

A close-up portrait of Kari Neilimon, an older man with short, dark hair, looking directly at the camera with a serious expression. He is wearing a dark blue turtleneck sweater under a dark suit jacket. The background is black.

SANNA SEIKO SALO

# STRATEGI

KARI NEILIMON URA JA ELÄMÄ

JOHNNY  
*Kniga*

SANNA SEIKO SALO

# STRATEGI

KARI NEILIMON URA JA ELÄMÄ

JOHNNY KNIGA  
HELSINKI

© Kari Neilimo, Sanna Seiko Salo ja Johnny Kniga 2024

Tampereen Suomalainen Klubi ry, Suomen tietokirjailijat ry  
ja Suomen Kulttuurirahasto ovat tukeneet kirjan kirjoittamista.

Johnny Kniga

An imprint of Werner Söderström Ltd

ISBN 978-952-362-094-0

Painettu EU:ssa.



# SISÄLLYS

Esipuhe	11
OSA 1 – Tehtävään tarvitaan talouden alkemisti	15
Köyhien piirileikki	17
Uran käännekohta	22
Tulevaisuus on teidän	24
Hankkijan lippis voisi olla vihreä	26
Toinen jalka jääkaapissa, toinen hellalla	28
”Me tullaan ja ammutaan sut!”	34
Sateenkaaren päissä konveheteja ja Kuparia	37
OSA 2 – Viipurista pirkanmaalaiseksi	45
Taistelun keskelle syntynyt	50
Pirkanmaalaiseksi	52
Isän sanaton terapia	55
Kohti ABC-mallia	59
Marja-Leena	62
Puukko-pohjalainen vaimo ja karjalainen mies	65
Kaikella on paikkansa	67
Syntynyt Viipurissa, sydämeltään pirkanmaalainen	71
Lapioon on tartuttava itse	74
Tulevaisuus käynnistyy tekemällä	79
Uran seuraava taso	82
Johtamisosaamista kansainvälistyvään Suomeen	84
Yksi taksimatka ja yksi puhelu	86

OSA 3 – Akatemiasta osuuskauppaan	89
Data-analyysiä	91
Future Shop – tavaroiden ja palveluiden kauppa	93
Teoria on parasta käytäntöä	96
Vihreän kortin tarina	98
Ruusuja taivaasta	104
Todellinen vaikuttava hallitus edellyttää keskustelua ja sietää konflikteja	106
Miekkataistelua SOK:n ja osuuskauppojen välillä	108
Parempaa hallintoa kohti	110
Puukkojen yö	113
Toisen puolen näkemys	117
Saneerauksen ammattilainen	120
Oppimista puolin ja toisin	124
Me ostetaan ne, maksoi mitä maksoi	130
Lounas Jollaksessa	134
Neuvottelut käynnistyvät	136
Spar-kauppiaiden tuska	141
Excel versus intuitio	145
Kaikki mukaan	148
Käyttöohjeet pöytään ja puolisolle	153
Johtajan malli	155
Lähtökohtaisesti harkitseva	158
Pääjohtajan auto	160
ABC – mukaan polttoainebisnekseen	162
Tankkerishakkia	167
Oikeat ihmiset oikeille paikoille	170

Ostaisin 200 Essoa, kiitos	172
Oma hankintayhtiö Inex Partners	178
Yksi kutistui, toinen kasvoi	183
Ässä osaa arjen	185
Putinin äiti näytti hotellin paikan	190
S-Pankin synty	192
SOK:n Midas	196
Kerran päivässä Kulosaaren ympäri	200
OSA 4 – Pisteet voi yhdistää vasta jälkeinpäin	205
Ainutlaatuinen kilpailuetu	207
Juuret ja siivet	210
Strategian määritelmä	213
Strategia on suunta	220
Reseptin aineksina verkosto ja innostus, ja palkintona ystävyys	224
Huippujohtajalla on aina aikaa	226
Palautteesta ja johtajuudesta	230
Arvokas kielipääoma	234
S-ryhmän luojan sulka hattuun	237
Johtaminen on viestintää	239
Tekemisen kautta	242
Assistentit ovat arvokkaita	246
Stressivapaa sähköjäni	251
Vastuullinen kapitalisti	254
Voit rakentaa oman tulevaisuutesi	257

OSA 5 – Elämän kolmas vaihe	261
Hallitus on omistajien agentti	263
Yle on eduskunnan radio	265
Ylen hyvä kunto	272
Soihdunkantaja	276
Punaisten sohvien kauppa	278
Korona yllätti positiivisesti	281
Täysillä mukana	283
Hallituksen tason nosto	285
Yliopiston tehtävä ja MBA-ohjelma	288
Bussilastillinen uramuutoksia	292
Mr. GEMBA, oletan	296
Tummanvihreä Toyota Corolla	298
Perustaja vai toimari	301
Kolmivaiheinen raketti	304
Neilimon rooli startupeissa	306
Miten rahaa tehdään	309
Rahan kierto yrityksissä – eli Neilimon pajatso	311
Arvot pysyvät, tulkinta muuttuu	315
Takaisin yhteisöllisiin yrityksiin	317
Kolmas sektori: pitovoima, vetovoima ja lumovoima	319
Verkostossa pitää aina olla mukana tekemässä, laidalta huutelu ei kannaa	322
Tampere-3:n yhdistävä tekijä	326
Heikkouksiakin on, suurin niistä on kärsimättömyys	328
Karisma	329

OSA 6 – Mitä täältä mukaansa saa	333
Miksi Neilimo juoksee	335
Kun Kari meinasi jäädä kotiin	340
Pysyvä perintö	342
Johtaja ja taide	345
Neilimon työhuoneessa	348
Primus inter pares	352
Lomamoodi	355
Juhlia ja vapaa-aikaa	357
Ruoveden imu	360
Tienhaarassa	362
Jääkö tänne parempi paikka	364
Kuninkaaksi kasvatettu	367
Strategi	369
Epilogi	371
Kirjailijan loppusanat	375
Kari Neilimon curriculum vitae	377



# ESIPUHE

Vaikka et kantaisi lompakossasi yhtä yli kahdesta ja puolesta miljoonasta vihreästä S-etukortista, kuittaisi sen bonuksilla muumimukeja tai veisi lapsia Apsiin jätskille, erotat S-kaupan K-ketjusta tai Lidlistä.

Ässän tuntevat kaikki, mutta tuntemattomampi on mies S-ryhmän voimakkaimman kasvuvaiheen takana. Hänen pääjohtajakaudellaan osuuskaupoista ja SOK:sta kasvoi nykyisen kaltainen valtava S-ryhmä.

Tämä kirja kertoo Kari Neilimosta, jonka tekemiset muuttivat kaikkien suomalaisten arkipäivää ja koko Suomea. Kaupat suurenivat, keskittyivät ja alkoivat tarjota tuotteiden lisäksi laajasti palveluja. Kaupunkien laiduille nousi liikenne-  
myymälöitä ja supermarketteja, jotka samalla hiljensivät kylien raitteja.

Miehestä, josta piti tulla veturinkuljettaja, mutta jolle eivät sittenkään ennalta taotut raiteet riittäneet. Hän on omistanut elämänsä osuuskaupalle ja tehnyt pitkän uran ensin Pirkanmaan Osuuskaupassa ja sitten Suomen

Osuuskauppojen Keskuskunnassa eli SOK:ssa, jossa hän toimi pääjohtajana vuosina 2002–2007. Hänen aikanaan S-ryhmä hankki omistukseensa oman hankinta- ja logistiikkayrityksen, Inex Partnersin, perusti polttonesteiden jakeluyhtiö NEOTin, loi ABC:n ja S-pankin, ja S-ryhmä kasvoi niin, että koko ajan jossain päin Suomea ruuvattiin uutta S-kylltiä kiinni.

Olisi S-ryhmän luotsiksi löytynyt joku muukin korkeasti koulutettu maratoonari, kenties jopa joku, jolla on vastaavainen yhdistelmä aktiivisesti ylläpidettyä akateemisuutta ja maailmanluokan bisnesvainua. Yksi asia tekee Neilimosta kuitenkin ainutlaatuisen, ja se yllätti minuakin eniten, että tämän tason talousguru luottaa suurissa päätöksissä paitsi numeroihin ja analyysihin, myös intuitioon.

Neilimo on ollut saman puolison kanssa naimisissa yli 50 vuotta, ja lastensakin kanssa hän on yhä puheväleissä. Media on toki vuosien saatossa kritisoinut S-ketjun ja hänenkin toimiaan, sillä ketjuuntuminen ja keskittäminen on poikkeuksetta joltakin myös pois, matkan varrella moni pieni toimija on joutunut nöyrytmään jätin edessä. Tästä huolimatta suurimmaksi haasteeksi osoittautui, että jokainen haastattelemani yritysjohtaja tai yhteistyökumppani poikkeuksetta vain ylisti ja ihaili häntä.

Sen vuoksi halusin päästä lähelle kohdettani ja miettiä mikä hänen salaisuutensa on. Onko hän ainutlaatuinen yksilö, joka kykenee huippusuorituksiin paineiden alla vai onko hänen taitonsa ollut koota ympärilleen hyvä tiimi? Edellyttääkö huippujohtajuus 12 tunnin päiviä ja niska limassa painamista? Mistä hän on joutunut luopumaan?

Oli selvítettävä mikä on resepti, jolla voi saada kaiken. Mitä  
Neilimolla oikein on hihassaan?

Aloittakaamme raastepöydästä.

Sanna Seiko Salo

OSA 1

**TEHTÄVÄÄN TARVITAAN  
TALOUDEN ALKEMISTI**

# KÖYHIEN PIIRILEIKKI

”Porkkanaksi ei riitä palkka. Raha ei häntä yksinään motivoi. Entä jos hän ei tule? Mitä sitten tehdään?” Kaikki pohtivat kuumeisesti.

Pirkanmaan Osuuskaupan hallituksen kokouksessa istuivat hallintoneuvoston puheenjohtaja, tamperelainen eläinlääkintöneuvos Seppo Toikkonen, joka toimi Tampereella eläinlääkärinä, agronomi Virroilta, UPM:n johtaja, kotitalousopettaja Juupajoelta, ja apulaiskaupunginjohtaja Reijo Hautala Tampereelta. Heillä kullakin oli toki omat erityisosaamisalueensa, mutta hallitukseen haluttiin vahvistusta talouspuolen taidoissa ja strategisessa osaamisessa.

Tilanne oli paha. Samaan aikaan, kun pienempiä osuuskauppoja lakkautettiin, Pirkanmaan osuuskauppa, alueen pääosuuskauppa, teki jatkuvasti vuosittain tappiota, eikä aivan vähän tehnytkään.

Hallitukseen tarvittiin henkilö, joka ymmärtäisi, miten saneeraus- ja kehittämistoimenpiteitä viedään läpi, valittua strategiaa toteutettaisiin päämäärätietoisesti, ja osaisi käsitellä numeroita niin, että ne pysyisivät hallinnassa.

Mieleen tuli vain yksi henkilö, joka voisi tehtävästä suoriutua.

Lopulta Toikkonen tarttui puhelimeen.

”Muistan sen puhelun erittäin tarkasti”, Kari Neilimo sanoo. ”Oli syksy 1987, aika, jolloin tehtiin valintoja seuraavan vuoden tehtäviin.”

Neilimo oli kotona, ja tuohon aikaan käytössä olivat vielä lankapuhelimet – kännykät olivat jo olemassa, mutta eivät vielä laajalti käytössä. Soittaja esitteli itsensä – Neilimo tunsi hänet jo aiemmista tapaamisista Tampereen Suomalaisella Klubilla.

Tuolloin 1980-luvun puolivälissä Neilimo työskenteli Tampereen yliopistolla liiketaloustieteen professorina.

Langan toisessa päässä Toikkonen kysyi, olisiko Neilimo kiinnostunut lähtemään Pirkanmaan osuuskaupan hallitukseen.

Tuohon aikaan kaikki tiesivät, että SOK oli huonossa kunnossa taloudellisesti ja toiminnallisesti. Konkurssi oli ollut hyvin lähellä vuosina 1983–84. Pahin uhka oli ehkä jo väistynyt vuonna 1987, mutta edessä olisi silti kova saneeraus, jotta kauppa saataisiin jälleen voitolliseksi.

Neilimon suuresti arvostama Juhani Pesonen oli juuri siirtynyt Wihurin toimitusjohtajan tehtävästä SOK:n pääjohtajaksi. Pesoselle oli annettu vaativa tehtävä pelastaa koko SOK ja sen osuuskaupat, jotka myöhemmin tulivat yhdessä tunnetuksi nimellä S-ryhmä. Pieniä itsenäisiä osuuskauppoja oli aivan tolkuttoman paljon, satoja kyläkauppoja hajallaan ympäri Suomea.

Sotien aikaan ja niiden jälkeen Suomen rakennetta oli leimannut kyläkeskeisyys, kun ihmiset asuivat pääosin pienissä pitäjissä eivätkä liikkuneet paljon. Jokaisella kylällä oli oma kauppansa. Teollistumisen myötä maailma muuttui, eikä vanha rakenne enää toiminut. Hevoset vaihtuivat autoihin,

päästiin liikkumaan helpommin ja pidemmälle, eikä esimerkiksi hevosenkenkiä enää tarvittu kauppojen hyllyillä. Osuuskaupan oli uudistuttava. Pesonen otti tämän haasteen vastuulleen.

Vuonna 1983 hän oli luonut suunnitelman osuuskauppojen alueellistamiseksi, mikä tarkoitti maakunnallisen osuuskauppamallin käyttöönottoa. Suunnitelma sai nimen S-83. Pirkanmaalle syntyi Pirkanmaan osuuskauppa, Helsinkiin Helsingin Osuuskauppa, Osuuskauppa Hämeenmaa Lahteen, ja niin edelleen. Suunnitelman mukaisesti alettiin toteuttaa muutoksia, yhdistämään pienempiä osuuskauppoja ja lopettamaan myymälöitä, mikä valitettavasti merkitsi myös ihmisten irtisanomisia. Kivuttomasti sellainen ei käynyt.

Puhelun myötä Neilimo päätti liittyä hallitukseen. Saneeraus oli jo alkanut pari vuotta aiemmin. S-83-suunnitelmaa alettiin toteuttaa vuosina 1984–1985, ja se eteni vaiheittain.

Pirkanmaan osuuskauppa syntyi S-83-suunnitelman mukaisesti Tampereella toimineen Osuuskauppa Tuotannon ympärille. Ensimmäisessä vaiheessa Pirkanmaan Osuuskauppaan liittyivät Tuotannon lisäksi Ikaalisten Osuuskauppa, Osuuskauppa Kotipohja, Ruoveden Osuuskauppa, Kurun Osuuskauppa, Osuuskauppa Satapirkka, Keski-Hämeen Osuuskauppa, Osuuskauppa Sastamala ja Virtain Kaupunkunta.

”Rukseja vain päälle, henkilökunta pois palkkalistoilta ja kaupan ovet kiinni. Se oli rankkaa aikaa, mutta välttämätöntä tehdä”, Neilimo toteaa. ”1990-luvun alussa kaikki ne, jotka siihen aikaan täytyi saneerata, oli pantu pakettiin. Se oli

todellakin vaativaa työtä. Taloudelliset tosiasiat ja inhimilliset tuntemukset olivat usein ristiriidassa keskenään. Kyläkaupan lopettaminen poisti kyläläisiltä paitsi kaupan, myös kokoon-tumispaikan, jossa oli totuttu vuosikymmenet istumaan ri-vissä paperossilla, ja vaihtamaan kuulumiset. Samalla hävisi myyjiltä työpaikat.”

Neilimon sanoin, köyhien piirileikki oli meneillään, mikä kuvasti hänen ensimmäisiä vuosiaan SOK:lla.

Osuuskaupat tarvitsivat strategista osaamista, joka liittyi paitsi saneeraukseen, myös koko osuuskaupan hallinnon struktuurin hallintaan. Haluttiin kohti modernimpaa hal-lintotapaa, corporate governancea. Hallintoa haluttiin jämä-köittää – sana, joka toistuu Neilimon puheissa usein hallitus-työskentelyyn liittyen – kun se oli aiemmin ollut hajanaista ja pitkälti peräpeiliin tuijottamista.

Osuustoiminnallisen yrityksen johtaminen on aikaa vievää ja vaikeaa, koska päätöksenteossa ovat mukana paitsi hallitus, myös hallintoneuvosto, sekä jäsenten valitsema edustajisto. Lisäksi kentän jäsenten äänet kuuluvat kauppojen tasolla joka päivä. Päätöksenteko on monipolvista ja vaatii laajaa yhteis-työtä. Neilimo muistaa monta konkreettista esimerkkiä: ”Esi-merkiksi kyläosuuskaupan lopettaminen Ruovedeltä oli rank-kaa, kun päätöksentekoon osallistuneet olivat itse Ruovedeltä ja myös itse kokivat lähikaupan menetyksen vaikutukset. Kun päätöksiä tehtiin, se vaikutti suoraan ihmisten arkeen. Oli vai-keaa perustella kentällä ihmisille millä perusteella juuri heidän kyläkauppansa lopetetaan, kun he olivat aina sieltä ostaneet.”

S-83 aloitti osuuskauppojen liiketoiminnan konseptoinnin ja ketjuttamisen. Systemaattinen heikkojen lenkkien poisto



kehitti toimintaa ja yhtenäisti kauppakantaa. Muutoksen varjopuolena oli pienten persoonallisten kyläkauppojen häviäminen kylänraitilta. Se pakotti ihmiset liikkumaan autolla kauemmas kaupoille.

## URAN KÄÄNNEKOHTA

”Se hetki oli käännekohta. Kun Seppo Toikkonen soitti, elämäni lähti pyörimään aivan eri suuntaan.”

Kun Neilimo toimi 1980-luvun puolivälissä Lapin yliopistossa professorina, hänen perheensä asui Tampereella. Hän yritti houkutella perheensä muuttamaan, mutta lapset olivat tuolloin sellaisessa iässä, etteivät olleet kovin innostuneita ideasta. Neilimo päätyi ostamaan kakkosasunnon Rovaniemeltä.

”Lapin yliopisto oli upea paikka aloittaa työ ensimmäisenä liiketaloustieteen professorina. Oli hienoa käynnistää odotettu liiketaloustieteenalan koulutus ja matkustaa ympäri Lappia puhumassa ja konsultoimassa yrityksiä sekä porotilojen yrittäjiä. Lappi tuli tutuksi, ja viehätysin lappilaisesta ilmapiiiristä. Odotukset uutta professoria kohtaan olivat suuret, ja pyrin vastaamaan niihin parhaani mukaan. Kiersin Lappia etelästä pohjoiseen ja idästä länteen levittämässä yrittämisen ilosanomaa erilaisissa tilaisuuksissa.”

Vaikka Neilimo toimi tiedeyhteisössä, hänellä oli tiiviit suhteet osuuskauppatoimintaan. Hän oli aiemmin tehnyt runsaasti liikkeenjohdon konsultaatiotyötä, joka oli tuonut mukanaan laajan verkoston ja osallistumisen kauppakamarin tehtäviin. Hän opetti liikkeenjohtoa ja yrittäjyyttä, joten

osallistuminen liike-elämään oli hänelle luonteva osa ammattiroolia, eikä hän siinä mielessä missään tapauksessa ollut mikään tyypillinen perusprofessori.

Toikkosen puhelu johti kuitenkin selviin valintoihin. Enää Neilimo ei voinut tarjota konsultaatiopalveluitaan kilpaileville ryhmille, kuten Keskolle.

Tuo puhelu vei Neilimon syvälle S-ryhmän strategiseen päätöksentekoon ja lopulta pääjohtajaksi. Hän oli aiemmin suunnitellut yliopistouraa strategisen johtamisen professorina, mikä olisi voinut sisältää myös käytännön näkökulmia, mutta tällainen urapolku jäi nyt katsomatta.

# ELÄMÄÄ TALOUSELÄMÄN KULISSIEN TAKANA.

Kari Neilimo oli ansioitunut yliopistomies, kun hänet pyydettiin Pirkanmaan osuuskaupan hallitukseen. Siitä tie vei Suomen Osuuskauppojen Keskusliiton, SOK:n pääjohtajaksi.

Neilimosta tuli arvostettu yritysjohtaja, jonka aikana S-ryhmän vähittäiskauppa nousi altavastaajan asemasta markkinajohtajaksi.

Tässä kirjassa kerrotaan muun muassa, miten ostettiin Esson huoltoasemat, Spar-kaupat ja perustettiin S-pankki sekä ABC-ketju.

Neilimolle yritysjohtajuus on ammatti, elämäntapa ja kutsumus. Erityisesti perheyrittysten hallituksissa toimiessaan Kari Neilimo sanoo oppineensa paljon yrittäjyyden ja omistajuuden merkityksestä yritystoiminnassa ja yhteiskunnassa.

Rautainen vuorineuvos.

