyttötavarakaupassa hintamielikuvan rakentaminen oli jo vaikeampi juttu. Valoisuus ja viihtyisyys myymälässä ei ole sinänsä kallista toteuttaa ja luo positiivista mielikuvaa. Aluksi Seppälässäkin oli tumma betonilattia. Niinhän oli Ruotsissakin OBS:seissä. Sitten tuli meillekin mosaiikkikiveä. Englantilainen Tesco tuli meille esikuvaksi 80-luvun puolivälissä, kun ketjutoimintaa alettiin toteuttaa systemaattisesti. Olimme tutustumassa Englannissa monta päivää.

Myöhemmin hypermarketpuolella keskityttiin enemmän Ranskaan ja Carrefouriin. Siellä kodintekniikkaosasto oli paljon suurempi. Meillä niin on esimerkiksi pukeutumisosasto. Ranskalaiset eivät osta vaatteitaan marketeista. Näistä kiisteltiin tavan takaa, että miten tulisi meillä olla.

Osuuskaupan jäsenyyden merkki oli pienen *osuusmaksun* suorittaminen. Sen suuruus oli vielä 1970-luvun alussa 50 markkaa. Inflaatio nakersi sen arvoa, ja Keskimaan osuuskuntakokous nosti sen vuoden 1971 lopussa kaksinkertaiseksi. Tässä yhteydessä korostettiin, ettei osuusmaksu ollut vuosittain suo-

ritettava jäsenmaksu vaan sijoitus. Kynnystä liittymiseen madallettiin niin, että liityttäessä osuusmaksusta oli suoritettava heti vain kymmenen markkaa; loppuerälle sai maksuaikaa viisi vuotta. Täyden jäsenmaksunsa suorittanut palkittiin joulun alla suositulla Juhlapöydän konvehtirasialla. Osuusmaksulle maksettiin korkoa, joka oli 1970-luvun alussa kaksi prosenttia tavallista ottolainauskorkoa enemmän (vuoden 1972 korkotasolla 6,25 prosenttia).[934]

Keskimaa alkoi korostaa 1970-luvulla aiempaa näkyvämmin muun muassa lehti-ilmoittelussaan, mitä hyötyä osuuskaupan jäsen sai. Esiteltiin laskelmia. Vuonna 1975 noin 130 000 lukijan käsiin levitettävässä Keskimaa-lehdessä kerrottiin, kuinka Keskimaan jäsen sai rahalleen 300 prosentin koron (taulukko ohessa).[935]

Osuustoimintaperiaatteiden mukaista oli, että jokainen jäsen saisi nauttia liiketoiminnan tuloksista samassa suhteessa kuin hän oli käyttänyt liikkeen palveluja. Yleisin jäsenetumuoto entisaikoina oli *ylijäämänpalautus*. Keskimaa ei kuitenkaan pystynyt maksamaan sitä 1960-luvun alun jälkeen, sillä kaikki liikenevä piti käyttää osuuskaupan rahoitusaseman vahvistamiseen. Palautus pyrittiin korvaamaan 1960-luvun puolivälistä alkaen jäsenille tarjottujen *jäsenetutuotteiden* myynnillä ja joillakin *ilmaisjakeluilla* pari, kolme kertaa vuodessa. Puolen kilon kahvipaketti oli suosittu anti kahvinjuojakansalle.

Keskimaalla oli vanhaan tapaan myös *säästökassa*, jota toivottiin kartutettavan enemmän kuin tapahtui. Säästämisaste nousi aika ajoin kampanjointien myötä, mutta into pyrki laskemaan pitemmällä aikavälillä. Se ei ollut mieleinen tilanne osuuskaupan talouden kannalta, sillä rahoitus oli vieraan pääoman varassa. Pankit eivät luottaneet osuuskauppaan ja myönnettyjen lainojen ehdot olivat kovat.

Keski-Suomen Osuuskauppapiirin talvella 1982 toimialueensa osuuskauppoihin lähetettyyn osuustoimintatiedusteluun liittyi kohta, jossa pyydettiin esittämään syitä, miksi osuuskaupan





Keskimaan joululahja omistajille on perinne, joka juontaa juurensa ainakin 1960-luvulta lähtien.

Vuonna 2014 Keskimaa muisti omistajiaan 100-vuotisjuhlakalenterilla.

Keskimaan jäsenen jäsenyydestä saama hyöty, vuosi 1975:

- Osuusmaksun korko 7,75 %	7,75 mk
- Yhteishyvä-lehti ilmaiseksi joka viikko	18,00 mk
- Ostohyvitys 1 ½ %, ostoja esimerkiksi 8 000 mk/v	120,00 mk
- Jäsenetutarjoukset 8 kpl, keskimäärin 20–40 mk, esim. käytetty 4 tarjousta	120,00 mk
- Sokos-hotellien viikonlopputarjous, 50 %:n alennus käytetty kerran n. 40 mk	40,00 mk
Yhteensä	**305,75 mk**

jäsenen *osto- ja muu rahoituspanos* kauppaansa on pienentynyt. Tässä syitä ja keskisuomalaisten korjausehdotuksia, joita on mielenkiintoista verrata myöhempään aikaan, sillä monia ehdotettuja korjausliikkeitä todellisuudessa tehtiin kaupparyhmätasoa myöten:[936]

Syitä:

- Ei ole sopivia tuotteita sopivalla hetkellä
- Ylikorkojupakka on vähentänyt luottamusta
- Kielteisen julkisuuden jälkeen jäsenillä käsitys, että kaikki talletukset ovat laittomia
- Jäsenen velat pakottavat olemaan pankin asiakkaita
- Ei ole irtonaista rahaa
- Säästökassat ovat hankalasti tavoitettavissa paikoissa
- Miksi toisin osuuskauppaan säästöjäni palkkapankista – inflaatio syö molemmissa
- Jäsenet eivät koe osuusmaksua niin tärkeänä kuin tuotanto-osuuskunnissa.

Korjausehdotuksia:

- Säästökassatoimintaa kehitettävä pankkitoiminnan suuntaan
- Voitto-osuuden jakamisesta on kehitettävä säästämismuoto
- Haasteita luottamushenkilöille
- Säästökassaa mainostettava enemmän muista poikkeavana talletuspaikkana
- Toimitusjohtajien otettava isäntiä hihasta kiinni yksitellen
- Osuusmaksu korotettava 500 markkaan
- Jäsenen käyttö ja rahoituspanoksen kasvattaminen on kytkettävä kiinteämmin toisiinsa
- Myymälänhoitajan tehtäväksi eläkeläisten valtakirjojen saaminen osuuskaupan säästökassaan
- Lisäosuusmaksu.

Osuuskaupan jäsenelle riitti vielä 1950-luvulla se, että kauppa sai ylipäätään jotakin tavaraa myydäkseen sitä eteenpäin. Seuraavalla vuosikymmenellä alettiin vaatia määrän lisäksi laatua, ja 1970-luvulla nostettiin keskiöön hinta. Mukaan tuli uskollisen jäsenen hyvityksenä *ostopalautus*, jota Keskimaa alkoi maksaa vuodesta 1970 lähtien. Se herätti kiinnostusta siinä määrin, että kahden ensimmäisen vuoden aikana osuuskauppaan liittyi yhteensä hieman yli tuhat jäsentä. *Ostohyvitys*, mitä nimeä myös käytettiin, oli yksi keino sitouttaa asiakas kauppakilpailussa. Ostopalautusta sai käyttää vapaasti osuuskaupassa tavaroista maksettaessa sen jälkeen, kun siitä oli peritty mahdollisesti vielä maksamatta oleva osuusmaksun jäännöserä. Ostopalautusta ei annettu rahana. Asiakkaan kannalta tärkeä etu oli siinä, ettei palautettua summaa tarvinnut käyttää vain tiettyyn tavaraan tai rajoitettuun valikoimaan ja että sen saattoi käyttää missä tahansa Keskimaan myymälässä.[937]

Ostohyvitys oli yksi keino asiakkuuden palkitsemiseen. Se oli kuitenkin kankeaa kuittiaikaa, jossa jäsen keräsi ostohyvitykseen oikeuttavat ostoskuitit erikoisesti sitä varten painettuihin keräyskuoriin. Hyvitys maksettiin aina, kun kuitteja oli kertynyt vähintään tuhannen markan arvosta. Jäsen palautti kirjekuoren käyttämäänsä myymälään tai Sokoksella neuvontaan. Myymälä lähetti sitten kuitit konttoriin, jossa ne tarkastettiin. Sen jälkeen ostohyvitys lähetettiin sitä varten painettua ostohyvityskorttia käyttäen asianomaiseen myymälään annettavaksi edelleen hyvityksen saajalle. Hankasalmelainen osuuskauppamies Toivo Korhonen muistelee:[938]

> Aatteellisuus oli pohjalla. Mutta sitten alkoivat jotakin roolia näytellä ostopalautukset. Kun niitä lippuja ja lappuja täytettiin. Ja ne jouduttiin sitten kaupoissa laskemaan. Hirmuinen työ. Ja ne ostokuitit ei tahtonu säilyä kotona. Se oli työllistävä homma, mutta sillä oli taustalla oma merkityksensä, koska ihminen pyrkii ajattelemaan taloudellisuuden kautta.

Osuustoiminnassa aatteellisuus oli varmaan siinä, että ajateltiin, että ollaan mukana toiminnassa, jossa ei pyritä maksimoimaan tuottoa, kuten yksityisen kauppiaan täytyy ajatella enemmän. Osuustoiminnassa myymälänhoitaja oli palkallinen ja ihmiset ajatteli, että ne kaupan tavarat on hinnoiteltu niin, ettei kukaan kahmi omaan pussiin.

Mutta kyllä osuuskauppa oli kova varmistamaankin. Muistan, kuinka Hankasalmen kirkolla oli Evert Laitinen, yläkoulun opettaja, jolla oli sellainen paikallinen luottamustoimi, että hän kävi joka ilta kaupassa laskemassa kassan. Se oli melkoinen urakka, mutta hän oli niin uskollinen ja teki sitä niin kauan kuin kykeni.

SOK-lainen osuuskauppa koetti seurata 1970-luvulla kuluttajien maksutapamuutoksia. Nähtiin, että *luottokorttikauppa* oli lisääntymässä. Sen juuret olivat 1920-luvun Yhdysvalloissa, ja maksutapa rantautui maahamme vuonna 1954. Luottokorttien määrä oli ylittänyt Suomessa 1970-luvun alussa puolen miljoonan rajan. Tähän liittyen SOK käynnisti vuonna 1970 valtakunnallisen luottokorttijärjestelmän, joka koski vain Sokos-tavarataloja. Niitä oli tuolloin jo yli 70. Järjestelmä otettiin käyttöön myös Keskimaan Sokoksessa. Idea oli se, että asiakas oli valinnut kuukausittaisen luottorajan, johon saakka sai tehdä ostoksia ilman käteistä rahaa kaikissa Sokos-tavarataloissa. SOK:n ja Shell-öljy-yhtiön yhteistyösopimuksen mukaan luottokortti kelpasi myös kaikilla yhtiön huoltoasemilla, joita oli noin 500. Vastaavasti Shell-luottokorttia saattoi käyttää tavarataloissa. Asiakas sai luotto-ostoksilleen vähintään yhden kuukauden korottoman maksuajan. Ajan oloissa edistyksellistä mukavuutta toi se, että laskun saattoi suorittaa lähimmässä pankin konttorissa tai postitoimipaikassa.[939]



Asiakasomistajille lähetettiin vuosien ajan kuukausittain postia omasta osuuskaupasta, muun muassa Yhteishyvä, Sinun Etusi -lehti (aiemmin BonusUutiset) sekä yhteenveto bonusostoista ja Bonuksen kertymisestä. 2010-luvulla paperisen postin määrää on vähennetty sekä kustannus- että ekologisista syistä. Yhä useammat Keskimaan omistajat ovat myös omaehtoisesti vaihtaneet paperisen asiakasomistajapostin sähköiseen versioon.

Valistuksesta ja neuvonnasta viestintä- ja suhdetoimintaan

Tukkukaupan ohella SOK:n tehtäviin kuului alusta saakka osuuskauppa-aatteen levittäminen. Puhuttiin valistuksesta. Aluksi se painottui osuuskauppojen perustamiseen, ja rinnalle tuli pian osuuskaupan liiketoiminnan ja hallinnon neuvonta. Ensimmäisinä vuosikymmeninä neuvontatyön merkitys korostui, koska hajanaisen yksityiskaupan puolella kilpailijat eivät pystyneet lähellekään vastaavaan.[940] Valistustyöllä luotiin uskoa osuuskauppaan. Sitä kautta saatiin uusia jäseniä. SOK julkaisi paljon lehtisiä ja kirjallisuutta, joilla levitettiin aatteellisuutta. Yksi valistuksen aihepiireistä oli kaventaa eri kansalaispiirien välistä kuilua, joka oli kärjistynyt maamme itsenäistymisen aikana.

Kun osuuskauppakenttä oli jakautunut kahtia, monen keskisuomalaisen maaseutuosuuskaupan suunta oli veitsenterällä. Loppukesällä 1920 SOK:n Keski-Suomen Osuuskauppapiiri päätti asettaa luotettavan miehen kymmenen markan päiväpalkalla kiertelemään ja keräämään poliittisesti puolueettomia jäseniä, jotta ”poliittisesti heikkoja piirin osuuskauppoja voitaisiin varmentaa jo ennen syyskokouksia”. Tilanne oli kärjekkäin piirin arvion mukaan Konginkankaan, Mahlun, Pylkönmäen, Häkkilän ja Juokslahden osuuskaupoissa. Seuraavana syksynä itsenäisen tilan saavia entisiä torppareita koetettiin saada puolueettoman osuuskaupan jäseniksi osoittamalla joku paikallinen isäntä tekemään henkilökohtaista valistustyötä.[941]

Kokoukset ja juhlat lujittivat me-henkeä, mutta käytännössä tehokkaimmaksi valistustyön kanavaksi tuli *Yhteishyvä-lehti*, jonka Keskimaa tilasi jäsenilleen. Lisäksi hallintoneuvoston ja johtokunnan jäsenet saivat kotiinsa *Osuuskauppalehden*. Lehteen pääsivät tutustumaan 1930-luvun puolivälistä lähtien myös myymälän- ja osastonhoitajat. Kun Keskimaa palkkasi vuonna

1960-luvun alkupuolella televisio oli harvinainen laite. Sokoksen näyteikkunan televisiosta käytiin katsomassa uutisia, joita lähetettiin säännöllisin väliajoin arkipäivisin kello 14–20.

1970-luvulla jaettiin jokaiseen osuuskaupan toimialueen kotiin Keskimaa-lehteä.




TÄTÄ LEHTEÄ LUKEE N. 130000 HENKILÖÄ ★★★★★
Ryhmäjulkaisu 1/75

KESKIMAA

- Keskimaalle 28 asuntoa s. 2
- Liikevaihto yli 100 milj. mk s. 2
- Mitä muovilattia kestää s. 2
- Nykyaikainen navetta s. 10

Vuoden huippunoteeraus:

NYT SAA RAHALLE 200 PROS. KORON

Loisto-homma

Keskimaalla oli vuodesta 1962 lähtien tavaratalo, jota osuuskauppa mielellään esitteli jäsenilleen ja yhteistyökumppaneilleen. Yksi tapa oli tuote-esittelyt, joiden määrää lisättiin vuosikymmenen puolivälissä. Sokoksen tilaisuuksien organisoimista haittasi se, ettei ollut koordinaattoria.

Tilanne korjaantui, kun syyskesällä 1970 Keskimaa otti palvelukseensa *Liisa Melarannan*, jonka toimenkuvan nimike oli tavarataloemäntä. Hän vastasi tapahtumien organisoimisen lisäksi tavaratalon tavaroiden esillepanosta, siisteydestä, opastamisesta, talon esittelystä ryhmille, kovaääniskuulutuksista, työpukuasioista ja monista muista ison talon käytännön asioista. Yksi laaja, koko osuuskauppaa koskeva, tehtävä oli suhdetoiminta ympäristön järjestöihin. Hän hoiti tavaratalon tiedotustoimintaa, mutta toi apunsa myös ympäri osuuskaupan toimialuetta järjestettyihin tilaisuuksiin.

SOK-järjestössä oli 1970-luvun alussa vajaat 20 Sokos-emäntää. Pohjakoulutuksena oli yleensä kotitalousalan peruskoulutus, jota oli seurannut järjestön oma tavarataloemännän koulutus. Kun markkinoille tuli koko ajan uusia tuotteita, neuvontatyössä ajan tasalla pysymiseksi tavarataloemännän oli oltava valmis hankkimaan koko ajan lisäoppia.

Keskimaan Sokoksen ensimmäinen tavarataloemäntä Liisa Melaranta mielsi emännyys-sanan tehtävät siten, että kuten jokainen nainen kodissaan, hänkin pyrki tekemään parhaansa, jotta vieraat viihtyisivät ja tulisivat toisenkin kerran.

Leila Havukaisesta, josta tuli myöhemmin alueosuuskaupan aikana muutoinkin monessa mukana oleva, pitkäaikainen keskimaalainen, tuli Keskimaa-Sokoksen tavarataloemäntä syksyllä 1978. Kalajoelta kotoisin oleva Havukainen oli pätevöitynyt kotitalousteknikoksi.

> Silloin oli tulossa kunnalliset kuluttajaneuvojat kuluttajasuojalain voimaan tulon myötä. SOK-ryhmässä nähtiin tarve vahvistaa henkilökunnan osaamista moninaiseen asiakkaiden opastamiseen ja esimerkiksi kuluttajareklamaatioiden käsittelyyn. Kokkolassa ollessani kävinkin Jollaksessa kuluttajaneuvonnan erikoiskoulutuksen.



Moni jyväskyläläinen muistaa lapsuudesta Sokoksen joulunavaukset, joista joulun odotus tositoimin alkoi. Joulupukin adjutanttina ja seremoniamestarina toimi useana vuonna Keskimaan maatalouskauppaa vetänyt Ahti Lönnqvist.

Koulutuksen yhteydessä oli kollega Jyväskylän Sokoksesta. Hän kertoi, että on muuttamassa miehensä työn takia Kuopioon. Että sinähän voisit hakea paikkaa. Minulla ei ollut silloin perhettä, joten hain ja pääsin. Työt Jyväskylässä alkoivat 14. päivä elokuuta 1978.

Tavarataloemäntä kuulostaa hassulta tänä päivänä monen korvassa. Mitä se semmonen tekee? Kulkiko se tavaratalossa essu päällä?

Essu päälläkin joskus oltiin, mutta työ oli minun aikanani pitkälti markkinoinnin koordinointia ja tapahtumien toteutusvastuuta. Jyväskylän Sokos oli iso tavaratalo ja siellä tapahtui paljon. Tehtiin paljon asiakastilaisuuksia, iltatilaisuuksia ja päivällä oli markkinointitapahtumia. Kaikki piti valmistella etukäteen. Sokoksen muotinäytökset olivat isoja tapahtumia. Ne keräsivät tavaratalon täyteen väkeä.

Siihen aikaan ei ollut kaupungin järjestämiä joulunavaustapahtumia, vaan Sokos järjesti vuosikymmenet joulunavauksen ilotulituksineen. Tämä sai koko maakunnan väen liikkeelle. Katsojia oli tuhansia, jopa yli 10 000. Joulupukki avasi joulun pitämällä puheen Sokoksen katolla, jossa toimin joulupukin haastattelijana. Joulunavauksessa oli silloin yhteistyökumppanina mukana poliisi, VR ja palokunta. Joulupukki tuli junalla asemalle, ja kadut olivat täynnä vastaanottavia perheitä. Joulunavaukseen liittyi usein Kesyn koulun pikkutonttujen kulkue.

Työ oli monipuolista ja vaihtelevaa. Lähes 20 vuotta aamu alkoi siitä, että tein taloon äänimainonnan. Aika monelle ääni on varmaan tuttu sitä kautta. Siinä elettiin joulut ja juhannukset, äitienpäivät ja isäinpäivät ja kesä- ja talvisesongit, ensin suunnitteluvaiheet ja sitten toteutukset.

Sokoksella me kaikki koimme ammattiylpeyttä. Sokoksen myyjän tehtävä oli tavoiteltu paikka. Ihmiset luottivat, että myyjät tietää. Hyvä asiakaspalvelija on ollut kullanarvoinen sekä asiakkaalle että talolle. Nythän maailma on muuttunut, kun ihmiset saavat tietoa monesta muustakin lähteestä. Myyjällä piti olla vähän äidillinenkin ote, koska tuolloin varsinkaan miehet eivät erityisesti vaateostoksilla olosta välittäneet. Tänä päivänä on pukeutumisneuvoja, joka on tehtävään kouluttautunut ja asiakkaat ovat tottuneet palveluja käyttämään.

Lähteet: Keskimaa 1/1970, 1/1971; Leila Havukaisen haastattelu.

1938 apulaisjohtajan, *Heikki Sipon*, valistushenkinen kirjoittelu ja uutisointi lehtien palstoilla lisääntyivät. Sippoa seurasivat vuonna 1944 *Albin Aaltonen* ja 1954 *Väinö Tuovinen*.

Sota-aika toi tarpeen terävöittää, mutta myös ohjata valistustyötä vaikean ajan hengessä. Keskimaakin sai vuonna 1941 painetun SOK:n neuvontatoimiston teettämän opaskirjan. Siinä neuvottiin seikkaperäisesti, kuinka osuuskaupan tuli järjestää tilaisuuksia niitä huolellisesti valmistellen. Kirjasta löytyi – lähes sotilaallisella tarkkuudella – apua muun muassa juhlatilan siistimiseen, seinäilmoitusten laatimiseen ja ohjelman järjestämiseen. Täsmällisyyttä ja reippautta korostettiin ja muistutettiin, että ”joutuisasti hoidettu tarjoilu jättää osanottajiin mieluisan muiston”.[942] Syksyllä 1940 oli eletty talvisodan jälkeistä välirauhan aikaa, mutta Keskimaa päätti, ettei aika ole sopiva *osuuskaupan 25-vuotisjuhlan* järjestämiseen. Merkkivuotta korostettiin vain sanomalehtikirjoitteluin.[943]

Viisi vuotta myöhemmin *osuuskaupan 30-vuotisjuhlalla* haluttiin edistää raskaista sotavuosista toipumista. Ohjelmallinen juhla järjestettiin 2.12.1945, jolloin julkistettiin myös kaupan historiikki. Jälleenrakennuksen uskoa oli levitetty vuoden aikana osuuskaupan myymälöiden alueella, kun oli pidetty yhteensä 17 valistustilaisuutta, joihin oli tullut runsaasti väkeä.[944]

Osuuskauppojen ja osuuskauppapiirien iltamaohjelmat olivat osa aatteellista toimintaa. SOK teetti elokuvia ja diaohjelmia. Ensimmäinen valistuselokuva oli valmistunut jo vuonna 1924, ja sitä levitettiin osuuskauppaväelle ympäri maata neuvojien mukanaan kuljettamin kaitafilmiprojektorein. Elokuvien merkitys osuuskauppajärjestön aatteellisessa työssä miellettiin 1950-luvulla niin tärkeäksi, että SOK tuotti vuosikymmenen aikana 50 lyhytelokuvaa ja oli tänä aikana maamme toiseksi suurin 16 millimetrin kaitaelokuvien valmistaja.[945]

SOK:n aatteellisen valistustyön ja muun neuvonta- ja koulutustoiminnan muodot säilyivät suunnilleen samanmuotoisina kaupparyhmän suureen rakennemuutokseen saakka. Kes-





Taimimyymälä 1960-luvulla, keskellä Jyväskylän keskustaa.

kimaan myymälöiden alueella – kuten ympäri maakuntaa muidenkin osuuskauppojen alueilla – järjestettiin ohjelmallisia illanviettoja puheineen, selostuksineen ja kevyempine ohjelmineen. Jäsenkunnan maaseutuvaltaisuus korostui siten, että yhdessä maatalousjärjestöjen kanssa kokoonnuttiin tupailtoihin ja emäntien päiville, joilla keskusteltiin maatalouden ammattiasioista ja kotitalouden ajankohtaisista asioista.

Järjestöpuolen organisaatiota muutettiin vuonna 1960 jakamalla vanha *neuvontatoimisto* kolmeen itsenäiseen osastoon, *järjestöosastoon, koulutusosastoon ja kotitalousosastoon.* Jako osoitti, mitkä olivat neuvonta- ja järjestötyön keskeiset lohkot.[946] Kotitalousneuvonnan ja sitä myöhemmin seuranneen *kuluttajaneuvonnan* korostaminen kertoi tarpeesta saada osuuskaupan piiriin enemmän naisia. Hehän päättivät paljolti perheen ostoksista, eniten ruoka-asioista.

SOK oli kehottanut jo sotavuosina keskisuomalaisista osuuskaupoista suurinta, Keskimaata, pestaamaan erityisen *valistusohjaajan.* Siihen ei ollut pitkään aikaan taloudellisia edellytyksiä – eikä ehkä haluakaan. *Ahti Lönnqvististä* tuli vuonna 1958 Keskimaan maatalousosaston päällikkö, ja hänen tehtäväkseen sisällytettiin valistusasioiden hoitaminen. Ratkaisu oli käytännöllinen, koska Lönnqvist oli työssään jatkuvasti tekemisissä maaseutuväestön kanssa.

Sidosryhmäyhteistyön merkeissä jäsen- ja asiakaskunnan tapaamisia ulotettiin 1960-luvun alkupuolella myös nuoriin, jotka olivat osuuskaupan jatkuvuuden kannalta elintärkeitä. Keskimaasta alettiin jalkautua kouluihin ja ammatillisiin oppilaitoksiin. Tilaisuuksia alettiin järjestää myös yhdessä yritysten kanssa. Kun osuuskauppa sai kauan toivotun tavaratalonsa, se oli erinomainen paikka tavaraesittelyille.

Hyöty kauppaansa sitoutuvalle asiakkaalle

Jäsenestä asiakasomistajaksi

Talvella 1985, kun maakunnallinen osuuskauppa oli toiminut vajaan vuoden, Keskimaan hallituksessa alettiin käydä keskustelua tarpeesta nostaa osuuskunnan jäsenmaksu sataa markkaa suuremmaksi. Maksu oli pysynyt samana 13 vuotta eikä vastannut enää reaaliarvoltaan läheskään alkuperäistä. Deflatoitu arvo olisi ollut 400 markan luokkaa. Suhteessa jäsenmaksuun hyöty, puolentoista prosentin ostohyvitys ja 50 prosentin hotellietu, oli tullut pääomapanokseen nähden melkoiseksi jäseneduksi. Jäsenmaksun korotuspaineet tulivat myös osuuskaupan talouden kannalta siitä, että rahoitusaseman parantamiseksi oman pääoman osuutta taseesta oli saatava kuumeisesti nousemaan, mikä ei ollut siinä tilanteessa mahdollista tuloksenteon avulla.[947]

Myöhemmin vuonna 1985 päätettiin *osuusmaksun korottamisesta viisinkertaiseksi*. Se oli rohkea päätös, joka osoittautui strategisesti menestykseksi pitemmällä ajanjaksolla. Alkuvaiheessa se aiheutti jäsenistössä hämmennystä ja kritiikkiä. Lähes puolet entisistä jäi pois. Vuoden 1985 lopussa jäseniä oli noin 38 000; seuraavan lopussa vasta 8 000 henkeä oli maksanut täysin jäsenmaksunsa. Maksuajan umpeuduttua vuoden 1988 päättyessä vajaasti maksaneet erotettiin; heitä oli 9 088 henkeä. Täysin maksaneita oli hieman alle 25 000 henkeä. Tilalle saatiin uusia, sitoutuneita jäseniä. Vuoden 1987 lopulla Keskimaa aloitti *jäsenkorttiensa* uudistamistyön. Osuusmaksunsa täyteen maksaneet saivat uudet vihreät jäsenkortit, jotka korvasivat kokonaan entiset sinivalkoiset.

Vuoden 1993 syksyllä Keskimaa järjesti puoleksi vuodeksi kokeilijaomistajakampanjan, joka kiinnosti lähes 10 000 henkeä. Se toteutettiin siten, että jäseneksi rekisteröimättömän asiakkaan ostot tallennettiin tiedostoon, jonka rahavirrat laskettiin puolen vuoden jälkeen. Kertynyt ostohyvitys, jota jo tuolloin nimitettiin Bonukseksi, laskettiin asiakkaan hyväksi. Asiakas saattoi liittyä osuuskaupan jäseneksi käyttäen hyväkseen tätä bonuskertymäänsä; ellei hän liittynyt, kertynyt laskennallinen etuus raukesi. Kampanjaa lähdettiin toteuttamaan Kuokkalan ja Joutsan S-marketeissa saatujen rohkaisevien kokemusten perusteella: noiden toimipaikkojen alueelta oli kertynyt puolessa vuodessa 400 uutta osuuskaupan jäsentä.[948]

Jäseniä oli ollut ennen osuusmaksun korotusta noin 40 000 ja vuonna 1995 heitä oli vain noin 3 000 enemmän. He luottivat kauppaansa, ja tältä pohjatyöltä alkoi jäsenmäärä kasvu. Jäsenmaksun tuntuva korotus käänsi siten välillisesti jäsenistön osuuskaupan voimavaraksi. Jäsenmaksun korottamistarve oli lähtenyt liikkeelle välttämättömyydestä nostaa oman pääoman osuutta. Vajaasta 4 miljoonasta markasta 15 miljoonaan markkaan noussut osuuspääoma oli lopulta mitätön summa osuuskaupan taloudessa. Asialla oli oleellisesti suurempi merkitys jäsenyyden ytimen kannalta: korotetun osuus-

maksun maksaminen oli selvä kannanotto oman kaupan puolesta.

Osuusmaksun korotukseen liittyi 1980-luvun lopulla sijoituspanosajattelu voimakkaampana kuin se toteutui. Keskimaalla oli mielessä malli, että osuusmaksu muodostuisi eräänlaiseksi perusjäseneksi ilmoittautumiseksi. Sen päälle voisi jokainen omistajajäsen hankkia taloudellisen tilanteensa ja mielenkiintonsa perusteella lisää sijoitusosuuksia.[949] Ajatus liittyi siihen, että Keskimaa oli muodostumassa konserniksi yhtiöittämällä toimintojaan lähinnä ravintola-alalta. Ajattelu oli sidoksissa 1980-luvun taloudellisesti vireään aikaan, jolloin maassamme kehiteltiin ulkomaisten esikuvien mukaan muun muassa vapaa-aikaan liittyvien harrasteiden osakkuuspohjaisia markkinoita.

S-ryhmän menestyksen lähtökohta oli pohdinta siitä, mitä *varten koko kaupparyhmä on olemassa*. Tätä keskustelua käytiin koko 1980-luku. Vastaukset eivät löytyneet heti, mutta perusajatus oli kunnossa alusta saakka: osuuskaupan on tuotettava etua jäsenilleen. Kaupparyhmän johdossa kartoitettiin jäsenkuntaa. Ilmeni, että K-ryhmä edusti kanta-asiakkuutta, mutta S-ryhmästä ostettiin tavaraa, jota jouduttiin myymään alle hankintahinnan.

”Keskimaassakin laskettiin, että pahimmat tarjousten metsästäjät eli flouttarit olivat sellaisia, että heille olisi pitänyt iskeä kouraan viisi mummonmarkkaa, että olisi tullut vähemmän kuluja osuuskaupalle. Osuuskauppaa ei pidetty arvossa ja jäsenkunta käyttäytyi sen mukaisesti. Siitä lähti kanta-asiakkuusajattelu ja asiakaskannattavuusajattelu. Piti lähteä testaamaan ja rakentamaan.”[950]

Samaan aikaan kun maahamme luotiin 1980-luvun puolivälissä alueosuuskauppajärjestelmän ydin, kaupparyhmässä pohdittiin, kuinka osuuskaupan yksi peruspilari, jäsenyys, voitaisiin yhdistää omistajuuteen tuloksekkaasti. Muutamissa osuuskaupoissa 1980-luvun alkupuolella toteutetut kokeilut olivat osoittaneet, ettei pelkkä osuuskaupan omistajuus ollut riittävä kaupan kannalta, vaan mukaan olisi kytkettävä asiakkuus. *Kanta-asiakkuutta* lähdettiin kokeilemaan asiakkaan palkitsemisen keinoin. Piti kokeilla järjestelmää, jonka avulla saatiin samalla arvokasta tietoa, kuinka kuluttajat keskittivät ostoksiaan.[951]

S-ryhmän markkinoinnin kehitystyössä merkittävästi mukana ollut Kalle Sääskilahti, jota edellä on siteerattu, jatkaa kytkien Keskimaan kaupparyhmätasoiseen kuvioon:[952]

> Minun kannalta iso savotta oli, kun asiakasomistajuutta lähdettiin kehittämään. Liukkonen oli vielä silloin Etelä-Pohjanmaalla, mutta oli jo valittu Keskimaan toimitusjohtajaksi. Minä olin juuri lopettanut työni vakuutusyhtiössä, Tapiolassa, mutta olin palaamassa SOK:hon. Se vakuutushomma oli liian kuivan kälväkkää hommaa minulle. Oltiin siellä Vaasan aluekonttorin nurmikolla ja Kalevi tuli minun luokseni, katsoi minua ja kysyi, että opinko minä jotakin siellä Tapiolassa. Sanoin: paljonkin ja minulla on oikein hyvä idea.
>
> Ja niin sitten menin Keskimaalle ja kerroin tästä kanta-asiakkuussysteemistä ja kuinka se oli voimassa vakuutusyhtiöissä. Oli perhesopimuksia ja sen sellaisia. Niitä sitten tarkasteltiin. Asia sopi erittäin hyvin Kalevin piirustuksiin, koska hän oli miettinyt yritysmuotoa. Siihen aikaan osuustoiminta oli aallonpohjassa ja kaikki mikä liittyi jäsenyyteen, pidettiin umpijunttina hommana.
>
> Kalevi oli miettinyt tätä jäsenasiaa ja sanoi, että se on ainoa keino lähteä kehittämään osuuskauppatoimintaa. Samoin oli aika paljon pohtinut alueellisuutta. Eihän ne nimikkeet vielä selkeitä olleet. Niin sitä kanta-asiakkuutta lähdettiin kehittämään. Siihen tuli mukaan muitakin ja Jere Lahtikin oivalsi tämän asian. Asia oli ollut tavalla tai toisella esillä jo Pesosen aikana. Ja Pesonen palkkasi minut takaisin Tapiolasta nimenomaan tekemään tätä kanta-asiakkuushommaa. Olin tehnyt sitä työtä Tapiolassa.



”Liki jokaisella asiakkaallamme on S-Etukortti”, Anne Hankamäki kertoi Karstulan S-marketissa toukokuussa 2012.

Lähdettiin kehittelemään asiaa. Kehittämistyössä oli mukana Pellervo-Seuran porukkaa ja ulkopuolisiakin, mutta kyllä osuuskauppa-aatteen uudelleen virkistämisessä Keskimaan rooli on ollut keskeinen. Olihan niitä Bonus-kokeiluja ollut muuallakin, kuten Kuopiossa aikaisemminkin, mutta ne olivat vain Bonus-järjestelmää. Kyllä osuustoiminnan syvällisempää uudistamista koottiin Keskimaassa. Kun minä olin niitä käytännön asioita tekemässä kaupparyhmässä, keskeistä oli tuki, mikä tuli alkuvaiheessa Liukkoselta ja Jere Lahdelta.

Siellä me Keskimaalla toimitusjohtajan huoneen viereisessä neukkarissa Kiviniemen Aarnon kanssa laskea rämpyteltiin vuosina 1985 ja 1986 samaa taulukkoa, jolla on sittemmin menty. Onhan siinä yhtä ja toista muutettu, mutta idea on sama.

Siitä se lähti. Keskimaan seuraksi tuli PeeÄssää ja muita osuuskauppoja. Kesti kaikkiaan kymmenisen vuotta, kun viimeiset osuuskaupat tulivat mukaan. Kyllä se oli aikamoinen puserrus. Kun oli se tausta, että osuustoiminnallisuus voisi jonakin päivänä olla kilpailuetu. Ainakin ulkopuoliset ajattelivat, että miten osuustoiminnallisuus voi tulla meidän kivijalaksi, kun se on ollut meidän suuri heikkous. Siinä oli monessa paikassa henkien taisto, että uskotaan asiaan. Muistan kyllä, että esimerkiksi hotelli- ja ravintolapuoli hieman vierasti tätä asiaa. Jouduttiin hylkäämään jäsensana ja keksimään asiakasomistaja-sana. Ihan sen takia, että jäsen-sana oli niin huonossa maineessa.

Raija Isännäinen kertoo olleensa mukana alusta saakka näissä Sääskilahden viittaamissa palavereissa:[953]

Meitä oli Keskimaalta useampikin henkilö mukana Bonuksen käynnistämistyössä. Esimerkiksi Kiviniemen Aarno oli vahvasti mukana. Muistan osaltani muun muassa taulukkovaihtoehtojen lasku-urakat kotiläksyinä. Oli tärkeää selvittää, mitä ne prosentit senaikaisina markkoina tarkoittavat, kun siirryttiin pois ostopalautuskuiteista. Käsilaskimellahan niitä veivattiin, kun ei ollut tietokoneita. Minulle kuului siihen aikaan myös viestintä, ja tehtäväni oli työstää päätöksiä vähitellen kirjeiksi ja tiedotteiksi asiakasomistajille.

Jäsenyys-käsite syventyi 1990-luvulla *asiakasomistaja*-käsitteeksi *Bonus*-järjestelmänä tunnetun etuusjärjestelmän synnyn rinnalla. Asiakkuutta syventävää strategiaa edisti erityisesti Jere Lahti kaupparyhmän pääjohtajana. Jäsen-sanalla oli ollut 1980-luvulla huono maine. Siihen liittyi ihmisten mielessä vastikkeetonta puolipakkosidonnaisuutta ja sitä, että jäsenyys

merkitsi kustannuksia, jäsenmaksuja. Jäsenmaksu ei tuntunut nykyaikaiselta liiketoiminnan käsitteeltä. Asiakasomistajasanakaan ei ollut ihan läpihuutojuttu Keskimaan luottamushallinnossa. Edustajiston vuoden 1994 syyskokouksessa sitä vielä kakisteltiin. Sitä pidettiin uudissanana, joka vaati totuttelua.[954]

Tähän aikaan liittyy Keskimaan ravintoloissa osuusmaksunsa kautta osuuskauppansa omistaneiden ravintolaklubilaisten (Hot Club) keskuudessa tehty haastattelututkimus, jonka tuloksia toimialajohtaja Keijo Valve syvensi ja analysoi opinnäytetyössään. Osoittautui, että asiakasomistajapalvelujärjestelmä ei ollut osuuskaupalle ravintola-alalla pelkästään kulu, vaan päinvastoin lisäarvoa tuova. Asiakassuhteet pitenivät ja niitä siirtyi sitä kautta myös päivittäis- ja käyttötavarakaupan puolelle.[955] Valve kertoo, että tätä taustaa vasten hänen "sormenjäljekseen" kaupparyhmän vuonna 2007 kirjattuun strategiaan jäi lause: "S-ryhmän Hotra-toimialan tehtävänä on juhlistaa ja luoda asiakasomistajuuteen pehmeitä lisäarvoja sekä tutustuttaa nuoret asiakasomistajuuteen."[956]

Ostohyvityksestä Bonukseen

Osuuskaupan periaatteisiin kuului alusta saakka se, että kauppa pyrki käyttämään mahdollisen voiton sekä kaupan ja palvelujen kehittämiseen että palauttamaan osan jäsenilleen ylijäämänpalautuksena. Keskimaa pystyi antamaan sitä viimeksi 1960-luvun alussa – ei sen jälkeen vuosikymmeniin. Keskimaalla *ostohyvitys* otettiin käyttöön 1970 ikään kuin ylijäämänpalautuksen korvauksena, kuten aiemmin on kerrottu. Puolentoista prosentin ostohyvitys oli alkuaskel hyvän asiakkaan palkitsemiseen osuustoiminta-aatteen hengessä. Sen maksamista ei kuitenkaan ollut sidottu osuuskaupan liiketoiminnan kautta saavutettuun tulokseen vaan jäsenten ostojen määrään. Ostohyvitysjärjestelmä oli ollut työläs kuittikeräyksineen, mutta se oli tuonut myös markkinointikustannuksia ja kulupaineita tarjoustuotteiden myymisessä. Tämä sisäänvetotarjouskäytäntö, jota harjoittivat kilvan kaikki kaupparyhmät, nakersi taloudellista hyötyä, jonka uskollinen jäsen sai ostostensa keskittämisestä.

Muutamissa alueosuuskaupoissa – raumalaisessa Osuuskauppa Keulassa vuonna 1982, hieman myöhemmin oululaisessa Arinassa ja Päijät-Hämeen Osuuskaupassa – alettiin jo 1980-luvulla alkupuolella kokeilla keskieurooppalaista järjestelmää, jossa kanta-asiakkuus palkittiin uudella tavalla. Perusteena oli *porrastettu*, kuukausittaisten ostojen määrään perustuva järjestelmä. Ostohyvitysprosentti kasvoi ostojen kasvaessa, mikä oli uutta; vanha ostohyvitysjärjestelmä ei ollut soveltanut tätä tapaa.[957]

Kaikissa maakunnallisen Keskimaan muodostaneissa osuuskaupoissa ei ollut ostohyvityskäytäntöä, ja monet epäilivät, ettei sellaiseen ollut alueosuuskaupalla varaa. Kuittiruletti työllistikin konttoria kohtuuttoman tuntuisesti. Tässä vaiheessa alettiin kaupparyhmätasolla ideoida osuustoiminnallisuuden ja asiakkuuden uudenlaisesta yhteensovittamisesta. Kaupparyhmässä katsottiin, etteivät joidenkin osuuskauppojen siihenastiset kanta-asiakkuuskokeilut olleet vielä tuoneet kilpailuetua osuuskaupalle, koska niitä oli mahdollista ottaa käyttöön myös muissa kaupparyhmissä. Yleinen käsitys on, että Keskimaa toimitusjohtajaansa *Kalevi Liukkoseen* personoituen, SOK:n markkinointijohtaja *Kalle Sääskilahti* ja SOK:n hallituksen jäsen, myöhempi pääjohtaja *Jere Lahti* olivat keskustelujen mylly. Keskimaa, joka alettiin tuntea muutoinkin maineeltaan kaupparyhmänsä keskeisenä pilotointiosuuskauppana, otti talvella 1989 käyttöön *Systek-laitteet*, joilla jäsenkortin näyttäneiden ostotiedot kirjattiin automaattisesti tietojärjestelmään, kuten myös säästökassan tilille ostohyvitys.[958]

Talouden kk-ostot vähintään €	Bonus%	Bonusta vuodessa vähintään €
900	5,0	540
800	4,5	432
700	4,0	336
600	3,5	252
500	3,0	180
400	2,5	120
300	2,0	72
200	1,5	36
50	1,0	6

KESKIMAA



S-Pankin asiakaspalvelupisteet palvelevat Jyväskylässä Sokoksella sekä Keljon, Palokan ja Seppälän Prismoissa. Lisäksi asiakaspalvelupiste löytyy Jämsän, Keuruun, Pihtiputaan, Saarijärven, Viitasaaren ja Äänekosken S-marketeista.

Syksyllä 1988 Keskimaa päätti luopua ostohyvitysjärjestelmästä ja korvata sen *ostojen määrään suhteutetulla bonusjärjestelmällä*.[959] Yhtään Keskimaan ja toimitusjohtajansa edistyksellisyyttä väheksymättä oikeudenmukaista on nostaa rinnalle *Eero Saukkosen* johtama *Kuopion Osuuskauppa*, joka lähti Keskimaan mukana toisena pilottiosuuskauppana toteuttamaan keväällä 1989 kaupparyhmän asiakasomistajajärjestelmän kokeilua. Kokemusten rohkaisemina järjestelmää ryhdyttiin jo samana syksynä laajentamaan koko kaupparyhmässä ja etujen määrää lisättiin. Mainittava on, että Kuopion Osuuskaupassa oli kokeiltu porrastettua bonusjärjestelmää jo vuodesta 1986 lähtien.[960]

Bonusasteikko oli porrastettu aluksi puolen prosentin välein niin, että vähintään 400 markan talouden kuukausiostokset mahdollistivat yhden prosentin bonusrahan. Luokkia oli viisi; korkeimman eli kolmen prosentin bonusrahan antoivat yli 3 000 markan kuukausiostokset.

Loistava tuloksentekokyky mahdollisti vuonna 2003 sen, että Keskimaa saattoi uudistaa bonustaulukkoaan asiasomistajan eduksi. Ostohyvityksen osuus nousi enimmillään jopa *viiteen prosenttiin* kuukauden ostoista. Tämä oli korkeinta SOK:n suosittamaa tasoa kaupparyhmässä, jossa bonustaulukoiden porrastuksissa oli hieman osuuskauppakohtaisia eroja. Viiden prosentin bonuksen maksajia olivat silloin Keskimaan lisäksi kaikki muut osuuskaupat paitsi Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa, Keski-Pohjanmaan Osuuskauppa ja Osuuskauppa Suur-Savo.[961]

Bonus on asiakasomistajan käyttämien palvelujen määrään sidottu alennus, niin sanottu paljousalennus. Se jaettiin – ja on jaettu myöhemminkin – osuuskaupan tuloksesta. Tuloksellisuus mahdollisti bonusetuuden suomisen; bonusjärjestelmä ei ole ollut siis syy siihen, että Keskimaa on menestynyt taloudellisesti.

Ostouskollisuutta tukevaa järjestelmää kehitettiin kaupparyhmätasolla. Vuonna 1990 ravintolapalvelut, alkoholia lukuun

ottamatta, otettiin Bonus-myynnin piiriin. Seuraavana vuonna etuus ulotettiin päivittäistavarakauppaan. Vuonna 1992 tapahtui edelleen oleellinen laajennus, kun järjestelmä ulotettiin Keskimaan Prisma-kauppaan ja kaikkiin maamme Sokoksiin. Agrimarketit tulivat Bonus-järjestelmän piiriin vuonna 1996.

Asiakasomistajajärjestelmän edut laajenivat myös osuuskaupan solmimin *yhteistyösopimuksin*. Keskimaan yhteistyökumppaneina olivat 1990-luvun lopulla *Hassen Matkat Oy, Silmäasemat-ketju, Tapiola-yhtiöt* ja *Asko Oy*. Vuonna 1999 mukaan tuli sähkönmyyjiä, joista ja joiden kanssa tehdyistä myöhemmin päättyneistä yhteistyösopimuksista on ollut jo aiemmin puhetta: *Jyväskylän Energia Oy, Keski-Suomen Valo Oy* (myöh. omistajana *Vattenfall*) ja *Suur-Savon Sähkö Oy*.

Osuuskaupan jäsenet kerryttivät Bonusta oman kaupparyhmän toimipaikkojen lisäksi niissä ulkopuolisissa toimipaikoissa, jotka kuuluivat kaupparyhmätasoisten yhteistyösopimusten piiriin. Yhteistyökumppanuudet vaihtuivat hieman ajan oloon kumppanuuksien määrän kasvaessa 2000-luvun alkuvuosina. Sen lisäksi osuuskaupoilla oli omia alueellisia yhteistyökumppaneita. Yhteistyökumppanit ovat edustaneet lähinnä matkailua, vakuutustoimintaa, huonekalukauppaa, terveydenhuoltoa, tietoliikennettä ja energia-alaa. Vuonna 2013 Keskimaan asiakasomistajille Bonusta myöntäviä yrityksiä olivat *Elisa*, matkailupalveluja tarjoava *Himos*, autovuokraamo *Hertz*, *Hammassairaala Oral*, vakuutusyhtiö *If*, muuttopalveluja tarjoava *Niemi* ja *Silmäasema-liikkeet*. Kesällä 2014 If:in korvasi kaupparyhmätasoisella sopimuksella *LähiTapiola*.

Vihreän voima: S-Etukortti

Järjestelmä nojasi *S-Etukorttiin*, jonka eduista alettiin lähettää asiakasomistajatiedotteita. Tavoite oli, että kaikki alueosuuskaupat olisivat olleet mukana asiakasomistajajärjestelmässä vuoden 1991 alusta.[962] Asiakasomistajaedut olivat pääsääntöisesti talouskohtaisia, joten riitti, kun yksi jäsen taloudesta oli osuuskaupan jäsen. Sen jälkeen samaan talouteen kuuluvilla oli oikeus saada korvauksetta oma S-Etukorttinsa.



”Tärkein tehtävämme on palvella ja auttaa asiakasta. Meidän pitää huolehtia esimerkiksi siitä, että myymälässä hyllyt ovat täynnä tavaraa kellonajasta riippumatta”, Katja Hänninen ja Niina Viitala Kyyjärven Salesta linjasivat Keskimaan vuosikatsauksessa 2012.

Keväällä 1993 Keskimaa toi markkinoille kaupparyhmätasolla kehitetyn S-Etukortin, jossa yhdistyivät *bonuskortti, säästökassakortti ja luottokortti*. Etukortin käyttämistä oli edeltänyt vajaan kolmen kuukauden sisäinen kokeilu kaupan kassajärjestelmillä ja maksupäätteillä, jotta olisi saavutettu riittävä tekninen varmuus. Yhdistelmäkortin avulla kertynyt bonusraha siirrettiin automaattisesti korttiin liitetylle *S-Tilille*. Osuuskauppa saattoi lopettaa bonussetelien lähettämisen asiakasomistajille ja ryhtyi maksamaan bonuksen lisäksi osuuspääoman koron suoraan asiakkaan tilille. Etuna oli kilpailukykyinen korko ja luotettavuus pankkikriisin aikana. Toimintaa valvoi S-ryhmän yhteinen takausrengas, jonka toimintaa seurasi valtiovarainministeriö.

Asiakkuuteen perustuvaa *osuusmaksun korkoa* alettiin maksaa S-Etukortin välityksellä Keskimaalla alusta saakka. Vuosituhannen vaihteen molemmin puolin kilpailukykyinen korko osuusmaksulle oli noin kahdeksan prosenttia. Korkoa maksettiin 2010-luvulla useimmissa osuuskaupoissa.

Keskimaa oli pilotoinut myös siten, että maksaessaan S-Etukortillaan osuuskaupan asiakasomistaja sai lisäksi *maksutapaedun*. Sen suuruus oli puoli prosenttia ostojen loppusummasta. Maksutapaetu tuli yleiseen käyttöön kaupparyhmässä syksyllä 2007 toimintansa aloittaneen S-Pankin myötä.

Jo aiemmissa yhteyksissä on tullut esiin *ylijäämänpalautuksen* asema asiakkuuden palkitsemisessa. Keskimaa otti palautuksen uudelleen käyttöön vuonna 1998 ensimmäisenä alueosuuskauppana. Palautus maksettiin edellisvuoden tuloksesta. Sitä ennen palautusta oli voitu maksaa 1960-luvun alussa. Sen jälkeen Keskimaa oli valinnut vuosikausiksi linjan, että osuuskaupan tulee pitää kiinni mahdollisimman suuresta oman vapaan pääoman varannosta talousasemansa turvaamiseksi.

Teknologian edistysaskeleet helpottavat arkipäivää

SOK-laisissa osuuskaupoissa oli ollut 1970-luvun lopulle saakka *osuuskauppakohtaiset jäsenkortit* ja valtakunnalliset kupongit, jotka kelpasivat jäsenetuostoihin. Vuoden 1979 alusta siirryttiin *kaupparyhmän yhtenäiseen korttiin*. Taloudellisia etuja sisältävä S-Etukortti oli entiseen verrattuna helppokäyttöinen, koska sen rinnalla kehittyivät 1990-luvulla sopivasti kaupan kassa- ja tietokonejärjestelmät. Ei tarvinnut kerätä enää kuitteja.

Keväällä 1991 alueosuuskaupoissa tuli käyttöön yhtenäinen S-Etukortti, jolla sai kaikki jäsenedut kaupparyhmän niissä toimipaikoissa, jotka olivat etuuden piirissä. Etuuden myöntämien toimipaikkojen määrä kasvoi ajan myötä, ja vuoden 1996 alussa niitä voitiin saada kaikista S-ryhmän toimipaikoista.

Bonus oli aluksi osuuskauppakohtainen. Tärkeä muutos oli sen ulottaminen vuonna 1994 valtakunnalliseksi. Tapahtui



Asiakasomistajien rahana maksettavat edut lisääntyivät vuoden 2008 alussa: maksutapaetu on 0,5 % ostoista, jotka on maksettu S-Etukortilla S-ryhmän omissa toimipaikoissa.

myös tekninen uudistus. Siihen saakka S-Etukortti vain rekisteröi ostot ja asiakasomistajat saivat Bonuksensa kuukausittain kotiin Yhteishyvä-lehden mukana lähettynä *ns. bonusrahana*. Sen jälkeen S-Etukortin käytettävyys parani, kun siihen liitettiin osuuskaupan säästökassaan kuuluva *S-Tili*, jonka järjestelmä ulottui vuoden 1997 alussa lähes kaikkiin alueosuuskauppoihin. Jo edellisvuonna Keskimaan kaikkiin toimipaikkoihin oli asennettu S-Tilin käyttöä helpottavat saldopäätteet.

Bonus voitiin ohjata S-Tilille automaattisesti. Korttiin liitettiin myös *luotto-ominaisuus*. Kortilla voitiin sen jälkeen maksaa pankkikortin tapaan kaikissa kaupparyhmän toimipaikossa käyttäen joko tilirahaa tai luottovaraa. Bonusjärjestelmän ulottaminen yhtenäisenä koko maahan oli kaupparyhmän asiakasomistajien kannalta ratkaisevan tärkeä seikka. Siihen liittyi se, että jäsenellä oli oikeus maksaa osuusmaksu kertyneellä bonuksella.

Asiakasomistajat palkitaan hyvästä tuloksesta

Ok Keskimaa valmistelee ylijäämän palautusta

Osuuskauppa Keskimaa on ensimmäisten osuuskauppojen joukossa ottamassa uudelleen käyttöön ylijäämän palautuksen asiakasomistajilleen.

– Edustajisto käsittelee toukokuun alussa sääntömuutosta, joka toteutuessaan mahdollistaa palautuksen jo tältä vuodelta, selvittää Osuuskauppa Keskimaan toimitusjohtaja, kauppaneuvos ***Kalevi Liukkonen.***



Osuuskauppa Keskimaa aikoo palkita asiakasomistajansa ylijäämän palautuksella tämän vuoden tuloksesta.

– Uskon, että myös muut osuuskaupat ottavat ennen pitkää vanhan hyvän työvälineen taas käyttöön, kauppaneuvos Kalevi Liukkonen arvelee.

Kalevi Liukkonen muistuttaa ylijäämän palautuksen vuosituloksesta kuuluvan osuustoimintamuotoisen yrittämisen perusideaan.

– Palautus hyvästä tuloksesta on osuuskaupan menestymisen ydintä, vaikka meidän ryhmässämme sitä ei viime aikoina ole käytettykään.

Palautus edellyttää menestystä

Vanhan käytännön uudelleenlämmittäminen vaatii osuuskaupalta vankkaa menestystä ja vahvaa asemaa markkinoilla.

– Keskimaan nykytilanteessa palautuksen mahdollistaminen on luontainen kehitysvaihe, Liukkonen viittaa luottamansa osuuskaupan jatkuvasti parantuneeseen tulokseen ja hyvässä kunnossa olevaan toimipaikkaverkostoon.

Viime vuonna Keskimaan tulos ennen tilinpäätöseriä ja veroja oli hieman alle 80 miljoonaa markkaa. Konsernin myynti oli reilut 1,6 miljardia, jossa kasvua edelliseen vuoteen verrattuna oli 8,6 prosenttia.

Päivittäistavarakaupassa Keskimaan asema Keski-Suomen markkinajohtajana vahvistui tuoreiden myynnälläretekisteritietojen mukaan viime vuoden aikana. Markkinaosuus kokonaismyynnistä oli 38,6 prosenttia eli 2,2 prosenttia enemmän kuin vuotta aiemmin.

– Myös kuluva vuosi on lähtenyt hyvin käyntiin, Liukkonen vakuuttaa.

Palautus käytön suhteessa

Mahdollisuus ylijäämän palautukseen arvioidaan sääntömuutosesityksen mukaan erikseen joka vuosi tilinpäätöksen vahvistamisen yhteydessä.

Palautusta maksetaan asiakasomistajille vuoden aikana toteutuneiden palvelujen käytön suhteessa. Sen lisäksi edelleen on tarkoitus maksaa myös Bonusta, joka perustuu kuukausikohtaiseen laskentaan.

Uskollisimmilla asiakkailla on mahdollisuus saada merkittäviä summia, mutta Kalevi Liukkonen ei tässä vaiheessa halua arvioida markkamääriä sen tarkemmin.

Asiakasomistajia on yli 51 000 eli noin puolet maakunnan talouksista.

– Kun asiakasomistajat yhdessä ovat saaneet aikaan Keskimaan hyvän menestyksen, heidän kuuluu myös hyötyä asiasta, jos investointien ja palvelujen kehittämisen jälkeenkin tulosta jää edelleen jaettavaksi.

Merkittävä kilpailuetu

Ylijäämän palautus tarjoaa Keskimaalle merkittävän kilpailuedun kiristyneessä korttipelissä. Bonuskertymän päälle maksettava ylijäämän palautus saa varmasti monet asiakkaat suuntaamaan kulkunsa entistä uskollisemmin yksinomaan ryhmän lipun alla toimiviin liikkeisiin.

– Jako on mahdollisimman oikeudenmukainen asiakasomistajan saaman hyödyn kasvaessa sen mukaan, kuinka paljon hän on omalta osaltaan ollut siivittämässä Keskimaan menestystä. Lisäksi järjestelmä kohtelee henkilökuntaa täsmälleen samalla tavoin, kauppaneuvos painottaa.

Kristiina Lampinen

Keskimaa oli ensimmäisten osuuskauppojen joukossa ottamassa uudelleen käyttöön ylijäämänpalautuksen asiakasomistajille. Uudesta käytännöstä kerrottiin Ässä-lehdessä keväällä 1998.


Kuluttajaosuustoiminta

Kauppa sinnittelee laman yli

Kansainvälisen rahoituskriisin vaikutukset iskivät reaalitalouteen vuonna 2008. Taloudellinen aktiviteetti alkoi supistua viime vuoden viimeisillä neljänneksillä maailmanlaajuisesti, niin myös Suomessa.

Ostajat viihtyvät osuuskaupassa

SOK:n vakavaraisuus tippui 13,4 prosenttiin

KAUPAN OMAT TUOTTEET NOUSSEISSA

PÄIVITTÄISTAVARAKAUPAN MARKKINAOSUUDET 2008

KESKIMAA PARAS PALKITSIJA JO TOISEN KERRAN PERÄKKÄIN
Parhaat bonusten jakajat 2008

KAUPAN SUHDANNE TAITTUI 2008

Pellervo-seuran julkaisema Osuustoiminta-lehti uutisoi Osuustoiminnan vuosikirjassa 2009 Keskimaan nousseen toisena peräkkäisenä vuonna parhaiten omistajiaan palkitsevaksi osuustoimintayritykseksi.

Osuuskaupan malli: asiakkuudesta kumppanuuteen

S-ryhmän vanavedessä kaupparyhmä Tradeka ja Stockmann kehittivät omaa kanta-asiakkuusjärjestelmäänsä. K-ryhmän ja Sparin järjestelmien lanseeraukset vuonna 1997 valpastuttivat S-ryhmän. Se toi tällöin julkisuuteen pääjohtajansa *Jere Lahden* kirjan *Sinun etusi Suomessa*. Se tuki samannimistä kampanjaa, jolla pyrittiin saamaan kuluttajat huomaamaan ostojen keskittämisen edut. Asiakkuuden vaalinta nousi merkityksessään seuraavassa Lahden kirjoittamassa kirjassa *Sinun kumppanisi Suomessa*. Kaupparyhmä havainnollisti asiakkuuden etenemisen kumppanuudeksi seuraavasti:[963]

ASIAKKUUS
- hinta & laatu, oikeat yksiköt, kattava palveluvalikoima
(käytössä S-ryhmällä; myös kilpailijoilla)

↓

ETUASIAKKUUS
- keskittämisedut, tuote- ja palveluedut
(käytössä S-ryhmällä; myös osittain kilpailijoilla)

↓

KUMPPANUUS
- vuorovaikutteisuus, osallistuminen
(käytössä vain S-osuustoiminnan lisäarvona)

Keskimaa markkinoi *asiakasomistajuutta*, asiakasomistajan palvelua ja maakunnallisuutta. Asiakkuusstrategiaa alettiin 2010-luvun alussa SOK:n pääjohtajana toimineen Kuisma Niemelän aikana suunnata asiakaslähtöisyyden tavoittelusta vielä voimakkaammin *asiakaskeskeisyyteen*. Kaupparyhmä kehitti palvelujaan yhdessä asiakkaiden kanssa. Asiakkuutta käyttötavarakaupan puolella koetettiin tuoda aiempaa tehostetummin esiin. Siinä kaupparyhmä ei ollut osoittautunut erityisen ketteräksi.

S-Etukortista tuli erittäin kilpailukykyinen muiden kaupparyhmien vastaaviin kortteihin nähden jo siksi, että S-ryhmä sai 1990-luvulla hyvän etumatkan kehittämistyössä. Etukortti mahdollisti kattavan kaupparyhmätasoisen palvelujärjestelmän luomisen. Sitä saatettiin helposti vielä laajentaa. Kulutuksen tutkijat havaitsivat vuosituhannen vaihteessa, että suomalaisista oli tullut korttikansaa, sillä kauppojen kanta-asiakaskortteja (n. 6,5 miljoonaa) oli enemmän kuin kansalaisia. Vielä 2000-luvun alussa hyvitysjärjestelmän markkinoinnissa korostui markkinoijan näkökulma, mikä oli tunnusomaista jokaisessa kanta-asiakaskortteja käyttävässä kaupparyhmässä.[964]

Säästökassasta S-Pankkiin

Osuuskaupoilla oli perustamisistaan saakka säästökassatoimintaa. Keskimaan edeltäjä Jyväskylän Osuusliike oli aloittanut sen vuonna 1921. Osuuskauppa kannusti erilaisin kampanjoin jäseniään säästökassa-asiakkaiksi.Säästökassavarat olivat vielä 1960-luvun alussa merkittävä osuuskaupan talouden voimavara käsittäen enimmillään yli neljäsosan taseesta. Säästöjen määrä jatkoi kasvamistaan jäsenten elintason nousun ja säästämisalttiuden kasvun mukana, mutta säästökassavarojen suhteellinen osuus Keskimaan taloudessa alkoi laskea 1970-luvulla Prisman tuottavuuden seurauksena. Niin sanottu ylikorkojupakka, kun verottaja puuttui 1970-luvun lopulla osuuskauppojen avokätisyyteen, nakersi säästämisen mielekkyyttä.

Tietojärjestelmien kehitys toi helpotuksia 1980-luvulta lähtien Keskimaan arkisiin kirjaamisrutiineihin. Säästökassan sääntöjä ajantasaistettiin 1990-luvun alussa. Matalaksi lama-aikana painuneet pankkien talletuskorot toivat osuuskauppojen säästökassoille kysyjiä. Loppukesällä 1994 Keskimaa perusti säästökassaansa käyttelytilin, jota se markkinoi myös palkkatilinä. Keskisaldolle maksettiin enimmillään kuuden prosentin korko, jonka sai jo 10 000 markan sijoituksesta. Vastaavansuuruisen korkoprosentin pankit myönsivät vasta miljoonien markkojen sijoituksista, joiden tuli olla lisäksi määräaikaiset. Keskimaa asetti tavoitteekseen, että jokaisella 29 000 asiakasomistajalla olisi ollut tili. Tämä olisi merkinnyt osuuskaupalle selvästi pankkilainaa halvempaa rahoitusmallia. Lyhyessä ajassa Keskimaalle tehtiin tuhat käyttelytilihakemusta. Keskimaan esiinmarssi närkästytti keskisuomalaisia pankkeja, mutta osuuskaupasta muistutettiin, että S-Tilin korkotason päätti osuuskaupan hallitus kuukausittain markkinatilanteen mukaan, eikä osuuskauppa ollut pankeille kilpailija lainanantajana, koska lainojen myöntäminen ei kuulunut palveluihin.

Maailmalta löytyi 2000-luvun alussa esikuvia, kuinka suurilla kauppaketjuilla oli myös pankkipalveluja. Pankkitoiminnan sisällyttäminen kaupanalaan sai Suomessa uutta tuulta, kun valtionvarainministeriön työryhmä ehdotti yrityksille mahdollisuutta ottaa asiakkaiden varoja säilytettäväksi tiettyyn rajaan saakka. Tähän liittyi pankkikonttoriverkoston harveneminen ja huoli haja-asutusalueiden pankkipalveluista. Pankki- ja rahoituspalvelumarkkinoiden vapautumiseen liittyi myös säästökassamallin kyseenalaistaminen. Malli oli vastannut onnistuneesti osuuskunnan erityispiirteitä ja hyödyttänyt Keskimaata: nyt tilanne näytti muuttuvan, sillä osuuskunnan valikoimat pääomahuoltoonsa olivat lainsäädännöllisesti heikommat kuin osakeyhtiöillä. Pankkitoiminta oli puolestaan eri rahoituslainsäädännön piirissä kuin säästökassa, minkä takia pankin varojen käyttömahdollisuus oli tuntuvasti rajoitetumpi. Keskimaan hallintoneuvoston kokouksessa kuultiin joulukuussa 2002 osuuskaupan hallituksen jäsenen, kansanedustaja Juha Karpion selvitys eduskunnan hyväksymästä luottolaitoslaista. Keskimaan kannalta keskeisimmät olivat lain määräykset, joiden mukaan nykymuotoinen säästökassatoiminta joudutaan lopettamaan kymmenen vuoden siirtymäajalla. Sen päätyttyä säästökassatilit tuli muuttaa kaupan asiakastileiksi, joilla oli 3 000 euron sijoittajakohtainen enimmäismäärä. S-ryhmä ryhtyi selvittämään kaupparyhmän rahoituspalveluja. Kesällä 2005 Keskimaan hallintoneuvosto totesi tarpeen turvata laajat rahoituspalvelut sekä säästökassassa olevat varat, jotka tuli pitää kaupparyhmän sisällä myös siirtymäajan jälkeen. Missään tilanteessa ei saanut tulla katkoksia S-Etukortin käytössä, ja asiakasomistajia oli informoitava erittäin huolella uusista ratkaisuista.

Keskimaan hallintoneuvosto ja edustajisto hyväksyivät jo samana syksynä (2005) ajatuksen S-ryhmään perustettavasta talletuspankista, johon säästökassojen jäsensijoitukset siirretään. Toimenpide ajankohtaistui kahden vuoden kuluttua. SOK:n hallintoneuvosto päätti talvella 2006 osuuskaupparyhmän pankin perustamisesta. Rahoitustarkastuslaitos hyväksyi luottolaitostoimiluvan tälle maamme ensimmäiselle kauppapankille. Talletuspankkitoimintaa alkoi harjoittaa seuraavan vuoden lokakuussa S-Pankki Oy tavoitteenaan laajentaa asiakasomistajien hyödyntuottamista. Pankki helpotti jokapäiväistä asiointia. Rahoituspalvelut säilytettiin ennallaan ja

alettiin kehittää heti uusia mahdollisuuksia, kuten verkkopankkia ja S-Etukortin ominaisuuksia. S-Pankin omistajuus jakautui puoleksi SOK:n ja puoleksi osuuskauppojen kesken. Keskimaa tiedotti ahkerasti kauppapankin avaamisesta ja arkisesta asioinnista. Kun rahojen nostoja ja panoja saattoi hoitaa myös pienten myymälöiden kassalla, S-Pankista tuli Keski-Suomessa monen paikkakunnan ainoa pankki. Alkuvaiheessa se korvasi ainakin osittain menetettyjä pankkipalveluja esimerkiksi Pylkönmäellä, Toivakassa ja Hankasalmen Asemankylällä. Kaupparyhmän pankin perustaminen oli kilpailutilanteessa välttämätön ratkaisu, joka tehtiin hyvään aikaan rahalaitosmarkkinoiden suhteen. Mentäessä arkipäivän kauppaan, vaikkapa Saarijärvelle, pankille löytyi tarve, josta Keskimaan hallintoneuvoston entinen jäsen Pekka Mattila kertoo pilke silmäkulmassaan:

> Ol joskus puhetta kaupa henkilökunna kanssa, puhun nyt Tolppilan Hilkasta, että minkä tähe sinä et voe siitä kassalta antoa rahhoa, ku kuitenni viet kaks, kolome kertoa päevässä vuarallisesti kavy yl rahhoa pankkii. Mahoto salakku täynnä rahhoa. Joku, joka tietäs kulukus, voes het ryöstöä sinut tuossa matka varrella. Hilikka sano, että kyllä nuo pojat vähä seuraeloo, että tuunko takasi!

Kesällä 2013 S-ryhmä ja maamme kolmanneksi suurin vakuuttaja LähiTapiola-ryhmä, joka oli muodostunut edellisvuonna Lähivakuutus- ja Tapiola-ryhmien yhdistyttyä, julkistivat sopimukset yhteistyön aloittamisesta. Ryhmillä oli perinteikkäät juuret yhteiskunnassa ja samankaltainen omistuspohja. S-ryhmällä oli yli kaksi miljoonaa asiakasomistajaa ja LähiTapiolalla yli puolitoista miljoonaa asiakasta. S-ryhmällä oli tarve tehostaa pankkipalveluja laajentamalla vakuutuspalvelujen suuntaan; vakuutusalan toimijaa kiinnostivat johtavan kaupparyhmän asiakkuudet. Samalla astui voimaan sopimus S-Pankki Oy:n ja LähiTapiola Pankki Oy:n sulautumisesta, joka toteutui 1.5.2014. Tällöin aloitti toimintansa uusi S-Pankki. Bonusyhteistyö käynnistyi kuukautta myöhemmin.

Lähteet: Pekka Mattilan haastattelu; Keskisuomalainen 22.8.1994; Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 4/2002, § 58, 4/2005, § 46, 5/2005, § 60.

S-ryhmän markkinaosuus jatkoi kasvuaan, mutta näkyvä panostus kaupparyhmän asiakkuuskortin markkinointiin pieneni. Se osoitti, että S-ryhmän kortti alkoi puhua puolestaan, jolloin sitä ei tarvinnut markkinoida yhtä aggressiivisesti kuin kilpailijat.

Asiakasomistajapalvelujärjestelmän kannalta tekniset kehitysaskeleet olivat ratkaisevia. Siitä huolimatta järjestelmien ylläpito oli kustannuserä. Arvosteluun lähtivät mukaan useat osuuskaupat vielä 2000-luvun alussa. Suurin osa kuluista koostui kuitenkin asiakasomistajuusviestinnästä eikä järjestelmän hallinnosta. Samalla unohdettiin se, kuinka tärkeät vaikutukset asiakasomistajuudella oli osuuskauppojen kannalta. Yleensä arvostelu oli sitä kovempaa, mitä huonommin osuuskauppa oli sitoutunut asiakasomistajuutensa kehittämiseen.[965]

Kuluttajien piirissä tehty ostoskoriselvitys kertoi, että Keskimaa oli kokonaisedullisin ostopaikka jo vuonna 1998 ja ennen bonushyvityksen huomioimista. *Asiakkuusprosessien rakentuminen, ketjumaisen toiminnan hyödyntäminen* ja *kustannustehokkuuden jatkuva parantaminen* olivat olleet avainkijät edulliseen hintatasoon.[966] Keskimaassa oli 1990-luvun jälkipuoliskolle tultaessa otettu pitkä harppaus suuntaan, johon koko S-ryhmä tuli kehittämään asiakkuuden hallintaa: asiakkaan portaittaiseen sitouttamiseen kauppaansa.

Sitoutuneen asiakkaan palkitseminen

Paluu osuustoiminnan juurille 1980-luvun puolivälissä merkitsi Keskimaalle suuria valintoja. Kärjistäen voi väittää, että osuuskauppa joutui vaihtamaan monta asiaa. Se vaihtoi löysästi kauppaan sitoutuneet asiakkaansa uusiin, sitoutuneisiin; se vaihtoi ajastaan jälkeen jääneet myymälänsä uudenaikaisiin; se vaihtoi vanhan osuuskauppa-ajan organisaatiorakenteensa uuteen ja se vaihtoi koko entisen toimintakulttuurinsa uuteen palvelukulttuuriin. Kaupparyhmätasoisen muutoksen on pelkistänyt kehittämistyössä keskeisesti mukana ollut Kalle Sääskilahti osuvasti: ”Sillä SOK:lla, johon tulin töihin vuonna 1969, ja 2000-luvun SOK:lla ei ole mitään muuta yhteistä kuin nuo kolme kirjainta.”[967]

Bonus-järjestelmään siirtyminen sisälsi perinpohjaisia muutoksia asiakkuuden olemuksesta teknisiin kehityskaariin. Mainitsematta on vielä se seikka, että samalla siirryttiin passiivisesta ostohyvitysjärjestelmästä aktiiviseen, kauppavetoiseen asiakasomistajan palkitsemiseen.

Palkitsemisen ehtona oli osuuskaupan ansaintalogiikan täyttyminen. Sen piti siis saada tulosta, josta jakaa. Kuvaavaa on, että Keskimaa oli tuloksenteon huippuvuosina, kuten vuonna 2007, osuuskaupoista kirkkaasti ykkönen kauppansa palveluja uskollisesti käyttävien jäsentensä palkitsijana. Etuudet jäsentä kohti olivat keskimäärin noin 300 euroa vuodessa; valtakunnallinen keskiarvo oli 201 euroa. Bonuksen osuus Keskimaan asiakasomistajien etuuksista oli kaksi kolmasosaa (n. 200 euroa); ylijäämäpalautusta saatiin noin 85 euroa ja osuuspääoman korkoa 10 euroa.[968] Sittemmin, vaikeimpina tuloksen synnyn vuosina, osuuskaupan oli tarpeen muistuttaa, ettei se ole palkitsemisautomaatti. Metsäteknikko Pekka Mattila, pitkään osuuskaupan hallintoneuvoston jäsenenä ollut saarijärveläinen toteaa:[969]

> Bonus-järjestelmä on ollut merkittävä ja se on ollut vakaa. Ylijäämäpalautusta markkinoitiin liikaa. Sehän maksetaan hyvän ajan tuloksesta. Se ehti kääntyä hieman osuuskauppaa vastaan, koska huonona aikana ei voida maksaa hyvän ajan malliin. Sitä joutuu selittämään niille, jotka eivät seuraa asioita. Heistä voi tuntua siltä, että nyt ryöstetään taas ikään kuin saavutettua etua.

Bonusostojen kasvaminen suhteessa enemmän kuin kokonaisostot kertoi, että Keskimaan asiakasomistajat jatkoivat 2010-luvun alkupuolella kauppa-asioidensa keskittämistä. Osuuskaupan hallituksessa nähtiin silti tarpeelliseksi pohtia, kuinka olemassa olevat asiakasomistajat saataisiin mukaan paremmin ja no-



Osuustoimintavuoden 2012 rekkakiertue pysähtyi Keski-Suomessa toukokuussa Seppälän Prisman sekä Saarijärven ja Jämsän S-marketien pihaan.

peammin siinä vaiheessa, kun uusia toimipaikkoja avataan ja palveluja otetaan käyttöön. Keväällä 2012 keskusteltiin mahdollisuudesta myöntää tällaisissa tilanteissa kaksinkertainen Bonus (TuplaBonus). Sitä käytettiin myöhemmin kuukauden mittaisena jaksona esimerkiksi myymäläavauksissa, mutta siitä ei tehty vakiintunutta etuutta.[970]

Osuustoiminnallisen liikemuodon vaikutus liiketoimintaan

Alueelliseksi osuuskaupaksi muodostuneen Keskimaan liiketoiminnan kannalta kolme keskeisintä tekijää olivat *asiakkuuden hallinta, kaupparyhmän ketjumaisen toimintatavan hyödyntäminen* ja *liiketoiminnan sijoittaminen maakunnalliseen yhteyteensä*. Niiden keskinäisen painoarvon ja merkityksen osoittaminen numeerisesti olisi oman tutkimuksensa paikka. Sanalliselle päättelylle on sentään jäänyt aineksia aikalaisarvioista.

Osuuskaupan menestyvä liiketoiminta on edellyttänyt jokaisen kolmen tekijän samanaikaista hallintakykyä siten, että palvelujen määrää on voitu lisätä sekä niiden laatua parantaa ja tasaistaa. Tämä kaikki on tapahtunut kustannustehokkuuden vaatimus mielessä. Toisinaan on ollut tarve karsia rönsymäisiä toimintoja, kuten maataloustavarakauppaa, toisinaan tarve tehdä uusia toimiala-avauksia, kuten liikennemyymäläalaa. Kaiken edellä mainitun rinnalla Keskimaa on onnistunut samanaikaisesti sekä käyttämään omia voimavarojaan tehokkaasti että hyödyntämään kaupparyhmänsä toimintamalleja.

Huomionarvoinen kehityskaari on ollut, että asiakkuuden, ketjumaisuuden ja maakunnallisuuden keskinäinen painotus on vaihdellut. Alueosuuskauppaa rakennettiin maakunnallisuus kärkenä, koska kannattamattomaan ja vanhakantaiseen toimipaikkajoukkoon oli puututtava kovalla kädellä pitäen samalla esillä lupausta uusien, ajanmukaisten kuntakeskustoimipaikkojen rakentamisesta. Tämän lupauksen huipentumana, kaaren päätteenä, voidaan nähdä vuonna 2013 avattu Vaajakosken toimipaikka. Osuuskauppa alueellisena toimijana ja vaikuttajana on saanut 2010-luvulla uusia ulottuvuuksia. Se on ylläpitänyt pankkipalveluja, ja siltä odotetaan toimintoja, jotka ovat oikeastaan kunnallisia tehtäviä. Maakunnallisuuden näkökulma on yhteydessä osuustoiminnan yhteiskunnalliseen ulottuvuuteen. Osuuskauppa ei ole pelkästään liiketaloudellisesti toimiva yritys, vaan sillä nähdään myös yhteiskunnallista tehtävää. Puhutaan *ns. kolmannen tien ajattelumallista*.[971] Tässä on kenties merkittävin ero muihin yritysmuotoihin. Tämä tehtävä on etu asiakkuuden syventämisessä, mutta se voi kääntyä painolastiksi liiketaloudellisessa mielessä.

Maakunnallisuuden varhaisvaiheen korostamisen jälkeen vuosien 1988 ja 1989 jälkeen Keskimaa alkoi puhua asiakasomistajuudesta ja paljon voimavaroja käytettiin asiakkuuden syventämiseen. Keskimaa ryhtyi ensimmäisten osuuskauppojen joukossa toteuttamaan vuonna 1990 *asiakasomistajastrategiaansa*, jolle alistettiin muu pitkäjänteinen suunnittelu, myös liikepaikkarakentaminen.[972] Asiakkuuden syvällinen hallinta on ollut merkittävin osuuskauppapuolen ero yksityiseen kauppaan. Se on näkynyt asiakasomistajien sitoutumisena ja lukumäärän kasvuna.

Bonus-järjestelmään perustuva hyvän asiakkaan palkitseminen nousi Keskimaan ajattelussa ytimeksi 1980-luvun lopulla. Sisäänajovaihe kesti viisi, kuusi vuotta. Osuustoiminnallisuus toi osuuskaupalle kilpailuedun, johon bonusjärjestelmän oli luonteva juurtua. Se oli varsin näkyvä ja konkreettinen todiste siitä, että osuuskauppa pyrkii voiton maksimoimisen sijasta palvelemaan kauppaan sitoutunutta asiakasomistajaa. Tämä omistajalähtöinen näkökulma auttoi Keskimaatakin lisäämään asiakasomistajien määrää ja siten kasvattamaan markkinaosuutta.

Maakunnallisuus toi kilpailussa läheisyytensä kautta lisäetua, ja sitä vahvisti osuuskaupan edustuksellinen päätöksentekomalli.

Keskimaan matkailu- ja ravitsemisalan entinen toimialajohtaja Keijo Valve haki työyhteisössään mielellään ideologista näkökulmaa, joka pysyi esillä myöhemminkin:[973]

> Asiakassuhdejärjestelmä on ylivoimainen. Siinä sitoutetaan asiakas rahallisesti, sosiaalisesti ja rakenteellisesti.
>
> Vahvistaako osuustoiminnallisuus asiakasomistajuutta vai onko se tänä päivänä irrallinen, käyttämätön käsite? Kun lähdetään siitä, että missio on tärkeämpi kuin strategia, niin osuuskaupan kannattaa vaikka antaa tuloksensa huonontua, kun sen vastapainoksi asiakasomistajalle annetaan hänen tarvitsemansa palvelu. Kassan ei tietenkään saa antaa painua liian tyhjäksi, kuten tehtiin aikoinaan, kun liian voimakkaasti elettiin mission varassa. Tasapaino on säilytettävä.
>
> Toinen ääripää on, että osuuskauppaa johdetaan liian manageristisesti, teknisesti. Jäsenyys, osuustoiminnallisuus, on siinä määrin tänä päivänä arvossaan, että sillä on rahallista merkitystä asiakkaalle. Osalle on sosiaalista merkitystä. Rakenteellinen sitominen ja rahalliset edut ratkaisevat: sinun kannattaa keskittää ostoksesi. Sinulle tuodaan samalla sosiaalisen vaikuttamisen mahdollisuus ja sinut yhdistetään taidokkaasti asiakassuhdekerhoksi. Tämä on se peliväline, jäsenyyden perusta. Ennen aikaan tällä kaupparyhmällä oli liian idealistinen missio.
>
> Asiakasomistajuus on merkinnyt Keskimaalle paluuta osuustoiminnan juurille. Sitä kautta on kirkastunut käsitys, miksi kauppa on olemassa. Keskimaalle oli vuoteen 1988 tultaessa selkiintynyt, että osuuskaupan liikeidea nojasi kolmeen pilariin: maakunnallisuus, osuustoiminnallisuus ja omistajien hyöty. Kaikkia niitä yhdisti Keskimaan logiikassa kilpailukyky. Se viime kädessä määräsi, oliko osuuskaupalla oikeutusta ylipäätään olla vähittäiskaupan toimijana.

Kilpailukyvyn varmistamisen jälkeen kannoilla tuli se, että omistajille on koiduttava konkreettista hyötyä. Kalevi Liukkonen muistutti, ettei pidä puhua kanta-asiakkaista tai kuluttajista, saati enää jäsenistäkään, vaan hän käytti tietoisesti sanaa *omistaja*. Näihin aikoihin julkisuudessa puhuttiin kaupparyhmien niin sanotusta korttipelistä ja siitä kuinka suomalaiset kilpaa hankkivat eri kaupparyhmien asiakaskortteja. Liukkonen otti kantaa keskusteluun ja totesi toistuvasti, ettei tällaisessa korttipelissä voita sen paremmin asiakas kuin kauppakaan. Osuuskaupan kortti antoi eniten, ja omaan kauppaan keskittäminen kannatti.[974]

Kolmantena peruspilareiden rakennusaineena oli *osuustoiminnallisuus*. Se erosi osakeyhtiömuotoisesta pääoma-, tuloksenteko- ja tuloksenjakomallista tuomalla pitkäjänteisemmän ylivoimatekijän asiakkaan muuttuviin ja kasvaviin tarpeisiin.[975] Kuisma Niemelä Keskimaan toimitusjohtajana tapasi käyttää ilmausta ”Keskimaan kvartaali on 25 vuotta”.[976]

Keskimaa teetti 2000-luvun alussa tutkimuksen, mitä *lisäarvoa* asiakasomistajuus toi asiakkuuteen. Osoittautui ensinnäkin, että asiakasomistajat pitivät itseään osuuskaupan tärkeimpänä voimavarajoukkona. Toinen havainto oli, että Keskimaan asiakasomistajista suurin osa oli asiakasomistajia bonuksen vuoksi. Muutama nosti esiin lisäarvona omistajuuden. Tulos antoi tehtävää asiakasomistajamarkkinoinnille: kuinka painottaa muitakin lisäarvoja kuin Bonus.[977] Parin kolmen vuoden kuluttua toistettu seurantatutkimus saarijärveläisten keskuudessa osoitti, että markkinoinnissa oli onnistuttu, sillä Bonuksen rinnalla monet mainitsivat lisäarvoa tuovina myös ylijäämänpalautuksen sekä asiakasomistajatarjoukset ja -alennukset.[978]

Koko S-ryhmän yksi merkittävimmistä strategisista päätöksistä oli tuote- ja palvelutarjonnan järjestäminen *ketjuiksi*, mikä mahdollisti hinnoittelun yhtenäistämisen. Keskimaalla oli omalla toimialueellaan ketjuttamisen järjestämisen vastuu. Osuuskauppa oli lisäksi merkittävä ketjuttamisen kehit-

täjä kaupparyhmässään. Kun asiakasomistajuuden käsitteen S-marketvetoinen sisäänajovaihe päättyi vuosien 1993 ja 1994 tienoilla, Keskimaalla alettiin painottaa sen rinnalla ketjumaisen toiminnan maksimaalista hyödyntämistavoitetta. Ketjumaisuuden hyödyntäminen tarkoitti käytännössä kustannustehokkuuden jatkuvaa parantamista.

Suhtautuminen ketjuttamiseen oli Keskimaalla käytännönläheinen. Se tarkoitti sitä, ettei strategiaa pidetty itseisarvona, vaan korostetusti välineenä. Ymmärrettiin, että asiakkaan odotukset ja tarpeet olivat perusta, jonka tuli ohjata ketjuttamista. Tässä käytiin tavan takaa vilkasta keskustelua SOK:n ketjuohjauksen suunnan kanssa, mikä oli tunnusomaista koko kaupparyhmässä.

Tultaessa 2000-luvulle Keskimaan toimintojen painopistealueet määriteltiin seuraavasti:

1) toimintoja kehitetään ja jatketaan voimakkaita investointeja palveluverkostoon,
2) tiivistetään asiakasomistajakeskeisyyttä,
3) huolehditaan henkilöstön osaamistasosta ja motivoitumisesta,
4) tehostetaan edelleen toimipaikkakohtaista kilpailukykyä,
5) varmistetaan toiminnan laatu vahvalla ketjumaisuudella ja
6) edistetään maakunnan elinvoimaisuutta.[979]

Painopisteen kärjen siirtyminen investointeihin alkoi näkyä suurena rakentamisaaltona, joka huipentui 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen loppupuolella. Näemme, että alueosuuskaupan alkuvaiheen tärkeysjärjestys, maakunnallisuus – asiakkuus – ketjumaisuus, oli muuttunut. Välillä, 1990-luvun alussa, oli luotu asiakasomistajuuden olemus ja sen jälkeen 1990-luvulla syvennetty ketjuajattelua.

Asiakasomistajuus oli vielä 2000-luvun alussa suurelle osalle keskimaalaisia hieman hämärä käsite. Näin osoitti kyselytutkimus, johon edellä on viitattu. Kanta-asiakkuuden ja asiakasomistajuuden välillä ei osattu nähdä eroa. Keskimaahan sitoutuminen saatettiin tulkita niinkin, että sillä tarkoitettiin sitä, ettei voinut asioida missään muualla.[980]

Osuuskauppa Keskimaa alkoi kirkastaa 2010-luvulla osuustoiminnallisuuden olemusta paitsi toiminimimuutoksensa myötä myös osuuskunnan jäsenyyden, asiakasomistajuuden, kautta. Oli ymmärrettävä aiempaa paremmin *asiakkaiden tarpeet ja niiden muutokset*. Tässä oli molemminpuolinen etu: asiakasomistajan edun lisäksi kauppa pääsi entistä paremmin kiinni asiakkuuteen.[981] Kaupan alalla on havaittu todeksi perinteinen 80/20-jako: 80 prosenttia voitoista tulee 20 prosentilta asiakkaita.[982] Pitkäaikaiset ja monipuoliset asiakkuudet olivat yrityksen arvokas voimavara, jonka luonteeseen Keskimaa, kuten koko kaupparyhmä, oli onnistunut pääsemään kiinni 20–30 vuoden työn tuloksena. Siitä kiinni pitämisessä ja asiakastuntemuksen paremmassa hyödyntämisessä riitti edelleen tehtävää 2010-luvulla uudessa kilpailu- ja toimialaympäristössä.

Markkinoinnin ja ulkoisen viestinnän tekijöitä

Viestintä-termiä ei ennen paljonkaan käytetty, vaan puhuttiin markkinoinnista, jolla tarkoitettiin sanomalehti- ja suoramainontaa. Kukin toimipaikka hoiti 1970-luvulla oman lehti-ilmoittelunsa.

Keskimaahan oli perustettu kymmenen vuotta ennen alueosuuskaupaksi muodostumista (1974) *markkinointijohtajan* toimi, joita hoiti aluksi *Erkki Parikka*. Parikkaa seurasi vuonna 1978 *Jorma Kivinen*, jonka vastuulla oli myös *Seppo Paattilammen* vetämä mainososasto, joka hoiti markkinoinnin teknisen toteutuksen. Sokoksella oli oma markkinointiosastonsa. Osuuskaupalla oli ollut vuodesta 1970 viitisen vuotta oma tiedotuslehti, *Keskimaa*. Sitä levitettiin myös osuuskaupan jäsentalouksiin kuulumattomiin. Se onnistui hyvin kaupallisessa tiedottamisessa, mutta osuustoiminnallisuuden olemus jäi ohueksi. Aika ei ollutkaan suotuisa osuustoimintamuodon korostamiseen.

SOK pyrki olemaan viestinnän taustaohjaajana ja opastajana, mutta sen asema alkoi vahvistua alueosuuskauppojen synnyttyä ja kunnolla vasta ketjujen myötä. Keskimaan jäsenet pitivät 1980-luvun alussa SOK-vetoista tiedottamista tehottomana. Hieman nuokahtamaan päässyt Yhteishyvä-lehti oli terävöitynyt, mutta senkin sanoma oli lähes kauttaaltaan kaupallista. Keskimaalaiset purnasivat, että tieto lähti liikkeelle liian hitaasti ja ehti menettää matkalla tuoreutensa. Tavallisen osuuskaupan jäsenen oli vaikea ymmärtää numerosarjoja ja kaupallista kieltä. Periaatekysymyksistä keskusteltiin vain harvoin. Osuustoiminnallisuudesta viestittäminen tuntui sisäänpäin käpertyneeltä. Keskimaalaiset kaipasivat enemmän jäsenistöön suuntautuvaa suoraa ja arkipäiväistä tiedottamista. Toivottiin television hyödyntämistä tiedottamisessa ja tuotemainonnassa. Sanoman piti olla iskevää ja mieleen tarttuvaa.[983]

Raija Isännäinen oli toiminut 1980-luvun alussa SOK:n Jyväskylän piirikonttorissa järjestösuhteiden vastaavana ja tuli sitä kautta alueelliseksi osuuskaupaksi muodostuneeseen Keskimaahan kevättalvella 1984. Päätehtävä oli henkilöstön kouluttaminen uudessa tilanteessa. Isännäinen kertoo:[984]

> Kun tulin taloon, Keskimaalla oli aikanaan iso mainososasto, yhdeksän henkilöä. Aarno Kiviniemi veti. Aarno tuli tarjoamaan, että minä ottaisin siitä vastuun. Mutta ehdotuk-



Keskimaahan perustettiin oma mainososasto elokuussa 2013. Keskimaan markkinointia tekevät Milla Kyllönen, Satu Koski, Pasi Viinamäki ja Pasi Seppälä.

selle otettiinkin aikalisä. Mainos-osaston toiminta sen ajan systeemein oli käynyt vanhanaikaiseksi. Kaikki ilmoitukset tehtiin käsipelillä, jokainen ilmoitus leikattiin ja liimattiin. Lehtien kanssa oli kiikun kaakun, että ehtiikö ilmoitukset vai ei. Useinhan puuttui jokin elementti, logo tai kuva. Mainososaston kulut haukkasivat melkoisen osan markkinointibudjetista.

Mainososaston tulevaisuutta pohdittiin porukalla. Oli tietoa jo uuden tekniikan tulemisesta. Päätettiin selvittää sitä, että ostetaan ne palvelut ulkopuolelta. Niin tehtiinkin. Minut nimitettiin markkinointipäälliköksi vuoden 1988 tienoilla; sen alkuajan tein kaikkea mahdollista. Mainososasto lopetettiin 1990-luvun alussa.

Alkuaika oli ollut sitä, että päivätarjouksilla mentiin. Joka päivälle mietittiin kärkitarjoukset. Tein rungon ja ehdotukset, mutta meillä oli kentältä hyvin vahva edustus markkinointiryhmässä, myymäläpäälliköitä ja joskus myyjätasonkin henkilö. Heidän kanssaan jokainen kuukausi katsottiin eteenpäin. Jälkeenpäin oikein kauhistelen, kuinka myymälöissä pysyttiin mukana päivärytmisessä markkinointiohjelmassa ja kuinka paljon myytiinkään "ei oota" tarjoustuotteiden loputtua kesken päivän. Kassajärjestelmiä ei ollut.

Markkinoinnin ja mainonnan muutoksissa mukana ollut *Leila Havukainen* jatkaa:[985]

Kun tulin äitiyslomalta Sokokseen, tehtävänimikkeeni oli markkinointisihteeri. Kun Keskimaa luopui omasta mainososastostaan, minulle tulivat somistajat. Sitten oli erikseen mainonnantekijä, joka teki päivälehtimainontaa. Nämä olivat minun vastuualueellani 1980-luvun puolivälin kieppeillä.

Sitten 1990-luvun alkupuolella säästötoimien aikana loppui tavaratalon apulaisjohtajan vakanssi, apulaisjohtaja oli siihen saakka hoitanut henkilöstöasiat. Siinä vaiheessa minulla oli toisessa kädessä tavaratalomarkkinointi ja toisessa henkilöstöasiat käyttötavarakaupan puolella. Hoidin reilun sadan ihmisen henkilöstöasioita. Mainonnan tekemisen muutos oli iso, kun piuhoja pitkin pystyi lähettelemään lehteen suoraan mainontaa. Oma tekeminen jäi meillä pienemmälle osuudelle. Mainonta saatiin osittain SOK:lta, mutta omia lisäyksiä tarvittiin esimerkiksi jo Mestarin Herkun osalta.

Mainontatehtävät pienenivät, mutta minulla oli edelleen tavaratalomarkkinoinnin koordinointi. Ja toisessa kädessä olivat ne henkilöstöasiat. Tämä oli tehtävänkuvani pitkälle 1990-lukua. Siinä vaiheessa tehtävänimikkeeni oli myymäläpäällikkö ja kun vuonna 1996 oli brändin kirkastaminen kun CitySokos muuttui Sokos-Jyväskyläksi, niin siinä vaiheessa olin asiakaspalvelupäällikön tehtävässä. Vastuualueenani oli myös tavaratalojohtajan sijaisuus koko 1990-luvun.

Entinen Prisma-johtaja ja myöhempi market- ja tavaratalojohtaja Veijo Karhula tiivistää Keskimaan viestinnän linjoja 1970-luvulta 2000-luvun alkuun:[986]

Osuuskauppojen suuri itsenäisyys ja markkinointiosastojen vahva persoonalähtöinen individualismi vaikutti kuitenkin pitkään ennen kuin kaupparyhmän ja ketjujen viestintä alkoi saada yhtenäistä ilmettä valtakunnan tasolla. Yhtenäistä viestintä oli SOK:n osin omistamissa ja Sokos-nimen alla toimineissa tavarataloissa aina 1960-luvulta lähtien.

Keskimaan sitoutuminen ryhmän strategioihin, erityisesti bonusjärjestelmän ja sen etujen kehittämiseen, ohjasi myös suhtautumista viestintään ja sen ylivoimaisesti suurimpaan kustannuserään, lehtimainontaan. Kuten Raija Isännäinen on todennut, iso markkinointiosasto purettiin

Keskimaalla osana kustannustehokkuuden kehittämistavoitetta 1980-luvulla. Peruslogiikka oli, että bonusjärjestelmän myötä asiakkuuden vahvemmassa keskittämisessä vähenee tarve tehdä tarjouskeskeistä viestintää. Tuotehinnoittelussa pyrittiin jatkuvaan edulliseen hintatasoon, pois päivittäisestä hintakeskeisestä viestinnästä.

Erityisesti 1970-luvulta lähtien oli päivittäistavarakaupan mainontaa ohjannut tavaratoimittajien/valmistajien markkinointiraha osana ostohintaa. Markkinointirahan avulla tavaran toimittaja pyrki vaikuttamaan mainonnan määrään, hintaan ja sitä kautta tavallaan paikkaan myymälän valikoimissa. Kauppa ajatteli lyhytnäköisesti säästävänsä markkinointikuluissa, mutta todellisuudessa se huomaamattaan oli tavarantoimittajan ohjauksessa. Kauppa uskoi vahvasti erikoistarjousten vetovoimaan: "Tule meille tänään, saat tämän tähän hintaan!" Hintakeskeisen päivittäisen mainonnan vähentämiseen päästiin Keskimaassakin vasta tuoretavarakaupan hankinnan keskittämisen myötä SOK:n ohjaukseen 2000-luvun alkupuolella.

Kustannustehokkuuden hakeminen näkyi ketjujen syntymisen myötä hyvin kriittisenä suhtautumisena viestinnän määrään, erityisesti lehtimainonnan osalta. Tehokkuutta haettiin Keskimaassa ensimmäisten osuuskauppojen joukossa keskittämällä ketjuille tehtävää lehtimainontaa SOK:n markkinointiosastolle ja lopettamalla kokonaan oma mainososasto 2000-luvun alkupuolella. Myöhemmin on Keskimaan omia resursseja vahvistettu uudelleen. Yhtenä syynä on ollut parempi ohjausmahdollisuus osuuskaupan tarpeita ajatellen koko viestinnän alueella.

Viestinnän peruselementit ja toteutuksen muodot ovat aina perustuneet kaupparyhmän yhteisesti hyväksyttyihin malleihin ja lähtökohtiin. Osuuskauppakohtaisesti on käytetty ulkopuolisia mainostoimistoja esim. lehti-ilmoittelun ja tv-mainonnan tekemisessä, mutta se on mukau-



tettu aina kaupparyhmän ja Keskimaan visuaalisiin sääntöihin ja reunaehtoihin.

Irma Pokela kertoo, kuinka hän tuli mukaan tähän Keskimaan ja kaupparyhmän markkinointiviestintään tuotantoyhtiönsä Kuvapäät Oy:n kautta:[987]

> Alkoi vuonna 1992 Keskimaasta. Veijo Karhula oli Prisman johtajana ja Antti Määttä oli muuten silloin heillä kenttäkoulutettavana. Prismaan tehtiin iso peruskorjaus. Karhula otti yhteyttä, oli soitellut varmaan kaikkiin tuotantoyhtiöihin, joita Jyväskylässä oli silloin puolikymmentä, ja pyytänyt tarjoukset. Me pärjättiin siinä hinnallisesti plus ideana. Muistan, että kyllä me sitä mieheni Matin kanssa pähkäiltiin, että mitä se voi olla. Sanoin, että nyt on sem-

Keskisuomalaisen ja Suur-Jyväskylän Lehden uutisointia 90-vuotiaasta Keskimaasta vuonna 2005.

Keskimaan myymälöiden makeishyllyt herättävät moneen mieleen nostalgisia muistoja lapsuudesta.



monen juttu, että kun minä itsekin käyn ostoksilla samassa kaupassa, niin mitä minä asiakkaana haluaisin tietää tästä uudistuksesta, miten se on muuttunut minulle eduksi.

> Me tehtiin siitä tavallaan uutinen: nyt Prisma on uudistunut sinun eduksesi, että meillä on ostaminen helppoa, että meillä on tällainen kylmälaitetekniikka ja edulliset hinnat. Silloin tuli kolikkokäyttöiset lukko-ostoskärryt, niin näytettiin, miten ne toimivat. Miten säästettiin energiaa. Ympäristöasiat tuli silloin esiin siinä mainoksessa, vaikka en tykkää puhua mainoksista, vaan ne on minusta S-uutisia. Maikkari tekee aina tutkimuksia siitä, miten mainos puree ja huomioidaan. Vaikka se oli alueellinen TV-mainos, niin se oli neljänneksi huomioiduin koko valtakunnassa sinä vuonna. Sai hirvittävän laajat katsojapalautteet ja koettiin positiivisena.
>
> Siitä tieto oli mennyt Keskimaan kautta SOK:lle. Koko S-ryhmä mietti siihen aikaan, että miten ryhdytään tiedottamaan ja viestittämään osuuskaupan imagoa. SOK:lla Kalle Sääskilahti markkinointi-ihmisenä näki sen ja oli sitä mieltä, että ryhdytään tekemään vielä enemmän uutispohjalta. Siinähän vielä oli toimittu speakeripohjalla, että mitä oli tapahtunut, mutta reaalikuvat kyllä jo oli. Hän otti vuonna 1994 yhteyttä Keskimaan kautta, kun Keljoa ryhdyttiin rakentamaan. Kutsuttiin Helsinkiin palaveriin, että nyt ryhdytään tekemään S-uutisia. Onko mahdollista, että haastatellaan asiakkaita ja henkilökuntaa. Että miksi asiakkaat käyvät kaupassa ja henkilökunta kertoo, mitä tehdään ja miksi tehdään.
>
> Sain Keljon Prisman rakentamisen uutisoinnissa Keskimaalta vapaat kädet, mutta aluksi Kalle Sääskilahti ja S-ryhmän Prisma-ohjaus oli melko tarkkana takana ja kyseli, että millaisia kysymyksiä sinä teet henkilökunnalle. Sanoin: en minä tarkkaan tiedä mitä kysyn ennen kuin nään sen ihmisen. Sain vapaat kädet ja ohjeena oli vain

aika, paljonko mainos sai kestää. Ite mietin, mitä haluan kertoa. Ja yleensä idea meni läpi.

Kalevi määrättiin esiintymään. SOK:lla Kalle Sääskilahti teki konseptin, että ensin puhuu toimitusjohtaja, joka kertoo toimitusjohtajan äänellä, että nyt rakennetaan tämmönen ja siitä tulee semmonen. Sitten seuraavaan tuleekin jo Prisma-johtaja, kun alkaa tulla hankkeessa enemmän valmista ja sitten siirrytään seuraavalle tasolle. Että tulee viestintä aina lähemmäs käytäntöä.

Jälkeenpäin ajatellen olen sitä mieltä, että Kalevi Liukkonen ei rakastanut ollenkaan TV-esiintymistä. Oli kipsissä, koetti kerrata repliikkejään. Ei ollut oma ihtesä siinä tilanteessa. Merkillinen asia, sillä kun hän meni puhujapönttöön, oli aivan suvereeni puhuja. Kameralle kertominen oli vaikeeta Kaleville. Siihen aikaa johtajien koulutuksessa ei kiinnitetty huomiota tällaisiin asioihin kuten nykyään. Tällainen TV-esiintyminen oli uutta. Me se aloitettiin täällä Keskimaalla.

Keskimaan asiakasomistajamarkkinoinnissa oli 1990-luvun lopulla *Raija Isännäisen* ohella toinen näkyvä toimija, *Tuula Sillanmäki*. Hän vastasi asiakkuuspäällikön tehtävistä jo Kalevi Liukkosen ajan loppupuolella eli aikana, jolloin tehtävää ei ollut olemassa vielä koko kaupparyhmässä. Sillanmäki oli mukana markkinointitiimissä, johon kuului hänen ja Isännäisen lisäksi valikoimapäällikkö *Marko Saarenketo*. Sillanmäki tuli vuoden 2002 alusta mukaan osuuskaupan johtoryhmätyöskentelyyn.

Kaupparyhmän ensimmäinen asiakkuuspäällikkö Tuula Sillanmäki muistelee asiakasomistajuuden mielikuvia 1990-luvulta:[988]

> Kun tulin vuonna 1993 asiakaspalveluun mukaan, ihmisten mielikuvia leimasi vielä aika vahvasti fuusioaika ja se että osuuskaupalla ei aina ollut mennyt hyvin. Lehtiuutisissa oli ollut 1980-luvun lopulla juttuja SOK:n Vaajakosken tehtaiden myymisistä. Saneerausohjelmat. Muistan, että vielä kenttäkoulutusvaiheessanikin ihmiset saattoivat muistella aikaa, kun osuuskaupalla oli huonoa tavaraa eikä palvelu ollut kunnossa. Tärkeä asia oli, että asiakasomistajuuden kautta lähdettiin tekemään työtä osuuskaupan eteen. Silloin meillä oli konsepti, jonka nimi oli "Kokeilijajäsenyys". Sen kautta ihmisiä tutustutettiin osuuskaupan palveluihin ja ennen kaikkea Bonukseen. Muistan ajan, kun meille tuli 30 000 jäsentä, 40 000 jäsentä ja 50 000 jäsentä täyteen. Vuosiin 1996 ja 1997 saakka tärkeää oli se, että mahdollistettiin kanta-asiakkuus kauppaan. Kun aloitin asiakkuuspäällikkönä syksyllä 1997, niin asiakkuuspäällikkö-termi ei ollut tuttu, vaan piti selittää ihmisille, mitä minä teen työkseni. Nykypäivänä kaikki tietävät, mitä asiakkuus ja sen markkinointi on.
>
> Minulla on tallessa vielä strategia, jonka toimitusjohtajat olivat kaupparyhmässä tehneet. Siinä strategiassa oli määritelty kokonaisasiakkuus ja asiakasomistajuuden kehittäminen, niin että siitä saadaan liiketoiminnalle vahvempi tuki. Määriteltiin alaprojekteja, joissa oli asiakkuustiedon hyödyntämistä, markkinoinnin kehittämistä, S-Etukortin tunnettavuuden edistämistä, asiakaspalvelun kehittämistä ja muita tämän tyyppisiä osa-alueita. Kun vuonna 1994 avattiin Keljon Prisma, silloin kehiteltiin uudenlaisia markkinointitapoja.

Keijo Valve kertoo, ettei asiakasomistajuutta pidetty vielä 1990-luvun alkupuolella voimavarana hänen edustamallaan ravintolatoimialalla. Bonukset nähtiin enemmän kuluina kuin panostuksena kanta-asiakaspiirin luontiin. Asia kiinnosti Valvetta siinä määrin, että hän teki Jyväskylän yliopistoon MBA-tutkimuksensa kysyen, onko asiakasomistajuudesta strategiseksi kilpailutekijäksi ravintoloiden piirissä. Kun tutkimuksen tulokset osoittivat, että asiakkaan sitouttaminen oli selkeä voimavara-etu, Keskimaalla nousi esiin tarve saada nimetty henkilö hoita-

maan asiakasomistajamarkkinointia. Henkilön piti olla nimenomaan asiakkuuspäällikkö eikä asiakaspäällikkö.[989]

Vuonna 2008 asiakkuuspäällikkö *Jari Kivimäen* johtaman markkinointitiimin tehtäviä laajennettiin keskittämällä siihen kaupalliset assistenttitoiminnot. Tiimin tehtäviin sisällytettiin toimipaikkojen tuki ketjukonseptien toteuttamisessa ja asiakasomistajamarkkinoinnin koordinointi. Erillinen mainososasto oli lakkautettu 1990-luvun alussa ja toiminnot ulkoistettu. Havaittiin, että ongelmia syntyi esimerkiksi toimialojen ja -paikkojen ristikkäismarkkinoinnissa eikä riittävää mainonnan laatua ja kustannustehokkuutta saavutettu. Siksi loppukesällä 2013 *oma mainososasto* aloitti uudelleen toimintansa.[990]

Tuula Sillanmäki sitoo työtehtäviensä vaiheiden kautta osuuskaupan mainostyön vaiheet markkinoinnin kehitykseen:[991]

> Olin S-ryhmän ensimmäinen asiakkuuspäällikkö, kun aloitin marraskuussa 1997. Ehdin tehdä sitä kymmenen vuotta, jona aikana minulla oli kolme erisisältöistä toimenkuvaa. Aluksi olin tekemisissä asiakasomistajuuden kanssa: asiakasomistajapostitusta sekä S-Etukortin markkinoinnin kehittämisestä. Sitten vuonna 2001 tuli mukaan markkinointi, markkinoinnin kehittäminen ja koordinointi. Kun sitten lähdettiin kaupparyhmässä vahvasti kehittämään sekä ulkoisen että sisäisen viestinnän konseptia, vuonna 2004 tulivat kaikki loputkin viestinnän osa-alueet minulle. Vuoden 2008 alussa siirryin Sokos-johtajaksi. Aluksi sen ohessa vastuullani oli myös viestintä ja markkinointi sekä asiakasomistaja-asiat. Asiakkuuspäällikkö oli suora alainen. Vuoden 2010 jälkeen organisoitiin nämä asiat toisin; sen jälkeen vastuullani oli Sokos ja Mestarin Herkku, ja nyt viimeisimpänä vuonna 2014 Marks & Spencer -projekti.
>
> Osuuskaupan oma mainososasto ulkoistettiin aikana, jolloin vanhoja rakenteita saneerattiin 1980-luvun lopulla ja 1990-luvun alussa. Ruvettiin ostamaan palveluja mainostoimistoilta. Osuuskaupan mainososastolla olleet perustivat yrityksiä, joiden kautta mainontaa tehtiin. Haettiin ympärille osaamisverkosto. Oli Esko Saavalainen ja Jukka Tapper. Sitten Kuvapäät, Kuvapolku ja Tammitien Kristiina sekä muitakin paikallisia mainostoimistoja. Meillä oli markkinointitiimi, jossa oli Isännäisen Raija markkinointipäällikkönä koordinoimassa, valikoimapäällikkö Saarenkedon Marko ja sitten Kivimäen Jari, ja minä asiakkuuspäällikkönä ja Järvisen Kirsi (nykyinen Kivelä) markkinointiassistenttina ja vähän myöhäisemmässä vaiheessa, kun Keijo Valve halusi, että kehitetään MaRa-puolen markkinointia, Kovasen Maarit tuli mukaan toiseksi markkinointiassistentiksi. Me päällikköporukalla tehtiin suunnittelu ja ohjaaminen, tuotanto ja tekeminen ostettiin alihankkijoilta. Asiakkuuspäällikkönä minunkin arki oli pitkälti kakkosvaiheessa mainonnan hoitamista, kun vastasin myös S-marketien ja Salejen viestinnästä. Kerran viikossa tehtiin 4-sivuinen suorajakelumainos, S-market -sanomat, jonne etsittiin tuotteet ja hinnat. Materiaali lähti taitettavaksi Tapperin Jukalle ja häneltä edelleen niille alihankkijoille, jotka uutiset painoivat.

Osuuskaupalla oli suuri tarve kirkastaa asiakkuusstrategiaansa, jonka valmisteluun ja toteuttamiseen perustettiin syksyllä 2011 yhdistetty *asiakkuus- ja markkinointijohtajan* toimi. Siihen nimitettiin Sokos Hotel Levin hotellinjohtajana vuodesta 2008 toiminut *Katja Laitinen*. Asiakkuusstrategia hyväksyttiin hallintoneuvostossa vuoden 2012 lopulla.[992] Laitinen kertoo havainnoistaan taloon tulossaan:[993]

> Asiakkuus- ja markkinointijohtajan tehtävää ei ollut ennen minun tuloani. Odottivat varmaan, että tuon näkemystä muualta S-ryhmästä ja vähän ulkoakin. Että olen ihminen, joka pystyy viemään vanhoja hyviksi koettuja asioita eteenpäin, mutta uudella tavalla.

Syksyllä 2011 tullessani Keskimaalla oltiin selkeästi uudessa tilanteessa. Antti oli ollut silloin vuoden toimitusjohtajana. Oli ehtinyt tuoda jo paljon uusia ajatuksia. Mutta niitähän ei vuodessa ollut vielä ehditty saamaan käytäntöön. Oli käymistila: osa ihmisistä oli hyvin päässyt sisään siihen, mitä odotettiin; osa tajusi tilanteen, mutta ei ollut vielä ihan päässyt sen kanssa sinuksi; mutta oli toki vielä niitäkin, jotka elivät siinä vanhassa. Kun tulin uutena ja ulkoa päin, varmaan taivastelin paljon niitä asioita, joita täällä tehtiin. Ja miten tehtiin. Esimerkkinä rahan käyttö. Itse olin tullut organisaatiosta, joissa oli niin sanotusti tarkan markan politiikka. Saattoihan tämä johtua siitäkin, että olin ollut aina töissä toimipaikassa, en konttorilla.

Kun tulin tänne, minulle sanottiin, että keskity vain asiakasomistajamarkkinointiin, sillä muu markkinointi toimii. Se tarkoitti sitä, että kaikilla toimialoilla ja osalla ketjuistakin oli oma paikka, jossa teetettiin omia aineistoja. Aika pian totesin, että eihän se voi niin mennä. Rupesin kasaamaan sitä itselleni kokonaisuudeksi. Mutta edelleenhän se menee niin, että enhän minä vaikuta S-marketin viikkoilmoitteluun mitenkään. Minulla on vain se kokonaisvastuu: Keskimaan asiakasomistajamarkkinointi ja imagomarkkinointi. Tällä hetkellä meidän mainososasto toimii todella niin, että me ollaan pystytty hyödyntämään meidän kokonaisuutta, kun meillä on neljä ihmistä tekemässä koko Keskimaan markkinointia. He tietävät: tällä viikolla Prismassa on Osta pois -markkinat, niin voidaanhan me laittaa pieni täppä Sokoksen ilmoituksiin, että muista käydä Prismassakin. Tätä ei voitu tehdä aikana, kun yksi teki markkinointia yhdessä toimistossa ja toinen toisessa.

Tilannehan on ollut Keskimaassa ja koko S-ryhmässä viimeisen kymmenen vuoden aikana se, että me ollaan saatu koko ajan lisää asiakasomistajia. Meillä ei ole sen suhteen ollut hädän päivää. Meihin on luotettu ja meihin on uskottu. Kun asiakasomistajien määrä on kasvanut tasaisesti ja melkoisella volyymilla, asiakkuutta ei ole tarvinnut erityisemmin jalostaa. Erityisesti Keskimaalla on ollut aina runsaasti asiakasomistajia. Asiakasasomistajapeitto on ollut hyvä, yli 80 prosenttia.

Jo ennen minun tuloani oltiin herätty siihen, että meillähän on paljon dataa, me tiedetään paljon meidän asiakasomistajista. Jos me tiedämme paljon, miksi emme käytä sitä dataa lain ja laillisuuden rajoissa, että saisimme heidät ostamaan netistä entistä enemmän. Niinpä SOK:lla oltiin jo ruvettu 2011 valmistelemaan S-ryhmän asiakkuusstrategiaa. Se valui sitten osuuskauppoihin. Se oli yksi niistä tehtävistä, joka annettiin minulle heti. Se ei ollutkaan mikään helppo homma, koska se oli asiana aika uusi, iso ja omalla tavallaan irrallinen. Näin jälkikäteen, kun on mentu askel eteenpäin, minun on helppo sanoa, että sen olisi pitänyt linkittyä vahvasti asiakkaan kuulemiseen ja kaikkeen tekemiseen toimipaikassa. Se oli kuitenkin hyvä avaus sille, että meidän täytyy kehittää laadullisesti meidän asiakkuuksia. Ei vain määrällisesti. Puhutaan hyödyllisestä asiakkuudesta, koska sen pitää olla molemmin puolin hyödyllinen. Niinhän asiakasomistaja sitoutuu entistä paremmin.

Laitinen ottaa esiin niin sanotut erilaiset asiakkuudet ja osuuskaupan ponnistelut niiden oikeudenmukaiseen palkitsemiseen:[994]

Olemme uudessa, tänä vuonna voimaan astuneessa, sisäisessä jaottelussamme jakaneet asiakkaamme neljään asiakasomistajaryhmään:

1. Suojeltavat asiakkuudet, jotka ovat parhaista parhaimpia, heillä on korkea palvelutaso, kun keskittävät ostoksensa useaan ketjuun ja useaan toimialaan.

2. Kehitettävät asiakkuudet, ovat sellaisia asiakkaita, jotka eivät keskitä ostojaan laajasti, vaan ovat esimerkiksi keskittäjiä päivittäistavaroissa.
3. Satunnaiset, jotka eivät ole sitoutuneet Keskimaahan.
4. Alle vuoden kestäneet asiakkuudet.

Suojeltavia on noin 30 prosenttia asiakasomistajatalouksista. Tällä hetkellä huolestuttavaa on, että suojeltavat asiakkuudet ovat vähentävät ostoksiaan meiltä. Se on meille merkittävä asia, johon on tartuttu.

Osuuskauppa on perinteisesti ollut hyvin tasapäistävä, S-ryhmä ylipäätään on sellainen. Kaikki ovat yhtä arvokkaita ja tärkeitä.

Todennäköisesti emme voi lähteä itse tuomaan mitään ylimääräisiä palkitsemisjärjestelmiä niin sanotuille hyville asiakkaille. Bonusjärjestelmämmehän on valtakunnallinen, emme voi sooloilla siinä itse. Tarve järjestelmän selkeyttämiseen on ja sen tekemiseen mahdollisimman suoraviivaiseksi. Palkitseminen voi olla huomioivaa. Sehän on ollut meille ihan mantran hokemista, että voit saada jopa 5 % Bonusta. Perheille se on helppoa, mutta jos olet yksin, et saa 900 euroa täyteen joka kuukausi, ellet tosi laajasti käytä palveluja. Meidän on löydettävä tapa, jolla huomioimme laajasti keskittävät asiakasomistajat yksilöllisesti. Nyt olemmekin etsimässä mallia, joka olisi kaikkein huomioivinta palkitsemista perustumatta vain ostosten volyymiin. Tämä liittyy markkinoinnin kohdentamiseen: miksi laittaa kaikkea kaikille, kun se ei kaikkia kiinnosta. Järkevämpää on kohdentaa markkinointi sellaisena, että se kiinnostaa.

Keskimaa asiakasomistajamarkkinoinnin suunnannäyttäjänä

Kun alueosuuskauppa oli saatu jaloilleen, alussa hieman hapuileville, lähdettiin vuoden 1986 alusta vahvistamaan jäsensuhteita. *Raija Isännäinen* vaikutti paljolti käytännön toimin siihen, että Keskimaan hallinto- ja toimihenkilöstöä valmennettiin omaksumaan jäsenasiakasmarkkinointiajattelua. Alkoi työ jäsenistön kääntämisessä osuuskaupan voimavaraksi.[995] Kaupparyhmätasolta ohjeistettiin näkyvästi uuden Sinun S-kortin ja sen ylivoimaisina pidettyjen ominaisuuksien markkinointia.

Kun Keskimaa oli viisinkertaistanut 1980-luvun jälkipuoliskolla jäsenmaksunsa – eli ”viisisatanen on kotiutettu”, kuten silloin osuuskaupan sisällä puhuttiin, – alkoi markkinointi, jolla asiakasomistaja sitoutettiin osuuskauppaan *asiakkaana, omistajana, sijoittajana ja osallistujana*. Asiakasomistajamarkkinoinnin käynnistäjänä Keskimaa oli aivan kaupparyhmänsä kärkeä.

Hieman asiakasomistajamarkkinoinnin vanavedessä eteni *ketjumarkkinointi*, jonka tarvetta lisäsi Bonuksen käyttöönotto. Ryhmäpäällikkö *Ahti Pulkkisella* on muistikuva markkinoinnin luonteesta:[996]

Ketjumarkkinoinnin ohella Bonuksen käyttöönotto – tässä Keskimaa eturivissä kulkien – oli iso muutos. Bonuksen merkitys ei ollut heti keskeinen, vaan se kasvoi aikaa myöten. Kun ennen päivittäistavaroiden markkinointi oli tuotemarkkinointia, puhuttiin makkaran hinnasta ja kahvin hinnasta ja voin hinnasta, niin myöhemmin markkinointiin liittyi asiakasomistajuus Bonuksen merkityksen kautta. Merkitys on näkynyt asiakasomistajien lukumäärän kasvuna. Kasvu tuli sitä kautta, että asiakas huomasi, että hänen kannattaa ottaa tämä Bonuskortti. Asiakasomistajien määrän kasvukäyrä kuvaa suoraan bonusmarkkinoinnin painoa.

Tietotekniikan kehitysaskeleet ja tiedon analysointimahdollisuudet kulkivat rinnan asiakasomistajamarkkinoinnin merkityksen nousun kanssa. Tuula Sillanmäki muistelee:[997]

> Kaupparyhmätasolla oltiin varmaan ensimmäisten joukossa asiakkuusmarkkinoinnissa; hämärä muistikuva on, että Raumalla saattoi olla ensimmäisenä kokeilijajäsenyys. Keskimaalla se tehtiin 1993. Silloin alettiin lanseeraamaan myös S-Tiliä. Siihen aikaan ei ollut missään valmiita malleja. Lähdettiin vain kokeilemaan.
>
> Iso asia oli, kun Bonuksia ryhdyttiin laskemaan tietokoneella, saatiin kerättyä ne kassajärjestelmästä. Sitä ennen oli kerätty kuitteja. Tietotekniikan edistysaskeleet mahdollistivat suoramarkkinoinnin ja kohdennetun markkinoinnin. Kokeilijajäsenyyskin tehtiin kevennettynä omana ohjelmana. Ne jäsenyydet eivät pyörineet meidän jäsenrekisterissä. Meillä oli asiakaspalvelussa erillään virallinen jäsenrekisteri, johon liityttiin maksamalla osuusmaksu. Sitten eri koneella oli kokeilijajäsenyyden kevyempi versio.
>
> Kun vuosien myötä konsepti kehittyi ja saatiin yhä enemmän tietoteknistä apua. Tietotekniikkaa lähdettiin voimakkaasti kehittämään 90-luvun puolivälistä. Kun aloitin asiakkuuspäällikkönä noihin aikoihin, isoimpia ensimmäisiä projekteja, johon Kiviniemen Aarno esimiehenäni oli minut ilmoittanut, oli asiakastiedon hyödyntäminen. Silloin meillä oli jäsenrekisteri ja Bonukset ja niistä lähdettiin Helsingin pään asiakasomistajapalvelujen päällikön Mauno Alatalon ja Terhi Lehtosen ja muiden edelläkävijöiden kanssa miettimään, että kun meillä ovat tietojärjestelmien tietokannat, niin miten niitä tietokantoja voitaisiin nykytermin hyödyntää. Analysoida, mitä tietoa tarvitaan. Lähdettiin näitä asioita miettimään yhdessä liiketoiminnan kanssa. Tietotekniikka kehittyi, mutta myös se bisnesosaaminen, kuinka tietoa voitaisiin käyttää lain ja laillisuuden rajoissa hyväksi. Keskimaalla oli menossa voimakas investointivaihe, uudistettiin maakunnassa olevia myymälöitä, niin tehtiin kohdennettua markkinointia paikkakunnilla ja sitä kautta saatiin uusia asiakkaita uusiin myymälöihin.

Yksi suuri muutos oli siirtyminen toimialojen erillisestä markkinoinnista yhteiseen asiakasomistajuuden markkinointiin. Se ei käynyt käden käänteessä, vaan vaati kymmenen vuoden sitkeän työn. Tuula Sillanmäki jatkaa:[998]

> Toimialat markkinoivat aluksi erillään. Sitten tuli ikään kuin sateenkaarena asiakasomistajamarkkinointi 1980- ja 1990-luvun taitteessa. Asiakasomistajamarkkinointi nähtiin tulevaisuuden strategisena asiana. Muistan aina, kun Karhulan Veijo kysyi minulta, että, Tuula, mikä sinusta olisi nyt tärkeintä, mitä meidän pitäisi tehdä liiketoiminnassa. Sanoin, että kaikkein tärkeintä on yritysmuotomme tunnetuksi tekeminen siten, että asiakkaat näkevät, kuinka hieno asia on hyötyä osuuskaupan palveluista. Siitä lähdettiin pohtimaan, että ei tehtäisikään pelkästään yksittäisiä toimialakohtaisia markkinointijuttuja, vaan meillä on yhteinen katto, asiakkuus. Mitä kaikkia etuja minä asiakasomistajana pystyn saamaan. Että ei ole vain asiakkuus yhteen myymälään tai ravintolaan, vaan asiakkuus isompaan kokonaisuuteen.
>
> Aluksi markkinointia tehtiin vahvasti S-Etukortin markkinoinnin kautta, mistä Bonusta kertyy. Teimme konkreettisia laskelmaesimerkkejä. Olen kiitollinen Raija Isännäiselle, joka opetti, miten markkinointia kannattaa tehdä, jotta tavallinen ihminen pääsee kiinni ideaan. Tehtiin konkreettisia esimerkkejä siitä, millaisella markkamäärällä kahden hengen talous syö kuukaudessa ja minkä verran menee rahaa bensaan ja minkä verran ostetaan vaatteita. Ja minkä verran kertyy yhteenlaskettuna ostoja. Ja siitä kun lasketaan Bonus, niin paljonko se on rahaa.
>
> Teimme kymmenen yhtä jaksoista vuotta työtä, ennen kuin ne strategiset linjaukset alkoivat näkyä arjessa. Välil-



Keskimaan lehtiä viideltä vuosikymmeneltä.

lä oli kehittynyt markkinoinnin osaaminen, tietotekniikka ja osaaminen monella muullakin osa-alueella. Näkyvänä tuloksena oli se, että koko ajan liittyi uusia jäseniä ja olemassa olleet jäsenet keskittivät ostoksiaan. Myynti kasvoi ja kannattavuus parani.

Sokoksen markkinointi oli sinä aikana, kun Sokoksen omisti SOK, hyvin ketjukeskeinen, ja toki ketjulta tulee apua nytkin. Kun Keskimaa osti Sokoksen liiketoiminnot SOK:lta 2000-luvun alussa, yksi markkinoinnin projektimme oli Sokoksen liittäminen Keskimaan asiakasomistajamarkkinointiin, eli lähdettiin voimakkaasti ketjumarkkinoinnin rinnalle tekemään paikallista markkinointia. Mukana oli myös vahvasti maakunnallisuus. Tuotiin kohdennettua markkinointia, sekä suorakirjeitä että asiakasomistajapostia. Meidän Bonusuutiset (nykyinen Sinun Etusi -lehti) syntyi vahvasti Sokoksen tarpeista. Kun oli tarve tehdä paikallista mainontaa isommassa määrin, todettiin, että oli kustannustehokkaampaa painaa se samojen kansien väliin, joihin mahtui mukaan myös ravintolat ja hotellit sekä muitakin toimialoja.

Asiakastyytyväisyyden toistuva seuraaminen aloitettiin samana vuonna 1993 kuin kokeilijajäsenyys. Samaan aikaan tehostettiin myös osuuskaupan ympäristötietoisuudesta kertovaa viestintää. Näihin aikoihin asiakaspalvelujen kehittämisen tiiminvetäjänä työskennellyt Tuula Sillanmäki muistelee:[999]

> Olin aikoinani kenttäkoulutuksessa ja tein lopputyön asiakaspalautteen paremmasta hyödyntämisestä vuonna 1997. Jo silloin puhuttiin paremmasta asiakkaan kuuntelusta. Silloin ei ollut sellaisia sähköisiä välineitä kuin nyt, jolloin voidaan esimerkiksi perustaa asiakasraateja asiakaslähtöisesti. Kehitettiin aikoinaan siksi vahvasti Ässä-tukiryhmätoimintaa, että meillä on jatkuva kanava ja keskusteluyhteys asiakkaiden kanssa. Pidettiin yhteisiä tapaamisia

ja kokoontumisia. Pohjana asiakkaan kuulemiselle ei ole meillä se, että reagoitaisiin vasta asiakkaan valitukseen. Silloin pitää kiireesti korjata asia kuntoon, jos tilanne on niin huono, että asiakas joutuu reklamoimaan. Meillä on pohja siinä, että jo etukäteen tiedämme asiakkaan toiveista. Toive on sitä normaalia: tätä minä odotan nyt omalta kaupaltani. Meillähän oli vahvasti ketjuvalikoimiin perustuva vaihe, että voitiin painaa hintoja alas. Silloin asiakkaat saattoivat kokea, ettei mitään heidän toiveitaan oteta vastaan. Nyt ollaan tilanteessa, että asiakkaat odottavat, että heitä kuullaan. Meillä on rinnalla kehitetty sähköisiä asiakaspalautejärjestelmiä, asiakkuuksien kehittämistä.

Viestintäalan yrittäjä *Kristiina Tammitie* kertoo tulleensa näihin aikoihin mukaan yhteistyökumppanina S-ryhmän viestintään, ja sitä kautta alkoi tulla työtehtäviä myös Keskimaalle:[1000]

Ensimmäinen toimeksiantoni SOK:lta liittyi silloisen Hirvaskankaan Esson ja Äänekosken ammattioppilaitoksen väliseen yhteistyöhön. Irja Pulkkinen, joka oli silloin Esson päällikkö, ja Pirjo Kunnari, joka oli Äänekosken ammattioppilaitoksen ravintotalouden lehtori, olivat puhuneet, että pitäisi saada toimivasta yhteistyöstä juttua johonkin S-ryhmän lehteen. Oppilaitosyhteistyö ei ollut silloin niin systemaattista kuin tänä päivänä. Pirjo Kunnari oli ollut yhteydessä SOK:n viestintään, josta todettiin, että Ässä-lehteen aihe sopii hyvin, mutta Helsingistä asti ei lähetetä Äänekoskelle ketään toimittajaa. Jos keksisitte sieltä jonkun, joka kirjoittaa, niin me otetaan juttu, jos se vain on hyvin kirjoitettu.

Tein sen jutun. Saman tien Ässä-lehdestä ja Yhteishyvästä alkoi tulla tilauksia muista jutuista. Meni varmaan pari vuotta, ennen kuin minulle tuli ensimmäinen kytkös Keskimaahan. Olen siis tullut Keskimaahan S-ryhmän kautta, vaikka asuinkin siinä vaiheessa Äänekoskella. Silloin tein paljon juttuja eri toimeksiantajille freelancerina ja olin ruvennut aika nopeasti saamaan asiakkaita. Alussa S-ryhmän osuus oli pieni, mutta sitten jossakin vaiheessa tilanne alkoi muuttua ja pikkuhiljaa aloin keskittyä lähes yksinomaan S-ryhmän viestintään.

Yhteistyöni Keskimaan kanssa käynnistyi muistaakseni vuonna 1997 tai 1998, asiakkuuspäällikkönä tuolloin toimineen Tuula Sillanmäen kautta. Tuula oli kuullut SOK:lta Äänekoskella asuvasta freelancer-toimittajasta, joten hän soitti ja kysyi, kuka oikein olen. Ensimmäisessä Keskimaan toimeksiannossa oli muistaakseni kyse Keskimaan omasta Mökki-lehdestä, jota jaettiin kesämökkiläisille tai jopa joka talouteen. Kävin kuvaajan kanssa jututtamassa jyväskyläläistä perhettä, joka mökkeili Viitasaarella.

Kuisma Niemelän aloittaessa toimitusjohtajana vuonna 1999 ryhdyttiin panostamaan entistä enemmän viestintään ja sitä ruvettiin aika systemaattisesti kehittämään. Vuodelta 2002 kirjoitin ensimmäisen kerran Keskimaan vuosiraportin, ja siitä lähtien olen ollut raportin teossa mukana.

Kristiina Tammitie, joka työtehtäviensä puolesta oppi tuntemaan hyvin koko kaupparyhmää, jatkaa Keskimaan viestinnän muutoksesta, jolla oli laajempaa vaikutusta:[1001]

Viestintä muuttui Kuisman aikana. Lähdettiin jakamaan asiantuntijuutta. Enää ei ollut niin, että vain toimitusjohtaja kommentoi, vaan se, kuka sen asian päällä eniten oli. 2000-luvulla lähdettiin viestinnässä painottamaan asiakas- ja työntekijälähtöistä näkökulmaa. Selkeästi lähdettiin vähentämään sekä sisäisessä että ulkoisessa viestinnässä johtaja- ja päällikkölähtöisyyttä. Heidän sijastaan kysyttiin henkilökunnalta ja asiakkailta. Väitän, että tässä S-ryhmä-tasolla muut osuuskaupat tulivat Keskimaan perässä. Vuorovaikutteisuus asiakkaan kanssa viestinnässä lisääntyy koko ajan ja Keskimaalla on tässä hyvät pohjat.

Kuisman aikana viestintä tuli selkeästi osaksi liiketoimintastrategiaa, eikä se ollut enää erillinen toiminto. Lähdettiin entistä enemmän etupainotteisuuteen: me kerrotaan ennen kuin kukaan edes ehtii kysyä. Keskimaa on ollut tässä suhteessa hyvin aktiivinen ja avoin. Tietenkin oli niin, että kasvun aikana kauan kerrottiin vain hyviä asioita. Tätä on nyt arvosteltu talon sisällä, mutta eihän 2000-luvun alussa ollut huonoja asioita kerrottavana! Isoja hankkeita, tulosta tehtiin. Ja asiakkaat tykkäsivät kuulla niistä. Muistan tehneeni Ässä-lehteen jutun, jonka otsikossa todettiin, että Keskimaasta tykätään enemmän kuin muista yrityksistä. Se pohjautui kyselytutkimukseen asiakkaiden keskuudessa. Asiakkailla oli emotionaalinen sitoutuminen Keskimaahan. Kyllä 2000-luvun ensimmäinen vuosikymmen oli viestinnällisestikin ”hyvää aikaa”, mutta myös opettavaista aikaa.

Ätienpäivänä, 13.5.2007 avatun ABC Hirvaskankaan omassa leipomossa munkkeja, pullia ja muita kahviherkkuja työstettiin ensimmäisenä päivänä neljän naisen voimin.

”Aivan upeat työskentelytilat. Vanhaa on vain rasvakeitin, joka tuotiin Essolta mukanamme, koska uusi oli liian pieni. Paistamme pelkästään munkkeja pari sataa päivässä”, Raili Hämäläinen, Johanna Salonen, Kaisa Friman ja Soile Manninen laskivat.



Osuuskauppaa ovat kiinnostaneet asiakkuuden näkökulmasta nuoret sitä enemmän, mitä enemmän yhteiskunta muuttui niin, että nuoret aikuiset asettuivat omiksi talouksiksi. Tämän ehdon täyttävien Keskimaan toiminta-alueella asuvien 20–27-vuotiaiden keskuudessa tehtiin 2000-luvun alkuvuosina tutkimus *nuorten mielikuvista Keskimaasta* ja sen asiakasomistajuudesta. Osoittautui, että nuoret asiakasomistajat ja rinnakkaiskorttilaiset suhtautuivat myönteisimmin asiakasomistajuuteen. Keskimaan mainonta ja toimipaikat olivat kaikille melko tuttuja; asiakasomistajuuden edut jäivät hämärimmiksi. Tutkimuksen tuloksista voitiin päätellä, että rinnakkaiskorttilaisia on helpompi saada osuuskaupan asiakasomistajiksi kuin sellaisia, joilla ei ole tätä korttia. Havainto sai tarpeen aktivoida markkinointia niiden suuntaan, joiden kosketuspinta osuuskauppaan oli ohut. Kun myöhemmin selvitettiin Yhteishyvä-lehden mukana aika ajoin tulevan Keskimaan *BonusUutiset-lehden* vaikuttavuutta, havaittiin, että nuoret aikuiset arvostavat mainonnassa visuaalisuutta ja selkeyttä. Nuoret huomaavat heti teennäisyyden, joka vaikuttaa suoraan tuotevalikointiin.[1002]

Irma Pokela vahvistaa asian omaan tapaansa:[1003]

> Asiakashaastatteluin tehdyt mainokset eivät ole näyteltyjä mainoksia. Ovat rehellisiä tositapahtumille, kun ne on kuvattu siellä kaupassa. Sen rehellisyyden näkee. Hankittu näyttelijä ei ole vakuuttava. Pitää olla hyvä näyttelijä, joka pystyy näyttelemään niin, että on uskottava.
>
> Nykyään haetaan mainoksilla sensaatiota. Kalle Sääskilahti sanoi jo aikoinaan: ”Näillä meidän uutisilla ei voiteta palkintoja, näillä tehdään bisnestä ja ovat tiedotteita ja toiset kilpailkoot niistä älyttömistä palkinnoista. Niillä ei kassakoneet laula”. Nykyään mainosmaailman ihmiset tuntuvat tekevän mainoksia toisilleen, että halutaan yllättää ja uskalletaan olla erilainen. Tavallinen ei ole heidän mielestään mitään. Kun olen kysynyt nykynuorilta,

millaisia mainoksia he haluavat. Vastaus: ei mitään kikkailua, ihan yksinkertaista uutista sellaisista asioista, joita hekin ymmärtävät.

Asiakkuus- ja markkinointijohtaja Katja Laitinen ottaa kantaa Keskimaan 2010-luvun asiakaspalautteen antamiseen:[1004]

> Asiakaspalaute loppuu perinteisesti silloin, kun kaikki saadaan hyvälle mallille toimipaikkatasolla. Yksi tähän liittyvä havainto on, että kun asiakas saa toimipaikkaan haluamansa tuotteen, puutteeseen liittyvä negatiivinen palaute loppuu. Asiakas kokee, että heitä on aidosti kuunneltu, eikä vain tyydytä vastaamaan, ettei tuote kuulu ketjun valikoimiin.
>
> Olen ihminen, joka itse herkästi antaa asiakaspalautetta. Odotan, että sitä myös minulle annettaisiin vielä aktiivisemmin. Voi olla, että keskisuomalainen tapa on varovaisempi kuin muualla päin Suomea.

Uutta on vahva panostus sähköiseen markkinointiin. Katja Laitinen jatkaa:[1005]

> Sähköinen markkinointi, digimarkkinointi, on aktivoitunut selvästi vuonna 2014. Siihen pitää kovasti panostaa. On puhuttu varmaan viisi vuotta, että kyllä se tulee. Nyt on otettu isoja harppauksia. Paperinen asiakasomistajaposti ilmestyy nykyisin vain kymmenen kertaa vuodessa, koska toivomme asiakasomistajien siirtyvän sähköiseen versioon. Vielä paperinen versio on paljon suositumpi, joten opettelemista riittää.
>
> Mielenkiintoinen uusi ilmiö osuuskaupan markkinoinnissa on sosiaalinen media, some. On tätä päivää, että osuuskauppa on Twitterissä, Facebookissa jne. Ne ovat vuorovaikutteisia kanavia, joissa keskustelemme, kuuntelemme ja kommentoimme. Voin ylpeänä kertoa, että meillä on mainososastollamme todella osaava ihminen, Pasi Viinamäki, joka osaa hallinnoida sähköistä maailmaamme.

Arvot kaupan toimintojen ohjaajina

Yrityksiin ja niiden toiminnan pohjalla oleviin arvoihin liittyvä julkinen keskustelu vilkastui 2000-luvun alussa. Arvot mielletiin pysyviksi tai ainakin hyvin hitaasti muuttuviksi yläkäsitteiksi, jotka ohjasivat sekä yksittäisten ihmisten että organisaatioiden käyttäytymistä. Arvovälineistön mittarina pidettiin moraalia. Samaan aikaan alettiin puhua *arvojohtamisesta*. Kun osuuskauppa oli määritellyt visionsa, tavoitteensa, mitä se haluaa olla, arvojohtamisessa oli kyse siitä, millä pelisäännöillä visio saavutetaan. Yrityksen kannalta oli tärkeää, kuinka hyvin sen piirissä olevien yksittäisten ihmisten arvot olivat yhteensopivia yrityksen arvojen kanssa.

S-ryhmällä oli ollut 1980-luvulla alueosuuskauppoja perustettaessa tarve korostaa yhtenäisyyttä. Arvot olivat sen mukaiset: palvelun parantaminen, henkilöstön uudelleenkoulutus ja motivointi, laadun tasaistaminen ja yhtenäisen kaupparyhmän luominen. SOK:ssa oli havahduttu siihen, ettei se ollut onnistunut viestimään sitä, että sen arvot olivat ajan oloissa uskottavat. Osuuskaupan jäsenten silmissä ero luvatun ja tehdyn välillä oli liian suuri. SOK:ssa katsottiin, että noustakseen arvostuksen aallonpohjasta oli luvattava vain se, mikä pystytään toteuttamaan.[1006] Seuraavassa vaiheessa 1990-luvulla korostettiin arvoina tuloksellisuutta ja asiakkaan sitoutumista kauppaansa.[1007]

Kalevi Liukkonen Keskimaan toimitusjohtajana muistutti, että osuuskaupan on sitouduttava syvästi kaupparyhmän perusarvoihin, jotka hän määritteli 1990-luvun alussa järjestyksessä: *palvelu, laatu, ihminen ja tulos*. Hän korosti, että arvot olivat osuuskauppaväelle tapa toimia.[1008] Vuosituhannen taitteessa keskiöön nousivat kauppakilpailun kiristyessä Keskimaan henkilökunnan ja hallinnon yhteisinä ar-

KESKIMAA

TOIMINTA-AJATUS
Tuotamme kilpailukykyisiä palveluja ja etuja asiakas-omistajille kannattavasti.

VISIO
Olemme halutuin ja hyödyllisin.

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

voilmauksina *osaaminen, asiakkaan arvostaminen ja palvelujen kehittämishalu*.

Jo aiemmissa yhteyksissä osuuskaupan yhteiskuntasuhteista puhuttaessa on kerrottu, että Keskimaalle hyväksyttiin keväällä 2011 kaupan toimintaa viitoittavat *eettiset periaatteet*. Niissä oli kaksi ydinkohtaa, joista ensimmäinen kiteytti asiakkaan, toinen kaupan näkökulman:

1) vastuulliset kuluttamisen korostaminen ja
2) yhteiskunta- ja kuluttajavastuullisesti kestävän ja läpinäkyvän perustan osoittaminen kaupan välittämille tuotteille ja palveluille.

Keskimaa on ollut kuuliainen kaupparyhmänsä perusarvoille. Se ei ole tarkoittanut sokeaa hyväksyntää, vaan arvoista on haluttu ja on voitukin keskustella.[1009] Keskustelu ei ole kuitenkaan aina johtanut ajattelutavan voimalliseen ravisteluun, saati muutoksiin toiminnan tasolla. Tässä suhteessa alueosuuskaupan kehityskaaressa voi nähdä uusien tuulten puhaltaneen Antti Määtän toimitusjohtajuuden aikana.[1010]

Syksyllä 2014 Keskimaa rekisteröityi EU:n Elintarvikeketjun hyvien kauppatapojen rekisteriin. Vapaaehtoisuuteen perustuvaan rekisteriin sitoutuneet yritykset halusivat luoda yhteiset toimintasäännöt koko elintarvikeketjulle korostaen hyviä kauppatapoja ja sopimusvapautta. Keskimaa oli lähtenyt jo etuajassa päivittämään yhteistyösopimuksiaan, joihin kirjattiin selkeät menettelykäytännöt esimerkiksi tuoteturvallisuuteen liittyvissä asioissa. Osuuskaupalla oli yli sata keskisuomalaista tavarantoimittajaa, joista suurin osa oli pieniä elintarvikeketjun toimijoita. Osuuskaupan päivittäistavarakauppojen valikoimissa oli vuoden 2014 syksyllä kaikkiaan noin 4 200 maakunnallista

THE SUPPLY CHAIN INITIATIVE
Together for good trading practices

tuotetta eli noin 700 tuotetta enemmän kuin vuosi aikaisemmin. Paikallisten tuotteiden myynti päivittäistavarakaupoissa käsitti suunnilleen 30 miljoonaa euroa ja erityisesti pienten elintarvikeyritysten myynti oli kasvanut vuonna 2014 muuta myyntiä ripeämmin.[1011]

Yrityskuva

Yrityskuva on mielikuva, joka yrityksestä on sidosryhmillä. Kuva voidaan jakaa *sisäiseen ja ulkoiseen*: edellinen edustaa henkilöstön käsityksiä, jälkimmäinen muiden sidosryhmien. Keskimaan arkea oli, että oma väki oli motivoitunut työhönsä ja muodosti yhteen hiileen puhaltavan organisaation. Kaupan kannalta erityisen tärkeä oli asiakasnäkökulma, eli millaiset mielikuvat, tiedot ja kokemukset osuuskaupasta asiakkailla oli. Yrityskuvaa, imagoa ja identiteettiä käytetään usein rinnakkaisina sanoina.

Yrityskuvaa tuetaan *viestinnällä*, mutta melkoinen osa mielikuvista perustuu asenteisiin ja piileviin arvoihin. Esimerkiksi voi ottaa käsityksemme osuustoiminnasta. Yrityskuva perustuu nykyaikana voimakkaasti omakohtaisiin kokemuksiin, joita jaetaan esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Tämä luo tarpeen, että kaupan kannattaa olla erittäin tarkka vähäpätöisiltäkin tuntuvista asioista ja kannanotoista, jotka siihen liittyvät. Tässä pätee vanha totuus: niin on, jos siltä näyttää.

Yrityskuvaan liittyy *maine*. Se on enemmän arkipäivän kokemuksellisuutta esimerkiksi tuotteiden saatavuudesta, laaduista ja palvelun tasosta. Yrityskuvaan liittyy myös konkreettisuut-

ta: millaiset toimitilat ovat, miten yritys markkinoi tai miten se suhtautuu kilpailijoihinsa.

Alueosuuskaupaksi rakentunut Keskimaa lähti muuttamaan perinteistä kuvaa osuuskaupasta toimipaikoistaan käsin. Lähtökohtana oli 1980-luvun tutkimustieto: 80 prosenttia hyvästä yrityskuvasta muodostui henkilökunnan toimista ja asenteista. Pyrittiin pois perinteisistä kilpailukeinoista, kuten mainostulvasta, jatkuvista tuotetarjousten pyörityksistä tai uuden myymälätekniikan hehkutuksesta.[1012] Henkilöstön koulutus ja toimipaikkojen uudistaminen nousivat keskiöön, mutta vasta osuuskaupan jäsenyyden syventämisen myötä tullut asiakasomistajuuden markkinointi avasi osuuskaupalle tärkeän kilpailuedun, *hyvän imagon*.

Keskimaa teetti ensimmäisen laajan yrityskuvatutkimuksensa vuonna 1992. Sekä jäsenten että muiden asiakkaiden mielestä se oli seuraavissa asioissa parempi kuin markkinajohtaja Kesko: *kilpailukyky, omistajiensa asialla oleminen, tuotteiden hinta-laatusuhde, kanta-asiakkaan edut ja aikaansa seuraaminen*. Suurimpana heikkoutena pidettiin sitä, etteivät toimipaikat kyenneet aina ripeään palveluun. Pahiten tökkivät ajoittain kassalinjat. Kyse vaikutti siis olevan enemmän myymälätekniikan ja -prosessien pullonkauloista kuin asenteista.[1013]

Keskimaalle mainoksia tehnyt Irma Pokela kertoo:[1014]

> Vielä 1990-luvun alussa mielikuva oli, että osuuskauppa on vanhoillinen. Kun se meidän TV-mainos puri niin hyvin, niin SOK:lla heräsi ajatus, että tästä otetaan S-ryhmän



Keskimaan juhlamessut vuonna 2005 houkuttelivat Jyväskylän Paviljonkiin kahden päivän aikana yli 30 000 kävijää.

osuuskauppojen uusi viestintämalli. Ja se, että me satuttiin olemaan Keskimaan alueella ja tehty sille kuvauksia. Ja kun Keskimaalla oli jo sitä ennen ryhmässään edelläkävijän rooli, niin sitähän ruvettiin kokeilemaan. Miten se toimii, miten se vaikuttaa, onko se kustannustehokasta, tuoko se uusia asiakkaita, muuttuuko mielikuva osuuskaupasta? Prisma tuotti sitä suurinta volyymia ja siihen myös viestinnässä haluttiin panostaa. Että saadaan käyttötavarapuoli kirimään. Rehellisiä kun ollaan, niin K-kauppa oli siinä edellä. Täällä todettiin, että se toimii hyvin. Samaa konseptia ryhdyttiin jakamaan muille osuuskaupoille. Keskimaan kunniaksi on sanottava, että täällä oltiin avoimia.

Kymmenen vuotta myöhemmin 2000-luvun alussa tehdyt mielipidekyselyt kertoivat toimipaikkojen asiakaspalvelun läpäisykyvyn ja monen muunkin yrityskuvan piirteen parantuneen. Keskimaahan liitettiin *vastuullisen toimijan mielikuvat ja kokemukset*. Erityisesti arvostettiin henkilökunnan palveluasennetta.[1015] Kaupparyhmän markkinoinnista vastannut Kalle Sääskilahti sijoittaa laajempiin yhteyksiinsä Keskimaan toimet osuustoiminnallisen yrityksen kuvan parantamiseksi:[1016]

> Keskimaalla tehtiin paljon erinäköistä tutkimusta markkinoinnin puolella. Keskimaa alkoi erottua keskisuomalaisena yrityksenä, imago alkoi vahvistua. Kerrankin oli kysymys jostakin hankkeesta, taisi olla silloin Paviljongin rakentaminen, niin tutkijat kysyivät, että onnistuuko. Hyvä kun saivat kysymyksensä loppuun sanotuksi, kun todettiin, että totta kai onnistuu, kun Keskimaa on hankkeessa mukana. Usko Keskimaahan yrityksenä kehittyi valtavasti. Kyllä osuustoiminnan kehittäminen yritysmuotona on ollut kiistattomasti Keskimaan vahvimpia alueita.
>
> Keskimaa-konseptia on sovellettu muualle erityisesti silloin, kun osuuskaupoilla on ollut vaikeuksia. Nyt koko S-ryhmä paukuttelee henkseleitä, että ollaan osuuskauppa ja ollaan ylpeitä siitä. Mutta silloin kun pidettiin ensimmäiset palaverit Liukkosen huoneessa, oli ylpeys kaukana. Kyllä muutos on ollut ainutlaatuinen taloushistoriallisestikin.

Keskimaa tunnettiin 2000-luvulla maakuntansa yrityksenä, jonka ihmiset nostivat esiin kolmen, neljän tunnetuimman yrityksen joukossa. Vuonna 2007 Keskimaa arvostettiin valtakunnallisessa työnantajamielikuvatutkimuksessa selvästi maakuntansa parhaimmaksi kaupanalan yritykseksi. Kun sen tulosindeksiksi tuli luku 42, toiseksi parhaina olivat Nokia ja Metso, joilla kummallakin indeksi oli 23. K-ryhmän indeksi oli samaa luokkaa.[1017]

Keskimaa ja oppilaitokset tekivät paljon yhteistyötä *yrityskuvamarkkinoinnin ja asiakaspalvelun kehittämiseksi*. Tuloksena syntyi lukuisia opinnäytetöitä. Niistä yksi oli Jyväskylän ammattikorkeakoulun opiskelijoiden Sanna Kivisalon ja Laura Lantan kyselytutkimus Sokoksen neuvonnan asiakkaille syksyllä 2008. Kävi ilmi, että asiakkailla oli kokonaisuudessaan myönteinen kuva neuvontatyöskentelystä päällimmäisinä kokemukset riittävästä neuvonnasta ja ystävällisestä palvelusta. Sen sijaan neuvonnan kautta ei muodostunut täysin selkeää kuvaa koko yrityksestä nimeltä Keskimaa. Osuuskauppa suhtautui tähän vakavasti, sillä neuvonnan asioijissa oli paljon niitä, jotka eivät olleet entuudestaan Keskimaan asiakasomistajia.[1018]

Onko Keskimaan imago muuttunut menestyksen ja kasvun myötä? Tuoko suuruus taakkaa? Kristiina Tammitie tuntee osuuskaupparyhmää ja on aistinut muutoksia kaupparyhmän viestinnän tarkkailijan näkökulmasta:[1019]

> Ennen kaikki pitivät Keskimaasta ja asiakkaiden kommentit olivat lähes poikkeuksetta positiivisia. Nykyään tulee esimerkiksi haastattelutilanteissa myös kriittistä palautetta. Joku on joskus todennut, että kun osuuskauppa on lähellä meitä kaikkia ja hyvin arkinen asia, niin sen haukkuminen on vähän kuin omaa ukkoaan haukkuisi silloin, kun

ottaa päähän. Jännä ilmiö on, että samat ihmiset, jotka antavat hyvin kriittisiä kommentteja, saattavat loukkaantua kun tulee kolmas osapuoli, joka alkaa samoin perustein moittia Keskimaata. Omaa osuuskauppaa siis kritisoidaan herkästi, mutta sitä halutaan yhtä lailla puolustaa.

Keskimaan uusi, keväästä 2014 lähtien tehtävässään ollut henkilöstöjohtaja Kaisamaria Thusberg korostaa maltillisuutta ja tunnollisuutta:[1020]

> Kun olemme iso toimija ja meillä on osuustoiminnallinen tausta, meidän pitää pyrkiä toimimaan vielä piirun verran tunnollisemmin kuin toiset. Joitakin asioita muut yrittäjät voivat tehdä hieman toisin, eikä se herätä sen kummemmin kenenkään huomiota, mutta jos Keskimaa toimii niin, se voi herättää keskustelua. Meiltä esimerkiksi voidaan kysyä vuokratyövoiman käytöstä tai osa-aikaisen työvoiman määrästä. Kaikki samalla palvelualan toimialalla toimivat samassa viitekehyksessä, ja nämä asiat ovat aika lailla vertailukelpoiset eri yritysten välillä.

Johdon assistentti Ritva Harju kiteyttää neljän vuosikymmenen kokemuksellaan, mitä hänellä tulee mieleen ensimmäisenä puhuttaessa Keskimaa-hengestä: ”Arvot ja toisen kunnioittaminen. Ja yhdessä tekeminen tältä pohjalta.” [1021]



Keskimaa valittiin S-ryhmän Vuoden 1987 Osuuskaupaksi, palkintona Talkoomestari-reliefi.

Nykypäivän osuustoiminnallisuus – vajaakäytetty voimavara

Keskimaa ja koko S-ryhmä on saanut kilpailuetua osuustoiminnallisuuteen pohjautuvista tekijöistä, joista tärkein on jäsenyyden syventäminen asiakasomistajuudeksi. Sen ydin on taloudellisen hyöty, kun asiakas sitoutuu käyttämään palveluja. Asiakkuuden hallinta näkyi muun muassa S-Pankki-järjestelyssä, kun kumppanuus kiinnosti LähiTapiolaa. Kaupanalan toimintaympäristön kiivas muutostila ja kilpailun monimuotoistuminen esimerkiksi verkkokaupan kautta ovat muistuttaneet, etteivät olemassa olevat kilpailuedut ole pysyviä. Voi siksi kysyä, onko osuustoiminnallisuudesta löydettävissä vielä sellaista lisäarvoa, jota ei ole osattu käyttää hyväksi?

Keski-Suomen asialla

Keskimaa on juuriaan myöten kiinni Keski-Suomessa ja sen ihmisissä.

Keskimaassa kaikki päätökset tehdään oman alueen sekä omien asiakasomistajien etuja ajaen. Vaikka Keskimaa onkin verkostoitunut osaksi S-ryhmää, on se silti täysin itsenäinen yritys. Keskimaan toimintatapaan kuuluu avoimuus ja läpinäkyvyys sekä aktiivinen yhteistyö muiden keskisuomalaisten toimijoiden kanssa.

Osuuskaupalle vastuu alueen taloudellisesta, sosiaalisesta ja ympäristöllisestä hyvinvoinnista onkin saumaton osa kaikkea toimintaa. Ilman hyvinvoivaa Keski-Suomea ei voi olla hyvinvoivaa Keskimaata.

Vuonna 2002 astui voimaan *uusi osuustoimintalaki*, jonka myötä uudistettiin osuuskauppojen sääntöjä. Oli myös siirrytty eurorahan aikaan. Keskimaan uudistaessa sääntöjään samana kesänä toteutettiin rahastokorotus, jolla jokaisen täysivaltaisen asiakasomistajan osuusmaksu nostettiin sataan euroon. Korotus tehtiin osuuskaupan vapaasta omasta pääomasta, joten asiakasomistajat saivat lisäarvoa sijoitukselleen joutumatta itse siitä maksamaan.

Maakunnallinen osuuskauppa oli vuoden 2002 kesään nimeltään *Osuuskauppa Keskimaa*. Tällöin otettiin käyttöön lyhyempi nimi *Keskimaa Osk*, jolla koetettiin saada nimi vastaamaan käyttöön vakiintunutta nimeä Keskimaa. Lyhenne ei avautunut jokaisessa yhteydessään ja vaati selittämistä. Sen takia osuuskaupan kevätkokouksessa vuonna 2013 palattiin edeltävään muotoon, *Osuuskauppa Keskimaahan*. Taustalla oli myös halu korostaa kaupan osuustoiminnallista taustaa ja arvoja.[1022]

Mitä on osuustoiminnallisuus tänä päivänä? Se ei olekaan yksiselitteinen asia. Varmaa on vain, sikäli kuin yhteisöllisyys tunnistetaan nykyajan yliyksilöllisessä yhteiskunnassa, että se on kovasti toisenlainen kuin sata vuotta sitten. Osuustoiminnallisuuden käsite on kauppansa palveluja käyttämään tottuneelle varttuneemmalle väelle selvä, mutta asiakasomistajuudesta viestiminen ei uppoa välttämättä nuorempiin samalla lailla. Uusosuuskuntien perustaminen keinona kokeilla vaihtoehtois-

ta yrittämistä kiinnostaa tämän päivän nuoria ja nuoria aikuisia. Siinä kuvastuu halu määrittää itse yhteisöllisyyttä; "valmis malli" ei välttämättä kiinnosta. Kulutukseen, tavaroihin ja palveluihin liittyvät eettiset periaatteet ovat nousseet vahvasti esiin, mikä osoittaa ymmärrystä yhteisöllisyyden vaikutusmahdollisuudesta ja vastuullisuudesta.

Vuosi 2012 oli *YK:n kansainvälinen osuustoimintavuosi*. Suomen pääjuhlassa 21. päivä maaliskuuta Finlandia-talolla juhlapuheen piti Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun markkinoinnin professori Jaakko Aspara teemanaan "Miten saisimme osuuskunnat lähemmäs jäsentä eli asiakasta". Puhujalla oli omakohtaista halua ravistella tämän päivän osuustoiminnallisuutta laajemminkin, sillä hän oli pian ehdolla HOK:n edustajiston vaaleissa ja pääsi läpi. Aspara tiivisti esityksensä kolmeen ydinkohtaan:

1) tuotteiden ja palvelujen hintatasoa pudotettava tuntuvasti,
2) painopistettä on siirrettävä pois toimipaikkainvestoinneista, millä katetaan osittain hintatason pudottamista ja
3) luottamushallinnossa on päästävä selkeämmin eroon puoluepoliittissävyisistä sidonnaisuuksista tai vaihtoehtona täysin avoimeen poliittisuuteen.[1023]

Informaatiotekniikan professori Pekka Neittaanmäki, joka oli Keskimaan hallituksessa 1990-luvun puolivälistä vuoden 2012 loppuun, haluaisi nähdä tulevaisuuden osuustoiminnallisuuden uusien avauksien tekijänä:[1024]

> Tänä päivänä verkkokauppa tuottaa useiden kansainvälisten toimijoiden osalta tappiota. Vallataan vain markkinoita ja myöhemmin hinnat nousevat. On nykymuodossaan ekologisesti järjetöntä, että pienessä paketissa tuodaan tavara lentokoneella toiselta puolelta maailmaa ja jakelufirma tuo pakettiautolla pikkupaketin kotiovelle. Jos tavara tuodaan S-ryhmän tehokkaalla jakeluketjulla ja jakelu hoidetaan postin tapaan S-ryhmän liikkeissä, e-kauppa voidaan saada kannattavammaksi. Nyt hinnoittelu verkkokaupassa ei ole oikealla pohjalla. Sitä subventoidaan kansainvälisten sijoittajien toimesta.
>
> Minusta S-Pankin tulo oli hirveän hieno asia ja lisäsi palveluja. Olen esittänyt, että S-ryhmä voisi olla vaikka internet-operaattori. Tavoitteena olisivat edulliset liittymäsopimukset ja e-asioinnin lisääminen.
>
> Lähiruuasta otan esimerkiksi Arlan, joka tekee hienoa hommaa. Sehän manageeraa navettoja, konsultoi, millaisia navetoita kannattaa tuotantoketjun vuoksi rakentaa. Samalla tavalla osuustoiminnan pitäisi nyt perustaa tuotantoketjuja, sparrata ja kouluttaa verkostoituneita alihankkijoitaan. Minua ihmetyttää miksi lähes kaikki tuotteet maakunnista rahdataan ensin logistiikkakeskukseen Sipooseen ja osa tavaroista tuodaan toisilla autoilla takaisin maakuntiin. Pitäisi perustaa mahdollisimman lyhyitä jakeluketjuja.

Keskimaan talousjohtaja Niko Toivanen seuraa mielenkiinnolla pohjoiskarjalalaisen osuuskaupan kokemuksia toiminnan laajennuksesta terveyspalvelujen suuntaan, mutta kehottaa malttiin:[1025]

> Joensuussa pilotoidaan terveyspalveluiden alueella. Mielenkiintoista nähdä, miten käy. On mahdollisuuksia, mutta pitää muistaa, että kuitenkin meillä on etusijalla ruoka, oli se sitten kaupasta ostettuna tai ravintolasta myytynä. Se on meidän tukijalka. Se kivijalka ei saa mureta. Jos siihen kytketään palveluelementtejä kannattavasti ja järkevästi, niin miksipä ei. Jos joku tulee ehdottamaan hakeutumista ihan kokonaan uudelle palvelualueelle, niin kyllä haluaisin vähän jarrutella. Kyllä meillä on vielä ruokakaupassakin paljon tehtävää, viittaan vaikkapa Lidlin asettamaan haasteeseen.



Palvelujen digitalisoituessa kyberturvallisuuden merkitys kasvaa. Keskimaa järjesti yhteistyössä Soneran sekä Jyväskylän ammattikorkeakoulun kanssa S-ryhmän valtakunnallisen kyberturvallisuusharjoituksen tammikuussa 2015. Keskimaasta harjoituksessa olivat mukana muun muassa itc-asiantuntija Satu Sarvi ja some-asiantuntija Pasi Viinamäki.

Hallintoneuvoston puheenjohtaja Simo Kutinlahti peilaa nykyajan "yltäkylläisyyden" osuustoimintaa menneen ajan "niukkuuteen":[1026]

> Ihmiset ovat keskiössä. Henkilöstö ja jäsenet. Kukin näkee osuustoiminnallisuuden omasta näkökulmastaan. Nyt laman aikaan uutisoidaan paljon työllistämisestä. Yrityksen toiminta ja yksittäisen ihmisen asema korostuvat. Jatkuvuudestaan huolehtivalla yrityksellä on vastuulliset toimintatavat. Käytännön mahdollisuudet vaihtelevat. Keskimaalaisuus syntyy toisiamme arvostavasta toiminnasta. Tämä on Meidän – asiakasomistajien ja henkilöstön – oma kauppa.
>
> Keskimaa koetaan haluttuna ja luotettavana työnantajana. Tämä ilmenee suurena kiinnostuksena avoimiin työpaikkoihin ja hyvinä työyhteisötutkimuksen tuloksina.
>
> Osuuskaupalla on nyt hyvät edellytykset toteuttaa perustehtäväänsä – auttaa osuuskunnan palveluja käyttävän jäsenen talouden pitoa.
>
> Kirjoitin hiljattain Pellervon puheenjohtajalle Martti Asunnalle sähköpostia osuustoiminnan ilmenemisen muutoksesta. Vuonna 1900 vähäväkisten asiaa piti ajaa siten, että osuuskaupasta saa parempaa laatua ja valikoimaa niukkuudessa. Nyt minusta tuntuu, että jo lähitulevaisuudessa voi olla sellainen tilanne, että meidän pitäisi pystyä auttamaan jäsenistöä siinä, että he osaisivat tehdä oikeat valinnat ja säästäisivät näin rahojaan. Näkökulma on muuttunut toisenlaiseksi. Kumpikin on oman aikansa vastuullista toimintaa.

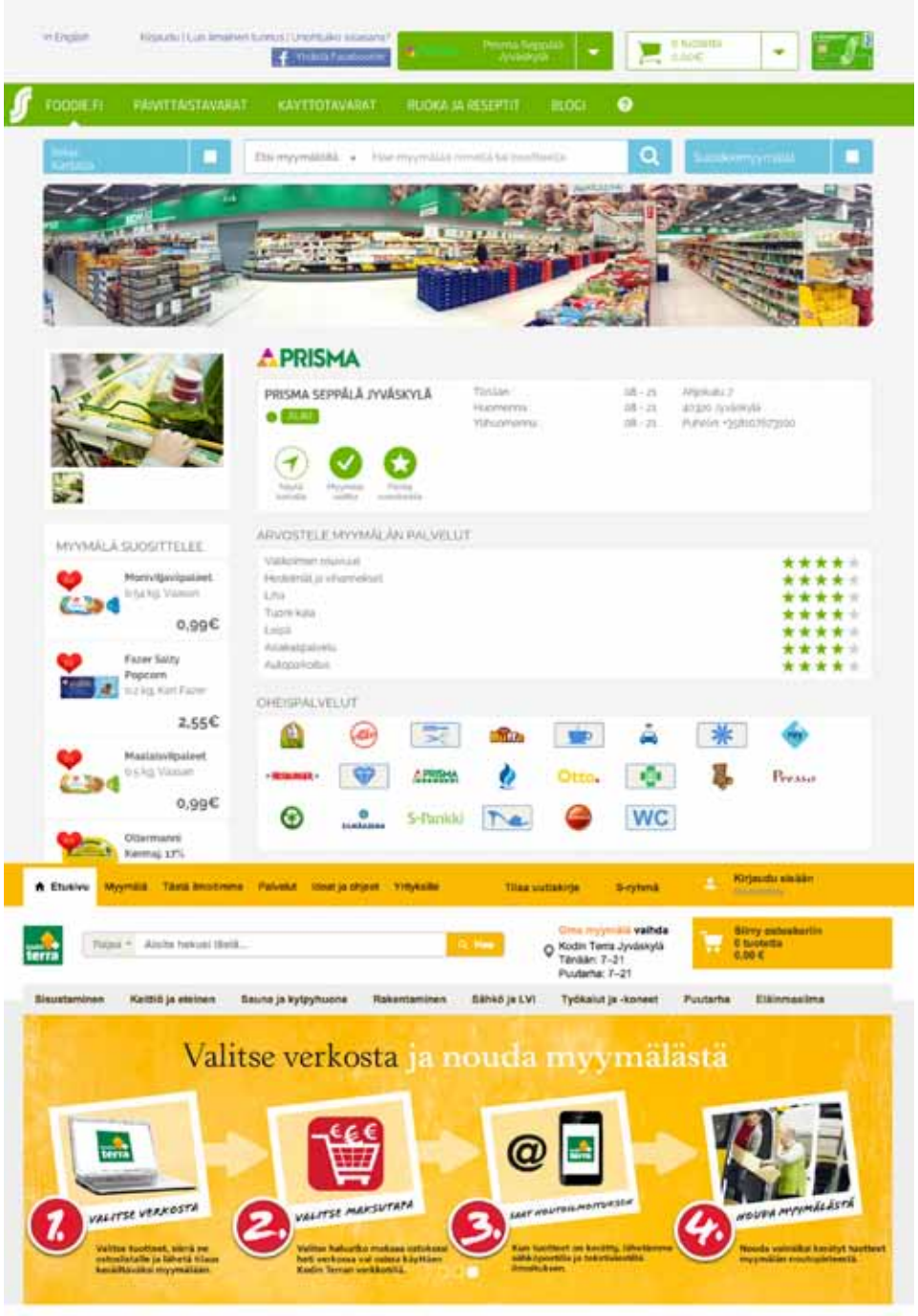
Keskimaan entinen henkilöstöjohtaja Leila Havukainen kaipaa osuustoiminnan inhimillistämistä:[1027]

> Mehän on puhuttu osuustoiminnallisuuden nostamistarpeesta. Asiakasomistajuus S-Etukortteineen on tunnettu asia ja saatiin sinne kortin taakse paljon asiaa. Miten asiakasomistajuus inhimillistetään? Ne, ketkä ovat hyvin sitoutuneita, ymmärtävät sen, että kyllähän ostosten keskittämisestä on hyötyä.
>
> Paljon herättää mietteitä se, että miten on tulevaisuudessa. Nuoret ja nykyisin vanhemmatkin ympäri maata ostavat paljon verkosta. Nuoret parit tilaavat esimerkiksi lastenvaunuja verkosta Englannista asti. Mitä se tekee tälle meidän kaupalle? Se on jatkossa iso kysymys. Onko siinä kuinka paljon tarvetta ihmisen kohtaamiseen? Kaupassa käymisellä on ollut iso sosiaalinen merkityksensä. Meillä Sokoksella kosmetiikkaosasto on iät ajat ollut pääoven edessä, kuten maailmalla yleensäkin. Ne meidän osaston tytöt tunsivat koko kaupungin kaartin, kun ihmiset ovista sisään tulivat. Jouduttiin jopa ohjeistamaan, vaikka hieman pahaa se teki, ettei jouda koko päivää seurustelemaan jonkun kanssa, kun on tehtävänä tehdä kauppaa ja

tulosta. Pahalta tuntui siksi, kun tiesi, että monelle ihmiselle päivän ainoa ihmiskontakti oli se, kun hän kävi täällä meidän kaupassa asioimassa.

Toimitusjohtaja Antti Määttä lähestyy tämän päivän osuustoiminnallisuutta korostaen Keskimaan arkista, konstailematonta tapaa toimia:[1028]

> Keskimaan perustehtävä on tuottaa palveluja sitoutuneille asiakasomistajille. Se pitää tehdä mahdollisimman kustannustehokkaasti, jotta perustehtävän toteuttaminen saadaan jatkumaan. Siinä on perusidea. Ja meidän pitää saada viestitettyä asiakasomistajillemme, että Keskimaa on osuuskunta, jolla ei ole muita omistajia kuin asiakasomistajat, ja että järjestys on se, että Keskimaa on olemassa toimintaa varten eikä tuloksen tekemistä varten. Tulos on toimintaa varten, eikä päinvastoin. Tämä on ihan keskeisin ajatus. Ja, että tulos käytetään vain toiminnan kehittämiseen ja tietenkin edullisiin hintoihin ja palveluihin. Itse asiassa tämä sama puhutteli jo sata vuotta sitten. Meidän pitää osata se viestiä tänä päivänä. Ei meidän tarvitse yrittää olla sen enempää. Tähän kuuluu luontevasti se, että yritämme olla hyvä yhteiskuntakansalainen.
>
> S-ryhmän jäsenenä olemme olleet jo pitkään markkinajohtaja. On aika poikkeuksellista Suomessa, että markkinajohtaja on edullisin. Kun nyt olemme vähän skarpanneet, olemme Prismassa Lidliä kolmisen prosenttia edullisempia. Se on tämän päivän arjen osuustoiminnallisuutta. Ei pidä yrittää tehdä liian hienoa, koska se karkottaa ison osan ihmisistä. Meidän tehtävä on helpottaa asiakkaan arkea palveluillamme. Hinnat ovat edulliset ja asiakkaat voivat luottaa, ettei osuuskauppa vedä välistä.



Sähköiset palvelut mahdollistavat tuotteiden verkko-ostamisen ohella tuotetietojen hakemisen sekä myymälöiden valikoimien vertailun.



En näe tätä nykytilannetta dramaattisena. Kyse on enemmänkin normaalista ajassa muuttumisesta. Onhan tässä ollut kynnys, jossa on pitänyt osuuskaupan muuttua vähän enemmän. Se ei ole missään nimessä ollut yhden miehen show. Ovathan omatkin ajatukseni matkan varrella muuttuneet ja jalostuneet ympärillä olevien ihmisten kautta. Yhteistyömme on paljon tiivistynyt. On opittu, että ensin pitää ymmärtää menneisyyttä, sitten pitää ymmärtää nykyisyyttä ja seuraavaksi pitää olla yhtä mieltä siitä, mihin ollaan menossa. Sen jälkeen rupeaa tapahtumaan ihan kuin itsestään.

Keskimaa on ottanut vuoden 2012 lopulla hyväksymäänsä *asiakkuusstrategiaan mukaan osuustoiminnallisen tarkastelukulman*. Siihen liittyy neljä tavoitetta:

1) tuottaa arvoa asiakkaalle niin, että oma liiketoiminta menestyy,
2) saada jäsenet käyttämään entistäkin enemmän hyväkseen osuuskunnan tarjoamia palveluja,
3) jäsenten on saatava hyötyä Keskimaasta ja
4) hyödyllä on oltava merkitystä jäsenten elämässä. Näiden tavoitteiden aiempaa parempi toteuttaminen vaatii muiden tekijöiden ohella sitä, että osuustoiminnallisuus nostetaan vahvemmin yhdeksi kilpailueduksi.

Osuuskauppa on kysynyt itseltään tavoitteet asettaen: Uskallammeko ottaa kantaa osuustoiminnallisen yrittämisen puolesta? Millaiset ihmiset sitoutuvat osuustoiminnallisiin arvoihin?[1029]

Vuoden 2015 alkupuolella S-ryhmä synnytti vilkkaan keskustelun hintojen halpuuttamisella. Keskimaassa elintarvikkeiden hintojen alentaminen aloitettiin liki vuotta valtakunnallista halpuuttamista aikaisemmin. Hintapanostus käänsi Prismojen myynnit, asiakasmäärät sekä kilot ja litrat tuntuvaan kasvuun.



Katse tulevaisuuteen


SOKOS
SOKOS HOTEL
JYVÄSHOVI
SOKOS

Kirjan sivuilta voimme lukea, kuinka Osuuskauppa Keskimaa löysi vastaukset niihin suuriin kysymyksiin, jotka ratkaisivat, millaiseksi sen tähän saakka sadan vuoden mittainen kaari muodostui. Ensimmäinen kriittinen vaihe oli osuuskaupan synty 1900-luvun alussa. Moni innokas lopahti alkumetreillään. Toinen vaikea aika oli 1950-luvun loppu ja 1960-luvun alku: miten sijoilleen kangistunut vanhamallinen kauppa alkaa uudistua? Kolmas ja näkyvin murrosvaihe 1980-luvun puolimaissa oli, kuinka alueosuuskauppa saadaan pystyyn ja miten nopeasti päästään ohi alkuvaikeuksista.

Mitä pitemmälle viime sotien jälkeisestä tavarapulasta ja säännöstelyajasta edettiin, sitä ajankohtaisemmiksi Keskimaalle tuli tarttua johdannossa esitettyihin kaupanalan toimintaympäristön tuomiin muutoksiin:

1) miten vastataan kulutustottumusten muutoksiin ja kuluttajien tuotevalikoimaan, hintaan ja laatuun asettamiin lisääntyviin vaatimuksiin,
2) miten myymäläkokoa ja siihen sisältyvää itsepalvelumallia kasvatetaan ja
3) miten ymmärretään toimintojen ketjuttaminen ja saadaan siitä paras hyöty.[1030]

Tässä teoksessa kerrotaan, kuinka asiakkaiden lisääntyviin tarpeisiin vastaaminen näkyi tuote- ja palvelulajitelman kasvuna suurten myymälöiden hyllymetreillä. Puolivalmisteisten elintarvikkeiden suosio kasvoi sitä mukaa, kun kotien arki muuttui kiireisemmäksi. Mestarin Herkku oli kiireettömämmän asiakkaan ruokakauppa, joka tunnettiin laadustaan ja palvelustaan. Keskimaa ymmärsi, että ihmiset alkoivat liikkua enemmän, syödä useimmin ravintoloissa ja käyttää muutoinkin niiden palveluja. Kysyntään vastattiin laajentamalla ja monipuolistamalla ravitsemis- ja matkailutoimialaa. Mukaan tuli myös liikennemyymäläkauppa varhaisine kokeiluineen. Se oli 2000-luvulla Keskimaan kasvavin toimiala, jolle kaupan toiminta-alueen sijainti valtateiden varrella loi mainiot edellytykset, kunhan niitä osattiin hyödyntää.

Keskimaa lähti 1960-luvun alusta lähtien vastaamaan edellä esitettyyn toiseen kysymykseen alkaessaan askel kerrallaan muuttaa olemustaan pois jämähtäneestä osuuskaupasta. Ryhdyttiin luopumaan vanhamallisesta osasto- ja tiskikauppatavasta ja asiakkaita alettiin opettaa itsepalvelun tuomaan vapauteen. Siihen liittyi tuoretavaran esipakkaus, näkyvimmin liha. Muutos kulki rinnan toimipaikkojen koon kasvattamisen kanssa. Seppälän automarketista, ensimmäisestä Prismasta, tuli tuloksentekijä. Se ja muut sen jälkeen rakennetut suuryksiköt mahdollistivat sen, että osuuskaupan taloudellinen omavaraisuus kasvoi, mikä antoi resurssit muihinkin mittaviin investointeihin. Työtä oli tehtävä paljon sen eteen, että osuuskaupan luottamushenkilöhallinto saatiin ymmärtämään, että oli luovuttava jatkuvaa tappiota tuovista pikkumyymälöistä sekä maaseudulla että Jyväskylän asuinlähiöissä. Osuuskaupan kankeana pidetyn palvelukulttuurin muutos vaati pitkäjänteistä koulutusta.

Kolmas kulmakivi, ketjumallin hyödyntäminen, liittyi alueosuuskaupan voimistumiseen. Keskimaa ei ollut vastahankainen, vaan kuului päinvastoin ketjumalliin sitoutujiin. Monissa kohdin kuuluttiin jopa kokeilijoihin, pilotoijiin. Keskimaa näki, kuinka ketjuttamisella ja siihen liittyvillä teknisillä mahdollisuuksilla saatiin hintatasot alemmiksi ja tuotteiden ja myymälätyöskentelyn laatu tasaisemmaksi. Ketjumarkkinoinnin ansiosta ei tarvittu enää toimipaikkakohtaista tarjousten pyörittämisen rulettia. Jäi aikaa ja voimavaroja osuuskaupan muiden toimintojen kehittämiseen.

Yhtenä selityksenä siihen, miksi Keskimaasta tuli menestyjä, oli sen kyky oikeilla hetkillä ottaa etäisyyttä ”tehdään ku-

Keskimaan kustantama ilotulitus huipentaa Jyväskylän jokavuotisen joulunavauksen.

ten tähänkin asti" -päätöksentekomalliin. Taloushistoria tuntee tämän kyvystä irtaantua polkuriippuvuudesta. Polkuriippuvuudella tarkoitetaan ketjumaista strategista päätöksentekoa, jossa edeltävät päätökset ankkuroivat seuraavat. Tutkittaessa maamme neljän perinteisen kaupparyhmän kehitystä ajanjaksolla 1945–1995 päätöksenteon, yhteisön ja teknologian vuorovaikutuksessa on havaittu, että menestyminen on edellyttänyt riippuvuuden katkaisemista edeltävästä päätöksenteosta etenkin silloin, kun teknologian edistysaskel on tuomassa kilpailuetua.[1031]

Mennyt ja menneen ajan päätökset vaikuttavat siihen, millainen Keskimaa on tänään. Edellä on kerrottu sadan vuoden kaaren ajan kolmesta suuresta murrosvaiheesta ja niistä selviytymisestä. Nyt – 2010-luvulla – osuuskauppa on neljännen suuren murrosvaiheen edessä. Sitä luonnehtii kaupan asiakas- ja myyntivolyymien kasvun taittuminen, kaupan lisääntyvä kansainvälistyminen, verkkokauppa ja kulutustottumusten kirjon laajentuminen.

Historiantutkimus päättyy usein nykyhetkeen. Keskimaan historiassa haluttiin mennä pitemmälle ja pohtia, miltä lähitulevaisuus näyttää. Tämä tehtiin keskustelun kautta. Siihen ottivat osaa Keskimaan hallintoneuvoston puheenjohtaja, maanviljelijä, talousneuvos *Simo Kutinlahti*, osuuskaupan toimitusjohtaja *Antti Määttä* ja Jyväskylän yliopiston strategian ja taloushistorian professori *Juha-Antti Lamberg*. Keskustelu jäsentyy neljäksi aihealueeksi, jotka ovat myös kansainvälisen kaupanalan tutkimuksen keskiössä:[1032]

1) toimintaympäristön muutos jatkuu, minkä seurauksena vähittäiskauppa monimuotoistuu ja kansainvälistyy,
2) kuluttajat jakautuvat hienojakoisempiin, aiempaa nopealiikkeisimpiin ja vaikeammin ennustettaviin ryhmiin,
3) mahdolliset uudet toimiala-avaukset kaupparyhmätasoisia päätöksiä, eivät yksittäisten osuuskauppojen ja
4) tarve osuustoiminnallisuuden päivittämiseen.

Suuri muutos – vähittäiskauppa monimuotoistuu

Väestökehitys on keskeisin vähittäiskaupan tulevaisuutta ohjaava taloudellis-sosiaalinen reunaehto. Keski-Suomi on kuulunut niihin harvoihin maakuntiin, jotka ovat olleet muuttovoitollisia. Oleellista on myös se, että Keskimaan toimialueella väestö edelleen jatkaa keskittymistään Jyväskylään ja sen lähiseudulle. Keskustelijat näkevät Keskimaan toimialueen haasteellisena.

Antti Määttä aloittaa:

> Meillä on paljon väestöltään edelleen harvenevia reuna-alueita, joten polarisoituminen jatkuu. Kaupan palvelujen kannalta tämä on johtanut siihen, että lukuun ottamatta bensaa ja ruokaa kaikki muut palvelut ovat käytännössä siirtyneet Jyväskylään ja sen lähiseudulle. Onnellista tässä on, että Jyväskylä sattuu sijaitsemaan maakuntansa keskellä ja on mahdollisimman hyvin saavutettavissa. Iso kysymys on, millä tavalla kaupan palvelut voidaan jatkossa hoitaa ennestään harventuvan asutuksen seuduilla.

Juha-Antti Lamberg jatkaa:

> Sekä bisneksen että kansantalouden kasvusta puolet on tullut pelkästään väestönkasvusta. Nyt koko yhteiskunta ja kauppa painii sen ongelman kanssa, ettei asiakkaita tulekaan enää lisää tasaisesti. Ennusteet ovat sellaiset, että kansantaloutemme saavuttaa jossain vaiheessa lakipisteensä. Olemme tässä vertailukelpoiset Japanin kanssa. Läntisistä maista kasvua on pitkällä aikavälillä odotettavissa oikeastaan vain Yhdysvalloissa ja sielläkin pääasiassa siirtolaisuuden ansiosta.

Simo Kutinlahti muistuttaa Keski-Suomen voimavarojen rajallisuudesta:

> Tulevaisuudessa maakunnallinen menestys perustuu uuden kehittämiseen sekä kilpailukykyisten palveluiden tuottamiseen. Keski-Suomi on ruuan alkutuotannossa kolmen prosentin ja väkiluvussa viiden prosentin maakunta, joten meillä ei ole isossa mittakaavassa toimivia lähiruokamarkkinoita. Raaka-ainetuotanto ja jalostus täydentävät kansallista elintarvikeketjun kokonaisuutta. Keskisuomalainen maaseutu on elänyt maidosta ja metsästä. Metsän merkitys teollistavine jälkivaikutuksineen on ollut tärkeää kansantaloudellisestikin. Mielenkiintoista on nähdä, kuinka pitkälle kaupungistuminen menee vai tuleeko muita vaihtoehtoja.
>
> Tuloerojen perusteella meidän keskisuomalaisten on välttämätöntä ratkaista asioitamme eri tavoin kuin paremmin ansaitsevien. Omatoimisuus luo pohjaa kilpailukyvylle. Vahva, tehokkaasti toimiva maakuntaosuuskauppa on tässä ajattelussa hyvä ratkaisu.

Keskimaa on maakunnallinen toimija, mutta se toimii verkkokaupan ansiosta valtakunnallisesti ja jopa kansainvälisesti. Kauppa kansainvälistyy myös Keskimaan kotimaakunnassa. Kilpailusta tulee verkkokaupan ja ulkomaisten ketjujen vuoksi kovempaa käyttötavarakaupassa kuin osuuskaupan vahvimmalla osaamisalalla, päivittäistavarakaupassa. Toimialan kokoon nähden runsaasti työtä antavalla matkailu- ja ravitsemistoimialalla keskittyminen jatkunee. Jyväskylän seudun vetovoima määrittää paljon toimialan asemaa.

Kaupankäynnin kansallisia rajoja on poistettu 1990-luvulta lähtien. Markkinoiden globalisoituminen tullee entisestään kiihtymään, mikä vähentää esimerkiksi kotimaisen elintarviketuotannon osuutta kauppojen hyllyillä. Käyttötavaroissa kehitys on ollut nopeinta: ympäri maailmaa tuotetut ja myydyt käyttötavarat ovat tulleet kaikkien keskimaalaisten ulottuville. Nykyhetken ja lähitulevaisuuden keskeinen markkinamurros liittyy verkkokauppaan. Kuluttajat risteilevät verkkokaupan ja perinteisen kaupan välillä, ja vastaavasti kaupan alan toimijat, Keskimaa mukaan luettuna, joutuvat sopeutumaan uuteen markkinatilanteeseen. Keskeinen kysymys on, onnistuuko perinteisen kaupankäynnin ja verkkokaupan integrointi vai eriytyvätkö nämä kaupankäynnin muodot. Antti Määttä korostaa, että suomalaiset kuluttajat ovat ainakin tähän asti pitäytyneet mielellään kotimaisissa tuotteissa:

> Verkkokauppa ei ole tähän asti ollut kustannuksiltaan kestävällä pohjalla. Kuvio on ollut se, että vallataan markkinaosuuksia, minkä jälkeen verkkokaupan perustajat yleensä listautuvat pörssiin keräten rahat. Kun elintarvikekauppakin on kansainvälistynyt, lyödään koko ajan päälle kansainvälisellä sortimentilla. Meillä valikoimista kahdeksankymmentä prosenttia on kotimaista, Lidlillä Suomi-tuotteita on tuotevalikoista noin kaksikymmentä prosenttia. Me kilpaillaan kotimaisilla tuotteilla, mutta hintapaine on koko ajan kansainvälisissä tuotteissa, kun asiakkaat oppivat niihin. Tuleeko tässä kehityksessä kotimaisesta tuotteesta lähinnä luomutuote, todellinen priimatuote, vai pystyykö se pitämään volyyminsa? Suomi on Euroopassa niitä harvoja maita, joissa asiakkaiden itsensä luoma rajasuoja on niin kova, että kotimaisuusaste on korkea.

Juha-Antti Lamberg nostaa esiin Euroopan integraation kehittymisen:

> Ratkaisevaa on, miten Euroopan integraatio etenee. Jos se syvenee, väistämättä hintatasot ja tarjonta yhdenmukaistuvat. Jos kehitys menee toiseen suuntaan, palataan nykyiseen tilanteeseen. Hintataso, lainsäädäntö ja Suomen ulkomaankauppapolitiikka määrittävät, mikä rooli Suomella on Euroopan unionissa. Se vaikuttaa suoraan elintarvikkeisiin ja päivittäistavarakauppaan.

Simo Kutinlahti muistuttaa kotimaisen elintarviketuotannon luonteesta:

> Suomalaisessa maataloudessa tuotannon määrä ja jalostuksen kilpailukyky ovat ratkaisevia tekijöitä. Jos meillä ei ole kotimaista raaka-ainetuotantoa, aika äkkiä ollaan ulkomailla tytäryhtiöiden jalostuksessa.

Kutinlahti ottaa myös kantaa verkkokauppaan maaseudun näkökulmasta:

> Asiakkaalle kysymys on päivittäisen ajankäytön jakautumisesta, kuinka arjen järjestelee ja mitä tekee itse alusta loppuun. Verkkokauppa tuo aivan uuden tuotteiden saavutettavuuden meille jokaiselle, kun tuotteet saa suoraan kotiin niin halutessaan. Kaupungeissa verkkokauppa on hyvää, monipuolista palvelua. Maaseudulla verkkokauppa on aivan välttämätön osa käyttötavaroiden hankkimiseksi jo nyt.

Kuluttaja vaatii enemmän

Väestön *elintaso* on kasvanut viime sotien jälkeen koko ajan. Tulevaisuuden kuluttaja toimii nopean tiedon vetämänä tehden aiempaa spontaanimpia ostopäätöksiä. Toisaalta hän voi olla kuluttaja, joka seuraa pitkäjänteisesti ympäristöään ja suunnittelee tarkoin taloutensa päätöksiä. Verkkokauppaan osallistumisen kynnyksen madaltuessa suunnitelmallisuus voi vähentyä. Tutkimuksin on osoitettu, etteivät suomalaiset edelleenkään pidä itseään erityisen kuluttajakeskeisinä. Kulutustyylit vaihtelevat ikä- ja tuloryhmittäin, mutta nouseva trendi on näkyvissä shoppailun tuottamassa elämyksellisyydessä. Tähän yhdistyy osittain ylellisyyden etsiminen, missä kuitenkin voi riittää jo eettisesti ja ekologisesti valmistetun tuotteen hankinta.[1033] Yksi kysymys on, kuinka elämyksellisyys yhdistetään osuuskaupan perinteiseen vahvuuteen, tavaravirtojen hallintaan. Juha-Antti Lamberg viittaa kulutustottumusten ja maksukyvyn suhteeseen:

> Tutkimuksin on osoitettu, että ikääntyvä väestö on suhteellisen konservatiivista ja passiivista kuluttamaan, joten sieltä ei ole tulossa kulutuspiikkiä, vaikka periaatteessa olisi vaurautta. Keski-Suomessa tulot henkeä kohti ovat pienemmät kuin maassamme keskimäärin. Niin paljon painaa pääkaupunkiseudun ja esimerkiksi Turun kaltaisten seutujen väestökeskittymät. Silti olemme jäljessä, vaikka noiden seutujen ja Ahvenanmaan väestö poistettaisiin. Jos asian näkee positiivisena, niin täällä on paljon mahdollisuuksia taloudelliselle kasvulle maakuntana.

Antti Määttä näkee jo tapahtuneen muutoksia palvelujen käytössä:

> Muutosta on jo tapahtunut siten, että suurten ikäluokkien jälkeen syntynyt seuraava ikäluokka, viisi- ja nelikymppiset, ovat ikäluokka, joka ensimmäisenä on oppinut ostamaan palveluja vähän enemmän. Vanhemmat ikäluokat ovat toki matkustelleet, mutta suhtautuminen palvelujen ostamiseen, kuten kotisiivoukseen, on vedenjakaja 1960-luvulla ja sen jälkeen syntyneissä.
>
> Keski-Suomi on korkeasti koulutetun väestön maakunta, jossa väki tulee kuitenkin suurelta osin keskittymään ja asumaan tyypillisesti Jyväskylässä ja sen lähiseutujen lähiöissä. Lähiöiden lapset ovat meidän tulevaisuuden keskeinen asiakaskunta. Tänään 1980-luvun lopulla ja 1990-luvun alussa syntyneet alkavat olla perheen perustamisvaiheessa ja ovat jo nyt hyvin pitkälti lähiöasukkaita.



Keskimaa on keskisuomalaisten ihmisten omistama, läheltä johdettu osuuskauppa, jolla on kasvot.

Keskustelu kääntyy *Jyväskylän vetovoimaan.* Antti Määtän mukaan siihen kytkeytyy vahvasti palvelujen kysyntää:

> Kaupunki on pysynyt Harjun ja Jyväsjärven välillä keskustaltaan ruutukaavamaisena, jopa idyllisenä, jonne on helppo tulla. Tämä näkyy esimerkiksi ravintolamaailmassa. Jyväskyläläinen ei ehkä ole kovin innokas shoppailemaan, mutta hän on aika kova käyttämään ravintolapalveluja. Täällähän on ravintolajakkaroita suhteutettuna väestöön eniten tai ainakin hyvin lähellä sitä. Väestö on nuorekasta, urbaania kaupunkilaista, joka käyttää palveluja juuri tällä tavalla. Samoin esimerkiksi liikuntapalveluja.
>
> Ei voi historian kulkua kääntää väkisin. Jyväskylässä koetettiin synnyttää 1980-luvulla kauppahallia, vaikka sellaista ei kaupungissa ole ollut lukuun ottamatta muutamia vuosia, jolloin Ilmarisenkadulla toimi kauppahalli. Tulos nähtiin aika nopeasti. Prismoista, Citymarketeista, Sokoksista ja muista tavarataloista on tullut nykyajan toreja. Samoin kaupunkikeskustan kävelykadusta. Nehän täyttävät ihmisten sosiaalisia tarpeita.

Simo Kutinlahti muistuttaa, että myös haja-asutusalueiden ihmisten vaatimustaso on kasvanut:

> Kun katsoo maalta päin, niin maaseudunkin ihmiset haluavat katsoa virtaavaa vettä. Siinä on ihmisten liikkumisen ja kaupankäynnin sosiaalinen puoli. Etsitään vaihtelua ja uutta. Tänään ei enää riitä, että mennään "kirkolle", vaan ajellaan Jyväskylään.

Juha-Antti Lamberg vertaa keskisuomalaista kulutuskäyttäytymistä pääkaupunkiseudun malliin:

> Keski-Suomessa on vielä kynnys ajatukselle lähteä huvikseen ostelemaan selvästi korkeampi pääkaupunkiseutuun verrattuna. Meitä edeltävä sukupolvi meni markettiin, kun oli jokin tarve. Tässä on kulttuurisesti suuri ero, että lähdetään huvittelemaan ostamalla.

Hinta ratkaisee arkisissa ostoksissa sekä päivittäistavara- että käyttötavarakaupassa. Kiinteän kaupankäynnin kannalta hankala, mutta jo nyt jossain määrin näkyvä piirre on, että kuluttaja voi tutkia tuotetta kivijalkakaupassa, mutta tilata sen edullisemmin verkkokaupasta. Antti Määttä valottaa hinnan merkitystä kilpailussa:

> Hinta ratkaisee jatkossa entistä enemmän, koska kilpailu vain kovenee. Tarkoittaa sitä, että kaupan on oltava organisaationa edelleen koko ajan kriittinen kustannusrakenteeseensa, ja kaikkiin asioihin, jotka maksavat. Pitää pudottaa hintoja, mutta pudotuksesta volyymin kasvu tuo takaisin ainoastaan kolmasosan, ja kaksi kolmasosaa pitää sääs-

tää. On nähty kansainvälisessä kehityksessä, että ne, jotka ovat päättäneet jatkaa nykymallilla, kohtaavat hitaan ja tuskallisen kuoleman jossain vaiheessa. Ikinä ei tule palaamaan entinen tilanne.

Juha-Antti Lamberg uskoo hintatasojen laskevan edelleen:

Ellei tulee kansainvälistä kauppasotaa, ainakin kovien pakettien hintoja on pakko laskea eurooppalaiselle tasolle. Tämä on nähty jo esimerkiksi viihde-elektroniikassa, joka liikkuu rajojen yli. Päivittäistavarakauppaa, pois lukien ruoka, suojaa Suomessa vielä se, että on vaikeaa ostaa rajojen yli esimerkiksi lastenvaippoja. Englannissa voi ostaa Amazonin kautta kahvia, teetä ja vaippoja, jälkimmäisiä puoleen hintaan Suomen hintatasosta.

Keskimaa osana kaupparyhmäänsä

Keskimaa on vähittäiskaupassa toimeenpanijaorganisaatio toteuttaen kaupparyhmässään hyväksyttyjä yhteisiä investointi- ja liiketoimintastrategioita. Laajemmin yksinomaan omille laduille lähteminen ei siksi kuulu tähän asetelmaan. Toisaalta erot eri osuuskauppojen välillä kärjistyvät: toiset operoivat ostopotentiaaliltaan kasvavilla toimialueilla, toiset kuihtuvilla. Se nousee yhä vahvemmin kaupparyhmätasoiseksi haasteeksi ja ryhmäsolidaarisuuden koetinkiveksi. Juha-Antti Lamberg muistuttaa monialaisuuden sudenkuopista:

Monialaistumista on tutkittu aika paljon. On havaittu, ettei toimialojen laajentamisessa ole taloudellista järkeä pitkällä aikavälillä. Kun edellä on puhuttu Keskimaan roolista yhteiskunnan kehittäjänä, Keskimaalla voi olla rooli myös liiketoiminnan kehittäjänä. Moderniin liikkeenjohtamiseen ei kuulu, että organisaation sisään tuodaan uutta liiketoimintaa ja sen kehittämistä. Eli, haluaako Keskimaa olla se, joka kehittää uutta liiketoimintaa organisaation ulkopuolella? Esimerkiksi luoda bisneksiä, jotka vastaavat maaseudun autioitumiseen.

Simo Kutinlahti tuo esiin uusien toimiala-avauksien rajoittavana tekijänä osuustoiminnalle tunnusomaisen niukkuuden pääomista:

Terveyspalvelujen yksityistäminen ja se, että esimerkiksi OP-Pohjola on lähtenyt siihen mukaan, on ihan luonteva asia. Läntisessä maailmassa on pääomaa, joka etsii sijoituskohteita. Sijoituskohteet ovat varmoja, jos julkisen talouden saa takuumieheksi. Kun julkinen talous vähentää rooliaan, näkyvissä on hyvä bisnesmahdollisuus yksityisille toimijoille. Mutta osuuskaupan on harkittava tarkoin, mihin se lähtee mukaan, jos lähtee lainkaan.

Osuustoiminnan perusongelma on, että sillä on pääomapula. Omaa pääomaa kasvatetaan pääasiassa liiketoiminnan kannattavuuden kautta. Niin osuuskaupat ovat onnistuneet tekemään, sillä ne eivät ole koskaan keränneet suuria osuusmaksuja, kuten tuottajaosuuskunnat. Jos lähtisimme mukaan vaikka hoiva-alalle, joutuisimme laittamaan siihen sitä pääomaa, jota olemme keränneet muusta liiketoiminnasta. Se riskeeraa vanhaa, kannattavaa liiketoimintaa.

Antti Määttä haluaa pitää jalat maassa:

Samalla lailla voi sanoa, ettei meille istu hyvin sellainen liiketoiminta, joka vaatii pitkälle vietyä yksilöllistä palvelua. Esimerkkinä autokauppa tai kiinteistönvälitys. Me olemme hyviä prosessinomaisessa myynnissä.

Osuustoiminnallisuuden päivittäminen

Onko löydettävissä seikkoja, jotka selittävät, miksi ihmiset haluavat olla nimenomaan osuuskaupan asiakkaita? Keskimaan itsensä teettämien selvityksien mukaan taloudellisen hyödyn saaminen on ehdoton ykkösasia. Seuraavaksi merkityksellisiksi asioiksi ovat nousseet tuotteiden ja palvelujen saavutettavuus. Tässä viitataan myös osuuskaupan haluun panostaa maakunnallisuuteen. Osuuskaupan toimipaikka, olipa se suuri tai pieni, tuo asiakkaille mielikuvan koko osuuskaupasta nimeltään Keskimaa. Osuuskauppa siis personoituu niiden toimipaikkojen kautta, joissa kukin asioi.

Maakunnallinen toimija luo tulevaisuudenkin kuluttajan kaipaamaa turvallisuutta. Yrityksellä on kasvot. Tutkimuksissa on havaittu, että osuustoiminnallisuus – tai jokin sen kaltainen toimintatapa – nähdään tänä päivänä eri puolilla vaihtoehdon tarjoajana ekologisten, sosiaalisten ja taloudellisten kriisien keskellä. Osuuskunnassa kasvaa uudelleen lupaus vaihtoehtoisesta tulevaisuudesta, jossa työtä tehdään ihmisten tarpeita eikä sijoittajien voittoja varten.[1034] Missä siis kulkevat *yhteiskunnan ja kaupan vastuiden rajat*? Juha-Antti Lamberg ottaa vertauskohdaksi Yhdysvallat:

> Yhdysvalloissa markkinavoimien on annettu hoitaa tilanne. Osavaltiossa voi olla vain yksi tai kaksi kaupunkikeskusta. Jäljet maaseudulla ovat ihan kauheita. Keskimaalla on tässä suhteessa melkoisen hankalakin yhteiskuntavastuu tasapainoisesta kehityksestä. Tässä täytyy toimia julkisen vallan kanssa hyvässä suhteessa, että milloin lopetetaan kyläkoulu ja kauppa.

Antti Määttä ottaa esimerkiksi haja-asutusalueiden polttoaineenjakelun:

> Nythän tilanne on se, ettei kukaan rakenna enää maaseudulle polttoaineen jakelupaikkoja. Vanhoja ajetaan loppuun. Seuraus on se, että harvaan asutuilla seuduilla bensapumppujen väli saattaa olla pian 50 kilometriä. Sehän on uhkakuva, jolloin kuntien pitäisi kiireesti ryhtyä miettimään, miten tilanne hoidetaan.

Määttä jatkaa, että osuuskauppa on ollut merkittävä maakunnallinen rakentaja, joka on pitänyt kokonaiskuvaa liiketaloudellisten kannattavuusrealiteettien rinnalla:

> Otan esimerkiksi Paviljongin, jonka rakentumisessa olemme olleet vahvasti mukana. Hankkeella on ollut suuri merkitys Jyväskylän seudulle ja koko Keski-Suomelle. Se oli hanke, johon osuuskauppa ei mennyt mukaan oma bisnes edellä.

Lamberg kiteyttää osuuskaupan liiketoiminnan ja yhteiskunnallisuuden seuraavasti:

> Paras lähtökohta lienee, että osuuskaupan ydinasia on tehdä ensin hyvää liiketoimintaa ja sitten jollain muulla tapaa ottaa osaa yhteiskunnan kehittämiseen. Kyllä maakunnassa rupeaa kovin moni paikka repsottamaan. Vastaisuudessa Keskimaa joutuu miettimään, mikä rooli sillä on tässä kokonaiskuviossa.

Mikä on osuuskaupan vastaus siihen yhteiskunnan linjaukseen, joka koskee *kaupanalan lainsäädäntöä*? Antti Määttä harmittelee linjauksia:

> Suomessa on lähdetty siitä, että ei poisteta säännöksiä, vaan niitä lisätään. Järkeväähän se ei ole. EU:n kilpailuviranomaisethan ottivat kantaa Suomen vähittäiskaupan tilanteeseen, ja heidän ehdotuksensa oli täsmälleen päinvastainen: markkinat pitäisi vapauttaa, koskien esimerkiksi kaavoitusta. Sehän ei tietenkään maassamme sopinut, vaan lähdettiin toiseen suuntaan.

Osuuskaupalla on *edustuksellinen hallinto*, mikä erottaa sen yksityisestä yrityksestä. On silti väitetty, että yksittäisen asiakasomistajan vaikutusmahdollisuudet ovat vähäiset. Juha-Antti Lamberg palaa historiaan:

> Pitää muistaa, miksi osuuskaupat aikoinaan perustettiin: niitähän ei perustettu huonoimmiksi vaihtoehdoiksi vaan paremmiksi. 1920-luvulta 1950-luvulle saakka osuustoiminnalliset organisaatiot olivat selviä markkinajohtajia, paremmin organisoituja. Oman tuotannon kautta niillä oli parempi tarjonta. Perusajatus on tänään sama: on oltava edelleen parempia kuin kilpailijat.
>
> Meillä käytiin 1960- ja 1970-luvulla molempien osuuskauppojen piirissä paljon keskustelua yritysdemokratiasta ja yksittäisen ihmisen vaikuttamismahdollisuuksista, koska se keskustelu oli silloin muotia. Samaa voi sanoa yksittäisen kansalaisen vaikuttamismahdollisuuksista yhteiskunnassa tehtyihin päätöksiin. Nehän tehdään käytännön pakosta edustajien välityksellä. Samoin on nähtävä tapahtuvan myös osuuskaupan hallinnossa. Kaupan toiminnan kehittäminen lähtee ideologiasta ja yksittäisten edustajien selkärangasta.

Antti Määttä tähdentää asiakkaan arkista näkökulmaa:

> Täytyy lähteä miettimään meidän perusasiakasta. Jos ja kun hän on usein lähiön asukas, jolla on hieman niukka toimeentulo, niin hänellä on arjen pyörittämisessä niin paljon haasteita, että hän ei ota enää lisähaasteeksi osuustoiminnan kehittämistä. Tämä lähtökohta on meidän hyväksyttävä, että – hatusta heittäen 98 prosenttia – asiakkaista on meillä mukana puhtaasti hyötymistarkoituksessa. Ja sitä varten aikoinaan osuuskauppa onkin perustettu. Meidän pitää järjestää palvelut sitä kohti, että ihminen hyötyy palvelujamme käyttäessään. Sen pienemmän porukan, joka haluaa osallistua hallintoon, täytyy olla niin selkärankaista, että se pystyy ja haluaa ottaa huomioon hiljaisen enemmistön, joka ei kerkiä eikä jaksa paneutua osuustoimintaan. Hallinnon pitää huomata, että sen on palveltava tätä suurta enemmistöä, sillä muutoin kauppa ei voi pysyä kilpailukykyisenä. Tämä lähtökohta sai alkunsa 1980-luvulla, kun nykyinen osuuskauppamalli luotiin.
>
> Osuuskaupan vastaus on edelleen päätöksenteon ja hallinnon läpinäkyvyys. Meillähän pitäisi olla siinä kilpailuetu, koska suuri pääkilpailija on pörssiyhtiö oman juridisen julkisuutensa kanssa ja toinen pääkilpailija on saksalainen suuryritys. Meillä voisi olla vahvempi etu tässä läpinäkyvyydessä, päätösten perustelussa ja vuorovaikutuksessa kuluttajien kanssa. Se menee osuustoiminnan puolelle ja on selkeä haaste tulevaisuudelle. Sitä voisimme kehittää ihan uudelle tasolle meidän viestinnässä.

Simo Kutinlahti päättää vuoropuhelun siihen, että oleellisin asia on saada asiakkaat tyytyväisiksi:

> Meillähän lähtökohtana pitää olla asiakkaan näkökulma. Kilpailuetu tulee siitä, kun muistamme, että osuuskaupassa olemme jäseninä myös omistajia. Omistajan näkökulma on koettu haasteelliseksi, koska sadan euron sijoitus on pieni. Yksityisellä ihmisellä ei siten ole kovin suurta mahdollisuutta vaikuttaa sijoittajana, mutta kaikilla on mahdollisuus tulla mukaan. Hyöty tuleekin saavutetuissa arjen palveluissa. Osuuskaupan kilpailuetu vahvistuu, kun saamme toimintamme kokonaisuuden tuntumaan asiakkaastamme hyvältä ja tärkeältä.

Lähdeviitteet

Lähteet

Liitteet

Lähdeviitteet

JOHDANTO

1 S-ryhmän historiat: Perko, Touko, Yhdessä enemmän. SOK 1904–1979. Helsinki 1979; Herranen, Timo, Yhdessä eteenpäin. SOK 100 vuotta 1904–2004. Helsinki 2004. Muiden kaupparyhmien historiat: Hoffman, Kai, K-kaupan historia. Jyväskylä 1983; Hoffman, Kai, Kesko 1940–1990. Jyväskylä 1990;Kallenautio, Jorma, EKA Suomessa. 128 osuusliikkeestä monialayhtymäksi. Hämeenlinna 1992; Lainema, Matti, Oman onnensa sepät. T-ryhmän vaiheet 1960-luvulta vuoteen 1996. Jyväskylä 2009. Kaupparyhmien vertaileva tutkimus: esim. Lamberg, Juha-Antti – Tikkanen, Henrikki, Changing sources of competitive advantage: cognition and path dependence in the Finnish retail industry 1945–1995. – Industrial and Corporate Change 15:5 (2006), 811–846.

2 Rakennemuutoksesta kohti suurempia toimipaikkoja: esim. em. Lamberg–Tikkanen 2006; Paakkanen, Timo, Lähiötavaratalo ympäristönsä asukkaiden palvelupisteenä. Helsingin yliopiston osuustoimintaopin laitoksen monistesarja 1/1975; Home, Niilo, Kyläkaupasta supermarketiin. Vähittäiskaupan sopeutuminen yhteiskunnan rakennemuutokseen vuosina 1952–1972. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja C-46. Helsinki 1977; Home, Niilo, Vähittäiskaupan rakennemuutos 1950-luvulta 1980-luvulle. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D-113. Helsinki 1989; Kilpiö, Eila – Pantzar, Mika, Vähittäiskaupan rakenteen suuntaviivat Suomessa. Helsinki 1993; Koistinen, Katri, Kyläkaupoista suuryksiköihin ja kohti uusia lähikaupan muotoja. Päivittäistavarakaupan kehitys Suomessa toisen maailmansodan jälkeen. – Kaupasta kaikille. Kuluttajatutkimuskeskuksen kirjoja 6. Helsinki 2009. Erityisesti automarketeista: Terho, Henri, Vähittäiskauppaa autoilijoiden ehdoilla – Turun ensimmäiset automarketit. – Sata lasissa. Turun historiallinen arkisto 54. Turku 2000; Lindblom, Arto, Vaihdantasuhteen muutosvoimat: tapaustutkimus vaihdantasuhteen muutoksista ja muutosten taustalla vaikuttaneista toimintaympäristön tapahtumista. Turku School of Economics and Business Administration. Turku 2003.

OSUUSKAUPAN SYNTYTAUSTA KYLÄKAUPPOJEN AIKAKAUDELLA

1 Rasila 1982, 89.
2 Kulutusosuustoiminnan eurooppalaisista taustoista tiivistetysti: Herranen 2004, 15–27.
3 Perko 1979, 31–38; Kuisma–Henttinen–Karhu–Pohls 1999, 255–258.
4 Perko 1979, 49–61; Herranen 2004, 28–32.
5 Osuuskauppojen liiketilasto 1904–1916; Perko 1979, 95; Inkinen 2000, 197.
6 SOK:n perustaminen: Perko 1979, 64–77; Herranen 2004, 58–63, 76.
7 Perko 1979, 95, 124. Rahan arvon muutoksista on huomattava seuraava: Keskimaan historiateoksessa muunto markoista nykyrahaksi (vuoden 2011 euroiksi) on tehty Tilastokeskuksen elinkustannusindeksin vuosittaisista muutoksista saatavilla kertoimilla. Muutetut arvot eivät siis kuvaa suoraan rahanarvoa eivätkä siten todellista ostovoimaa.
8 Herranen 2004, 54–55.
9 Pellervolaisen arvojärjestelmän kehittyminen ja SOK:n ja sen alaisten osuuskauppojen osuus siitä: Kuisma–Henttinen–Karhu–Pohls 1999, 14.
10 Markkanen 1988, 294–295.
11 Tommila 1970, 277–279; Tommila 1972, 215–221; Markkanen 1988, 309–310.
12 Brummer 1916, 213.
13 Brummer 1916, 182–185.
14 Tommila 1972, 472.
15 Oittinen 1966.
16 Sama.
17 Laitakari 1945, 14–15; Pekkanen 1965, 9.
18 Kertomus Yleisen Osuuskauppojen Liiton Keski-Suomen Osuuskauppapiirin 10-vuotisesta toiminnasta 1917–1926, 1–2; Kertomus Keski-Suomen Osuuskauppapiirin 25-vuotisesta toiminnasta 1943, 6–7.
19 Markkanen 1988, 298–299.

JYVÄSKYLÄN OSUUSKAUPAN SYNTY

20 Tommila 1972, 472.
21 Perko 1979, 95.
22 Perko 1979, 194–198; Kallenautio 1992, 22–28; Herranen 2004, 78–87.
23 Kallenautio 1992, 29.
24 Keskimaan arkisto, Keski-Suomen Osuuskauppapiirin arkisto. Piiritoimikunnan kokousptk. 4.3.1917.
25 Kertomus Keski-Suomen osuuskauppapiirin 25-vuotisesta historiasta 1916–1941, 12; Laitakari 1945, 12–13; Jokinen 1993, 258–259.
26 Osuuskauppalehti 4/1916.
27 Tommila 1972, 473.
28 Osuusliike Keskimaa r. l. 1915–1935, 5.
29 Edellä viitattu painettu ensimmäinen merkkivuoden historiikki julkaistiin vuonna 1935 kahden vuosikymmen toiminnan johdosta. Järjestyksessään seuraavassa, osuuskaupan vuoden 1940 vuosikertomuksen liitteenä olevassa 25-vuotishistoriikissa, perustamistapahtumia ei ole tässä tarkkuudessaan kirjoitettu, mutta tarina-aines toistetaan lähes sanasta sanaan vuonna 1945 ilmestyneessä osuuskaupan 30-vuotishistoriikissa (Laitakari, A. V., Osuusliike Keskimaa r. l. 1915–1945, 1945.) Seuraavat, laajimmat historiikit ovat: Pekkanen, Tauno, E., Osuusliike Keskimaa 50-vuotias, 1965; Laatikainen, Erkki, Keskimaa eilen, tänään, huomennakin, 1990.
30 Pekkanen 1965, 10–11.
31 Osuusliike Keskimaa r. l. 1915–1935, 6–7; Laitakari 1945, 17–20.
32 Keskimaan arkisto, Historiallinen arkisto. Vaasan lääninkanslian hyväksymät säännöt 15.7.1915; Laitakari 1945, 19.
33 Pekkanen 1965, 12.
34 Laitakari 1945, 25; Pekkanen 1965, 15.
35 Keskimaan arkisto, Historiallinen aineisto. Osuuskunnan perustajien jäsenluettelo 1.6.1915.
36 Rudolf Rädyn haastattelu 12.3.1965.
37 Keskimaan arkisto, Historiallinen aineisto. Kopio perustamisilmoituksesta; PRH, Kaupparekisteri.
38 Keskimaan arkisto, Keski-Suomen Osuuskauppapiirin arkisto. Piirin perustamiskokouksen ptk. 20.12.1916.
39 Perustamisvaiheiden päälähteenä ovat sekä osuuskaupan aiemmin mainitut historiikit niihin erikseen viittaamatta että Keski-Suomen Osuuskauppapiirin historiikki: Kertomus Keski-Suomen Osuuskauppapiirin 25-vuotisesta toiminnasta vv. 1916–1941.
40 Keskimaan arkisto, Keski-Suomen Osuuskauppapiirin arkisto. Piiritoimikunnan ptk. 6.2.1917.
41 Osuuskauppalehti 3/1916.
42 Keskimaan arkisto. Keski-Suomen Osuuskauppapiirin piiritoimikunnan ptk. 10.5.1918.
43 Varhaiset toimintavuodet: päälähteet kuten perustamisvaiheissa.
44 Osuuskauppalehti 25–26/1926.
45 Keskimaan arkisto, Ryhmäjulkaisu 3/75. Juhlanumero Keskimaa 60 v.
46 YOL, Keski-Suomen Osuuskauppapiirin vuosikertomus 1923.
47 Perko 1979, 215.
48 SOK:n arkisto, Tapio Peltolan haastattelu.
49 Keskimaan arkisto, Keski-Suomen Osuuskauppapiirin piiritoimikunnan ptk. 10.12.1917.
50 Perko 1979, 218.

51 Oittinen 1966; Jokinen 1993, 259.
52 Keskimaan arkisto, Kertomus Yleisen Osuuskauppojen Liiton Keski-Suomen Osuuskauppapiirin 10-vuotisesta toiminnasta 1917–1926.
53 Tommila 1972, 475–476.

PERINTEISTÄ OSUUSKAUPPAA: OSUUSLIIKE KESKIMAA 1928–1960
54 Pääluvun päälähteet ovat jo aiemmin mainitut Keskimaan historiikit, niihin erikseen viittaamatta.
55 Osuuskauppalehti 23/1927.
56 PRH, Kaupparekisteri.
57 Inkinen 2000, 148–149.
58 Esim. Osuuskauppalehti 23/1927.
59 Pekkanen 1965, 20–25.
60 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 23.11.1932, § 101.
61 Tommila 1972, 477.
62 Keskimaan johtokunnan ptk. 4.9.1939, § 4.
63 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 17.11.1932, § 81; 30.12.1932, § 95.
64 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 23.11.1932, § 100.
65 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 13.1.1933, § 8–10.
66 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 13.1.1933, § 11.
67 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 10.4.1933, § 20–22.
68 Keski-Suomen Osuuskauppapiirin v.kert. 1939.
69 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 8.6.1939, § 11.
70 Keski-Suomen Osuuskauppapiirin v.kert:t 1929–1931.
71 Keski-Suomen Osuuskauppapiirin v.kert. 1938.
72 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 527.1.1937, § 16.
73 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 9.8.1936, § 6; 30.10.1937, § 5.
74 Keski-Suomen Osuuskauppapiirin v.kert. 1933.
75 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 28.4.1933, § 27–29.
76 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 5.5.1933, § 43–46.
77 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 18.12.1937, § 1.
78 Keskimaan arkisto, Johtokunnan ptk. 4.4.1940, § 4.
79 Keskimaan arkisto, Johtokunnan ptk. 8.9.1941, § 1.
80 Keskimaan arkisto, Johtokunnan ptk. 23.4.1941, § 5.
81 Keskimaan arkisto, Johtokunnan ptk. 3.12.1940, § 3; 9.1.1942, § 2.
82 Keskimaan arkisto, Naistoimikunnan ptk. 7.3.1942.
83 Keskimaan arkisto, Johtokunnan ptk. 21.3.1941, § 4.
84 Keskimaan arkisto, Johtokunnan ptk. 22..8.1940, § 9.
85 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 2.12.1938, § 4.
86 Keski-Suomen Osuuskauppapiirin v.kert. 1939; Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 26.7.1940, § 10.
87 Keskimaan arkisto, Johtokunnan ptk. 24.7.1940, § 3; Hallintoneuvoston ptk. 27.9.1940, § 5.
88 Keskimaan arkisto, Johtokunnan ptk. 4..9.1940, § 6.
89 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 27.9.1940, § 7.
90 Keskimaan arkisto, Johtokunnan ptk. 17.2.1941, § 7, 7.3.1941, § 7.
91 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 10.12.1940, § 25.
92 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk:t 1938–1939.
93 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 25.3.1940, § 9.
94 Kertomus Keski-Suomen Osuuskauppapiirin 25-vuotisesta toiminnasta vv. 1916–1941; Keskimaan arkisto, Johtokunnan ptk:t 1940–1941.
95 Oittinen 1966.
96 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 4.4.1956, § 8.
97 Kallenautio 1992, 140–141.
98 Oittinen 1966.
99 Oittinen 1966; Osuuskauppa Mäki-Matti 1975, 9.
100 Keskisuomalainen 13.6.1956.
101 Keskisuomalainen 14.7.1959.
102 Salminen 1981, 61–67, 76.
103 Paaskoski 2005, 274; Lainema 2009, 25–28; Keskisuomalainen 4.8.1956.
104 Keskisuomalainen 30.6.1957.
105 Suomen taloushistoria 3, 27–29.
106 Keskimaan v.kert. 1960.
107 Perko 1979, 342, 430.
108 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 20.12.1956, § 4.
109 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 27.9.1940, § 7, 1.6.1956, § 6.
110 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 20.12.1957, § 3.
111 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 17.10.1958, § 1.
112 Perko 1979, 424–426.
113 Uuden päätoimipaikan suunnitelmista 1940-luvun jälkipuoliskolla ja 1950-luvulla: Pekkanen 1965, 32–33.
114 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 17.10.1958, § 11; Johtokunnan ptk. 5.11.1959, § 5.
115 Home 1989, 18–19.
116 Keskimaan arkisto, Johtokunnan ptk. 15.10.1954, § 7, 16.11.1954, § 3.
117 Keskimaan arkisto, Johtokunnan ptk. 23.3.1956, § 9, 12.4.1956, § 3, 30.12.1958, § 2, 27.2.1959, § 2.
118 Keskimaan arkisto, Johtokunnan ptk. 8.5.1959, § 7.
119 Home 1977, 46–48; Home 1989, 49–50; Hoffman 1983, 356–361.
120 Keskimaan arkisto, Johtokunnan ptk. 27.2.1959, § 3, 8.5.1959, § 6.
121 Keskimaan arkisto, Johtokunnan ptk. 15.6.1956, § 9.
122 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 17.10.1958, § 12; Johtokunnan ptk. 15.4.1958, § 3.
123 Keskimaan arkisto, Johtokunnan ptk. 20.9.1955, § 11.
124 Keskimaan arkisto, Johtokunnan ptk. 24.1.1958, § 3.
125 Keskimaan arkisto, Johtokunnan ptk. 13.6.1958, § 5, 24.7.1958, § 4.
126 Keskimaan v.kert:t 1930–1960.
127 Keskimaan arkisto, Johtokunnan ptk. 15.10.1954, § 3.
128 Keskimaan v.kert. 1935.
129 SOK:n jäsenosuuskaupat, Tilastoa 1930–1960.
130 Keskimaan v.kert:t 1939, 1960.
131 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 29.9.1956, § 4.
132 Keskimaan v.kert:t 1928–1960.
133 Perko 1979, 222, 342, 430.
134 Kallenautio 1992, 219.
135 Oittinen 1966.
136 Kallenautio 1992, 146–159.
137 Keskimaan v.kert:t 1945, 1960; Kallenautio 1992, 141–145; Oittinen 1966; Osuuskauppa Mäki-Matti 1975.

KASVUVÄYLÄÄ ETSIVÄ KESKIMAA 1960–1983
138 STV.
139 Laitinen 1993, 44.
140 STV.
141 Jokinen 1993, 114–117. Mukana laskelmissa ovat yli 2 ha:n tilat.
142 Jokinen 1993, 115.
143 SVT XXXVI, Liikennetilastollinen vuosikirja.
144 SVT VI C, Väestö.
145 STV; Home 1977, 24, 84–97.

146 Kulutuksen pitkä kaari: niukkuudesta valintoihin, 2008. Tutkimuksen tulokset edustavat koko maan kulutuksen rakenteen keskiarvoa, mutta ne ovat sovellettavissa luotettavasti Keski-Suomeen, joka edusti myöhempienkin vähittäiskauppaan liittyvien tutkimusten mukaan maamme keskiarvoa. Tämän oivalsi myös SOK- ja myöhempi S-kaupparyhmä valitessaan mielellään Keski-Suomen otosalueeksi (Kalle Sääskilahden haastattelu).
147 Pekka Prättälän lehtileikekokoelma. Lehden tarkka päivämäärä ei ole tiedossa.
148 Osuudet kokonaisina prosenttilukuina. Lähteet: Inkinen 2000, 44 ja ao. sivun lähteet; Herranen 2004, 319 ja viitatut tilastot; Lainema 2009, 25, 61, 245, 350 ja viitatut tilastot.
149 Hoffman 1983, 355–361; Hoffman 1990, 83–90.
150 Kalle Sääskilahden haastattelu.
151 Välirikosta ja sen taustoista; Herranen 2004, 191–199.
152 Keskimaan arkisto, SOK-osuuskauppojen Keski-Suomen piirin johtajakillan ptk. 21.3.1980, § 3.
153 Pitkänen 1997,139.
154 Heinimäki 2006, 14–15.
155 Home 1989, 46.
156 Martti Kirvesojan haastattelu.
157 Home 1977, 29–30; 36.
158 Pihkala 1982b, 453; SVT VI C Väestö; Home 1989, 8, 15.
159 Perko 1979, 426; Home 1989, 18; Inkinen 2000, 206–207, 224–226.
160 Keskisuomalainen 1.8.1973.
161 Home 1989, 40; Kilpiö–Pantzar 1993, 16.
162 Pihkala 1982b, 455.
163 Pihkala 1982b, 458; Home 1989, 49; Heinimäki 2006, 15.
164 Pitkänen 1997, 136.
165 Risto Onkilan haastattelu; Jyväshovin Pyöreän pöydän haastattelu.
166 Keskisuomalainen 14.2.1971.
167 Risto Onkilan haastattelu.
168 Salminen 1981, 60 ja sivulla viitattu lähdekirjallisuus.
169 Jyväshovin Pyöreän pöydän haastattelu (Olli Riipinen).
170 Pekka Prättälän haastattelu.
171 Pekka Prättälän haastattelu; Kangas 2004, 27. Lappalaisen ero: Keskimaan arkisto, Johtokunnan ptk. 4.9.1959, § 6. Prättälän valinta: Hallintoneuvoston ptk. 6.10.1959, § 3.
172 Pekka Prättälän haastattelu; Pekka Prättälän lehtileikekokoelma: Karjakunta 1960.
173 Pekka Prättälän haastattelu; Kangas 2004, 56.
174 Perko 1979, 467; Herrala 2004, 147.
175 Pekka Prättälän haastattelu.
176 Perko 1979, 468–469; Herrala 2004, 148.
177 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 17.2.1960, § 8; Pekkanen 1965, 33–34.
178 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 12.11.1959, § 13.
179 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 1.6.1960, § 5; Johtokunnan ptk. 25.7.1961, § 9–10, 2.9.1961, § 4.
180 Yhteishyvä 6.9.1961; Keskimaan v.kert. 1962.
181 Kangas 2004, 62–64.
182 Keskisuomalainen 28.7.2013.
183 Osuuskauppalehti 4/1962; Keskimaan v.kert. 1962.
184 Pekkanen 1965, 34; Keskimaan v.kert. 1962.
185 Pekka Prättälän haastattelu; Kangas 2004, 65–66.
186 Kirsti Blomin haastattelu.
187 Keskimaa 3/1973; Perko 1979, 469–471.
188 Keskimaa 1/1970, 2/1971.
189 Keskimaa 1/1970.
190 Yhteishyvä 8.9.1977.
191 Keskimaan arkisto, Sokoksen avajaiset 13.11.1980.
192 Market-lehti 1974; Keskimaan arkisto, Edustajakokouksen ptk. 29.4.1975, § 9.
193 Keskisuomalainen 26.5.1977, 28.5.1977, 10.4.1981, 8.11.1981, 4.7.1982.
194 Keskimaan v.kert. 1962–1983.
195 Pekka Prättälän haastattelu. Seppälän automarketin synnystä kertovassa osuudessa päälähteenä on käytetty Pekka Prättälän haastattelua, johon ei tässä kohtaa enää erikseen viitata.
196 Keskisuomalainen 11.10.1970.
197 Automarketin tonttikysymyksestä: Kangas 2004, 74–78.
198 Pekka Prättälän haastattelu.
199 Pekka Prättälän lehtileikekokoelma.
200 Veijo Karhulan laatima työhistoriansa (käsikirjoitus, 2010–2011).
201 Osuuskauppalehti 12/1972; Keskimaa 4/1972.
202 Osuuskauppalehti 12/1972.
203 Keskimaa 4/1972.
204 Suur-Jyväskylän lehti 28.11.2012.
205 Veijo Karhulan haastattelu; Veijo Karhulan laatima työhistoriansa (käsikirjoitus, 2010–2011).
206 Suur-Jyväskylän lehti 28.11.2012.
207 Pekka Prättälän haastattelu; Kauppaviesti 22.2.1973; Kangas 2004, 81–82.
208 Veijo Karhulan haastattelu.
209 Pekka Prättälän haastattelu.
210 Veijo Karhulan haastattelu.
211 Keskimaan arkisto, Edustajakokouksen ptk. 29.4.1975, § 9.
212 Keskisuomalainen 21.2.1973.
213 Market-lehti 10/1974, 4/1976, 1/1979.
214 Keskisuomalainen 17.11.1982.
215 Ravitsemis- ja majoituspalveluiden taustalähteenä Keskimaan vuosikertomukset niihin erikseen viittaamatta.
216 Keskimaan arkisto, Johtokunnan ptk. 9.9.1977, § 65.
217 Keskimaan arkisto, Johtokunnan ptk. 8.6.1963, § 10, 8.6.1964, § 11.
218 Keskisuomalainen 27.10.1978; Vilkuna 1988.
219 Perko 1979, 471–474.
220 Keijo Valveen puhe 26.9.2006; Keijo Valveen haastattelu; Keijo Valveen laatima työhistoriansa (käsikirjoitus, 2008).
221 Keskisuomalainen 28.3.1980; Vilkuna 1988.
222 Keskimaan arkisto, Johtokunnan ptk. 19,6,1980, § 62.
223 Vilkuna 1988.
224 Keskimaan arkisto, Johtokunnan ptk. 18.12.1978, § 143–144; Edustakokouksen ptk. 31.10.1979, § 6.
225 Keijo Valveen puhe 26.9.2006.
226 Keijo Valveen haastattelu.
227 Sama.
228 Keskimaan arkisto, Johtokunnan ptk. 30.12.1982, § 149; PRH, Kaupparekisteri.
229 Keskimaan arkisto, Johtokunnan ptk. 20.3.1981, § 25; Keskimaan v.kert:t 1981–1983.
230 Keijo Valveen haastattelu.
231 SOK:n jäsenosuuskaupat, Tilasto 1960.
232 Herranen 2004, 191–195.
233 Kuisma–Henttinen–Karhu–Pohls 1999, 581.
234 SOK:n jäsenosuuskaupat. Tilasto 1960, 1965, 1970; YOL, Keski-Suomen Osuuskauppapiirin v.kert. 1975, 1980.
235 YOL, Keski-Suomen Osuuskauppapiirin v.kert:t 1970, 1975, 1980.
236 Herranen 2004, 188–189.
237 Keskimaan arkisto, SOK-osuuskauppojen Keski-Suomen piirin johtajakillan johtokunnan ptk. 4.4.1979, § 6.

238 JyMa, Säynätsalon Osuuskaupan arkisto, Osuuskuntakokouksen ptk. 23.3.1966, § 10, 17.10.1966, § 9, 26.10.1966, § 4.
239 JyMa, Säynätsalon Osuuskaupan arkisto, Sulautumissopimus 1966.
240 Keskisuomalainen 28.10.1966. Säynätsalon Osuuskaupan historiikki: Kertomus Säynätsalon Osuuskauppa r. l:n 30-vuotisesta toiminnasta 1921–1951. Jyväskylä 1951.
241 PRH, Kaupparekisteri.
242 Historiikki: Uuraisten Osuuskauppa r. l. 30-vuotias. Sen vaiheet ja toiminta 1915–1945. Jyväskylä 1946. Myöhemmät tiedot: SOK:n jäsenosuuskaupat. Tilasto 1950–1970.
243 PRH, Kaupparekisteri.
244 Keskisuomalainen 31.5.1977.
245 JyMa, Osuuskauppa Päijätmaan arkisto, Toimintakertomukset 1975–1981.
246 Martti Pekkalan haastattelu.
247 Pekka Prättälän lehtileikekokoelma.
248 Keskimaan arkisto, Johtokunnan ptk. 17.8.1981, § 69; JyMa, Osuuskauppa Päijätmaan arkisto. Johtokunnan ptk. 16.10.1981, § 3–10, 23.10.1981, § 2.
249 Martti Pekkalan haastattelu.
250 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 10.4.1959, § 6.
251 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 15.12.1961, § 16.
252 Keskimaan arkisto, Johtokunnan ptk. 30.5.1975, § 83.
253 Keskimaan arkisto, Edustajakokouksen ptk. 24.4.1978, § 11.
254 SOK:n jäsenosuuskaupat, Tilasto 1960, 1965, 1970; YOL, Keski-Suomen Osuuskauppapiirin v.kert:t 1970, 1975, 1980; Keskimaan v.kert:t 1960–1980; Jyväskylän jakoalueen puhelinluettelo 1960–1975; Keski-Suomen puhelinluettelo 1980.
255 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 30.9.1961, § 10.
256 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 28.6.1964, § 5, 17.10.1964, § 3.
257 Keskimaa 2/1972.
258 Pekka Prättälän haastattelu.
259 Kauppaviesti 22.2.1973.
260 Keskimaan arkisto, Johtokunnan ptk. 30.4.1979, § 39; Hallintoneuvoston ptk. 18.12.1979, § 31.
261 Keskimaan arkisto, Johtokunnan ptk. 8.2.1963, § 8, 27.7.1963, § 6; Pekka Prättälän haastattelu.
262 Market-lehti 1/1972.
263 Herranen 2004, 218–221.
264 Keskimaa 4/1971.
265 Keskimaa 2/1974.
266 Keskisuomalainen 3.1.1979.
267 Keskimaan v.kert:t 1970–1983; Ritva Harjun 27.12.2011 antamat tiedot avatuista ja lopetetuista toimipaikoista; Veijo Karhulan laatima työhistoriansa (käsikirjoitus, 2010–2011).
268 Keskimaa 2/1971.
269 Keskisuomalainen 17.9.1972.
270 Pekka Prättälän lehtileikekokoelma.
271 Suur-Jyväskylän lehti 28.11.2012.
272 Veijo Karhulan haastattelu.
273 Keskimaan arkisto, Johtokunnan ptk. 17.9.1982, § 103.
274 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 17.10.1958, § 9, § 12, 30.10.1962, § 5.
275 Herranen 2004, 134.
276 Keskimaan arkisto, Johtokunnan ptk. 9.3.1962, § 6.
277 Herranen 2004, 135–136.
278 Keskimaa 1/1971.
279 Keskimaan v.kert:t 1960–1983.
280 Keskisuomalainen 22.10.1977.
281 Herranen 2004, 142–143. Karjanostokiistasta Kristiina Tammitien toimittamassa kirjassa: Kahden tulen välissä 2013, 31–40.
282 Keskimaan arkisto, Johtokunnan ptk. 5.10.1963, § 4.
283 Pekka Prättälän haastattelu.
284 Herranen 2004, 197.
285 Keskimaan arkisto, Johtokunnan ptk. 14.2.1975, § 27.
286 Herranen 2004, 198–199.
287 Keskimaan v.kert. 1981.
288 Keskimaan arkisto, SOK-osuuskauppojen Keski-Suomen piirin johtajakillan johtokunnan ptk. 21.3.1980.
289 Herranen 2004, 197–199.
290 Keskimaan arkisto, Johtokunnan ptk. 21.3.1975, § 46.
291 Keskimaan arkisto, Johtokunnan ptk. 4.11.1977, § 93.
292 Keskimaan arkisto, Johtokunnan ptk. 1.6.1979, § 51, 6.8.1979, § 66, 9.11.1979, § 89.
293 Keskimaan arkisto, Johtokunnan ptk. 31.5.1982, § 71; PRH, Kaupparekisteri.
294 Pekkanen 1965, 34.
295 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 17.12.1960, § 15.
296 Jyväskylän Ympäristö -lehti 9.8.1974.
297 Veijo Karhulan laatima työhistoriansa (käsikirjoitus, 2010–2011).
298 Sama.
299 Keskimaan arkisto, Edustajakokouksen ptk. 24.5.1979, § 11.
300 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 13.10.1978, § 30.
301 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 12.10.1979, § 25.
302 Keskimaan v.kert:t 1960–1970; SOK:n jäsenosuuskaupat. Tilasto 1960–1970.
303 Keskimaan arkisto, SOK-osuuskauppojen liikkeenjohtajien johtokunnan ptk. 18.11.1981, § 5.
304 Veijo Karhulan laatima työhistoriansa (käsikirjoitus, 2010–2011).
305 Sama.
306 Herranen 2004, 209–212; Keskimaan arkisto, SOK-osuuskauppojen liikkeenjohtajille saapuneet kirjeet 1978, 1980, 1982.
307 Keskimaan v.kert:t 1960–1980.
308 Keskimaan v.kert:t 1960–1980; Keski-Suomen Osuuskauppapiirin v.kert:t 1960–1980.
309 Market-lehti 3/1975, 4/1976, 1/1979.
310 Tuottojen ja kulujen lähde: Keskimaan v.kert:t.
311 Paavo Lahden haastattelu.
312 Herranen 2004, 231.
313 Kangas 2004, 87–88.
314 Keskimaan arkisto, Johtokunnan ptk. 9.1.1976, § 5.
315 Pekka Prättälän haastattelu.
316 Herranen 2004, 224–228.
317 SOK:n arkisto. Keski-Suomen Osuuskauppapiirin v.kert:t 1970–1981.
318 Katsaus Mäki-Mattiin perustuu jo aiemmissa yhteyksissä siteerattuihin osuuskaupan historiikkeihin ja aikakauden sanomalehtiartikkeleihin niihin erikseen viittaamatta. Lisäksi on käytetty kauppaneuvos Erkki Luodon ja kauppaneuvos Arvo Perälän pienoiselämänkertoja (viitattu 28.3.2013). Saatavissa: http://www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/?iid=959, http://www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/?iid=1816.
319 Perko 1979, 430.
320 Perko 1979, 431.
321 Keskisuomalainen 16.5.1980, 28.4.1981.
322 Osuuskauppalehti 1/1982.
323 Keskisuomalainen 24.12.1982.
324 PRH, Kaupparekisteri; Keskimaan arkisto, Edustajakokouksen ptk. 31.5.1982, § 16, 30.9.1982, § 10.

MAAKUNNAN OSUUSKAUPPANA 1983–

325 STV; Keski-Suomen kaupallinen palveluverkko 2005.
326 STV.
327 Maaseutuelinkeinojen kehitys: Maatilatilastolliset vuosikirjat; ProAgria, Keski-Suomen tilastot.
328 SVT, Liikenne- ja matkailutilastot.
329 SVT, Väestötilastot; Seutu- ja maakuntakatsaukset.
330 Esa Kihnulan haastattelu.
331 Koistinen–Vesala 2006, 47; Keski-Suomen kaupallinen palveluverkko 2005.
332 STV.
333 Kilpiö–Panzar 1993, 21.
334 STV; Raijas 2001, 20–24; Riihelä–Sullström 2008, 67–71;
335 Esim. Ässä-lehti 1/2009.
336 Esim. Santasalo 1992.
337 Itkonen 1996, 17.
338 Ässä-lehti 6–7/1999.
339 Ässä-lehti 4/2003.
340 Liike-elämän säätelystä: Heinimäki 2006, 30–35.
341 Keskisuomalainen 3.1.1995, 7.1.1996.
342 Ässä-lehti 11/2001.
343 Iltalehti 6.10.2009.
344 Ässä-lehti 11/2001.
345 Keskisuomalainen 29.7.1990.
346 Heinimäki 2006, 34.
347 Itkonen 1996, 20–21. Kanta-asiakasjärjestelmistä käydystä keskustelusta: Keskisuomalainen 22.5.2013.
348 Päivittäistavarakauppa ry:n puheenjohtajan Jorma Rauhalan kirjoitus PTY:n julkaisussa Päivittäistavarakauppa 2013 (viitattu 2.9.2013 www.pty.fi/julkaisut).
349 Käytetyt pääkaupparyhmien historiat: S-ryhmä: Herranen 2004; E-ryhmä: Kallenautio 1992; T-ryhmä: Lainema 2009; K-ryhmä: Hoffman 1990.
350 Keskisuomalainen 24.10.1999 (artikkeli SOK:n pääjohtaja Jere Lahden haastattelusta).
351 Keskisuomalainen 6.1.2006.
352 Kohti omaa kauppaa 2007, 174.
353 Keskisuomalainen 9.12.1990.
354 Osuudet kokonaisina prosenttilukuina. Lähteet: Inkinen 2000, 44 ja ao. sivun lähteet; Herranen 2004, 319 ja viitatut tilastot; Lainema 2009, 25, 61, 245, 350 ja viitatut tilastot; Päivittäistavarakauppa 2005–2013 (www.pty.fi/julkaisut). Vuoden 1992 Jyväskylän tiedot: Pitkänen 1997, 139–140.
355 Kallenautio 1992, 271–275.
356 Keskisuomalainen 27.5.2010.
357 Päivittäistavarakauppa 2013 (www.pty.fi/julkaisut). Vuoden 1992 tiedot: Lainema 2009, 478. Alkuajan arvio ulkomaisen toimijan (Lidl) vaikutuksista maamme vähittäiskauppaan: Kiuru–Mankinen–Niilola–Pulkkinen–Riipinen 2004, 45–52.
358 Ässä-lehti 10/1986.
359 Keskisuomalainen 10.11.2003.
360 Keskisuomalainen 6.4.1985, 22.6.2006.
361 Keski-Suomen kaupallinen palveluverkko 2005, Palveluselvityksen päivitys; Keskisuomalainen 28.3.2013.
362 Itkonen 1996, 31.
363 Helsingin Sanomat 30.3.2012.
364 Sama.
365 Santasalo–Koskela 2008, 117–118.
366 Myrskyä ja myötäistä 2011, 38–43.
367 Jälkiarvioista: esim. S-ryhmän myöhempi pääjohtaja Jere Lahti (Lahti 1996, 22–24.); Herranen 2004, 232–233; Myrskyä ja myötäistä 2011, 18–37.
368 Pekka Prättälän lehtileikekokoelma (31.12.1981 päivätty kirjoitus Osuuskaupan Liikkeenjohtaja -julkaisussa).
369 Seppo Törmälän haastattelu.
370 Keskimaan arkisto, Suomen Liikkeenjohtajat ry:n johtajakillan ptk. 18.1.1982.
371 Kangas 2004, 104; Keskisuomalainen 18.5.1982.
372 Seppo Törmälän arkisto.
373 S-83-ohjelmasta tiivistetysti: Herranen 2004, 236–242. Ohjelmaan vastaanotosta: Myrskyä ja myötäistä 2011, 45–75.
374 Seppo Törmälän arkisto; Suomen Osuustoimintalehti 5/1985; Inkinen 2000, 344–350.
375 Keskisuomalainen 15.6.1983.
376 Kangas 2004, 106; Keskisuomalainen 15.6.1983.
377 Seppo Törmälän haastattelu.
378 Paavo Lahden haastattelu.
379 Veijo Karhulan laatima S-ryhmän työhistoria (käsikirjoitus, 2010–2011).
380 Kangas 1996, 119.
381 Keskisuomalainen 12.6.1983.
382 Seppo Törmälän arkisto, SOK-alueosuuskauppaverkostokatsaus 10.10.1983.
383 Herranen 2004, 242.
384 Esim. Osuuskauppa Kotikunnan kanssa tehty sulautumissopimus.
385 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 4.10.1983, § 8; Osuuskuntakok. ptk. 28.10.1983, § 4, 10.
386 Herranen 2004, 246; Seppo Törmälän haastattelu.
387 Seppo Törmälän haastattelu.
388 Paavo Lahden haastattelu.
389 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 4.10.1983, § 91.
390 Osuuskauppalehti 15/1983.
391 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 14.11.1983, § 115–118.
392 Esim. Keijo Valveen ja Veijo Karhulan haastattelu.
393 Martti Kirvesojan haastattelu.
394 Ahti Pulkkisen haastattelu.
395 Keskimaan v.kert. 1985.
396 Paavo Lahden haastattelu.
397 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 3.2.1984, § 15.
398 Kurki 2004.
399 Ritva Harjun 27.12.2011 antamat tiedot avatuista ja lopetetuista toimipaikoista.
400 Keijo Valveen haastattelu.
401 Martti Kirvesojan haastattelu.
402 Paavo Lahden haastattelu.
403 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 20.6.1984, § 140; PRH, Kaupparekisteri.
404 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 23.10.1984, § 244–245.
405 Veijo Karhulan haastattelu.
406 SOK:n arkisto, S-osuuskauppojen vuosiraportti 1985.
407 Keskimaan arkisto, Lehtileikekokoelma.
408 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 4.10.1983, § 89.
409 Seppo Törmälän arkisto, Kalevi Liukkosen yhteenveto 16.1.1984 ketjuneuvottelutilanteesta.
410 Ahti Pulkkisen haastattelu.
411 Keskisuomalainen 24.9.1985.
412 Market-lehti 1/1991.
413 Keski-Suomen kaupallinen palveluverkko 2005, Palveluselvityksen päivitys.
414 Sama.
415 Kauppalehti 15.2.1995; Myrskyä ja myötäistä 2011, 96. (Tiedot AC Nielsenin mukaan).
416 Myrskyä ja myötäistä 2011, 157. (Tiedot AC Nielsenin mukaan).

417 Market-lehti 1/1996.
418 Market-lehti 1/1991.
419 Ässä-lehti 5/1995.
420 Market-lehti 2/2001.
421 Keskisuomalainen 6.4.2004.
422 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 20.10.2003, Keskimaan strategia 2008.
423 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 10.10.2007, Keskimaan strategia 2012.
424 Ässä-lehti 12/2010.
425 Reima Loukkolan haastattelu.
426 Keskisuomalainen 4.12.1994.
427 Kauppalehti 23.12.1988.
428 Ahti Pulkkisen haastattelu.
429 Keskimaalainen 4/2009.
430 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 24.1.1991, § 21.
431 Keskisuomalainen 3.3.2009.
432 Keskisuomalainen 15.9.2009.
433 Keskimaan v.kert:t 1985–2010.
434 Kauppalehti 15.2.1995; Keskisuomalainen 5.12.1996.
435 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 27.1.1999; Keskisuomalainen 17.2.1999, 15.11.1999.
436 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 7.10.1987, § 169, 20.1.1988, § 234; Keskisuomalainen 8.5.1990, 30.10.1990.
437 Keskisuomalainen 14.4.1999.
438 Suur-Jyväskylän lehti 7.6.2000.
439 Keskisuomalainen 26.1.2007.
440 Keskisuomalainen 3.2.2010.
441 Keskisuomalainen 7.8.2012.
442 Matti Vihisen haastattelu.
443 Kautto–Lindblom 2004, 5–7.
444 Herranen 2004, 257–259.
445 Kirsti Blomin haastattelu.
446 Herranen 2004, 261; Veijo Karhulan haastattelu.
447 Veijo Karhulan haastattelu.
448 Myrskyä ja myötäistä 2011, 87–97.
449 Herranen 2004, 266.
450 Martti Kirvesojan haastattelu.
451 Keskimaan arkisto, Kalevi Liukkosen aineisto. Strateginen eteneminen Osuuskauppa Keskimaassa 1983–1999.
452 Ässä-lehti 10/1989, 12/1994.
453 Ahti Pulkkisen haastattelu.
454 Keskimaan arkisto, Kalevi Liukkosen aineisto. Strateginen eteneminen Osuuskauppa Keskimaassa 1983–1999.
455 Kohti omaa kauppaa 2007, 31.
456 Keskisuomalainen 24.9.1996.
457 Ässä-lehti 4/1998.
458 Keskimaalainen 4/2008.
459 Herranen 2004, 298.
460 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 11.11.1987, § 199, 15.12.1987, § 213; Juha Karpion aineisto, Seppälän Prisman tontinmuodostusta koskevat asiakirjakopiot.
461 Keskimaalainen 6/1992; Ässä-lehti 3/1993; Veijo Karhulan haastattelu.
462 Juhani Rantasen haastattelu.
463 Keskisuomalainen 28.3.1998; Ässä-lehti 10/1998; Keskisuomalainen 21.3.2003; Veijo Karhulan haastattelu.
464 Keskisuomalainen 5.9.2006; Keskimaalainen 1/2007
465 Keskisuomalainen 15.1.2011.
466 Vrt. Keskisuomalainen 15.9.2011.
467 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 23.1.2013, § 11; Suur-Jyväskylän lehti 2.1.2013; Keskisuomalainen 19.3.2013.
468 Keskisuomalainen 2.10.2014.
469 Keljon marketeiden taustoista on Jyväskylän kaupungin kaavoitusosaston julkaisema selvitys: Keljon automarket-alueen taustaa ja vaiheita, 1995.
470 Juhani Rantasen haastattelu.
471 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 10.6.1993, § 3, Hallituksen ptk. 4.11.1993, § 186; Kangas 2004, 160–162; Pitkänen 1997, 143–144. Keskisuomalainen 15.3.1994, 18.6.1994, 27.10.1994, 20.11.1994.
472 Kalle Sääskilahden haastattelu.
473 Keskisuomalainen 16.3.2004.
474 Keskisuomalainen 9.12.2009.
475 Keskisuomalainen 28.11.2009.
476 Suur-Jyväskylän lehti 24.2.2010.
477 Keskisuomalainen 2.2.2011.
478 Jämsän seutu 9.1.2010.
479 Ässä-lehti 9/1996.
480 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 23.9.1986, § 173.
481 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 20.1.2003, § 14; Herranen 2004, 306–308; Ässä-lehti 11/2012.
482 Kangas 2004, 164–165.
483 Ässä-lehti 6–7/1996, 12/1996.
484 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 12.6.2000, § 29; Hallituksen ptk. 23.10.2000, § 286, 22.11.2000, § 323.
485 Keskisuomalainen 6.6.2006; 3.5.2007; Ässä-lehti 11/2012.
486 Kohti omaa kauppaa 2007, 41–49.
487 Herranen 2004, 300.
488 Veijo Karhulan laatima S-ryhmän työhistoria (käsikirjoitus, 2010–2011).
489 Keskimaalainen 2/1992.
490 Keskisuomalainen 19.6.1999.
491 Keskisuomalainen 21.2.2005.
492 Keskimaalainen 1/2007.
493 Keskisuomalainen 26.11.2010.
494 Keskisuomalainen 30.8.2013.
495 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 22.1.1990, § 9.
496 Keskisuomalainen 14.8.2007.
497 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk.3.9.2007, Keskimaan strategia 2012.
498 Keskisuomalainen 17.6.2005.
499 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 5/2011, § 98, 6/2013, § 119.
500 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 23.1.2013, § 27-28.
501 Reima Loukkolan haastattelu.
502 PT-kaupan määrittelystä esim. Santasalo, Tuomas – Koskela, Katja, Vähittäiskauppa Suomessa 2008, 54.
503 PTY, Päivittäistavarakauppa 2007–2008.
504 Itkonen 1996, 31; PTY, Päivittäistavarakauppa 2013.
505 PTY, Päivittäistavarakauppa 2013.
506 Ässä-lehti 11/2001.
507 Suur-Jyväskylän lehti 19.1.2000.
508 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 20.10.1997, § 228; Keskisuomalainen 19.11.2001.
509 Keskimaalainen 3/2007.
510 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 19.6.2012, § 160; Keskisuomalainen 27.6.2012.

511 Ässä-lehti 1/1994.
512 Kuisma Niemelän haastattelu.
513 Veijo Karhulan laatima S-ryhmän työhistoria (käsikirjoitus, 2010–2011).
514 Kalle Sääskilahden haastattelu. Vuoden 2013 tulosnäkymistä: Keskisuomalainen 5.11.2013.
515 Keskimaan arkisto, Hall. ptk. 18.6.2013, § 118 (PT-markkinaosuudet A. C. Nielsenin mukaan).
516 Ässä-lehti 6–7/1996.
517 Risto Onkilan haastattelu.
518 Sama.
519 Ässä-lehti 12/1985.
520 Keskimaan v.kert. 2012.
521 Ässä-lehti 12/1990.
522 Santasalo–Koskela 2008, 66.
523 Esim. Ässä-lehti 11/2001.
524 Ässä-lehti 1/1989; Market-lehti 3/2001; Suur-Jyväskylän lehti 24.9.2003.
525 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 4.3.2011, § 37.
526 Keskisuomalainen 4/2006.
527 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 14.11.2011, § 78.
528 Ässä-lehti 9/2010.
529 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 15.8.2011, § 175. Mielipide uudistuksen onnistumisesta: Toivo Korhosen haastattelu.
530 Keskisuomalainen 5.3.2014, 22.10.2014.
531 Niko Toivasen haastattelu.
532 Veijo Karhulan laatima S-ryhmän työhistoria (käsikirjoitus, 2010–2011).
533 Keskimaalainen 2/2010.
534 Tuula Sillanmäen haastattelu.
535 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 2/2007, § 18, Prisma KT-pilotti, kevät 2007; Keskimaalainen 1/2007; Fält, Marianne, Prisma vaatekauppana. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Kulttuuri/vaatetus. Opinnäytetyö, huhtikuu 2006.
536 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 16.10.2012, § 225, 18.12.2012, § 295.
537 Herranen 2004, 303–304.
538 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 30.1.1987, § 17.
539 Keijo Valveen haastattelu; Valveen laatima työhistoriansa (käsikirjoitus, 2008).
540 Pasi Kuneliuksen haastattelu.
541 Särkkä, Elina – Vilkkilä, Anna, Ympäristövastuullinen ravintolatoiminta Keskimaalla. Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelman opinnäytetyö, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Matkailu-, ravitsemis- ja talousala, 2011; Keskimaalainen 4/2007. Henkilöstölehdessä viitataan Keskimaalle tehtyyn tutkimukseen: Valve, Viivi, Ravintolaelämys asiakkaiden kokemana. Case: Ravintola Amarillo Jyväskylä. Markkinoinnin pro gradu -tutkielma, Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta, 2007.
542 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 30.1.1989, § 12, 20.3.1989, § 42.
543 Keskisuomalainen 17.6.2001.
544 Keijo Valveen haastattelu.
545 Keijo Valveen haastattelu (myös 60-vuotispäivähaastattelu: Keskisuomalainen 7.3.2007).
546 Ässä-lehti 12/1985.
547 Vilkuna 1997, 205.
548 Keskisuomalainen 2.7.1989.
549 Keijo Valveen laatima työhistoriansa (käsikirjoitus, 2008); Keskisuomalainen 25.3.1989.
550 Keskisuomalainen 25.3.1989.
551 Keskisuomalainen 7.10.1994, 9.10.1994.
552 Suur-Jyväskylän lehti 4.2.1998.
553 Keskisuomalainen 24.9.1999.
554 Keijo Valveen haastattelu; Keskisuomalainen 7.3.2007.
555 Keskisuomalainen 27.11.2007.
556 Lähteenä Keskimaan v.kert:t.
557 Keskimaan v.kert:t 1995, 2000.
558 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 22.1.1988, § 15.
559 Keskimaan arkisto, hallituksen ptk. 3/2007, § 87; Suur-Jyväskylän lehti 30.4.2008.
560 Keskisuomalainen 19.9.2008.
561 Keskisuomalainen 25.11.1988.
562 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 30.10.1990, § 203, 208; 19.11.1990, § 212; Keskisuomalainen 25.11.1990; Ässä-lehti 2/1991.
563 Ässä-lehti 11/1993.
564 Keskisuomalainen 25.8.1998.
565 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 20.1.2003, § 13–14.
566 Keskisuomalainen 10.8.2004, 30.7.2005.
567 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 25.4.1997, § 74, 30.6.1997, § 130, 9.2.1998, § 39.
568 Ässä-lehti 11/1999.
569 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 17.2.2011, § 30, 20.5.2011, § 140.
570 Suur-Jyväskylän lehti 15.1.2003.
571 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 12/2006, § 318; Keskisuomalainen 5.10.2010.
572 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 6.3.2012, § 36; Keskimaan v.kert. 2012.
573 Pasi Kuneliuksen haastattelu.
574 HCH-projektin suunnittelu (Keijo Valve, 11.12.2006).
575 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 20.11.2006, § 289, 15/2007, § 316.
576 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 1/2008, § 17, 4/2008, § 111.
577 Suur-Keuruu 28.2.1997, 8.1.2010.
578 Keijo Valveen haastattelu.
579 Pasi Kuneliuksen haastattelu.
580 Kimmo Jantusen haastattelu.
581 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 29.11.1988, § 223, 4/2004, § 101–102; Keskisuomalainen 29.11.1988.
582 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 1.8.1990, § 146.
583 Keskimaalainen 4/2003.
584 Ässä-lehti 2/1991.
585 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 16.8.1999, § 210; Ässä-lehti 9/1999; Keskisuomalainen 28.8.1999.
586 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 23.8.2000, § 228; Keskisuomalainen 4.10.2001.
587 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 23.8.2000, § 228.
588 Keijo Valveen haastattelu.
589 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 26.1.2012, § 16, 23.1.2013, § 12; Keskisuomalainen 23.4.2013.
590 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 22.6.1994, § 144, 28.7.1997, § 158; Keskisuomalainen 10.11.2009.
591 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 20.10.2003, § 47, Keskimaan strategia 2008.
592 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 14.12.2011, § 78, Keskimaan strategia 2015.
593 Sama.
594 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 22.6.1992, § 103.
595 Keijo Valveen laatima työhistoriansa (käsikirjoitus, 2008).
596 Keskimaan v.kert:t; Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 22.6.1994, § 153, 21.10.1994, § 209.
597 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 11.3.1989, § 41, 22.1.1990, § 13, 20.1.2003, § 12.
598 Keijo Valveen haastattelu.
599 Keskimaan v.kert:t 1990–1996; Keskisuomalainen 5.5.1994.
600 Ässä-lehti 3/1992.
601 Kanavan seutu 1994.
602 PRH, kaupparekisteri.
603 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 6.11.1992, § 165.
604 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 1.3.1990, § 43, 20.6.1996, § 93; Keskisuomalainen

10.11.1996.
605 Tieto perustuu Timo Kässin haastatteluun.
606 Juhani Rantasen haastattelu.
607 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 4.10.1996, § 145; Keskisuomalainen 8.10.1996, 13.3.1997.
608 Kohti omaa kauppaa 2007, 55–56; Keskisuomalainen 13.6.2010 (artikkeli Heikki Strandénista).
609 Herranen 2004, 304–305.
610 Keskisuomalainen 25.11.1999.
611 Heikki Tervasen haastattelu.
612 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 16.12.1999, § 316; Keskimaan v.kert. 2001.
613 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 25.11.1999, § 284, 25.1.2002, § 22, 20.5.2002, § 164, 17.9.2002, § 282; Hallintoneuvoston ptk. 13.10.2001, § 43.
614 Matti Vihisen haastattelu.
615 Keskisuomalainen 29.9.2012.
616 Heikki Tervasen haastattelu.
617 Keskimaan v.kert. 2006.
618 Irja Pulkkisen haastattelu.
619 Heikki Tervasen haastattelu.
620 Keskisuomalainen 31.1.2009, 2.6.2010, 29.9.2010, 14.6.2013; Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 27.4.2010, § 87, 24.5.2010, § 107.
621 Heikki Tervasen haastattelu.
622 Keskisuomalainen 24.11.2007, 23.1.2008.
623 Heikki Tervasen haastattelu.
624 Toimialan myyntiluvut: Keskimaan v.kert:t 1984–2012.
625 Keskisuomalainen 10.3.2010.
626 Heikki Tervasen haastattelu.
627 Keskimaalainen 1/2008.
628 Heikki Tervasen haastattelu.
629 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 14.12.2011, § 78 (Keskimaan strategia 2015).
630 Keskimaan v.kert. 2010.
631 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 24.8.2012, § 172, 26.4.2013, § 79.
632 Heikki Tervasen haastattelu.
633 Sama.
634 Keskimaan v.kert.1984.
635 Herranen 2004, 260.
636 Keskisuomalainen 11.1.1990.
637 Keskisuomalainen 5..3.2004.
638 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 7/2004, § 195.
639 Ässä-lehti 2/2005.
640 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 5.8.2006, § 45; Kalle Sääskilahden haastattelu.
641 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 8/2007, § 181; Keskisuomalainen 22.6.2007.
642 Keskisuomalainen 8.6.2006, 30.1.2007, 14.3.2007, 24.4.2007; Keskimaan arkisto, Edustajiston kokous 25.11.2006, § 10.
643 Kimmo Jantusen haastattelu.
644 Keskimaalainen 2/2008; Suur-Jyväskylän lehti 18.2.2009.
645 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 3/2009, § 50.
646 Keskimaalainen 1/2009.
647 Keskimaan v.kert. 2009.
648 Jyväskylän kaupunkilehti 25.3.2009.
649 Keskimaan v.kert. 2010.
650 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 23.1.2013, § 11.
651 Reima Loukkolan haastattelu.
652 Kristiina Tammitien haastattelu.
653 Keskisuomalainen 6.9.2006.
654 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 18.3.1994, § 68.
655 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 14.12.2011, § 78.
656 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 29.4.1988, § 78; Keskisuomalainen 14.5.1988.
657 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 20.8.1992, § 126.
658 Tammitie 2013, 56.
659 Keskisuomalainen 8.9.2012.
660 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 15.9.1997, § 207.
661 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 20.1.2003, § 14.
662 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 7/2004, § 195, 8/2005, § 200, 7/2008, § 169.
663 Santasalo – Koskela 2008, 117.
664 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 6.3.1998, § 69; Ässä-lehti 1/1999.
665 Herranen 2004, 312; Keskisuomalainen 17.4.1999.
666 Keskisuomalainen 15.6.1999.
667 Keskisuomalainen 6.4.2002.
668 Santasalo – Koskela 2008, 117–118.
669 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 19.6.2012, § 148.
670 Helsingin Sanomat 28.12.2013.
671 Antti Määtän haastattelu.
672 Reima Loukkolan haastattelu.
673 Simo Kutinlahden haastattelu.
674 Keskisuomalainen 15.2.2014.
675 Juhani Rantasen haastattelu; Ässä-lehti 11/1997.
676 Matti Vihisen haastattelu.
677 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 8.10.1987, § 55.
678 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 16/2009, § 305.
679 Kimmo Jantusen haastattelu.
680 Keskisuomalainen 27.2.2003.
681 Keskimaalainen 1/2015.
682 Kalevi Liukkosen mielipide talvella 1986 (Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 17.2.1986, § 29).
683 Antti Määtän haastattelu.
684 Sama.
685 Niko Toivasen haastattelu.
686 Vertailutiedot SOK-yhtymän vuosikertomuksista.
687 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 22.5.2000, § 130; Myrskyä ja myötäistä, 2011, 126; Kimmo Jantusen haastattelu.
688 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk 9/2005, § 2, 8/2007, § 170.
689 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 28.5.2012, § 126.
690 Kimmo Jantusen haastattelu.
691 Sari Harvia-Jyllinmaan haastattelu.
692 Keskisuomalainen 5.11.2013.
693 Reima Loukkolan haastattelu.
694 Keskisuomalainen 8.3.1998; Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 30.9.1998, § 264.
695 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 8.2.1992, § 7.
696 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 7.9.2013, § 51.
697 Mallin perusidea: Inkinen 2000, 181.
698 Mukaellen Inkinen 2000, 187.
699 Kristiina Tammitien haastattelu.
700 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 25.9.2013, § 172.
701 Antti Määtän haastattelu.
702 Veijo Karhulan laatima S-ryhmän työhistoria (käsikirjoitus, 2010–2011).
703 Keijo Valveen haastattelu.
704 Veijo Karhulan laatima S-ryhmän työhistoria (käsikirjoitus, 2010–2011).

705 Keskimaan arkisto, Kalevi Liukkosen aineisto. Strateginen eteneminen osuuskauppa Keskimaassa 1984–1999.
706 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 17.9.2002, § 278.
707 Rauva 1996, 44.
708 Raija Isännäisen haastattelu.
709 Sama.
710 Keskisuomalainen 16.3.2004.
711 Irja Pulkkisen haastattelu.
712 Pasi Kuneliuksen haastattelu.
713 Kalle Sääskilahden haastattelu.

KESKIMAA JA KAUPPARYHMÄ (1915–2015)
714 Keijo Valveen haastattelu.
715 Kalle Sääskilahden haastattelu.
716 Veijo Karhulan haastattelu.
717 Kristiina Tammitien haastattelu.
718 Kimmo Jantusen haastattelu.
719 Antti Määtän haastattelu.
720 Herranen 2004, 124–125, 213.
721 Perko 1979, 524.
722 Myrskyä ja myötäistä 2011, 27.
723 SOK:n v.kert. 2009.
724 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 9/2009, § 161, 8/2012, § 179–180.
725 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 22.12.1958, § 19.
726 Martti Kirvesojan haastattelu.
727 Kangas 2004, 102–103.
728 Veijo Karhulan haastattelu. Muistelu Heikkilän aktiivisuudesta konttorin säilyttämisestä perustuu Ossi Hankan haastatteluun.
729 Pekka Prättälän haastattelu.
730 Keskimaan arkisto, Keski-Suomen Osuuskauppapiirin arkisto. Piirin perustamiskokouksen ptk. 20.12.1916.
731 Kertomus Keski-Suomen osuuskauppapiirin 25-vuotisesta historiasta 1916–1941, 64, 79.
732 Kertomus Keski-Suomen osuuskauppapiirin 25-vuotisesta historiasta 1916–1941, 81–82; YOL, Keski-Suomen Osuuskauppapiirin v.kert:t 1942–1947.
733 YOL, Keski-Suomen Osuuskauppapiirin v.kert:t 1960–1981.
734 Tiedot Keskimaan edustuksesta ja puheenvuoroista SOK:n osuuskuntakokouksissa: SOK:n arkisto, Varsinaisen osuuskunnan kokouksen ptk:t 1915–1984.
735 SOK:n omistusrakenne 31.12.2012 (viitattu 24.2.2014). Saatavissa: https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/omistusrakenne.
736 Seppo Törmälän haastattelu.
737 Kangas 2004, 107; Myrskyä ja myötäistä 2011, 123.
738 Myrskyä ja myötäistä 2011, 123–124.
739 SOK:n arkisto, Varsinaisen osuuskunnan kokouksen ptk. 4.5.1995, § 7.
740 Keskisuomalainen 13.9.2007; Simo Kutinlahden haastattelu.
741 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 21.3.2013,§ 23.
742 Myrskyä ja myötäistä 2011, 124–126.
743 Kangas 2004, 146–151.
744 Helsingin Sanomat 27.3.2010.
745 Katsaus SOK:n Vaajakosken teollisuuteen perustuu kaupparyhmän historioihin (Perko 1979; Herranen 2004), kirjoittajan laatimaan Jyväskylän maalaiskunnan historiaan (Wilmi 2011), siinä olevaan Vaajakosken elinkeinoelämään liittyvään taustakirjallisuuteen sekä Seppo Patrikaisen laatimaan painamattomaan käsikirjoitukseen (1999) ja Matti Rantahalmeen luovuttamaan Vaajakoski-tietoon (marraskuu 2010, toukokuu 2013).
746 JyMa, SOK:n Vaajakosken tehtaiden arkisto. V.kert. 1955; Patrikainen 1999.
747 JyMa, SOK:n Vaajakosken tehtaiden arkisto. V.kert:t 1958–1977; Perko 1979, 494.
748 Matti Rantahalmeen 3.11.2010 päiväämät selvitykset.
749 Esa Kihnulan haastattelu.
750 Pekka Prättälän haastattelu.
751 Juhani Rantasen haastattelu.
752 Veijo Karhulan haastattelu.

MAAKUNNALLISENA TOIMIJANA JA VAIKUTTAJANA (1983–2015)
753 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 4.4.1956, § 8.
754 Keskimaan arkisto, Johtokunnan ptk. 4.11.1982, § 109.
755 Keskimaan arkisto, Seppo Törmälän arkisto. Keski-Suomen Osuuskauppapiirin kysely 15.2.1982.
756 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 17.10.1962, § 8.
757 Pekka Prättälän lehtileikekokoelma, Yhteishyvä 31.3.1981; Pekka Prättälän puhe luovutustilaisuudessa 15.3.1981.
758 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 23.2.1993, § 32.
759 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 22.5.1989, § 108; Keskisuomalainen 22.5.1989.
760 Keskimaan arkisto, Kalevi Liukkosen arkisto. Tässä viitataan seuraavaan tutkimuksen: Wahlgrén, Asta, Toimitusjohtajan ulkoinen työkäyttäytyminen. Rooliteoreettinen näkökulma. Lisensiaattitutkimus, Jyväskylän yliopisto, Taloustieteen laitos, 1995.
761 Raija Isännäisen haastattelu.
762 Antti Määtän haastattelu.
763 Simo Kutinlahden haastattelu.
764 Juhani Rantasen haastattelu.
765 Matti Vihisen haastattelu.
766 Ässä-lehti 11/1998.
767 Keskisuomalainen 1.5.2013.
768 Keskisuomalainen 1.5.2005.
769 Keskisuomalainen 1.5.2010.
770 Keskisuomalainen 1.5.2013.
771 Keskisuomalainen 15.2.2014.
772 Keskimaan v.kert:t 2007–2010; Keskisuomalainen 15.7.2006. Keskimaa seurasi, sen kesäharjoitteluohjelma toimi: Heiskanen, Sari, Tutustu työelämään ja tienaa. Kesäharjoitteluohjelma Keskimaalla 2009. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Liiketalouden koulutusohjelma. 2010.
773 Raija Isännäisen haastattelu.
774 Keskisuomalainen 2.12.1999; Hyvinvointia Sinulle ja maakunnalle. Näkökulmia lähiruokatuottajien ja kaupan yhteistyöhön. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 61, 2006; Ahonen, Johanna – Siponen , Inga, Työpajapäivästä tukea verkostoitumiseen. Elintarvikealan mikroyrittäjien ja Keskimaan yhteistyötä edistämässä. Opinnäytetyö, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 2006.
775 Keskimaan v.kert. 2013.
776 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 29.8.1985, § 181, 29.1.2001, § 22.
777 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 9.4.2003, § 94; Keskimaan v.kert. 2004.
778 Ässä-lehti 11/2011.
779 Keskisuomalainen 21.4.1999, 16.11.2005; Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 8/2006, § 215, 4/2010, § 88, 11/2010, § 227.
780 Keskisuomalainen 6.5.1997; Suur-Jyväskylän lehti 21.5.1997, 25.6.1997.
781 Matti Vihisen haastattelu.
782 Viittaus tutkimukseen: Niemelä 2009, 155–156, 165–166.
783 Pekka Prättälän haastattelu.
784 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 18.6.2010, § 136.
785 Kaisamaria Thusbergin, Mikko Parviaisen ja Tuula Sillanmäen 3.12.2014 antamat tiedot.

786 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 15.8.1989, § 144, 6.3.1998, § 69, 23.10.2000, § 301, 302.
787 Jyväskylän yliopiston Yliopistokollegion ptk. 3/2013 (viitattu 19.3.2014). Saatavissa: https://www.jyu.fi/hallinto/yliopistokollegio/intra/poytakirjat/ptk03_28052013.
788 Antti Määtän haastattelu.
789 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 3/2009, § 60; Jyväskylän yliopisto, varainhankintakampanja (viitattu 19.3.2014). Saatavissa: https://www.jyu.fi/yhteistyo/yliopistontukijat/lahjoittajat/l#yritykset-ja-yhteis-t.
790 Pro gradu -työt ovat seuraavat: Vasara, Sari, Osuuskauppa Keskimaan sisäinen yrityskuva ja sisäinen viestintä, 1997; Voutilainen, Vesa, Kanta-asiakas- ja ostohistoriatietoa asiakasrajapinnan hallintaan: case: HOK:n ja Ok Keskimaan asiakasomistajista ruoan ja juoman segmenttejä, 2001; Hakola, Markku, Asiakassuhteessa tarjottujen lisäetujen arvo kanta-asiakkaalle: tarkastelun kohteena Osuuskauppa Keskimaan asiakasomistajille tarjottavat lisäedut, 2002; Hartojoki, Eliina, Arvot osana yrityksen toimintaa: case Keskimaa Osk., 2003; Taipale, Anna, Ketjutoiminnan vaikutus päivittäistavarakaupan esimiehen työnkuvaan ja työidentiteettiin: case Keskimaa Osk., 2005; Valve, Viivi, Ravintolaelämys asiakkaiden kokemana: case: ravintola Amarillo Jyväskylä, 2007;Seppänen, Emilia, Henkilöstön kokemuksia yrityksen yhteiskuntavastuusta, 2008; Ruusuvirta, Leena, Osuuskauppa Keskimaan asiakasomistajien käsityksiä vastuullisesta liiketoiminnasta, 2012.
791 Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto, Janet-tietokanta (viitattu 19.3.2014). Saatavissa: http://janet.amkit.fi/cgi-bin/Pwebrecon.cgi?LANGUAGE=Finnish&DB=local&PAGE=First&init=1.
792 Raija Isännäisen haastattelu.
793 Niemelä 2009, 173.
794 Keskimaan v.kert. 2010.
795 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 15/2009, § 291.

IHMISET JA OSUUSKAUPPA (1915–2015)
796 Ritva Harjun haastattelu.
797 Naumanen 2003.
798 Keskimaan arkisto, Seppo Törmälän arkisto. SOK:n lehdistötiedote 3.5.1984.
799 Keskimaan v.kert:t 1990, 2000, 2013.
800 Keskimaan v.kert. 1995.
801 Lähteenä Keskimaan v.kert:t.
802 Herranen 2004, 115–116.
803 Herranen 2004, 118.
804 Keskimaan v.kert. 1941.
805 Keskimaan arkisto, Johtokunnan ptk. 9.1.1942, § 4.
806 Keskimaan arkisto, Naistoimikunnan perustavan kokouksen ptk. 7.3.1942.
807 Keskimaa kertoo, Naistoimikunnan 20-vuotisjuhla-artikkeli 1962.
808 Keskimaan arkisto, Naistoimikunnan toimintakertomukset 1960–1969.
809 Anna-Liisa Kauhasen haastattelu.
810 Sama.
811 Esim. SOK:n Kotitalousjaoston julkaisema Naistoimikunnan ohjekirjanen (1959).
812 Raija Isännäisen haastattelu.
813 Keskimaa 1/1973.
814 Keskimaa 2/1975.
815 Toivo Korhosen haastattelu.
816 Kaisamaria Thusbergin haastattelu.
817 Keskisuomalainen 10.12.2006; Keskimaan v.kert. 2009.
818 Keskimaan v.kert. 2010.
819 Kaisamaria Thusbergin haastattelu.
820 Keskimaan v.kert. 1980.
821 Keskimaan arkisto, Sisäinen tiedote henkilöstölle 3.2.2009.
822 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 13/2008, § 308.
823 Ritva Harjun haastattelu.
824 Leila Havukaisen haastattelu.
825 Kaisamaria Thusbergin haastattelu.
826 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 15/2009, § 276.
827 Sari Harvia-Jyllinmaan haastattelu.
828 Keskimaan v.kert. 2002.
829 Keskimaan arkisto, Seppo Törmälän arkisto. SOK-kaupparyhmän rakenneratkaisujen toteuttamiseen liittyviä henkilöstöpoliittisia periaatteita 28.6.1983.
830 Osuustoiminta-lehti 5/1988.
831 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 1.3.1990, § 45.
832 Selvityksistä ja tuloksista: Keskimaalainen 3/1994.
833 Keskimaan arkisto, Kalevi Liukkosen arkisto. Puheet 1999.
834 Kirsti Blomin haastattelu.
835 Kaisamaria Thusbergin haastattelu.
836 Tuula Sillanmäen haastattelu.
837 Esim. Keskimaan strategia 2008.
838 Pasi Kuneliuksen haastattelu.
839 Heikki Tervasen haastattelu.
840 Keskimaalainen 3/2014.
841 Sirkka Ruthin ja Eija Vesterisen haastattelu.
842 Raija Isännäisen haastattelu.
843 Keskimaalainen 1/2014.
844 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 15.9.1995, § 114.
845 Selvitys: Kunttu, Mikko – Kunttu, Pekka, Tulospalkkaus kannustimena. Opinnäytetyö 1999, Hallinto ja kauppa. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
846 Keskimaan v.ker:t. 1970, 1971.
847 Ritva Harjun tiedonanto.
848 Herranen 2004, 107–110.
849 Veijo Karhulan haastattelu.
850 Keskimaan arkisto, Johtokunnan ptk. 16.10.1941, § 9.
851 Pekkanen 1965, 45.
852 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 20.12.1955. Selostus vuoden 1955 koulutuksista.
853 Keskimaan v.kert. 1974.
854 Risto Onkilan haastattelu.
855 Keskimaa 3/1975.
856 Keskimaa 2/1975.
857 Ässä-lehti 11/1989; Keskisuomalainen 11.11.1990, 13.5.1994.
858 Ässä-lehti 14/1986.
859 Veijo Karhulan haastattelu.
860 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 14.10.1985, § 239.
861 Ahti Pulkkisen haastattelu.
862 Sama.
863 Leila Havukaisen haastattelu.
864 Keskimaalainen 2/2003.
865 Keskimaan arkisto, Johtokunnan ptk. 2.5.1960, § 9.
866 Keskimaan arkisto, Johtokunnan ptk. 23.11.1656, § 6, 29.11.1957, § 10.
867 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 13.4.1989, § 67.
868 Timo Kässin haastattelu.
869 Hankasalmen kuntahistoriaa kirjoittavan tutkija Erkki Laitisen selvitys.
870 Simo Kutinlahden haastattelu.
871 Paavo Lahden haastattelu.

872 Keskimaan arkisto, Seppo Törmälän arkisto. Keski-Suomen Osuuskauppapiirin kysely 15.2.1982.
873 Seppo Törmälän haastattelu.
874 Timo Kässin haastattelu.
875 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 3.1.1994, § 14.
876 Keijo Valveen haastattelu.
877 Keskimaan arkisto, Lehdistötiedote 25.10.1988; Keskimaalainen 1/1990.
878 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 4/2006, § 46.
879 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 3/2011, § 53, 2/2012, § 46.
880 Kristiina Tammitien haastattelu.
881 Pekka Mattilan, Martti Pekkalan ja Pekka Neittaanmäen haastattelu.
882 Kuisma Niemelän haastattelu.
883 Pekka Neittaanmäen, Sari Harvia-Jyllinmaan, Keijo Valveen ja Antti Määtän haastattelu.
884 Keskimaa 4/1971.
885 Keskimaa 1/1973, 2/1973.
886 Juha Karpion haastattelu.
887 Keskimaan arkisto, Edustajiston ptk. 28.10.1983, § 10.
888 Edustajistovaalien tiedot: Keskimaan v.kert:t ja sanomalehti Keskisuomalainen.
889 Vertailutiedot: Herranen 2004, 283.
890 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 10.8.2009, § 195.
891 Keskimaan arkisto, Edustajiston ptk. 18.11.2008, § 7.
892 Hallintoneuvoston esittelyn lähteinä Keskimaan historiikit.
893 Keskimaan arkisto, Edustajiston ptk. 27.10.1975, § 8.
894 Juha Karpion haastattelu.
895 Anna-Liisa Kauhasen haastattelu.
896 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 1.4.1958, § 4.
897 Keskimaan arkisto, Edustajiston ptk. 11.12.1984, § 6–7.
898 Pekka Mattilan haastattelu.
899 Paavo Lahden haastattelu.
900 Timo Kässin haastattelu.
901 Simo Kutinlahden haastattelu.
902 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 31.3.2010, 22.6.2010; Hallintoneuvoston nimeämisvaliokunnan ptk. 31.3.2010, 4.5.2010, 11.6.2010; Simo Kutinlahden haastattelu.
903 Antti Määtän haastattelu.
904 Simo Kutinlahden haastattelu.
905 Anni-Kaisa Kantolan haastattelu.
906 Sari Harvia-Jyllinmaan haastattelu.
907 Laitakari 1945, 38.
908 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 12.2.1938, § 4.
909 Juha Karpion haastattelu.
910 Pekka Neittaanmäen haastattelu.
911 Sari Harvia-Jyllinmaan haastattelu.
912 Timo Kässin haastattelu.
913 Toimikuntatyöskentelyn päälähteenä Keskimaan v.kert:t.

OSUUSTOIMINNALLISUUS (1915–2015) – AATE VAI HYÖTY RATKAISEE?

914 Keskimaan arkisto, Keski-Suomen Osuuskauppapiirin arkisto. Piiritoimikunnan ptk. 10.1.1917, § 8,10.
915 Perko 1979, 522–527.
916 Herranen 2004, 221.
917 Herranen 2004, 222–223.
918 Herranen 2004, 224.
919 Keskimaan v.kert:t 1959–1989.
920 Keskimaan arkisto. Hallintoneuvoston ptk. 14.10.1960, § 8. SOK:n ja Hankkijan kiistoista ja niiden taustoista: Häikiö 1997, 62–98.
921 Toivo Korhosen haastattelu.
922 Keskimaan arkisto, Edustajiston ptk. 11.12.1984, § 10.
923 Keskimaan arkisto, Edustajiston ptk. 31.12.1985, § 4.
924 Kangas 2004, 136–142.
925 Häikiö 1997, 283–363. Maatalous- ja liha-alan kaupan ristiriidoista on tiivis Kristiina Tammitien toimittama yhteenveto, joka perustuu S-ryhmän johtajaveteraanien kokemuksiin: Kahden tulen välissä. Pellervolaiset perheriidat, 2013.
926 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 28.9.1990, § 185; Edustajiston ptk. 10.5.1991, § 10.
927 Herranen 2004, 293–294.
928 Irma Pokelan haastattelu.
929 Esim. Keskimaan v.kert. 1954.
930 Esim. Suomen Osuustoimintalehti 2/1983 (lehdessä viitataan Pekka Prättälän haastatteluun).
931 Keskimaan arkisto, Seppo Törmälän aineisto. Pääjohtaja Viljo Luukan vetoomus 1.2.1982.
932 Keskimaan arkisto, Seppo Törmälän aineisto. Keski-Suomen Osuuskauppapiirin tiedustelu 15.2.1982.
933 Veijo Karhulan haastattelu.
934 Keskimaa 2/1973.
935 Keskimaa 1/1975.
936 Keskimaan arkisto, Seppo Törmälän aineisto. Keski-Suomen Osuuskauppapiirin tiedustelu 15.2.1982.
937 Keskimaa 3/1971.
938 Toivo Korhosen haastattelu.
939 Keskimaa 1/1971.
940 Herranen 2004, 75–76.
941 Keskimaan arkisto, Keski-Suomen Osuuskauppapiirin arkisto. Piiritoimikunnan ptk. 19.8.1920, § 26, 8.7.1921, § 23.
942 Valistustyö. Ohjeita sen suorittajille. SOK:n ohjekirjanen n:o 6. Helsinki 1941.
943 Keskimaan arkisto, Johtokunnan ptk. 4.9.1940, § 24.
944 Keskimaan v.kert. 1945.
945 Herranen 2004, 106–107.
946 Perko 1979, 444.
947 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 28.1.1985, § 21.
948 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 26.3.1993, § 58, 17.8.1993, § 120.
949 Osuuskauppalehti 5/1988.
950 Kalle Sääskilahden haastattelu.
951 Herranen 2004, 281.
952 Kalle Sääskilahden haastattelu.
953 Raija Isännäisen haastattelu.
954 Keskimaan arkisto, Edustajiston ptk. 11.11.1994, § 4.
955 Valve 1995, 6–7.
956 Keijo Valveen laatima työhistoriansa (käsikirjoitus, 2008).
957 Herranen 2004, 279.
958 Esim. Kangas 2004, 130–131.
959 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 21.10.1988, § 57.
960 Myrskyä ja myötäistä 2011, 162; Kristiina Tammitien haastattelu.
961 Keskisuomalainen 30.10.2003.
962 Herranen 2004, 281.
963 Lahti, Jere, Sinun etusi Suomessa. 1996; Lahti, Jere, Sinun kumppanisi Suomessa. 2001. Kumppanuusasetelma jälkimmäinen teos, s. 68.
964 Taloustaito 10/2000.
965 Veijo Karhulan haastattelu.

966 Keskimaan arkisto, Edustajiston ptk. 9.11.1998, § 5.
967 Kalle Sääskilahden haastattelu.
968 Keskimaan v.kert. 2008; Keskimaan arkisto, Lehtileikkeet ja tiedotteet. Pellervo-Seuran lehdistötiedote 27.8.2008.
969 Pekka Mattilan haastattelu.
970 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 4/2012, § 77.
971 Esim. Inkinen 2000, 388; Lahti 2001, 88–90.
972 Keskimaan arkisto, Kalevi Liukkosen aineisto. Strateginen eteneminen Osuuskauppa Keskimaassa 1983–1999.
973 Keijo Valveen haastattelu.
974 Keskimaan arkisto, Kalevi Liukkosen aineisto. Esim. puhe S-ryhmän kesäpäivillä Seinäjoella kesäkuussa 1999.
975 Osuustoimintalehti 5/1988.
976 Kuisma Niemelän puhe Keskimaan Senioripäivillä 26.9.2006.
977 Naumanen, Teemu, Asiakasomistajuuden lisäarvo asiakkuuteen. Case: Osuuskauppa Keskimaa. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Liiketalouden opinnäytetyö, 2003.
978 Sormunen – Välipakka 2005, 66–68.
979 Ässä-lehti 3/2005.
980 Naumanen 2003, 25–27, 36.
981 Esim. Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 25.9.2013, § 172.
982 Esim. Mäntyneva 2001, 39–40.
983 Keskimaan arkisto, Seppo Törmälän aineisto. Keski-Suomen Osuuskauppapiirin jäsenkysely 15.2.1982.
984 Raija Isännäisen haastattelu.
985 Leila Havukaisen haastattelu.
986 Veijo Karhulan kirjallinen tiedonanto, syyskuu 2014.
987 Irma Pokelan haastattelu.
988 Tuula Sillanmäen haastattelu.
989 Keijo Valveen laatima työhistoriansa (käsikirjoitus, 2008).
990 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 26.4.2013, § 92.
991 Tuula Sillanmäen haastattelu.
992 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 18.12.2012, § 77.
993 Katja Laitisen haastattelu.
994 Sama.
995 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 17.2.1986, § 29.
996 Ahti Pulkkisen haastattelu.
997 Tuula Sillanmäen haastattelu.
998 Sama.
999 Sama.
1000 Kristiina Tammitien haastattelu.
1001 Sama.
1002 Sorvali – Ursin 2007, 56–63; Auvinen 2011, 23–36.
1003 Irma Pokelan haastattelu.
1004 Katja Laitisen haastattelu.
1005 Sama.
1006 Esim. Keskimaan arkisto, Seppo Törmälän aineisto. SOK:n kaupparyhmän johdon kokous 9.–10.2.1984.
1007 Lahti 2001, 105.
1008 Keskimaan arkisto, Kalevi Liukkosen aineisto. Strateginen eteneminen osuuskauppa Keskimaassa 1983–1999.
1009 Esim. Keskimaalainen 2/2003.
1010 Keskimaan arkisto, Edustajiston ptk. 23.4.2013, § 5.
1011 Keskimaan arkisto, Lehdistötiedote, syksy 2014.
1012 Ässä-lehti 2/1985.
1013 Keskimaalainen 2/1992.
1014 Irma Pokelan haastattelu.
1015 Keskimaalainen 3/2003.
1016 Kalle Sääskilahden haastattelu.
1017 Keskimaan arkisto, Hallituksen ptk. 6/2007, § 113.
1018 Kivisalo – Lantta 2009, 54–55.
1019 Kristiina Tammitien haastattelu.
1020 Kaisamaria Thusbergin haastattelu.
1021 Ritva Harjun haastattelu.
1022 Keskimaan arkisto, Edustajiston kokouksen ptk. 23.4.2013, § 13; Keskisuomalainen 24.4.2013.
1023 Jaakko Asparan puhe 1.3.2012 (viitattu 16.4.2012). Saatavissa: http://www.yconomie.com/aspara/articles/miten_saisimme_osuuskunnat.htm.
1024 Pekka Neittaanmäen haastattelu.
1025 Niko Toivasen haastattelu.
1026 Simo Kutinlahden haastattelu.
1027 Leila Havukaisen haastattelu.
1028 Antti Määtän haastattelu.
1029 Keskimaan arkisto, Hallintoneuvoston ptk. 24.8.2012, § 53.

KATSE TULEVAISUUTEEN

1030 Nämä kysymykset ovat olleita keskeiset ja ratkaisseet, kuinka kuluttajien osuuskunnat menestyivät vaihtelevasti läntisessä Euroopassa toisen maailmansodan jälkeen 2000-luvulle saakka: Ekberg 2012, 1004.
1031 Lamberg – Tikkanen 2006, 811–840; Valorinta – Schildt – Lamberg 2011, 765–790.
1032 Esim. Battilani, Patrizia, How to Beat Competition without Losing Co-operative Identity: The Case of Italian Consumer Co-operatives. – Consumerism versus Capitalism? Gent 2005; Birchall, Johnston, A Comparative Analysis of Co-operative Sectors in Scotland, Finland, Sweden and Switzerland. Glasgow 2009; Colla, E., The outlook for European grocery retailing: competition and format development. – International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 14 (2002), 47–69; Ekberg, Espen, Confronting three revolutions: Western European consumer co-operatives and their divergent development 1950–2008. – Business History, 54:6 (2012), 1004–1016; Fairbairn, Brett, The Rise and Fall of Consumer Cooperation in Germany. – Consumerism against Capitalism? Lanham 1999; Greve, H. R., A behavioral theory of firm growth. – Academy of Management Journal 51:3 (2008), 476–494; Luoma, Jukka, Essays on the behavioral foundations of competitive interaction. Aalto University publication series Doctoral Dissertations 176. Helsinki 2013; Sparks, Leigh, Being the Best? Co-operative Retailing and Corporate Competitors. – Journal of Co-operative Studies 104 (2002), 7–26; Winter, S. G., Understanding dynamic capabilities. – Strategic Management Journal 24:10 (2003), 991–995; Wortmann, M., Aldi and the German model: structural change in German grocery retailing and the success of grocery discounters. – Competition and Change, 8 (2004), 425–441.
1033 Kuluttajat ja tulevaisuuden erikoiskauppa 2013, 81–83.
1034 Esim. Moilanen, Hanna – Peltokoski, Jukka – Pirkkalainen, Jaana – Toivanen, Tero, Uusi osuuskunta: tekijöiden liike. Riika 2004.

Lähteet

ARKISTOT

Jyväskylän maakunta-arkisto (JyMa), Jyväskylä

Osuuskauppojen arkistot (Osuuskauppa Keskimaahan liittyneet ja niiden edeltäjät)
- Haapamäen Osuuskaupan arkisto 1905–1982
- Joutsan Osuuskaupan arkisto 1915–1980
- Kangasniemen Osuuskaupan arkisto 1956–1983
- Karstulan Osuuskaupan arkisto 1957–1984
- Konginkankaan Osuuskaupan arkisto 1917–1966
- Kuhmoisten Osuuskaupan arkisto 1951–1991
- Luhangan ja Putkilahden Osuuskaupan arkisto 1904–1972
- Multian Osuuskaupan arkisto 1915–1926
- Muuramen Maanviljelijäin Osuuskaupan arkisto 1943–1957
- Osuuskauppa Hankapohjan arkisto 1947–1983
- Osuuskauppa Keurusmaan arkisto 1914–1977
- Osuuskauppa Kotikunnan arkisto 1959–1987
- Osuuskauppa Päijätmaan arkisto 1942–1983
- Osuuskauppa Sepon arkisto 1944–1984
- Osuuskauppa Sisämaan arkisto 1916–1983
- Osuusliike Alakeiteleen arkisto 1955–1984
- Osuusliike Vaajalan arkisto 1936–1984
- Päijälän Osuuskaupan arkisto 1971–1974
- Saarijärven Osuuskaupan arkisto 1968–1985
- Säynätsalon Osuuskaupan arkisto 1949–1967
- Uuraisten Osuuskaupan arkisto 1920–1969

SOK:n Vaajakosken tehtaiden arkisto
- Historiaa 1914–1984
- Historiatietoja 1927–1974
- Vaajakosken teollistumisen historiaa 1950-luvulta vuoteen 1983
- V.kert:t 1946–1987

Osuuskauppa Keskimaan arkisto, Jyväskylä
Edustajiston ptk:t 1973–2014
Hallintoneuvoston ptk:t 1932–1941, 1954–1964, 1975–2014
Hallituksen ptk:t 1982–2014
Historiallinen aineisto (liittyy osuuskaupan perustamiseen)
Johtokunnan ptk:t 1939–1942, 1954–1964, 1975–1982
Juha Karpion kiinteistöasioita koskeva aineisto 1980- ja 1990-luvulta
Kalevi Liukkosen arkisto 1983–1999
- Puheet
- Muistiot ja alustukset
- Strateginen eteneminen Osuuskauppa Keskimaassa

Keskimaa kertoo, Naistoimikunnan 20-vuotisjuhla-artikkeli, 1962
Keskimaan v.kert:t 1929–2013
Keski-Suomen Osuuskauppapiirin arkisto 1916–1926
- Kertomus Yleisen Osuuskauppojen Liiton Keski-Suomen Osuuskauppapiirin 10-vuotisesta toiminnasta 1917–1926.
- Piirin perustamiskokouksen ptk.
- Piiritoimikunnan kokouksen ptk:t

Lehdistötiedotteet
Lehtileikekokoelma
Naistoimikunnan arkisto 1942–1969
- Naistoimikunnan ptk:t
- Toimintakertomukset

Osuuskuntakokouksen ptk:t 1939–1952
Ryhmäjulkaisut
Seppo Törmälän arkisto 1980–1987
- Keski-Suomen Osuuskauppapiirin toimikunnan aineisto
- SOK-kaupparyhmä koskeva aineisto

Sisäiset tiedotteet
SOK-osuuskauppojen Keski-Suomen piirin johtajakillan arkisto 1978–1983
- Ptk:t
- Saapuneet kirjeet
- Toimintakertomukset ja -suunnitelmat

SOK-osuuskauppojen liikkeenjohtajien arkisto 1978–1983
- Johtokunnan ptk:t

Patentti- ja rekisterihallitus (PRH), Helsinki
- Osuuskauppa Keskimaan ja siihen sulautuneiden osuuskauppojen Kaupparekisteri (yleis- ja historiatiedot) 1915–2014

SOK:n arkisto, Helsinki
- Osuuskauppojen historiallinen aineisto
- SOK:n jäsenosuuskaupat, Tilastot 1927–1975
- SOK:n v.kert:t 1904–2013
- Alueellisten osuuskauppojen käynnistymiseen liittyvä S-osuuskauppojen vuosiraportti 1985
- Varsinaisen osuuskunnan kokouksen ptk:t 1915–1995
- YOL,Keski-Suomen Osuuskauppapiirin v.kert:t 1923–1981

Lähde- ja virallisjulkaisut

ProAgria, Keski-Suomen tilastot

Suomen tilastollinen vuosikirja (STV)

Suomen virallinen tilasto (SVT)

- Liikenne- ja matkailutilastot
- Liiketilastollinen vuosikirja
- Maatilataloudellinen vuosikirja
- Seutu- ja maakuntakatsaukset
- Väestötilastot

Väestö elinkeinon mukaan kunnittain 1880–1975, 1979. – Tilastollisia tiedonantoja n:o 63. Helsinki.

KIRJALLISUUS

Battilani 2005. Battilani, Patrizia, How to Beat Competition without Losing Co-operative Identity: The Case of Italian Consumer Co-operatives. – Consumerism versus Capitalism? Gent.

Birchall 2009. Birchall, Johnston, A Comparative Analysis of Co-operative Sectors in Scotland, Finland, Sweden and Switzerland. Glasgow.

Brummer 1916. Brummer, O. J., Jyväskylän kaupungin historia vv. 1837–1912. Jyväskylä.

Colla 2002. Colla, E., The outlook for European grocery retailing: competition and format development. – International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 14.

Ekberg 2012. Ekberg, Espen, Confronting three revolutions: Western European consumer co-operatives and their divergent development 1950–2008. – Business History, 54:6.

Fairbairn 1999. Fairbairn, Brett, The Rise and Fall of Consumer Cooperation in Germany. – Consumerism against Capitalism? Lanham.

Fredrikson 2001. Fredrikson, Erkki, PYÖREÄN PÖYDÄN kronikka. Jyväskylä.

Greve 2008. Greve, H. R., A behavioral theory of firm growth. – Academy of Management Journal 51:3.

Hankasalmen Osuuskauppa r. l. 25-vuotias. Jyväskylä 1942

Heinimäki 2006. Heinimäki, Heikki, Kaupan toimintaympäristö. Porvoo.

Heinonen 1968. Heinonen, Antti, Kuhmoisten Osuuskauppa 1918–1968. Jämsä.

Heinonen 1958. Heinonen, Matti, Kuhmoisten Osuuskauppa 1918–1958. Helsinki.

Helavaara–Koivisto 1954. Helavaara, Tuure – Koivisto, Joonas, Poimintoja Luhangan ja Putkilahden Osuuskaupan toiminnasta sen 50-vuotistaipaleelta vv. 1904–1954. Jyväskylä.

Herranen 2004. Herranen, Timo, Yhdessä eteenpäin. SOK 100 vuotta 1904–2004. Helsinki.

Hoffman 1983. Hoffman, Kai, K-kaupan historia. Jyväskylä.

Hoffman 1990. Hoffman, Kai, Kesko 1940–1990. Jyväskylä.

Home 1977. Home, Niilo, Kyläkaupasta supermarketiin. Vähittäiskaupan sopeutuminen yhteiskunnan rakennemuutokseen vuosina 1952–1972. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja C-46. Helsinki.

Home 1989. Home, Niilo, Vähittäiskaupan rakennemuutos 1950-luvulta 1980-luvulle. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D-113.

Hyvinvointia Sinulle ja maakunnalle. Näkökulmia lähiruokatuottajien ja kaupan yhteistyöhön. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 61, 2006.

Häikiö 1997. Häikiö, Martti, Satoa ja katoa Hankkijan saralla. Hankkijan ja Noveran historia 1955–1992. Tampere.

Inkinen 2000. Inkinen, Kari, Diffuusio ja fuusio. Osuuskauppainnovaation levinneisyys ja sen dynamiikka 1901–1998. Helsinki.

Itkonen 1996. Itkonen, Kari, Kauppa 2010 – kaupan rakennekehityksen vaikutukset. Jyväskylä.

Jokinen 1993. Jokinen, Jukka, Keski-Suomen talouselämä. – Keski-Suomen taloushistoria 3. Jyväskylä.

Jyväskylän jakoalueen puhelinluettelo 1960–1976.

Kallenautio 1992. Kallenautio, Jorma, EKA Suomessa. 128 osuusliikkeestä monialayhtymäksi. Hämeenlinna.

Kangas 1996. Kangas, Lasse, Vaikuttajana Suomessa. Jyväskylä.

Kangas 2004. Kangas, Lasse, Kauppaneuvosten aika. Pekka Prättälän ja Kalevi Liukkosen vuodet Keskimaassa 1960–2000. Jyväskylä.

Kangasniemen Osuuskauppa 1907–1967. Pieksämäki 1967.

Kautto–Lindblom 2004. Kautto, Matti – Lindblom, Arto, Ketjuliiketoimintamalli: sisältö, logiikka ja johtaminen. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja 1:2004. Turku.

Keljon automarket-alueen taustaa ja vaiheita. Jyväskylän kaupungin kaavoitusosasto, 1995.

Kertomus Keski-Suomen osuuskauppapiirin 25-vuotisesta toiminnasta vv. 1916–1941. Jyväskylä 1943.

Kertomus Säynätsalon Osuuskauppa r. l:n 30-vuotisesta toiminnasta 1921–1951. Jyväskylä 1951.

Keski-Suomen kaupallinen palveluverkko, 2005.

Keski-Suomen puhelinluettelo 1977–1983.

Kilpiö–Pantzar 1993. Kilpiö, Eila – Pantzar, Mika, Vähittäiskaupan rakenteen suuntaviivat Suomessa. Helsinki.

Kiuru–Mankinen–Niilola–Pulkkinen–Riipinen 2004. Kiuru, Pertti – Mankinen, Reijo – Niilola, Kari – Pulkkinen, Matti – Riipinen, Toni, Vähittäiskaupan kansainvälistyminen ja tehokkuus. Helsinki.

Kohti omaa kauppaa 2007. Näkökulmia johtamiseen S-ryhmässä. Toim. Kristiina Tammitie. Keuruu.

Koistinen 2009. Koistinen, Katri, Kyläkaupoista suuryksiköihin ja kohti uusia lähikaupan muotoja.

Päivittäistavarakaupan kehitys Suomessa toisen maailmansodan jälkeen. – Kaupasta kaikille. Kuluttajatutkimuskeskuksen kirjoja 6. Helsinki.

Koistinen–Vesala 2006. Koistinen, Katri – Vesala, Tiina, Päivittäiskaupan rakennemuutos Suomen keskeisillä kaupunkiseuduilla 1995–2003. Helsinki.
Kuisma–Henttinen–Karhu–Pohls 1995. Kuisma, Markku – Henttinen, Annastiina – Karhu, Sami – Pohls, Maritta, Kansan talous. Pellervo ja sen yrittämisen idea 1899–1999. Tampere.
Kuluttajat ja tulevaisuuden erikoiskauppa. ERIKA 2020 -hankkeen loppuraportti. Jyväskylä 2013.
Kulutuksen pitkä kaari: niukkuudesta yksilön valintoihin. Helsinki 2008.
Laatikainen 1990. Laatikainen, Erkki, Keskimaa eilen, tänään, huomennakin.
Lahti 1996. Lahti Jere, Sinun etusi Suomessa. Helsinki.
Lahti 2001. Lahti, Jere, Sinun kumppanisi Suomessa. Helsinki.
Lainema 2009. Lainema, Matti, Oman onnensa sepät. T-ryhmän vaiheet 1960-luvulta vuoteen 1996. Jyväskylä.
Laitakari 1945. Osuusliike Keskimaa r. l. 1915–1945. Jyväskylä.
Laitinen 1993. Laitinen, Erkki, Väestökehitys. – Keski-Suomen historia 3. Jyväskylä.
Lamberg–Tikkanen 2006. Lamberg, Juha-Antti – Tikkanen, Henrikki, Changing sources of competitive advantage: cognition and path dependence in the Finnish retail industry 1945–1995. – Industrial and Corporate Change 15:5.
Lindblom 2003. Lindblom, Arto, Vaihdantasuhteen muutosvoimat: tapaustutkimus vaihdantasuhteen muutoksista ja muutosten taustalla vaikuttaneista toimintaympäristön tapahtumista. Turku School of Economics and Business Administration. Turku.
Luoma 2013. Luoma, Jukka, Essays on the behavioral foundations of competitive interaction. Aalto University publication series Doctoral Dissertations 176.
Markkanen 1988. Markkanen, Erkki, Keski-Suomen taloushistoria. – Keski-Suomen historia 2. Jyväskylä.
Maula–Pantzar–Raijas 1995. Maula, Johanna – Pantzar, Mika – Raijas, Anu, Kulutuksen trendit. Helsinki.
Moilanen–Peltokoski–Pirkkalainen–Toivanen 2004. Moilanen, Hanna – Peltokoski, Jukka – Pirkkalainen, Jaana – Toivanen, Tero, Uusi osuuskunta: tekijöiden liike. Riika.
Mykkänen 1976. Mykkänen, Matti, Osuuskauppa Hankapohja 60-vuotias. Jyväskylä.
Myrskyä ja myötäistä 2011. S-ryhmän väylä menestykseen. Toim. Kristiina Tammitie, Porvoo.
Mäkinen 1967. Mäkinen, Hugo, Osuusliike Keski-Suomi 1941–1966. Jyväskylä.
Mäntyneva 2001. Mäntyneva, Mikko, Asiakkuudenhallinta. Helsinki.
Naistoimikunnan ohjekirjanen. SOK:n Kotitalousjaosto, 1959.
Niemelä 2009. Niemelä, Kuisma, Vastuullisesti Keski-Suomen hyväksi. – Tieteen ja taiteen vuoksi. Keski- Suomen kulttuurirahasto 1958–2008. Jyväskylä.
Oittinen 1966. Oittinen, Veikko, Pienestä suureksi: osuuskauppa Mäki-Matin 60-vuotiskasvu. Helsinki.
Ok Keurusmaan historiikki: Keurusmaa 1915–1965. Keuruu 1965.
Osuuskauppa Mäki-Matti. Jyväskylä 1975.
Osuuskauppa Seppo r. l. 25-vuotiskertomus. Jyväskylä 1942.
Osuuskauppojen liiketilasto 1904–1916.
Osuusliike Keskimaa r. l. 1915–1935. Jyväskylä 1935.
Osuusliike Kolmikunta 40 v. 1921–1961. Jyväskylä 1961.
Paakkanen 1975. Paakkanen, Timo, Lähiötavaratalo ympäristönsä asukkaiden palvelupisteenä. Helsingin yliopiston osuustoimintaopin laitoksen monistesarja 1/1975.
Paaskoski 2005. Paaskoski, Jyrki, Vastuu ja velvoitus. Kolme sukupolvea Saastamoisen perheyrityksessä. Hämeenlinna.
Pekkanen 1965. Pekkanen, Tauno E., Osuusliike Keskimaa 50-vuotias. Jyväskylä.
Pekkanen 1968. Pekkanen, Tauno, Karstulan Osuuskauppa 1918–1968. Jyväskylä.
Pekkanen 1969. Pekkanen, Tauno, Osuusliike Vaajala 50-vuotias. Jyväskylä.
Pekkanen 1975. Pekkanen, Tauno, Osuuskauppa Päijätmaa 60-vuotias. Jyväskylä.
Pekkarinen 1970. Pekkarinen, Eino, Osuusliike Kivikanto 1920–1970. Jyväskylä.
Perko 1979. Perko, Touko, Yhdessä enemmän. SOK 1904–1979. Helsinki.
Pihkala 1982a. Pihkala, Erkki, Kauppa sotien välisellä kaudella. – Suomen taloushistoria 2. Helsinki.
Pihkala 1982b. Pihkala, Erkki, Kotimaankauppa ja muut palvelut. – Suomen taloushistoria 2. Helsinki.
Pitkänen 1997. Pitkänen, Timo, Kaupan kehitys. – Jyväskylän kirja. Jyväskylä.
Raijas 2001. Raijas, Anu, Kulutuksen muuttuva rakenne. Helsinki.
Rasila 1982. Rasila Viljo, Kauppa ja rahaliike. – Suomen taloushistoria 2. Helsinki.
Salminen 1981. Salminen, Jukka, Tavaratalo Tyynelä Oy 1931–1981. Jyväskylä.
Santasalo 1992. Santasalo, Katri, Kaupan toimintaympäristön muutokset 1990-luvulla. Helsinki.
Santasalo–Koskela 2008. Santasalo, Tuomas – Koskela, Katja, Vähittäiskauppa Suomessa 2008. Helsinki.
Sarjala 1948. Sarjala, Wiljam, Kangasniemen Osuuskaupan 40-vuotiskertomus vuosilta 1907–1947. Mikkeli.
SOK, Tilastoa 1905–1967. Helsinki 1968.
Sparks 2002. Sparks, Leigh, Being the Best? Co-operative Retailing and Corporate Competitors. – Journal of Co-operative Studies 104.
Suomen taloushistoria 3. Historiallinen tilasto. Helsinki 1983.
Tammitie 2013. Tammitie, Kristiina. Kahden tulen välissä. Pellervolaiset perheriidat. S-ryhmän johtajaveteraanit ry:n seminaarimuistio maatalous- ja liha-alan kaupan ristiriidoista. Jyväskylä.
Terho 2000. Terho, Henri, Vähittäiskauppaa autoilijoiden ehdoilla – Turun ensimmäiset automarketit. – Sata lasissa. Turun historiallinen arkisto 54. Turku.
Tommila 1970. Tommila, Päiviö, Jyväskylän kaupungin historia 1837–1965, II. Jyväskylä.
Tommila 1972. Tommila, Päiviö, Jyväskylän kaupungin historia 1837–1965, I. Jyväskylä.
Uuraisten Osuuskauppa r. l. 30-vuotias. Sen vaiheet ja toiminta 1915–1945. Jyväskylä 1946.
Valistustyö. Ohjeita sen suorittajille. SOK:n ohjekirjanen n:o 6. Helsinki 1941.

Valorinta–Schildt–Lamberg 2011. Valorinta, Mikko – Schildt, Henri – Lamberg, Juha-Antti, Dependence of Power Relations, Path-Breaking Change and technological Adaption. – Industry and Innovation, 18:8.
Vilkuna 1988. Vilkuna, Kustaa H. J., Jyväshovi 1939–1988.
Vilkuna 1997. Vilkuna, Kustaa H. J., Ravintolakulttuurin vuodet 1945–1995. – Jyväskylän kirja. Jyväskylä.
Wilmi 2011. Wilmi, Jorma. Jyväskylän maalaiskunnan historia 1945–2008. Saarijärvi.
Winter 2003. Winter, S. G., Understanding dynamic capabilities. – Strategic Management Journal 24:10.
Wortmann 2004. Wortmann, M., Aldi and the German model: structural change in German grocery retailing and the success of grocery discounters. – Competition and Change, 8.

PAINAMATTOMAT TUTKIMUKSET, TUTKIELMAT JA SELVITYKSET

Ahonen–Siponen 2006. Ahonen, Johanna – Siponen , Inga, Työpajapäivästä tukea verkostoitumiseen.
Elintarvikealan mikroyrittäjien ja Keskimaan yhteistyötä edistämässä. Opinnäytetyö, Matkailu-, ravitsemis- ja talousala. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
Auvinen 2011. Auvinen, Mari, Keskimaa Osk:n Bonusuutisten mainonnan vaikuttavuus ostokäyttäytymiseen. Opinnäytetyö, Liiketalous. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
Fält 2006. Fält, Marianne, Prisma vaatekauppana. Opinnäytetyö, Kulttuuri/vaatetus. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
Hakola 2002. Hakola, Markku, Asiakassuhteessa tarjottujen lisäetujen arvo kanta-asiakkaalle: tarkastelun kohteena Osuuskauppa Keskimaan asiakasomistajille tarjottavat lisäedut. Pro gradu -tutkielma, Markkinointi. Jyväskylän yliopisto.
Hartojoki 2003. Hartojoki, Eliina, Arvot osana yrityksen toimintaa: case Keskimaa Osk. Pro gradu-tutkielma, Johtaminen. Jyväskylän yliopisto.
Heiskanen 2010. Heiskanen, Sari, Tutustu työelämään ja tienaa. Kesäharjoitteluohjelma Keskimaalla
2009. Opinnäytetyö, Liiketalouden koulutusohjelma. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
Kivisalo – Lantta 2009. Kivisalo, Sanna – Lantta, Laura, Yrityskuva ja palvelu asiakasnäkökulmasta. Case Sokos Neuvonta Jyväskylä. Opinnäytetyö, Liiketalous ja matkailu-, ravitsemis- ja talousala. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö, Liiketalouden koulutusohjelma. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
Kunttu – Kunttu 1999. Kunttu, Mikko – Kunttu, Pekka, Tulospalkkaus kannustimena. Opinnäytetyö, Hallinto ja kauppa. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
Kurki 2004. Kurki, Mika, Vaajakosken Osuusliike Vaajala 1918–1983. Pro gradu -tutkielma, Suomen historia. Jyväskylän yliopisto.
Naumanen 2003. Naumanen, Teemu, Asiakasomistajuuden lisäarvo asiakkuuteen. Case: Osuuskauppa Keskimaa. Opinnäytetyö, Liiketalous. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
Patrikainen 1999. Patrikainen, Seppo, SOK:n Vaajakosken tehtaiden toimintakertomusten tiivistelmät vuosilta 1916–1987.
Rauva 1996. Rauva, Kati. Vahvuutena kilpailustrategia: case-tutkimus Osuuskauppa Keskimaasta. Diplomityö, Jyväskylän palvelualojen ammattikorkeakoulu.
Ruusuvirta 2012. Ruusuvirta, Leena, Osuuskauppa Keskimaan asiakasomistajien käsityksiä vastuullisesta liiketoiminnasta. Pro gradu -tutkielma, Yritysten ympäristöjohtaminen. Jyväskylän yliopisto.
Seppänen 2008. Seppänen, Emilia, Henkilöstön kokemuksia yrityksen yhteiskuntavastuusta. Pro gradu -tutkielma, Sosiologia. Jyväskylän yliopisto.
Sormunen – Välipakka 2005. Sormunen, Satu – Välipakka, Virpi, Saarijärveläisten Keskimaa Osk:n asiakasomistajien tyytyväisyys asiakasomistajuuteensa. Opinnäytetyö, Liiketalous. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
Sorvali – Ursin 2007. Sorvali, Minna – Ursin, Niina, Nuorten mielikuvia Keskimaan asiakasomistajuudesta. Opinnäytetyö, Liiketalous. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
Särkkä–Vilkkilä 2007. Särkkä, Elina – Vilkkilä, Anna, Ympäristövastuullinen ravintolatoiminta Keskimaalla. Opinnäytetyö, Matkailu-, ravitsemis- ja talousala. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
Taipale 2005. Taipale, Anna, Ketjutoiminnan vaikutus päivittäistavarakaupan esimiehen työnkuvaan ja työidentiteettiin: case Keskimaa Osk. Pro gradu -tutkielma, Johtaminen. Jyväskylän yliopisto.
Wahlgrén 1995. Wahlgrén, Asta, Toimitusjohtajan ulkoinen työkäyttäytyminen. Rooliteoreettinen näkökulma. Lisensiaattitutkimus, Yrityshallinto. Jyväskylän yliopisto.
Valve 1995. Valve, Keijo, Onko asiakasomistajuudesta ravintoloiden strategiseksi kilpailueduksi? Suhdemarkkinoinnin tutkimus Osuuskauppa Keskimaan ravintoloissa. Avance MBA-tutkimus. Jyväskylän yliopisto.
Valve 2007. Valve, Viivi, Ravintolaelämys asiakkaiden kokemana: case: ravintola Amarillo Jyväskylä, 2007. Pro gradu -tutkielma, Markkinointi. Jyväskylän yliopisto.
Vasara 1997. Vasara, Sari, Osuuskauppa Keskimaan sisäinen yrityskuva ja sisäinen viestintä. Pro gradu -tutkielma, Yhteisöviestintä. Jyväskylän yliopisto.
Voutilainen 2001. Voutilainen, Vesa, Kanta-asiakas- ja ostohistoriatietoa asiakasrajapinnan hallintaan: case: HOK:n ja Ok Keskimaan asiakasomistajista ruoan ja juoman segmenttejä. Pro gradu -tutkielma, Markkinointi. Jyväskylän yliopisto.

SÄHKÖISET LÄHTEET

Kauppaneuvosten Erkki Luodon ja Arvo Perälän pienoiselämänkerrat (viitattu 28.3.2013), www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/

Päivittäistavarakauppa ry:n puheenjohtajan Jorma Rauhalan kirjoitus PTY:n julkaisussa Päivittäistavarakauppa 2013 (viitattu 2.9.2013), www.pty.fi/julkaisut.

Päivittäistavarakauppa 2005–2013 (viitattu 2.9.2013), www.pty.fi/julkaisut.

SOK:n omistusrakenne 31.12.2012 (viitattu 24.2.2014), www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/omistusrakenne.

Jyväskylän yliopiston Yliopistokollegion ptk. 3/2013 (viitattu 9.3.2014), www.jyu.fi/hallinto/yliopistokollegio/intra/poytakirjat/.

Jyväskylän yliopisto, varainhankintakampanja (viitattu 19.3.2014), www.jyu.fi/yhteistyo/yliopistontukijat/lahjoittajat/.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto, Janet-tietokanta (viitattu 19.3.2014), www.jamk.fi/palvelut/kirjasto/.

Professori Jaakko Asparan puhe 1.3.2012 YK:n kansainvälisen osuustoimintavuoden Suomen pääjuhlassa 21.3.2012 (viitattu 16.4.2012), www.yconomie.com/aspara/articles/miten_saisimme_osuuskunnat.htm

SANOMALEHDET JA AIKAKAUSJULKAISUT

Helsingin Sanomat 2010, 2012, 2013
Iltalehti 2009
Jyväskylän kaupunkilehti 2009
Jyväskylän Ympäristö -lehti 1964–1991, 1995–1997
Jämsän seutu 2010
Kauppalehti 1988, 1995
Kauppaviesti 1973
Keskimaa 1970–1975
Keskimaalainen 1991–2014
Keskisuomalainen 1920–2014
Market-lehti 1972–2003
Osuuskauppalehti 1915–1984
Palontorjunta 10/1981
Suomen Osuustoimintalehti 1915–1993
Suur-Jyväskylän lehti 1974–2013
Suur-Keuruu 1997, 2010
Taloustaito 2000.
Yhteishyvä 1915–2013
Ässä-lehti 1985–2013

MUISTITIETO

Kirjoittajan tekemät haastattelut

Blom, Kirsti, s. 1951 (7.8.2014)
Fagerlund, Rainer, s. 1948 (13.2.2013)
Hanka, Ossi, s. 1937 (25.10.2012)
Harju, Ritva, s. 1954 (26.6.2014)
Harvia-Jyllinmaa, Sari, s. 1957 (4.11.2014)
Havukainen, Leila, s. 1951 (9.4.2014)
Hyytiäinen, Jyrki, s. 1944 (13.2.2013)
Isännäinen, Raija, s. 1949 (11.2.2014)
Jantunen, Kimmo, s. 1963 (21.3.2014)
Kaartinen, Antti, s. 1930 (13.2.2013)
Kantola, Anni-Kaisa, s. 1939 (4.8.2014)
Karhula, Veijo, s. 1947 (12.6.2012)
Karpio, Juha, s. 1938 (13.2.2013, 26.5.2014)
Kauhanen, Alla-Liisa, s. 1926 (18.8.2014)
Kauppinen, Ahti, s. 1946 (13.2.2013)
Kauppinen, Tomi, s. 1971 (13.2.2013)
Kihnula, Esa, s. 1928 (15.6.2012)
Kirvesoja, Martti, s. 1945 (27.9.2012)
Korhonen, Toivo, s. 1933 (22.5.2012)
Koskela, Timo, s. 1943 (13.2.2013)
Kunelius, Pasi, s. 1970 (6..2.2014)
Kutinlahti, Simo, s. 1957 (11.4.2014)
Kässi, Timo, s. 1954 (6.6.2014)
Laitinen, Katja, s. 1971 (18.9.2014)
Leppänen, Tuomo, s. 1955 (3.11.2014)
Lindqvist, Antti, s. 1938 (21.9.2012)
Liukkonen, Liisa, s. 1939 (15.2.2013)
Loukkola, Reima, s. 1974 (23.1.2014)
Mattila, Pekka, s. 1946 (9.8.2012)
Mattila, Tapio, s. 1926 (13.2.2013)
Määttä, Antti, s. 1966 (1.4.2014)
Neittaanmäki, Pekka, s. 1951 (10.6.2014)
Niemelä, Kuisma, s. 1958 (12.5.2014)
Nirkkonen, Jussi, s. 1939 (13.2.2013)
Niskanen, Paavo, s. 1954 (13.2.2013)
Onkila, Risto, s. 1949 (26.11.2012)
Pekkala, Martti, s. 1941 (23.5.2012)
Pokela, Irma, s. 1955 (12.6.2013)
Prättälä, Pekka, s. 1923 (13.9.2011)
Pulkkanen, Eino, s. 1945 (13.2.2013)
Pulkkinen, Ahti, s. 1939 (13.8.2013)

Pulkkinen, Irja, s. 1943 (16.1.2014)
Pyrrö, Vesa, s. 1943 (13.2.2013)
Rantanen, Juhani, s. 1940 (14.2.2014)
Riipinen, Olli, s. 1938 (13.2.2013)
Ruth, Sirkka, s. 1953 (19.2.2015)
Sillanmäki, Tuula, s. 1969 (1.10.2014)
Tammitie, Kristiina, s. 1966 (11.6.2013)
Tervanen, Heikki, s. 1970 (3.3.2014)
Thusberg, Kaisamaria, s. 1974 (10.9.2014)
Toivanen, Niko, s. 1977 (22.9.2014)
Törmälä, Seppo, s. 1926 (17.2.2012)
Valve, Keijo, s. 1947 (13.2.2013, 5.3.2013, 23.10.2014)
Vehmas, Kalle, s. 1930 (13.2.2013)
Vehmas, Päivi, s. 1968 (3..11.2014)
Vesterinen, Eija, s. 1955 (19.2.2015)
Vihinen, Matti, s. 1957 (10.3.2014)

OSUUSKAUPPA KESKIMAAN ARKISTOSSA OLEVAT TALLENTEET

Karhula, Veijo (8.9.2006, 26.9.2006)
Lahti, Paavo (15.9.2006)
Niemelä, Kuisma (26.9.2006)
Peltola, Tapio (3.1.2005)
Prättälä, Pekka (27.9.2006)
Pulkkinen, Ahti (26.9.2006)
Pulkkinen, Irja (13.5.2007)
Räty, Rudolf (12.3.1965)
Sääskilahti, Kalle (14.6.2007)
Tanskanen, Sirkka-Liisa (26.9.2006)
Törmälä, Tapio (27.9.2006)
Valve, Keijo (26.9.2006)

KIRJOITTAJAN KÄYTTÖÖN SAAMA MUU AINEISTO

Kirsti Blomin aineisto
Ritva Harjun antamat tiedot avatuista ja lopetetuista toimipaikoista (27.12.2011)
Veijo Karhulan laatima työhistoriansa (käsikirjoitus, 2010–2011); kirjalliset lisätiedot (22.9.2014)
Susanna Kinan tekemä arvio Keskimaan taiteesta (2006)
Mikko Parviaisen antamat tiedot (3.12.2014)
Pekka Prättälän lehtileikekokoelma
Matti Rantahalmeen luovuttama Vaajakoski-tieto (marraskuu 2010, toukokuu 2013)
Tuula Sillanmäen antamat tiedot (3.12.2014)
Kaisamaria Thusbergin antamat tiedot (3.12.2014)
Keijo Valveen HCH-projektin (Holiday Club Himos) suunnitelma, 11.12.2006.
Keijo Valveen laatima työhistoriansa (käsikirjoitus, 2008)

LIITE 1.
HALLINTONEUVOSTO

Puheenjohtajat 1920–2015

Jussila, Juho, yliopettaja 1920–1922
Airila, Jonas, isännöitsijä 1923–1928
Niemelä, J. V. (Jussi Vihtori), talousneuvos 1928–1953
Veijo, Albin, agronomi 1954
Niemelä, Veikko, maanviljelijä 1955–1980
Lahti, Paavo, talousneuvos 1981–1997
Kutinlahti, Simo, maanviljelijä, talousneuvos 1998–

Varapuheenjohtajat 1920–2015

Niemelä, J. V. (Jussi Vihtori), talousneuvos 1920–1927
Laitakari, A. V., kansakoulutarkastaja 1928–1936
Schildt, Wolmari, maisteri 1937–1953
Niemelä, Veikko, maanviljelijä 1954
Ritva, Einari, varatuomari 1955–1969
Juhansalo, Aino, lehtori 1970–1971
Kauhanen, Anna-Liisa, talousopettaja 1972–1983
Korhonen, Toivo, maanviljelijä 1984–1996
Kantola, Anni-Kaisa, emäntä 1997–2005
Ruoppila, Ahti, aluejohtaja 2006–2013
Matsinen, Tero, asianajaja 2013–

Jäsenet 1985–2015*

Aaltonen, Seppo, tiedotuspäällikkö 1998–2003
Ahapainen, Petri, marketpäällikkö (henkilökunnan edustaja) 2003–2006, 2012–
Aromaa, Veli, ekonomi 1985–1986
Arpiainen, Markku, kiinteistönhoitaja 2009–
Hautala, Anna-Liisa, talousopettaja 1985–1988
Hautsalo, Eero, maanviljelijä 1985–2002
Helasterä, Ritva-Liisa, agronomi 1988–1992
Helin, Tapio, maanviljelijä 1996–2007
Hokkanen, Jussi, myyjä (henkilökunnan edustaja) 2014–
Honkanen, Jorma, maatalousyrittäjä 2013–
Huovinen, Susanna, kansanedustaja 1998–2003
Huumarkangas, Jouko, maanviljelijä 2012–
Häkkinen, Terttu, huoltamomyyjä (henkilökunnan edustaja) 2002–2007
Hänninen, Aimo, kuljetuspäällikkö 1987–1989
Ikkala, Markku, yhteiskuntatieteiden maisteri 1995–1997
Ikkelä-Koski, Tuulia, apulaisrehtori 2008–2013
Itäranta, Maija-Liisa, toimitusjohtaja 1992–1994
Järvelä, Erkki, maakuntajohtaja 1997–1999
Järvi, Hilkka, opettaja 1988–1990
Jääskeläinen, Mikko, kokki (henkilökunnan edustaja) 2011–2013
Kalenius, Tapani, rikosylikonstaapeli 2006–
Kantala, Tiina, myyjä (henkilökunnan edustaja) 2008–2010
Kantola, Anni-Kaisa, emäntä 1994–2005
Kauhanen, Anna-Liisa, talousopettaja 1985–1990 (1970)
Kauhanen, Seppo, ravintolapäällikkö (henkilökunnan edustaja) 2008–2009
Kettunen, Sami, kauppatieteiden maisteri, toimitusjohtaja 2008–2012
Koponen, Anni, teollisuuspuuseppä, lähihoitaja 2004–
Korhonen, Toivo, maanviljelijä 1985–1997
Kotamäki, Saara, rehtori 1991–1996
Kuivisto, Vilppu, opinto-ohjaaja 1985–1990
Kutinlahti, Simo, maanviljelijä, talousneuvos 1990–
Kuusijoki, Kari, autonkuljettaja 2014–
Kyrö, Mika, rakennusmestari 2011–
Kässi, Timo, agrologi 1989–2003
Lahti, Paavo, talousneuvos 1985–1997 (1981)
Laine, Satu, apulaisjohtaja 1996–2007
Lankinen, Irma, emäntä 1996–2001
Lehtinen, Eila, erityisopettaja 1997–2005
Leppänen, Johannes, agrologi 2004–
Leppänen, Lea, sairaanhoitaja 2004–2012
Lindqvist, Antti, rehtori 1985–2005
Liukko, Kirsti, sairaanhoitaja 2008–2013
Lunttila, Pauli, maanviljelijä 1993–1996
Malinen, Tuula, myyjä (henkilökunnan edustaja) 1996–2001
Matilainen, Juhani, taloustieteiden maisteri 1993–2007

Matsinen, Tero, asianajaja 2012–
Mattila, Pekka, toimitusjohtaja, markkinointipäällikkö 1985–2012
Mattila, Seija, ammattikasvatustarkastaja 1991–1995
Minkkinen, Jarno, myyntipäällikkö (henkilökunnan edustaja) 2009–2011
Moisio, Ritva, rouva 1995–2000
Muhonen, Gunnar, marketpäällikkö (henkilökunnan edustaja) 2011–2012
Möttölä, Matti, maanviljelijä 2005–2010
Nummelin, Pirkko, myyjä (henkilökunnan edustaja) 1993–1995
Närhi, Liisa, terveydenhoitaja 1991–1993
Oikari, Anna-Liisa, emäntä 1985–1987
Olin, Kalevi, apulaisprofessori 1991
Onkila, Risto, myymäläpäällikkö (henkilökunnan edustaja) 1989
Partanen, Eila, lehtori 2001–2005
Parviainen, Mikko, ravintolapäällikkö (henkilökunnan edustaja) 2007
Parviainen, Risto, pankinjohtaja 1985–1994 (1982)
Pekkala, Kyösti, maanviljelijä 1985–1989
Pekkala, Martti, maanviljelijä 1985–2008
Pekkarinen, Mauri, kansanedustaja 1985–1992
Pekkarinen, Raija, terveydenhoitaja 2004–
Peltola, Seppo, maanviljelijä 1993–1995
Peltonen, Tuula, kansanedustaja 2008–2010
Penttinen, Henna, myyjä 2014–
Perälä, Kari, myymäläpäällikkö (henkilökunnan edustaja) 1991–1994
Perälä, Markku, marketpäällikkö (henkilökunnan edustaja) 1998–2000
Perämäki, Ulla, sisustussuunnittelija 2010–2013
Peura, Eero, maanviljelijä 1985–1990 (1981)
Peura, Timo, insinööri 2013–
Raivonen, Hanna, myyjä (henkilökunnan edustaja) 1991–1992
Rautavirta, Eero, rehtori 1985–1987
Rohula, Veikko, hallintopäällikkö 1990–1995
Ruoppila, Ahti, eduskunta-avustaja, aluejohtaja 1998–
Ruusuvirta, Simo, osastopäällikkö (henkilökunnan edustaja) 1995–1997
Saarimäki, Reetta, matemaattisten aineiden opettaja 2013–
Saarinen, Sirkka, asianajosihteeri 2000–2005
Sahindal, Anna-Leena, liikuntasuunnittelija 2013–
Salmi, Tapio, ostoasiamies 2006–2011
Salmi, Terttu, opettaja 1991–2004
Salokorpi, Esa, yrittäjä 2007–2009
Salonen, Kaarina, emäntä 1989–1990
Saraste-Kautto, Anita, rehtori 2006–2011
Selin, Jaakko, tradenomi 2010–
Seppänen, Alpo, diplomi-insinööri 1987–1989
Taipale, Anja, talousopettaja 1985–1988
Teppo, Pälvi, opetusneuvos 2001–2006
Tiainen, Annikki, myyjä (henkilökunnan edustaja) 1989
Tihilä, Teuvo, kaupunginsihteeri 1985–1992
Timperi, Kati-Erika, maa- ja metsätaloustieteiden maisteri, toiminnanjohtaja 2014–
Tolppila, Pentti, maanviljelijä 1985–1990
Turpeinen, Eino H., maanviljelijä 1985–1999
Urtti, Erkki, varatuomari 1990
Weijo, Pirkko, koulunjohtaja 2002–2007
Veijonen, Pirkko, kauppaopettaja 1985–1986
Virtanen, Unto, marketpäällikkö (henkilökunnan edustaja) 2001–2003
Vuorenpää, Pirjo, koulutussuunnittelija, projektipäällikkö 2006–
Väisänen, Jarmo, rehtori 2006–2013

**perusteena alkuvuodelle maakunnallisen Keskimaan edustajiston 11.11.1984 vuosiksi 1985–1988 valitsemat henkilöt*

Vuonna 1984 päättyneet kanta-Keskimaan hallintoneuvoston jäsenyydet:
Häkkinen, Pekka, maanviljelijä
Kantola, Jussi, maanviljelijä
Lintula, Yrjö, maanviljelijä
Lummelahti, Tapani, maanviljelijä
Mertaniemi, Otto, rehtori
Nummila, Kalevi, pääsihteeri
Penttinen, Anja, toimittaja
Piesala, Aapo, maanviljelijä
Sillanpää, Heikki, rehtori
Vuori, Erkki, maanviljelijä

Liite 2.

JOHTOKUNTA/HALLITUS

Puheenjohtajat 1915–2015
Reino, Oskari, opettaja 1919–1918
Sipola, Arvi, kansakoulutarkastaja 1918–1919
Laitila, K. V., konttorinjohtaja 1920
Sundberg, Väinö, toimitusjohtaja 1920–1921
Korhonen, P. E., toimitusjohtaja 1921–1922
Aaltonen, Väinö, toimitusjohtaja 1922–1933
Koski, Aarne, toimitusjohtaja 1933–1938
Luoma-aho, Nikolai, toimitusjohtaja 1939–1948
Lappalainen, Lauri, toimitusjohtaja 1948–1959
Prättälä, Pekka, toimitusjohtaja, kauppaneuvos 1960–1983
Liukkonen, Kalevi, toimitusjohtaja, kauppaneuvos 1983–1999
Niemelä, Kuisma, toimitusjohtaja 1999–2010
Määttä, Antti, toimitusjohtaja 2010–

Jäsenet 1985–2015
Liukkonen, Kalevi, toimitusjohtaja, kauppaneuvos 1985–1999
Karpio, Juha, varatuomari 1985–2003 (1982)
Törmälä, Seppo, maanviljelysneuvos 1985–1991 (1968)
Suomu, Pentti, hallintojohtaja 1985–2000
Leppänen, Aaro, kunnallisneuvos 1985–1992
Tanskanen, Antti, pääjohtaja 1991–1995
Helasterä, Ritva-Liisa, agronomi 1993–2000
Neittaanmäki, Pekka, professori 1996–2012
Niemelä, Kuisma, toimitusjohtaja 1999–2010
Kankaanranta, Jorma, hallintojohtaja 2000
Jantunen, Kimmo, hallinto- ja kehitysjohtaja 2000–2009
Havia, Maija-Liisa, rahoitusjohtaja 2001–2003
Harvia-Jyllinmaa, Sari, talousjohtaja 2004–
Kässi, Timo, agrologi 2004–
Löfgren, Mareena, palveluseteliasiantuntija 2010–2013
Määttä, Antti, toimitusjohtaja 2010–
Kettunen, Sami, toimitusjohtaja 2013–
Uotinen, Markku, toimitusjohtaja 2014–

Liite 3.

LIIKKEENJOHTAJAT/TOIMITUSJOHTAJAT

Pyy, Niilo 15.8.1915–30.4.1917
Jylhä, Eino 1.6.1917–28.2.1918
Pesonen, Oskari 9.10.1918–30.6.1919
Sundberg, Väinö 1.7.1919–4.5.1921
Korhonen, P. E. 5.5.1921–23.1.1922
Aaltonen, Väinö 15.3.1922–31.5.1933
Koski, Aarne 1.6.1933–31.12.1938
Luoma-aho, Nikolai 1.1.1939–31.7.1948
Lappalainen, Lauri 1.8.1948–31.12.1959
Prättälä, Pekka 1.1.1960–31.5.1983
Liukkonen, Kalevi 1.6.1983–31.8.1999
Niemelä, Kuisma 1.9.1999–30.4.2010
Määttä, Antti 16.8.2010–

Liite 4.

KONSERNIJOHTORYHMÄ 2015

Määttä, Antti, toimitusjohtaja (16.8.2010–)
Loukkola, Reima, toimialajohtaja,
market- ja tavaratalokauppa (1.9.2012–)
Kunelius, Pasi, toimialajohtaja,
matkailu- ja ravitsemiskauppa (1.1.2008–)
Tervanen, Heikki, toimialajohtaja,
liikennemyymälä- ja polttonestekauppa (1.1.2008–)
Laitinen, Katja, asiakkuus- ja markkinointijohtaja (1.11.2011–)
Vihinen, Matti, kiinteistöjohtaja
(1.1.2008–, konsernijohtoryhmän jäsen 1.1.2014–)
Thusberg, Kaisamaria, henkilöstöjohtaja (1.4.2014–)
Toivanen, Niko, talousjohtaja (11.8.2014–)

Kirjassa käytetyt lyhenteet

ABC-ketju	= S-ryhmän liikennemyymäläketju
ASO	= (tukolainen) kauppaketju
DLA	= tanskalaistaustainen maatalouskaupan konserni
EAN	= viivakoodistandardi
EEPEE	= Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa
EKA	= E-osuuskunta EKA (myöh. Tradeka Oy)
HOK	= HOK-Elanto, Helsingin Osuuskauppa
HOT-ketju	= SOK:n ja Brinkmann Corporationin omistama kodinkoneliikeketju
HOTRA	= hotelli- ja ravintola(toimi)ala; (myöh. MaRa-ala)
i. l.	= osuuskunta, joka toimii ilman lisämaksuvelvollisuutta
JyMa	= Jyväskylän maakunta-arkisto
KF	= Kooperativa Förbundet (ruotsalainen, SOK:ta vastaava osuuskauppa)
KK	= Kulutusosuuskuntien Keskusliitto
MARA	= matkailu- ja ravitsemis(toimi)ala
M-kauppa	= Itsenäiset Kauppiaat Oy:n jäsenkauppa
MTK	= Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliitto
O(s)k.	= osuuskauppa
OK-Liha	= lihateollisuutta harjoittaneiden SOK-laisten osuuskauppojen keskusliike (vuoteen 1978 asti Karjakunta)
OTK	= Suomen Osuustukkukauppa
PeeÄssä	= Pohjois-Savon Osuuskauppa
PRH	= Patentti- ja rekisterihallitus
PT	= päivittäistavara(kauppa)
ptk.	= pöytäkirja
PTY	= Päivittäistavarakauppa ry
r. l.	= osuuskunta, jossa rajoitettu lisämaksuvelvollisuus
RM	= Rauta- ja maatalouskauppa
RTV	= kaupan radio- ja televisio-osasto
SAK	= Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö
SMK	= Suomen Maanviljelijäin Kauppa Oy
SOK	= Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta
SOKL	= Suomen Osuuskauppojen Keskusliitto
Spar	= (tukolainen) kauppaketju
STV	= Suomen tilastollinen vuosikirja
SVT	= Suomen virallinen tilasto
TLK	= Tuottajain Lihakeskuskunta
TR	= (tukolainen) kauppaketju
Tuko	= Tukkukauppiaiden Oy
v.kert.	= vuosikertomus
YOL	= Yleinen Osuuskauppojen Liitto

Henkilöhakemisto

Hakemistossa ovat varsinaisen tekstiosan ja tietolaatikoiden henkilöt. Mukana eivät ole kuvatekstien, kuvioiden, liitteiden ja lähdeviitteiden nimet. Ulkopuolelle on jätetty myös henkilönimiä sisältävät yritysnimet, hallitsijat ja tutkijat.

Aalto, Alvar 309, 311
Aaltonen, Albin 517
Aaltonen, Väinö 29, 33, 44, 48, 52, 440
Aho, Mikko 432
Ahokas, Viljo 440
Ahokivi, Väinö 136
Ahola, Aili 440
Ahola, Toivo 71
Ahonius, Rudolf 34
Ahtiainen, Eero 207
Ahvenainen, Jalo 76, 102, 203, 205, 219
Alatalo, Mauno 542
Albrecht, E. 34
Andersson, Markku 301
Antikainen, Aleksi 440
Arkela, Lilja 440
Aspara, Jaakko 552
Asunta, Martti 553
Autio, Jaakko 505
Avikainen, Hannu 228
Barck, Pentti 118
Blom, Kirsti 102, 253, 421, 457, 460, 462
Blå, Sanelma 472
Bonden, Aimo 121, 123
Buur, Viktor 26
Eisto, Oskari 45
Elola, Jarkko 336, 337
Elomaa, Kike 149
Ettanen, Jorma 120, 300
Forsblom, Manu 426
Fredrikson, Erkki 119
Friberg, Ritva 116
Gebhard, Hannes 15
Granroth, Nils 116
Haapala, Matti 100
Haapanen, Olli 404
Haavisto, Heikki 507
Hakanen, Aino 440
Hakola, Markku 423
Halinen, Aleksi 440
Halinen, Mikko 138
Halonen, Eino 46
Halonen, Matti 313
Halonen, Toivo 209
Hanka, Ossi 201, 228
Harju, Ritva 430, 448, 454, 473, 550
Hartojoki, Eliina 423
Harvia-Jyllinmaa, Sari 363, 454, 455, 483, 495, 498
Hautala, Eero 226, 228
Havukainen, Leila 278, 447, 450, 460, 474, 516, 535, 553
Heikinheimo, Eeva 26
Heikkilä, Alpo 225
Heikkilä, Taavi 342, 343
Heikkilä, Veikko 127, 207, 383, 384
Heinonen, Anton 25
Heinonen, Helmi 25
Heinonen, Kalle 96
Heinonen, Sinikka 471
Heinrichs, Per 191
Heinänen, Carita 308
Hekkala, Marja 253
Hekkala, Pekka 463
Heljasvuo, Kimmo 447, 454
Hildén, Hannu 122
Hiltunen, Antti 25, 26
Hiltunen, Arto 271, 391, 392
Hintikka, Juho 476
Hirvi, Eelis 46
Hokkanen, Mauri 440
Huikku, Eero 505
Hulkkonen, Jorma 269
Hurme, Pentti 117
Huurre, Pentti 116
Hyyrinen, Aapo 469
Hämäläinen, Jukka 273
Hämäläinen, Maija-Kaisa 450
Hänninen, Risto 420, 421
Hänninen, Siiri 436
Häyrinen, Antti 213, 228

Ijäs, Martta 440
Ijäs, Simo 440
Ikonen, Toivo 48
Isännäinen, Raija 190, 230, 254, 275, 277, 278, 374, 407, 413, 414, 425, 436, 437, 468, 534–536, 538, 539, 541, 542
Jahnsson, Olli 228, 447
Jakobson, Fritz 426
Jalkanen, Kaarlo 26
Janhonen, Marjatta 116
Jantunen, Kimmo 307, 335, 351, 363, 380, 447, 454
Jantunen, Mikko 278
Juhansalo, Aino 386, 436, 490
Julkunen, Juha 290
Junttila, Mikko 290
Juntunen, Toivo 440
Jussila, Eemil 68
Jussila, Juho 25, 26, 488
Jylhä, Altti 203
Jylhä, Eino 28
Jämsén, Artturi 107
Jäntti, Tauno 104, 105
Järvelä, Erkki 492, 496
Järvinen, Hanna 440
Järvinen, Heikki 110, 142
Järvinen, J. N. 26
Järvinen, Kalle 96
Järvinen, Kirsi 539
Järvinen, Matti 212
Järvinen, Pertti 440
Järvinen, Veli 107
Kaartinen, Antti 119
Kaipomäki, Kalle 46
Kajander, Arvid 440
Kalaoja, Katri-Helena 149
Kallio, A. J. 34
Kaltea, Reijo 286
Kanervo, A. 25, 44, 495
Kankaanniemi, Toimi 244
Kansa, Tapani 149
Kantola, Anni-Kaisa 494
Karhu, Aino 440
Karhula, Veijo 107, 108, 111, 196, 228, 233, 253, 261, 262, 275, 277, 278, 289, 290, 372, 399, 470, 475, 511, 535, 537, 542
Karhula, Viljo 108
Karjalainen, Minna 269
Karpio, Juha 198, 485, 490, 492, 496, 498, 528
Kauhanen, Anna-Liisa 387, 438, 437, 490
Kaunikkila, Pekka 505
Kauppi, Fr. 46
Kauppinen, Tero 473
Kautto, Vilho 440
Kekola, Matti 228
Kemppainen, Erkki 215
Ketola, Pentti 149
Kettunen, Pekka 497
Kihnula, Esa 173, 222, 397
Kiho, Kirsti 121
Kina, Susanna 426
Kinnunen, Pauli 102
Kirvesoja, Martti 104, 105, 227, 228, 232, 277, 437
Kivelä, Seppo 319, 321, 415
Kivimäki, Jari 448, 539
Kivinen, Jorma 111, 131, 149, 150, 196, 227, 473, 534
Kiviniemi, Aarno 106, 180, 226–228, 232, 268, 269, 275, 278, 374, 458, 468, 521, 535, 542
Kivisalo, Sanna 549
Knookala, Jaakko 440
Koivuniemi, Paula 301
Kokkila, Sisko 437
Kokkila, Vihtori 46
Kokkinen, Heikki 215
Kokkinen, Ritva 473
Kolehmainen, Ulla 437
Koli, Kyllikki 437
Kolu, Kaisa 440
Kontro, Eino 440
Kopsa, Aino 440
Kopsa, Ernest 440
Korhonen, Liisa 440
Korhonen, P. E. 28, 36
Korhonen, Toivo 217, 219, 438, 494, 506, 513
Korpinen, Siiri 440
Kortemäki, Nikolai 477
Koski, Aarne 51, 53
Koski, Marja-Liisa 117
Koskinen, Arvi 26
Kosonen, Onni 426

Kovanen, Maarit 539
Kuikka, Maria 121, 123
Kuittinen, Lyydia 440
Kuivisto, Vilppu 282
Kunelius, Pasi 292, 305, 307, 375, 423, 454, 461
Kunnari, Pirjo 544
Kuronen, J. 48
Kurppa, Tenho 101, 102, 106
Kutinlahti, Erkki 477
Kutinlahti, Simo 345, 391, 392, 409, 476, 487, 492–494, 496, 553, 560–564, 566
Kutinlahti, Väinö 129
Kylmälahti, Hannes 34
Kyröläinen, Oskari 205
Kytööja-Jokela, Tiina 269
Kässi, Timo 476, 478, 491, 492, 498, 506
Laajavaara, Klaus 73
Laakolin, Jussi 317
Lahti, Hilja 435
Lahti, Jere 113, 131, 242, 254, 265, 330, 379, 391, 392, 520, 521, 522, 527
Lahti, Kauko 321
Lahti, Paavo 196, 199, 229, 233, 388, 390, 391, 404, 478, 490–492, 494, 505
Lahtinen, K. 26
Laine, Reino 71
Laitakari, A. V. 48, 385
Laitila, K. V. 495
Laitinen, Evert 514
Laitinen, Juho 385–387
Laitinen, Katja 454, 539, 540, 546
Laitinen, Kauko 447
Laitinen, Leena 258, 275, 277, 290, 421
Lamberg, Juha-Antti 560–566
Lampinen, Inkeri 440
Lampinen, Jussi 463
Lantta, Laura 549
Lappalainen, Lauri 62, 66, 69, 97, 98, 204, 386, 387, 437
Lassila, Aimo 223
Laukkanen, Leo 223
Lehtinen, Aarre 136
Lehtinen, Erkki 440
Lehtinen, Jussi 116
Lehtinen, Mikko 290
Lehtinen, Urho 426
Lehtonen, Elina 440
Lehtonen, Kustaa 440
Lehtonen, Terhi 542
Leinonen, Olavi 139
Leinonen, Olga 436
Leivonen, Heikki 215
Leppämäki, J. A. 34
Leppänen, Aaro 388, 496
Leppänen, Juhani 383
Leppänen, Tuomo 444, 452, 453
Leskinen, Seija 438
Liimatainen, Helmi 440
Linden, Vava 77
Lindfors, Arvi 440
Lindqvist, Antti 204
Lintunen, Eino 491
Liukkonen, Aatto 113, 289
Liukkonen, Kalevi 113, 116, 183, 194–199, 205, 223, 226, 227, 229, 230, 232, 235, 247, 254, 255, 261, 262, 265, 268, 269, 278, 289, 318, 321, 368, 371, 374, 375, 379, 388, 391, 392, 405, 406, 409, 420, 422, 438, 449, 455, 457, 472, 473, 479, 482, 490–492, 496, 497, 520, 522, 532, 538, 546
Liukkonen, Liisa 116, 196
Loiri, Vesa-Matti 149
Loukkola, Reima 240, 273, 278, 337, 343, 363, 364, 454
Lummelahti, Väinö 135, 404
Luoma, Urho 136, 139
Luoma-aho, Nikolai 53, 66, 387
Luoto, Aili 102
Luoto, Erkki 96, 107, 165, 166
Luukka, Viljo 193, 383, 510, 511
Luukkonen, Sinikka 228
Lyytinen, Kalle 341
Lyytinen, Veli 247
Lönnqvist, Ahti 26, 73, 142, 146, 518
Mahlberg, Carl 18
Malin, Risto 333, 340
Malytcheva, Olga 426
Manninen, Jaakko 426
Manninen, Uolevi 260, 261
Manninen, Usko 163
Mansnerus, Eugen 26

Matilainen, Anna 472
Mattila, Pekka 211, 481, 490, 492, 529, 530
Meijanen, Jaakko 440
Melaranta, Liisa 516
Metsoharju, Eeva 215
Mikkilä, V. 488
Mikkola, J. M. 26
Mikkola, Pekka 127, 146
Mikkonen, Jussi 399
Mikkonen, Kyösti 277, 278, 290
Mikola, Miikka 283
Minkkinen, Jarno 317
Moilanen, Paavo 486
Moilanen, Tuomo 289
Mykkänen, Matti 217, 218
Mäkelä, Veikko 121
Mäki, Väinö 440
Mäkinen, Hugo 142, 505
Mäkinen, Martti 211, 228
Mäkinen, Matti 450, 462
Mäkinen, Viljo 384
Määttä, Antti 240, 257, 259, 340, 343, 348, 355, 357, 368, 380, 391, 392, 408, 420, 449, 454, 458, 483, 492–495, 497, 498, 537, 540, 547, 554, 560–566
Mönkkönen, Harri 253, 289
Naukkarinen, Reijo 127
Naukkarinen, Toimi 203
Neilimo, Kari 265
Neittaanmäki, Pekka 482, 483, 496, 552
Niemelä, J. V. (Jussi Vihtori) 48, 387, 488
Niemelä, Kuisma 240, 269, 278, 301, 306, 307, 340, 342, 368, 392, 413, 420, 426, 449, 450, 454, 482, 492, 493, 496, 497, 527, 532, 544, 545
Niemelä, Veikko 102, 488, 490
Nieminen, Aatto 104
Nieminen, Uuno 116
Niittynen, Eino 490
Nirkkonen, Hannu 292, 305
Nisula, Kalle 212
Nousiainen, Reima 116
Nummelin, Pirkko 473
Nuutinen, Juho 68
Oikari, Anna-Liisa 388
Ojajärvi, Pertti 415
Ojala, Nestor 25, 26
Ojanperä, Harri 305
Ojapelto, Jukka 261
Oksala, M. G. 29
Oksanen, Alli 116, 386, 436
Oksanen, G. 46
Oksanen, Martti 440
Oksanen, O. 47
Oksanen, Santeri 46
Oksanen, Toivo 35
Olkkonen, Leena 493
Ollikainen, Tuula 426
Ollila, Otto 34, 488
Onkila, Risto 95, 104, 105, 136, 281, 282, 283, 437, 472, 480
Onnisto, K. V. 26
Orkola, Mikki 440
Paalanen, Elias 38
Paattilammi, Seppo 149, 228, 534
Packalén, Pentti 120, 121, 196, 198, 227, 473, 486, 496
Paju, Kari 294
Pakarinen, Esa 149, 150
Palovesi, Eino 386
Parikka, Erkki 107, 108, 111, 136, 145, 149, 462, 473, 534
Parkatti, Raija 450, 475
Parkkonen, Sandra 440
Parviainen, Mikko 309, 418, 420, 421
Parviainen, Unto 448
Passi, Ahti 116
Pekkala, Martti 130, 131, 482
Pekkanen, Ossi 232
Pekkanen, Tauno 385
Pekkarinen, Mauri 136
Peltonen, Lauri 26
Pentikäinen, Rauno 111, 113
Penttilä, Aarni 116
Perä, Pekka 223
Perälä, Arvo 166
Pesonen, Juhani 113, 192, 218, 289, 389, 520
Pesonen, Oskari 28
Peura, Eero 388
Peurala, Otto 34
Piesanen, Iida 26
Pietiläinen, Albert 224
Pihlas, Pekka 119

Piirainen, Laina 440
Piironen, Lyyli 440
Pirttimäki, Harry 292, 300
Pohjola, Elli 440
Pohjonen, Mauno 67
Pokela, Irma 508, 537, 545, 548
Pokela, Matti 537
Prättälä, Eeva 111
Prättälä, Pekka 90, 97, 102–107, 109, 111, 116, 117, 121, 124, 131, 135, 136, 138, 139, 141, 143, 145, 157, 163, 169, 170, 186, 191, 194, 196, 230, 259, 281, 289, 375, 378, 383, 384, 386, 399, 403, 404, 417, 424, 430, 448, 449, 462, 472, 473, 478, 486, 490, 495, 496, 499, 503
Pulkki, Matti 121
Pulkkinen, Ahti 227, 228, 236, 243, 255, 268, 316, 474, 541
Pulkkinen, Irja 309, 315, 316, 323, 374, 460, 544
Pulkkinen, Toivo 130
Puro, Jaakko 310
Putro, Juuso 387, 495
Puttonen, Hilja 440
Pyy, Niilo 23, 28, 29, 385
Pääkkönen, Helena 109 110
Pölkki, Onni 67
Rantahalme, Matti 397
Rantanen, Juhani 114, 228, 235, 258, 261, 318, 347, 399, 409, 410
Rantanen, Raija 278, 290, 450, 454
Rapo, Juho 440
Rautavaara, Tapio 149
Rautavirta, Eero 207
Rautiainen, Aino 437
Rautio, Martta 440
Ravi, Esko 213
Reijonen, Tenho 105, 106
Reinikka, Eelis 149
Reino, Oskari 23, 26–28, 385, 387, 495
Riikonen, Hjalmar 35
Riipinen, Olli 96
Rintala, Kauko 131
Ripatti, Sulo 57
Riski, Eemeli 440
Ritva, Einari 67
Ritvaniemi, Aatto 143
Riva, Oskari 34
Romo, Heli 421
Roos, Juhani 220
Rope, Timo 113, 253, 289
Rossi, Anna 440
Rosti, Pentti 145
Ruohonen, Markku 347, 348
Ruokomäki, Aarne 440
Ruotsi, Tapio 117
Rutanen, Matti 315
Rutanen, Otto 50
Ruth, Sirkka 464, 466, 467
Ruusila, Aino 28
Ruuskanen, Huugo 228
Ruusuvirta, Leena 423
Ruusuvirta, Simo 463
Räty, Rudolf 26, 27
Saarenketo, Marko 277, 538
Saarinen, Siiri 440
Saavalainen, Esko 539
Saikkonen, Arvi 221
Salervo, Toivo 26
Sallinen, Aino 422
Salminen, Reijo 149
Salo, Kalervo 97
Salonen, Matti 463
Sandberg, K. 440
Santalainen, Timo 473
Sarvi, Satu 421
Saukkonen, Eero 523
Savelius, Mikael 440
Savolainen, Pentti 409
Saxholm, Arvo 129
Schildt, Wilhelm 198, 496
Seppi, Toivo 215
Seppänen, Emilia 423
Siekkinen, Heikki 122
Siekkinen, Sirkka 281
Siikanen, Julius 26
Siikaniemi, Eetu 25
Siikki, Paavo 440
Siikki, Salomon 46
Sillanmäki, Tuula 277, 278, 289, 337, 418, 447, 458, 538, 539, 542–544
Sillman, Nikolai 26

Sinkko, Aimo 447
Sinsalo, Matti 104
Sipola, Arvi 25, 26, 385, 387, 495
Sippo, Heikki 53, 517
Sippola, Antti 278
Sipponen, M. 495
Sirkka, Impi 435, 436
Soikkanen, Ilmari 440
Soimajärvi, Viljo 72
Solismaa, Mirja 314, 316
Stavenhagen, Emil 52
Stoore, Gustaf 26
Strand, Eila 269
Strandén, Heikki 319, 322
Suhola, Aino 109
Sundberg, Väinö 28, 495
Suntela, Reino 97
Suomu, Pentti 227, 228, 249, 318, 491, 496
Survonen, T. 26
Svanström, Hjalmar 26
Sääskilahti, Kalle 105, 261, 280, 334, 520–522, 530, 537, 538, 545, 549
Taipale, Anja 438
Taipale, Anna 423
Taipale, Esteri 440
Talvitie, Erkki 321
Talvitie, Leena 426
Tammitie, Kristiina 379, 481, 539, 544, 549
Tanskanen, Antti 496, 498
Tanskanen, Sirkka-Liisa 228, 447
Tapper, Jukka 539
Tapper, Kain 426
Tarvainen, Elis 440
Tawast, Hjalmar 26
Tenaw, Shimelles 503
Tervanen, Heikki 317, 320–325, 328, 330, 454, 461
Thusberg, Kaisamaria 418, 421, 445, 451, 454, 457, 550
Tiainen, Annikki 480
Tikanoja, Toivo 106
Toikka, Heikki 232
Toikkanen, Frans 426
Toivanen, Niko 286, 360, 447, 448, 454, 455, 552
Tolonen, Ulla-Maija 340
Tolppila, Hilkka 529
Tuohiluoma, Reijo 228, 265, 475
Tuokko, Osmo 76
Tuomainen, Ilmari 409
Tuominen, Hilja 28
Tuovinen, Väinö 69, 76, 81, 490, 517
Turpeinen, Eino, H. 201
Turunen, Jorma 383
Turunen, Kalevi 196
Tyrväinen, Virpi 317
Tyynelä, Yrjö 65
Tyyskä, Marko 421
Tähti, Annikki 149
Törmälä, Seppo 11, 190, 191, 193, 194, 198, 199, 218, 388, 391, 507, 508
Uotila, Sari 423
Uotila, Severi 68
Ursin, Jorma 228, 230, 317, 505
Uski, Vihtori 221
Vaetoja, Jaakko 108
Wahlman, Frans 34
Vainio, Aarne 136, 462
Walden, Verner 18
Valjakka, Ari 101
Valjus, Viljo 102, 127
Valtonen, Pentti 447
Valve, Keijo 117–120, 124, 226, 228, 231, 278, 292, 293, 297, 306, 307, 310, 314, 316, 317, 371, 378, 423, 448, 474, 480, 483, 522, 532, 538, 539
Valve, Viivi 423
Varis, Eero 90
Wartiowaara, William 26
Vasara, Sari 423
Watt, Don 254
Vauhkonen, Heikki 440
Vauhkonen, Lyydia 440
Vauhkonen, Raimo 120, 228, 300
Vehmas, Kalle 119
Vehmas, Päivi 452, 453
Vehviläinen, Veli-Pekka 116
Veijanen, Helmi 440
Veijanen, Hilja 440
Vesterinen, Eija 464, 466, 467
Viding, Paavo 97
Vihinen, Matti 243, 251, 321, 347, 410, 416, 447, 454

Viinamäki, Pasi 546
Viinikainen, Albert 35
Viitanen, Tommi 278
Wikström, Ainikki 308
Wikström, Erik 308
Vilhula, Taavi 48, 53, 385, 386, 387
Vionoja, Veikko 426
Virpiö, Kerttu 508
Vitkala, Matti 205, 228
Voutilainen, Vesa 423
Vuori, Ilmari 426
Välisaari, Jouko 292, 301
Väätäinen, Väinö 106, 473
Ylikoski, Jukka 228, 447
Ågren, Paavo 228
Åhman, Antti 52
Östring, Satu 107

Tämä kirja ei ole minkä tahansa sadan vuoden ikään ehtineen yrityksen historia.

Käsissäsi on kertomus vaatimattomasti aloittaneesta Jyväskylän Osuuskaupasta, joka kasvoi liki 120 000 keskisuomalaisen ihmisen omistamaksi Osuuskauppa Keskimaaksi – toimialojensa veturiksi ja maakuntansa suurimmaksi yritystyönantajaksi. Tämä on myös kertomus siitä, kuinka haastajasta tuli haastettu.

Vuosisadan mittaisella taipaleella keskeisin käännekohta oli maakunnallisen osuuskaupan rakentuminen 1980-luvulla. Muutosta luodataan niin henkilöstön, palvelukulttuurin kuin liiketoiminnan kannalta – unohtamatta Suomen ensimmäisen Prisman vaikutusta Keskimaan tuloskuntoon ja kykyyn ottaa maakuntaosuuskaupan vetovastuu. Kaupparyhmänsä kärjessä Keskimaa kulki myös asiakasomistajuuden nostamisessa liiketoiminnan keskiöön, omaleimaiseksi kilpailueduksi.

Keskisuomalaisessa osuuskauppatoiminnassa mukana olleiden muistitietoon ja haastatteluihin tukeutuvaa kirjaa ei tule nähdä minkään aikakauden päätepisteenä, vaan alustana – ehkä tietopankkinakin – katsottaessa tulevaisuuteen. Siksi päätäntöluku suuntautuu eteenpäin, luotaamaan Keskimaan tulevia vuosikymmeniä.

Keskimaa on omalta osaltaan osoittanut, että yrityksen omistuspohjalla on merkitystä. Kun omistaminen on omissa käsissä, ei eturistiriitaa asiakkaiden ja omistajien välille pääse syntymään. Sen sijaan synnytetään satavuotisia tarinoita osuustoiminnasta ja ihmisten yhteisöllisyydestä.

ISBN 978-952-5969-77-1