

**SYÖMÄSSÄ**



# HAASTAVASSAKIN TALOUSTILANTEESSA ON INNOVOITAVA UUTTA

Vaikeat ajat eivät jatku ikuisesti. S-ryhmässä yksi keskeinen tulevan kasvun ajuri on digitaalisten palveluiden parantaminen, Taavi Heikkilä linjaa.

TEKSTI **KRISTA KORPELA-KOSONEN**  
KUVAT **JARNO KOVAMÄKI**

**T**aavi Heikkilällä on pian takanaan ensimmäinen vuosi Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK:n pääjohtajana. Työntäyteinen vuosi on pitänyt sisällään muun muassa SOK:n organisaatiouudistuksen sekä niin S-ryhmän, SOK:n kuin eri liiketoimintojenkin strategioiden uudelleen linjausta.

Heikkilän ensimmäinen pääjohtajavuosi osuu taloudellisesti haastavaan ajanjaksoon, joka heijastuu vahvasti sekä vähittäiskauppaan että matkailu- ja ravintolatoimintaan, myös S-ryhmässä.

”Valtiontalouden vaikea tilanne veronkorotuksineen on vaikuttanut merkittävästi kuluttajien ostovoimaan ja uskallukseen kuluttaa. Tämä on johtanut hyvin poikkeukselliseen tilanteeseen vähittäiskaupassa. Olemme tänä vuonna ensimmäistä kertaa vuosikymmeniin tilanteessa, jossa vähittäiskaupan volyymit ovat laskussa. Kenties vielä enemmän talouden taantuma on heijastunut hotelli- ja ravintolabisnekseen, jossa ollaan yleensä herkempiä suhdannevaihteluille”, Heikkilä sanoo.

Samaan aikaan kauppanala elää vahvaa murroskauttaan. Verkkokauppa on yhä voimakkaammin lyömässä läpi myös Suomessa, ja alalle tulee jatkuvasti etenkin uusia kansainvälisiä kilpaili-

joita. Tämä asettaa uusia kehityshaasteita alan perinteisille toimijoille.

Ravintola-alalle lisähaastetta tuo yhä edelleen kasvuaan jatkava alkoholin Viron tuonti, joka on jo pitkään heijastunut alkoholin ravintolamyyntiin Suomessa. Heikkilän mukaan ravintolaelinkeino toimintaympäristö on tänä vuonna ollut poikkeuksellisen haasteellinen.

”Olemme muiden toimijoiden tavoin joutuneet sopeuttamaan toimintaamme tässä haastavassa tilanteessa karsimalla voimakkaasti kustannuksia sekä SOK:ssa että alueosuuksaupoissa. Uskon, että 1–2 vuodessa saamme sopeutettua kustannukset nykytilanteeseen.”

**”Kun tehokkuuden hakeminen ja kulujen karsiminen on saatu hyvään vaiheeseen, on innovoitava uusia palveluita ja kasvuelementejä.”**

lannetta vastaavalle tasolle, ja samalla saamme vahvistettua selkänöjää jatkuvan kehittämisen suhteen.”

Heikkilä painottaa, että pelkällä kulujen karsimisella ja säästämisellä ei kuitenkaan luoda tulevaisuutta. Säästämisen tie on jossakin vaiheessa kuljettu loppuun.

”Kun tehokkuuden hakeminen ja kulujen karsiminen on saatu hyvään vaiheeseen, on innovoitava uusia palveluita ja kasvuelementejä”, hän linjaa.

## **Digitaalisuus on muutakin kuin verkkokauppa**

S-ryhmässä yksi keskeinen tulevan kasvun ajuri on digitaalisten palveluiden parantaminen. Heikkilä huomauttaa, että S-ryhmässä digitaalisuus koskee kaikkia toimialoja, eikä suppeasti pelkästään perinteistä ruuan, vaatteiden ja tavaroiden verkkokauppa.

”Digitaalisuus on jo tänä päivänä läsnä monessa toiminnassamme, vaikka verkkokauppa sinänsä ei vielä niin kovin suuressa roolissa olekaan. Esimerkiksi hotellivaraukset tehdään jo pääsääntöisesti

verkossa, samoin iso osa ravintoloiden pöytävarauksista. Verkkopalveluiden merkitys päätöksenteon välineenä kasvaa hotelli- ja ravintolatoimialalla koko ajan”, Heikkilä sanoo.

Sokos Hotels -hotelliketju on vastikään käynyt läpi laajan brändiuudistuksen, jossa kaikki ketjun yli 50 hotellia jaoteltiin kolmen brändin alle. Heikkilän mukaan brändiuudistus on ollut erinomainen hanke, joka on otettu hyvin vastaan.

”Pystymme nyt entistä tarkemmin ja kohdennetummin profiloimaan hotelleja asiakastarpeen mukaan, kun asiakkaalla on valittavissaan Original, Break ja Solo by Sokos Hotels. Odotamme lisäksi valtavalla mielenkiinnolla lokakuun puolivälissä

**”Odotamme lisäksi valtavalla mielenkiinnolla Solo Sokos Hotel Tornin Tampereen vastaanottoa.”**

avautuneen Solo Sokos Hotel Tornin Tampereen vastaanottoa. Tampereen Torni on ollut meille monen vuoden tauon jälkeen ensimmäinen suuri uuden hotellin rakennushanke. Hotellin varaustilanne vaikuttaa hyvältä”, Heikkilä iloitsee.

Solo Sokos Hotel Torni Tampereen yhteydessä toimii kaikkiaan kolme ravintolaa. Näistä hotellin 25. kerroksessa sijaitseva Moro Sky Bar on Suomen korkeimmalla sijaitseva ravintola.

### Ravintola-alalla paljon potentiaalia

Taavi Heikkilä toivoo suomalaisen hotellin ja ravintolatoimialan sekä vähittäiskaupan pääsevän nykyisestä haastavasta tilanteesta huolimatta nopeasti uuteen nousuun. Vaikeat ajat eivät jatku ikuisesti.

”Suomalaisilla kuluttajilla ei olisi syytä olla niin varovaisia kulutuksessaan kuin he tällä hetkellä ovat. Suomessa on nyt paljon patoutunutta kulutus-kysyntää. Viralliset ennusteet lupaavat ensi vuodeksi jo parempaa taloudellista tilannetta. Siksi ihmisille on palautettava usko, että ei tämä tästä enää pahemmaksi mene”, Heikkilä tähdentää.

Ravintolabisneksen kannalta Heikkilä näkee suomalaisten kulutustottumuksissa runsaasti potentiaalia. Koko Euroopan tasolla suomalaiset ovat tällä hetkellä ravintolapalveluita vähiten käyttävien joukossa.

”Meillä on valtava potentiaali tavoittaa ihmisiä, kun pystymme tarjoamaan erilaisiin tarpeisiin erilaisia palveluratkaisuja. On oltava samanaikaisesti herkkänä sille, miten ravintola-alan trendit ja toisaalta asiakkaiden tarpeet kehittyvät. Eri tavoin asemoituja konsepteja tarvitaan jatkossakin”, Heikkilä uskoo.

### Keskitetty ohjaus tuo tehokkuutta

S-ryhmällä on valtakunnallisesti kaikkiaan noin 700 ravintolaa, joista perinteisiä ketjuravintoloita on noin puolet. Valtakunnallisten ketjujen lisäksi joukkoon mahtuu suuri määrä niin sanottuja uniikkiravintoloita, joista vastaavat alueelliset osuuskaupat.

Heikkilä sanoo, että kannattavassa ravintolatoiminnassa ei riitä, että asiakkaalle tarjottava palvelukokonaisuus on hinta-laatusuhteeltaan kunnossa. Samanaikaisesti tarvitaan entistä tehokkaampia ja yhtenäisempiä taustaprosesseja.

S-ryhmässä se tarkoittaa muun muassa keskitettyä tuotannonohjausta, jonka piiriin sekä ketju- että uniikkiravintoloita parhailaan kootaan. Esimerkiksi kaikki italialaisyylliset ravintolat voidaan niputtaa saman sateenvarjon alle yhteen kategoriaan.

Heikkilä kertoo ravintoloiden hyötyvän keskitetystä hankintatoiminnasta, ruokatuotannon ohjauksesta ja reseptikehityksestä sekä valtakunnallisesta markkinoinnista. Ne voivat silti toimia omilla nimillään yksilöllisessä ravintolamallissa. Asiakkaalle uudistuksen toivotaan näyttäytyvän ennen kaikkea entistä laadukkaampina ruokatuotteina.

### Työhyvinvointi on menestystekijä

Koko työuransa S-ryhmässä viihtynyt Heikkilä on ehtinyt katsoa suomalaisen vähittäiskaupan sekä hotellin ja ravintolatoimialan kehityskulkua niin SOK:n kuin alueosuuskaupankin näkökulmasta. Se on antanut Heikkilän mukaan hyvän ja laaja-alaisen

lähtökohdan nykyiseen SOK:n pääjohtajan tehtävään.

Ennen pääjohtajan pestiä Heikkilä toimi kymmenen vuotta Osuuskauppa Hämeenmaan toimitusjohtajana. Hänen keskeisiä teesejään johtajana olivat huolenpito, henkilöstön kunnioittaminen ja luottamus sekä vastuun jakaminen. Samat arvot istuvat edelleen hyvin pääjohtaja Heikkilän johtamistapaan.

”Hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö on erittäin keskeinen tekijä koko S-ryhmän menestystä ajatellen. Ilman motivoitunutta ja hyvää henkilöstöä strategialinjaukset jäävät kovin tyhjiksi. Niiden toteutus tapahtuu vain henkilöstön kautta. Henkilöstöä on pystyttävä koko ajan kannustamaan hyviin

suorituksiin, ja hyvistä suorituksista on jatkuvasti palkittava sekä henkilökohtaisella että yksikkötasolla”, hän toteaa.

Heikkilän mielestä suurin yksittäinen henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttava tekijä on esimiestoiminta. Hyvään

esimiestoimintaan kuuluvat selkeä johtaminen sekä selkeät tavoitteet ja niistä palkitseminen. Vastuullisesti ja oikeudenmukaisesti toimiva esimies saa aikaan työhyvinvointia ja työssä viihtymistä.

”Hyvässä työyhteisössä nauru raikaa ja ihmisillä on mukavaa, vaikka tavoitteet ja tekemisen tahti olisivat koviakin. Työ ei koskaan saisi olla väkisin puurtamista. Näitä asioita viemme jatkuvasti eteenpäin sekä SOK:ssa että alueosuuskaupoissa”, pääjohtaja Heikkilä vakuuttaa.

**”Hyvässä työyhteisössä nauru raikaa ja ihmisillä on mukavaa, vaikka tavoitteet ja tekemisen tahti olisivat koviakin.”**



## TAAVI HEIKKILÄ

- **KOULUTUS:** Kauppatieteiden maisteri
- **NYKYINEN TYÖ:** SOK:n pääjohtaja
- **AIKAISEMMIN:** Vuodesta 1987 S-ryhmässä eri tehtävissä, viimeksi Osuuskauppa Hämeenmaan toimitusjohtajana.
- **OMA RUOKABRAVUURI:** Ravintola El Toron oppien mukaan paistettu ”Isin pihvi” on koko Heikkilän perheen juhlaruokaa.
- **SUOSIKKI RAAKA-AINE:** Avokado, joka maistuu mainiolta muun muassa salaateissa.
- **SUOSII MIELELLÄÄN:** Kotimaisia raaka-aineita aina, kun siihen on mahdollisuus.