

TAMPEREEN YLIOPISTO
Taloustieteiden laitos

**PÄIVITTÄISTAVARAKAUPAN KILPAILUSSA MENESTYMINEN
VUOSINA 1996–2005
K-RYHMÄ VERSUS S-RYHMÄ**

Yrityksen taloustiede, laskentatoimi
Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2007
Ohjaaja: Salme Näsi

Kristiina Juntunen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Taloustieteiden laitos; yrityksen taloustiede, laskentatoimi
Tekijä:	JUNTUNEN, KRISTIINA
Tutkielman nimi:	Päivittäistavarakaupan kilpailussa menestyminen vuosina 1996–2005 – K-ryhmä versus S-ryhmä
Pro gradu -tutkielma:	92 sivua, 3 liitesivua
Aika:	Toukokuu 2007
Avainsanat:	Päivittäistavarakauppa, kilpailu, ketjuuntuminen, K-ryhmä, S-ryhmä

Tutkimuksen aiheina ovat päivittäistavarakauppa ja alan kilpailussa menestyminen sekä ketjuuntuminen. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata sitä, miten K- ja S-ryhmien asema on muuttunut päivittäistavarakaupan markkinoilla vuosina 1996–2005 ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet muutokseen. Tutkimuksessa arvioidaan sitä, kuinka ryhmät ovat onnistuneet päivittäistavarakaupan kilpailukeinojen käytössä ja ketjuuntumisessa. Kirjallisuuslähtöisessä osassa tarkastellaan alan ominaispiirteitä ja rakennemuutosta. Lisäksi teoriaosuudessa kuvataan päivittäistavarakaupan keskeisimmät kilpailukeinot ja ketjuuntumisen perusteet. Tutkimuksen empiirisessä osassa kuvataan ryhmien aseman muuttumista päivittäistavarakaupan markkinoilla sekä syitä muutokseen. Empiirisen osion tutkimusaineistona käytetään Talouselämässä vuosina 1996–2005 julkaistuja artikkeleita sekä ryhmien vuosikertomuksia ja A.C. Nielsenin tilastoja vuosilta 1996–2005.

Päivittäistavarakauppa on liiketoimintana erittäin haasteellista, koska siinä tulee ottaa huomioon lukuisia tekijöitä. Lisäksi monet toimenpiteet liittyvät toisiinsa ja täten päätöksiä tehtäessä tulee samanaikaisesti huomioida useita tekijöitä. Päivittäistavarakaupan liiketoiminnan ohjauksen haasteellisuutta lisää alan muuttuva ja epävarma ympäristö. Tämän vuoksi kauppiaan ja ryhmän tulee aika ajoin muuttaa toimintaansa menestyäkseen kovasti kilpailulla alalla. Kaupan kehitys on voimakkaasti sidoksissa talouden yleiseen kehitykseen. Yleisesti päivittäistavarakaupan alan rakennemuutoksen ominaispiirteitä ovat viime vuosina olleet myymälämäärän nopea väheneminen, yksikkökoon kasvu ja ketjuuntuminen. Ryhmien tulee strategisissa päätöksissään huomioida koko alan muutosta ryhmän oman kehityksen lisäksi.

S-ryhmän kehitys päivittäistavarakaupan markkinoilla on ollut noususuhdanteista koko tarkasteluajanjakson ajan, ja ryhmä saavutti markkinajohtajuuden vuonna 2005. K-ryhmä oli markkinajohtaja 15 vuoden ajan vuosina 1990–2005, vaikka se samalla menetti markkinaosuuttaan kilpailijoille. S-ryhmä onnistui K-ryhmää paremmin lisäämään ketjujensa myyntejä ja lukumääriä, sekä S-ryhmä oli tehokkaampi kuin pääkilpailijansa. Lisäksi S-ryhmä onnistui asiakkaiden sitouttamisessa paremmin, koska sen kanta-asiakkaiden lukumäärä lisääntyi suhteellisesti enemmän K-ryhmään verrattuna, vaikka S-ryhmän kanta-asiakkuus maksoi kuluttajille enemmän.

S-ryhmä on menestynyt K-ryhmää paremmin päivittäistavarakaupan kilpailussa. S-ryhmä on onnistunut painottamaan kilpailukeinoja oikein menestyksen varmistamiseksi. Lisäksi ryhmän ketjutus on ollut tehokkaampi ja yhdenmukaisempi kuin K-ryhmällä, joka on kohdannut useita ongelmia rakentaessaan ryhmää tiiviiksi ketjuiksi. S-ryhmän vahvuuksia ovat olleet muun muassa asiakasomistajuus, aluerakenne ja hankinta kotimaassa. K-ryhmän kilpailuetuina ovat puolestaan olleet kauppiasyrittäjyys, oma tuotemerkki Pirkka ja kansainvälinen hankinta.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	4
1.1 AIHEALUEEN ESITTELY	4
1.2 TUTKIMUKSEN TAVOITE.....	6
1.3 RAJAUKSET	7
1.4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA -AINEISTO.....	8
2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	10
2.1 PÄIVITTÄISTAVARAKAUPPA	10
2.1.1 Alan ominaispiirteet.....	10
2.1.2 Rakennemuutos.....	12
2.2 PÄIVITTÄISTAVARAKAUPAN KILPAILUKEINOT	17
2.2.1 Strategiset valinnat.....	17
2.2.2 Sijainti ja kauppapaikka	19
2.2.3 Tuotetarjonta.....	21
2.2.4 Hinnoittelu.....	24
2.2.5 Asiakasviestintä	25
2.2.6 Henkilöstö ja palvelu	27
2.2.7 Lisäarvopalvelut	28
2.3 KETJULIIKETOIMINTA	29
2.3.1 Keskeisten käsitteiden määritelmät ja ketjuliiketoimintamallin sisältö.....	29
2.3.2 Ketjun verkoston rakennevaihtoehdot	32
2.3.3 Ketjuuntumisen tavoitteet.....	33
2.3.4 Ketjuuntumisen edut ja haitat	35
2.4 YHTEENVETO	38
3 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSA: KILPAILUTILANNE K- JA S-RYHMIEN VÄLILLÄ VUOSINA 1996–2005	41
3.1 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA AINEISTON KÄSITTELY	41
3.2 K- JA S-RYHMIEN TEKEMÄT MUUTOKSET VUOSIKERTOMUSTEN PERUSTEELLA	43
3.2.1 K-ryhmä	43
3.2.2 S-ryhmä.....	47
3.2 K- JA S-RYHMIEN NUMEERISET MUUTOKSET	51
3.3 MUUTOKSET TALOUSELÄMÄN ARTIKKELEIDEN PERUSTEELLA	56
3.3.1 Vuodet 1996–1997.....	56
3.3.2 Vuodet 1998–1999.....	60
3.3.3 Vuodet 2000–2001.....	63
3.3.4 Vuodet 2002–2003.....	67
3.3.5 Vuodet 2004–2005.....	70
3.4 YHTEENVETO EMPIRIASTA	74
4 JOHTOPÄÄTÖKSET	76
LÄHTEET	82
TALOUSSAIKAKAUSLEHTIARTIKKELIAINEISTON LÄHTEET	87
LIITTEET	93

1 JOHDANTO

1.1 Aihealueen esittely

Päivittäistavarakauppa pyrkii sovittamaan yhteen hyödykkeiden tuottajien ja hyödykkeitä käyttävien kuluttajien intressit. Kauppa ei pääsääntöisesti toimi tavaroiden tuottajana, vaan hyödykkeiden välittäjänä tuottajilta kuluttajille. (Raijas 1993, 1) Kaupalla yritystoimintana on monipuoliset yhteydet ympäröivään yhteiskuntaan. Itse asiassa kauppa on sellainen toimiala, jolla suhteet yhteiskuntaan ovat harvinaisen monipuoliset. Päivittäistavarakaupan kehitys onkin voimakkaasti sidoksissa talouden yleiseen kehitykseen ja sen toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. (Itkonen 1996, 1) Esimerkiksi muuttoliike, väestön ikärakenteen ja kulutustottumusten muutokset merkitsevät kaupalle suuria haasteita. Asiakkaiden palvelutarpeiden muutoksiin kauppa on vastannut muun muassa pidentämällä aukioloaikoja.¹ Ikärakenteen muuttuminen näkyy väestön kulutustottumuksissa, sillä eri-ikäisten kulutustottumukset poikkeavat suuresti toisistaan. Muutos väestön alueellisessa rakenteessa on puolestaan vähentänyt muuttotappioalueiden kysyntäpotentiaalia ja lisännyt sitä muuttovoittoalueilla eli kaupungeissa. (Raijas 1993, 4)

Päivittäistavarakaupan osuus koko Suomen taloudesta on huomattava. Päivittäistavaroiden osuus kotitalouksien kokonaismenoista on noin 20 prosenttia. (Aalto-Setälä 1997, 1) Suomessa onkin monipuolinen kauppaverkosto². Päivittäistavarakaupan verkosto jakautuu alueellisesti suhteellisen tasaisesti väestön levinneisyyden mukaan. Myymälät hakeutuvat lähelle asukkaita, tiiviisiin väestökeskittymiin. Suuria marketteja on myös hieman etäämmällä asutuskeskittymistä, henkilöautolla hyvin saavutettavissa paikoissa. (Santasalo & Koskela 2003, 52) Päivittäistavarakaupan verkosto koostuu joukosta hyvin erilaisia myymälätyyppisiä. Myymälätyyppisiä on aina pienistä taajamien kioskeista, lähikaupoista ja haja-asutusalueiden kyläkaupoista laajan valikoiman suurmyymälöihin. (Kaupan työryhmä 2005, 14)

Keskeisenä päivittäistavarakaupan kehityssuuntana 1960-luvulta alkaen on ollut toimipisteiden määrän vähentyminen, toimipaikkakoon kasvu sekä kaupan siirtyminen asuinalueilta ja

¹ Päivittäistavarakauppa ry: Päivittäistavarakauppa 2006–2007, 5 <<http://www.pt.y.fi>>

² Päivittäistavarakauppa ry: Päivittäistavarakauppa 2006–2007, 5 <<http://www.pt.y.fi>>

kaupunkikeskustoista valtaväylien varsille (Kilpiö & Pantzar 1993, 3). Myymälöiden keskikoon kasvun lisäksi tuotevalikoimat ja -lajitelmat ovat kasvaneet, samalla kun palvelun osuus päivittäistavarakaupassa on vähentynyt (Santasalo & Koskela 2003, 46–47). Muita muutoksia ovat olleet muun muassa uusien liiketyyppien syntyminen, kaupan omien tuotemerkkien määrän lisääntyminen sekä tietotekniikan merkityksen kasvaminen tieto- ja tavaravirtojen ohjauksessa (Mitronen 2002, 145–147).

Päivittäistavarakauppa toimii monipuolisessa kilpailutilanteessa, jossa kilpailua on eri liiketyyppien, kokoluokkien sekä eri tavoin organisoitujen ketjujen välillä³. Ketjuuntumisen merkitys päivittäistavarakaupassa onkin kasvanut voimakkaasti viimeisen kymmenen vuoden aikana (Santasalo & Koskela 2003, 47). Nimenomaan kilpailun kiristyminen ja lisääntynyt kansainvälistyminen ovat pakottaneet kaupan alan yritykset etsimään yhä tehokkaampia liiketoimintamalleja kannattavuuden säilyttämiseksi. Laajempaa liiketoimintaa harjoittava kauppayritys voi menestyä vain kokonaisvaltaisesti, loogisesti ja integroidusti toimivalla ketjuliiketoimintamallilla. Kauppaketju muodostuu yhdenmukaisesti määritellyn ketjukonseptin mukaan toimivista ketjun myymälöistä ja niiden yhteiselimenä toimivasta ketjuyksiköstä. (Kautto & Lindblom 2005, 12)

Ketjuuntumisen yleistyminen onkin aiheuttanut kilpailun luonteen muuttumisen lähinnä ketjujen väliseksi eikä niinkään enää myymälöiden väliseksi kilpailuksi. Kaupan ryhmillä on omat ketjunsä, jotka pohjautuvat niille ominaisiin liikeideoihin. Suomessa ryhmien välisellä kilpailulla on ollut vuosikymmenien perinteet. (Kotialo & Kiuru 1997, 2, 4) Ryhmien välisen kilpailun rakenteessa on kuitenkin tapahtunut muutoksia vuosikymmenten aikana. Vielä 1990-luvun alussa merkittäviä kilpailijoita oli useampia. Nykyään kahdella suurella ryhmällä, K- ja S-ryhmillä⁴, on erittäin keskeinen asema. K- ja S-ryhmien yhteinen osuus päivittäistavaramyynnistä on noin 70 prosenttia. Ryhmien hyvä taloudellinen asema vahvistaa niiden painoarvoa ja toimintamahdollisuuksia markkinoilla. (Kaupan työryhmä 2005, 25)

Kuten kaikessa muussakin liiketoiminnassa niin myös päivittäistavarakaupassa toiminnan ohjaus perustuu valittuun strategiaan. Vanhan viisauden mukaan menestyvä kauppias ”ostaa eurolla ja myy kahdella”. Käytännössä toiminnan suunnittelu ei kuitenkaan ole noin helppoa, eivätkä siihen

³ Päivittäistavarakauppa ry: Päivittäistavarakauppa 2006–2007, 3 <<http://www.ptty.fi>>

⁴ K-ryhmän muodostavat Kesko-konserni, K-kauppiat ja K-kauppiasliitto (Keskon vuosikertomus 2005, 123). S-ryhmä muodostuu Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK:sta) tytäryhtiöineen, 22 itsenäisestä alueosuuskaupasta ja 19 paikallisuosuuskaupasta (SOK:n vuosikertomus 2005, 7).

liittyvät päätökset itsestään selviä. Tiukassa kilpailutilanteessa jokainen päivittäistavarakaupan alalla toimiva yritys joutuu miettimään tarkkaan omat strategiansa ja kilpailuedun lähteensä. Useat kilpailukeinot ovat melko helposti kopioitavissa, joten menestyvän kaupan ja koko ryhmän on kyettävä päivittämään ja kehittämään toimintamallejaan kilpailun ja markkinoilla tapahtuvien muutosten mukaisesti. (Finne & Kokkonen 2005, 78) Parhaita kauppiaita ovat ne, jotka huomaavat liiketoiminnan ajoittaisen uudistamisen tarpeen ja samalla vastaavat kuluttajien odotuksiin (Ander & Stern 2004, viii, 166). Kaupan klassisten kilpailukeinojen, eli osto- ja myyntitoimintojen, ohella myös muiden kilpailukeinojen merkitys kaupan menestystekijöinä on kasvanut (Vaittinen 1989, 8). Muita kilpailukeinoja ovat esimerkiksi hinnoittelu ja asiakasviestintä. Hintakilpailu on selvästi kiristynyt ryhmien välillä. Yksi syy tähän on saksalainen halpahintaketju Lidl, joka tuli Suomen markkinoille vuonna 2002. (Finne & Kokkonen 2005, 14)

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen lähtökohtana on se, että K- ja S-ryhmät kilpailevat toisiansa vastaan. Päivittäistavarakaupan kilpailussa on samanaikaisesti otettava huomioon useita tekijöitä, jotta menestyttäisiin. Tutkimuksen tavoitteena on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. *Miten ryhmien asema on muuttunut päivittäistavarakaupan markkinoilla?*
2. *Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet markkina-aseman muutokseen, ja kuinka ryhmät ovat onnistuneet kilpailukeinojen käytössä ja ketjuuntumisessa?*

Ensimmäiseen kysymykseen saadaan vastaus tarkastelemalla markkinaosuuksia, myyntejä, myymälämääriä, tehokkuutta ja kanta-asiakasmääriä sekä vertaamalla näitä lukuja ryhmien välillä. Luvut kuvaavat ryhmien numeerisia muutoksia kymmenen vuoden ajalta. Luvut osittain antavat taloudellisen näkökulman ryhmien väliseen tarkasteluun. Toiseen kysymykseen vastataan analysoimalla vuosikertomuksia ja Talouselämän artikkeleita teorian pohjalta. Aineiston avulla selvitetään se, miksi markkina-asetat ovat muuttuneet. Kilpailukeinojen ja ketjuuntumisen onnistumista arvioidaan teoriassa käsiteltyjen tietojen pohjalta. Empiiristä aineistoa analysoitaessa huomioidaan se, kuinka asiat tehdään teoriassa. Talouselämän artikkeleita analysoitaessa arvioidaan, kuinka hyvin ryhmät ovat teorian mukaan hoitaneet esimerkiksi hinnoittelunsa ja asiakasviestinnän.

1.3 Rajaukset

Päivittäistavarakaupan toimintakenttä on laaja ja toimintaan vaikuttavat useat tekijät. Alan moninaisuuden vuoksi sitä on tutkittu useista näkökulmista. Tutkimuksen teossa joudutaan tekemään useita rajauksia, ettei työstä tulisi liian laaja. Tutkimuksen ulkopuolelle rajataan muun muassa päivittäistavara kauppaan liittyvät sosiaalialan ja kuluttajien käyttäytymisen tutkimukset, koska tässä työssä kilpailua tarkastellaan nimenomaan kaupan ja eritoten ryhmien näkökulmasta. Pelkästään päivittäistavarakaupan keskeisimmistä kilpailukeinoista on olemassa useita tutkimuksia. Tässä tutkimuksessa rajaudutaan tarkastelemaan kilpailukeinoja Finnen ja Kokkosen (2005) teoksessa olevan luokituksen mukaisesti, koska tekijän mielestä teoksessa olevat menestystekijät antavat monipuolisen tarkastelunäkökulman päivittäistavarakaupan kilpailussa menestymiselle.

Tutkielmassa kuvataan lyhyesti päivittäistavarakaupan alan rakennemuutosta, jotta saataisiin laajempi kuva kaupan alan kehityksestä. Rakennemuutoksen tarkempaan kuvaukseen ei ole tarvetta, koska työssä on tarkoitus keskittyä ainoastaan K- ja S-ryhmien kehitykseen eikä koko alan muutokseen. Täten työn empiirisessä osassa rajaudutaan tarkastelemaan ainoastaan markkinaosuudeltaan suurimpia ryhmiä eli K- ja S-ryhmiä. Markkinaosuudeltaan pienempiä ryhmiä ei tarkastella, koska niiden vaikutusmahdollisuudet kokonaismarkkinoihin ovat suurempia ryhmiä heikommat. Kuitenkin tutkielmassa tarkastellaan lyhyesti Lidl-ketjun vaikutuksia päivittäistavarakaupan alan kehitykseen, koska sen tulo Suomen markkinoille on saanut aikaan muutoksia muun muassa hinnoittelussa. Tutkielmassa rajaudutaan ainoastaan Suomen päivittäistavarakaupan markkinoihin, koska ulkomaiden päivittäistavarakaupan osuus ryhmien liikevaihdosta on huomattavasti pienempi kuin kotimaan. Näin ollen työssä ei analysoida sitä, kuinka ryhmät ovat menestyneet ulkomailla.

Vuosikertomuksista jätetään analysoinnin ulkopuolelle muut kuin päivittäistavara kauppaan liittyvät osa-alueet, kuten autokauppaa käsittelevät osuudet. Vuosikertomuksista tarkastellaan kuitenkin ryhmien yleisiä, kaikkia osa-alueita koskevia asioita, kuten strategioita. Vuosikertomusten tietojen perusteella ei voida laskea päivittäistavarakaupan osalta taloudellisia tunnuslukuja, koska tuloslaskelmissa ja taseissa ei ole eroteltu pelkän päivittäistavarakaupan osuutta. K-ryhmän osalta osakkeisiin liittyvä kirjoittelu rajataan tutkimuksen ulkopuolelle, koska työssä ei ole tarkoitus analysoida osakkeiden kehitystä.

1.4 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto

Tutkielma on luonteeltaan kvalitatiivinen, ja se sisältää sekä teoreettisen että empiirisen osan. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista ymmärtäminen, subjektiivisuus, induktiivisuus ja hermeneutiikka (Eskola & Suoranta 1998, 14). Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään sitä, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet markkinaosuuksien muuttumiseen ja miten kilpailukeinoissa on onnistuttu. Induktiivisuus toteutuu tutkielmassa siten, että ryhmien muutoksen kokonaiskuva hahmotetaan yhdistämällä yksittäisistä Talouselämän artikkeleista ja vuosikertomuksista saadut tiedot kokonaisuudeksi.

Tavallisesti teorian tehtäviä on lueteltu kaksi; teoria keinona ja teoria päämääränä. Tässä tutkielmassa teorian tehtävänä on olla keinona, jolloin se auttaa tutkimuksen tekemistä. Teoriaa hyödynnetään tutkielman teossa, jolloin se antaa taustatietoa empiirisen aineiston tarkastelua varten. Tämän tutkielman tavoitteena ei ole teorian edelleen kehittäminen. (Eskola & Suoranta 1998, 82) Tutkielman kirjallisuuslähtöisessä osassa tarkastellaan päivittäistavarakaupan alan ominaispiirteitä ja rakennemuutosta sekä päivittäistavarakaupan kilpailukeinoja ja ketjuuntumista. Tutkimusmateriaalina käytetään kotimaista ja ulkomaista kirjallisuutta, ulkomaalaisia tieteellisiä artikkeleita sekä kotimaisia tutkimuksia. Kotimaisia tutkimuksia käytetään melko paljon, koska työssä tarkastellaan nimenomaan Suomen päivittäistavarakaupan alan ryhmien kehitystä. Teoriaosuudessa tarkasteltavat asiat auttavat ymmärtämään Talouselämän artikkeleissa ja vuosikertomuksissa käsiteltyjä asioita syvällisemmin, ja yhdistämään artikkeleissa ja vuosikertomuksissa olleet teemat teoriaan.

Tutkimuksen empiirinen osa toteutetaan *historiallisen tutkimuksen tutkimusotetta* apuna käyttäen. Aineiston analyysi toteutetaan siten, että aineistoa tarkasteltaessa kiinnitetään huomiota nimenomaan siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen ja kysymyksen asettelun kannalta olennaista. Tässä työssä teoreettisena viitekehyksenä ovat rakennemuutos, päivittäistavarakaupan kilpailukeinot ja ketjuuntuminen. Talouselämän artikkeleista ja vuosikertomuksista saatua havaintomäärää karsitaan yhdistämällä havaintoja, jotka kuvaavat samaa ilmiötä. Seuraavaksi analyysissä tulkitaan tulokset. (Alasuutari 1994, 30–31, 34–35) Tulkinnalla tarkoitetaan sitä, että tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiä. Tulosten analysointi ei kuitenkaan vielä riitä kertomaan tutkimuksen tuloksia. Tuloksista on laadittava synteesejä, jotka kokoavat yhteen pääseikat ja antavat vastaukset asetettuihin ongelmiin. Tutkielman tarkoituksena

onkin suorittaa analyysi-synteesi, jonka avulla johtopäätökset laaditaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 211–212)

Työn empiirisessä osassa analysoidaan päivittäistavaramarkkinoihin liittyvää kirjoittelua Talouselämän artikkeleiden sekä K- ja S-ryhmien vuosikertomusten perusteella vuosilta 1996–2005. Vuosikertomusten avulla saadaan kuva siitä, mitä tekijöitä ryhmät ovat itse painottaneet pärjätäkseen kilpailussa. Talouselämän artikkeleita analysoimalla saadaan ulkopuolista ja sisäistä näkökantaa teoreettisen viitekehyksen perusteella tarkasteltaviin asioihin. Erilaisilla taulukoilla ja kuvioilla havainnollistetaan numeeristen tietojen, kuten myynnin ja markkinaosuuden, kehittymistä tarkasteluajanjaksolla. Numeeriset tiedot saadaan vuosikertomuksista ja A.C. Nielsenin tilastoista. Talouselämän artikkeleita analysoimalla pohditaan tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet markkinaosuuksien muuttumiseen. Artikkeleiden avulla pyritään selvittämään, kuinka kilpailukeinojen käytössä on onnistuttu. Myös vuosikertomusten avulla tarkastellaan vastaavia asioita ryhmien oman kirjoittelun pohjalta.

Empiirisenä aineistona käytetään vuosien 1996–2005 Talouselämän artikkeleita, K- ja S-ryhmien vuosikertomuksia sekä A.C. Nielsenin tilastoja. Tarkasteluajanjakson valintaa kymmeneksi vuodeksi voidaan perustella sillä, että kyseistä ajanjaksoa analysoimalla saadaan tarpeeksi laaja kuva kilpailutilanteen muutokseen vaikuttavista tekijöistä. Talouselämän valintaa empiirisen analyysin kohteeksi voidaan perustella sillä, että se on Suomen arvostetuin talousaikakauslehti. Tutkimusaiheeseen liittyvät Talouselämän artikkelit vuosilta 1996–1998 on saatu selaamalla kyseiseltä ajanjaksolta kaikki Talouselämän lehdet. Vuosien 1999–2005 artikkelit on saatu Talentumin Internet-arkistosta käyttämällä aiheeseen liittyviä hakusanoja. Vuosikertomusten ottaminen mukaan aineistoanalyysiin lisää työn laaja-alaisuutta, sillä siten saadaan sisäinen, ryhmien oma näkökanta mukaan tarkasteluun. Toisaalta vuosikertomuksista myös saadaan tietoja myynneistä sekä myymälöiden ja kanta-asiakkaiden määristä.

2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Päivittäistavarakauppa

2.1.1 Alan ominaispiirteet

Päivittäistavaroilla tarkoitetaan elintarvikkeiden ohella muita päivittäin käytettäviä kulutustavaroita, joita ostetaan yleensä elintarvikeostosten yhteydessä. Päivittäistavaroihin luetaan ruoka, juomat, tupakkatuotteet, teknokemian tuotteet, kodin paperit, lehdet ja kosmetiikka. *Päivittäistavarakauppa* on näiden hyödykkeiden jälleenmyyntiä kuluttajille henkilökohtaiseen ja talouskäyttöön (Mikkonen 1989, 5). Päivittäistavaramyymälöiden kokonaisymyynnistä ruoan osuus on noin 80 prosenttia.⁵

Suomessa päivittäistavaramarkkinat ovat oligopolistiset⁶ niin valtakunnallisella kuin alueellisellakin tasolla tarkasteltuna. Koko maan tasolla markkinoilla toimii muutamia kaupan ryhmiä, ja alueellisesti ryhmillä on muutamia myymälöitä. Tekijän mielestä tunnusomaista on myös se, että monin paikoin eri ryhmien myymälät sijaitsevat vierekkäin. Kansainvälisesti tarkasteltuna Suomen päivittäistavaramarkkinat ovat poikkeuksellisen keskittyneet. Käytännössä kolme ryhmää jakavat Suomen päivittäistavarakaupan markkinat. (Aalto-Setälä 1998, 1) Vuonna 2005 Tradekan, K- ja S-ryhmien hallussa oli yhteensä 80,6 prosenttia päivittäistavaroiden vähittäiskaupan markkinoista. Laajassa ja harvaan asutussa maassa, kuten Suomessa, ei päästä kannattavuuden kannalta riittävään tehokkuuteen ilman suuriksi koottuja volyymeja eli ilman ryhmittymistä.⁷

Päivittäistavarakaupan markkinoille on ominaista kaupan ketjuuntuminen sekä hankinnan ja logistiikan keskittyminen. Vuonna 2004 ketjuuntuneen päivittäistavarakaupan osuus koko alan markkinoista oli 92,5 prosenttia.⁸ Päivittäistavarakaupan ketjuuntumiskehitys nopeutui erityisesti vuodesta 1993 lähtien, mikä oli seurausta K- ja T-ryhmien myymälöiden ja nimenomaan pienten

⁵ Päivittäistavarakauppa ry: Päivittäistavarakauppa 2005–2006, 3 <<http://www.pty.fi>>

⁶ Oligopolistisilla markkinoilla tarkoitetaan tilannetta, jossa markkinoilla toimii muutamia yrityksiä.

⁷ Päivittäistavarakauppa ry: Päivittäistavarakauppa 2006–2007, 14 <<http://www.pty.fi>>

⁸ Päivittäistavarakauppa ry: Päivittäistavarakauppa 2005–2006, 12 <<http://www.pty.fi>>

myymälöiden ketjuttamisesta. S-ryhmä, Tradeka ja Elanto olivat ketjuttaneet myymälänsä pääsääntöisesti jo ennen vuotta 1991, mutta jatkoivat edelleen ketjujensa kehittämistä. Ryhmittymäkilpailua voidaankin pitää kimmokkeena ketjujen muodostumiselle. Hintakilpailu oli kovaa, joten ketjuutumisen avulla pyrittiin lisäämään kustannustehokkuutta kannattavuuden parantamiseksi. Ryhmien sisällä on jo pitkään tapahtunut tukku- ja vähittäiskaupan integroitumista sekä toiminnallisia muutoksia kohti kiinteämpää yhteistoimintaa keskusliikkeen ja siihen liittyvän vähittäiskauppaverkoston välillä. (Kotisalo & Kiuru 1997, 5, 14) S-ryhmän päivittäistavaroiden hankinnan ja logistiikan taustaorganisaationa vuonna 2005 oli Inex Partners Oy ja vastaavana organisaationa K-ryhmällä oli Ruokakesko Oy⁹.

Päivittäistavarakauppa on erilaisten palvelusten tuottaja. Kauppa tuottaa muun muassa kuljetuspalveluja (esimerkiksi tehtaalta toimipisteeseen), välityspalveluja (esimerkiksi omistusoikeuden siirto) ja informaationvälitystä (esimerkiksi käyttöopastus). Erilaisia palveluja tuottamalla kauppa vastaa tuottajien ja kuluttajien intressien yhteensovittamisesta. Ominaista kaupan toiminnalle on se, että näistä palveluista ei peritä erillistä hintaa, vaan kuluttaja maksaa palvelut tuotteiden hinnoissa. (Aalto-Setälä, Pantzar & Vaittinen 1995, 2)

Päivittäistavarakaupan alalle on ominaista se, että kuluttajat ovat keskenään erilaisia. Tämän vuoksi tarvitaan erilaisia myymälöitä tyydyttämään kuluttajien erilaiset tarpeet. (Vaittinen 1989, 13) Päivittäistavarakauppayhdistys (2005, 6–7) määrittelee myymälät koon, toimintatavan tai sijainnin perusteella erilaisiin myymälätyyppeihin (katso Liite 1)¹⁰. Muita ominaispiirteitä alalle ovat kuluttajien melko pienet keskimääräisostot ja monet impulssiostot (Berman & Evans 1998, 13). Tunnusomaista päivittäistavarakaupalle onkin kuluttajien usein tapahtuvat ostoskäynnit. Viikoittaisten kaupassakäyntikertojen määrä on luonnollisesti riippuvainen kotitaloudessa tarvittavien päivittäistavaroiden määrästä, johon puolestaan vaikuttavat kotitalouden koko, elinvaihe, käytettävissä olevat tulot ja päivittäistavaraostoista huolehtivan työssäkäynti (Raijas 1993, 11). Viimeksi kuluneiden kymmenen vuoden aikana kuluttajien viikoittaisten ostoskäyntien lukumäärä on vähentynyt viidestä neljään kertaan. Samalla kuluttajien keskiostokset ovat kasvaneet vajaasta 14 eurosta noin 17 euroon. (Kautto & Lindblom 2005, 24–25)

Julkinen valta säätelee päivittäistavarakaupan toimintaa suurella määrällä lakeja. Kaupan toimintaan vaikuttavat muun muassa maankäyttö- ja rakennuslainsäädäntö, kilpailu- ja kuluttajainlainsäädäntö,

⁹ Päivittäistavarakauppa ry: Päivittäistavarakauppa 2006–2007, 26 <<http://www.pty.fi>>

¹⁰ Päivittäistavarakauppa ry: Päivittäistavarakauppa 2005–2006, 6–7 <<http://www.pty.fi>>

alkoholilaki sekä aukioloalainsäädäntö. (Itkonen 1996, 19) Liikeaikalailta on ollut merkittävä vaikutus kaupan rakenteeseen siten, että päivittäistavarakauppa on alkanut panostaa alle 400 m²:n kokoisiin myymälöihin, koska ne saavat olla auki läpi vuoden myös sunnuntaisin muutamia juhlapäiviä lukuun ottamatta. Suuremmilla myymälöillä on rajoitetut sunnuntai-aukioloajat. (Santasalo & Koskela 2003, 17) Kaupan sijainnin ohjausta koskeva sääntely vaikuttaa kaupan kilpailuolosuhteisiin siten, että se ohjaa kauppaa osin toisenlaisiin ratkaisuihin kuin mihin ilman sääntelyä päädyttäisiin. Rakentamista koskeva sääntely onkin päivittäistavarakauppaan kohdistuvista sääntelykeinoista taloudellisilta vaikutuksiltaan merkittävin. Sääntely vaikuttaa esimerkiksi kaupan rakenteeseen ja kilpailutilanteeseen, jolloin liian alhainen pinta-alaraja aiheuttaa tonttipulaa ja vähentää kilpailua. (Kaupan työryhmä 2005, 75–76) Esimerkit kuvaavat hyvin sitä, kuinka lait vaikuttavat päivittäistavarakaupan rakenteeseen ja kilpailuun.

2.1.2 Rakennemuutos

Kaupan kehitys on voimakkaasti sidoksissa talouden yleiseen kehitykseen ja sen toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Samalla kaupan alan yritykset pyrkivät liiketaloudelliseen kannattavuuteen, jolloin kauppa omilla toimenpiteillään muovaa toimintaympäristöään ja pyrkii vaikuttamaan myös asiakkaidensa käyttäytymiseen. Tämän vuorovaikutteisen toiminnan seurauksena syntyvällä kaupan rakennekehityksellä on vaikutuksensa muuhun yhteiskuntaan ja kaupan eri sidosryhmiin, kuten kuluttajiin ja tuottajiin. Kuitenkin kuluttajien valinnat viime kädessä ohjaavat kaupan rakenteen kehittymistä. Myös julkisella vallalla on oma vaikutuksensa kaupan rakennekehitykseen. Julkinen valta seuraa kehitystä ja pyrkii vaikuttamaan mahdollisiin päivittäistavarakaupan toiminnan epätoivottaviin vaikutuksiin kuitenkin aiheuttamatta kohtuutonta haittaa yritysten toimintamahdollisuuksille. (Itkonen 1996, 1–2)

Kaupan rakennemuutoksella tarkoitetaan kaupan toimialalla toimivien yritysten ja niiden omistamien toimipaikkojen määrällistä ja laadullista kehittymistä (Itkonen 1996, 26). Rakennemuutokseen ovat vaikuttaneet useat kotimaiset ja kansainväliset tekijät (Kaupan työryhmä 2005, 13). Päivittäistavarakaupan tehokkuuden parantaminen yhdessä voimakkaan väestömuuton, autoistumisen, valikoimien kasvun ja tietotekniikan kehittymisen kanssa on vaikuttanut

rakennemuutokseen¹¹. Suomen kansantalous kärsi 90-luvun alussa syvästä lamasta. Päivittäistavarakauppaan lamalla ei kuitenkaan ollut niin voimakasta vaikutusta kuin muuhun vähittäiskauppaan, koska päivittäistavarakauppa on osittain välttämättömyyskulutusta, johon suhdanteet vaikuttavat vähemmän kuin valinnaiseen kulutukseen (Santasalo & Koskela 2003, 52). Myös vuoden 1995 EU-jäsenyydellä on ollut vaikutuksensa alan kehitykseen. EU-jäsenyys vapautti tuonnin, jonka seurauksena kaupalla on ollut edellytykset tuoda useita uusia tuotteita rajoituksitta (Itkonen 1996, 18). Tämä puolestaan vaikutti voimakkaasti kotimarkkinoiden yleiseen hintakehitykseen laskemalla elintarvikkeiden kuluttajahintoja (Lindblom 2003, 13). Alan kansainvälistymistä on tapahtunut muun muassa ulkomaisen halpahintaketjun Lidlin tulolla Suomeen vuonna 2002 sekä suomalaisten ryhmien aloittaessa toimintansa erityisesti Baltian maissa. Lidlin tultua alalle kilpailu on kiristynyt, mikä on synnyttänyt paineita hintatasoon. (Kaupan työryhmä 2005, 14, 31, 33)

Home (1989) on tehnyt 50-luvulta 80-luvun alkuun ulottuvan kattavan selvityksen Suomen vähittäiskaupan rakennemuutoksesta, josta voidaan erottaa neljä kehitysjaksoa. Säännöstelyn purkautuessa kaupalla oli *kasvuvaihe* 1950-luvulta 1960-luvun alkuvuosiin asti. Tällöin kysyntä kasvoi ja monipuolistui sekä toimipaikkojen lukumäärä ja myynnin volyyymi kasvoivat. Myymälät olivat pieniä ja myynti tapahtui ”tiskin yli” palvelen. Kaupan kasvuvaihetta seurasi *tasaantumisvaihe*, joka kesti vuoteen 1968 asti. Myyntivolyymin kasvu hidastui ja toimipaikkojen määrän kasvu lähes pysähtyi. Päivittäistavaramyymälöiden keskikoko alkoi kasvaa ja itsepalvelumyymälät tekivät tuloaan, samalla kun kauppa kaupungistui. Kaupan *rationalisointivaihe* kesti 60-luvun lopulta 70-luvun puolivälin paikkeille. Vuosina 1969–1970 noin 2 400 toimipaikkaa hävisi lyhyessä ajassa. Toimipaikkojen lukumäärän väheneminen jatkui aina vuoteen 1976 asti. Myyntivolyyymi kuitenkin kasvoi ajanjaksolla 41 %:a. Kaupassa alettiin hyväksikäyttää suurtuotannon mallia, mikä merkitsi supermarkettien esiinmarssia. Lisäksi kauppa keskittyi tukku- ja vähittäiskaupan yhdentymisellä. *Erikoistavarakaupan*¹² *elpymisjaksona* voidaan pitää 70-luvun puolivälin jälkeen alkanutta ajanjaksoa. Toimipaikkojen kokonaismäärä kääntyi nousuun vuonna 1976. Päivittäistavarakaupan suurten yksiköiden lisäksi erityisesti erikoistavarakauppojen, kuten rauta- ja vaatekauppojen lukumäärä lisääntyi. (Home 1989, 26–29) Jälkikäteen tarkastellen Homeen esittämä neljäs vaihe jatkui 1990-luvun vaihteeseen saakka erikoistavarakaupan kasvun myötä.

¹¹ Päivittäistavarakauppa ry: Päivittäistavarakauppa 2006–2007, 10 <<http://www.ptv.fi>>

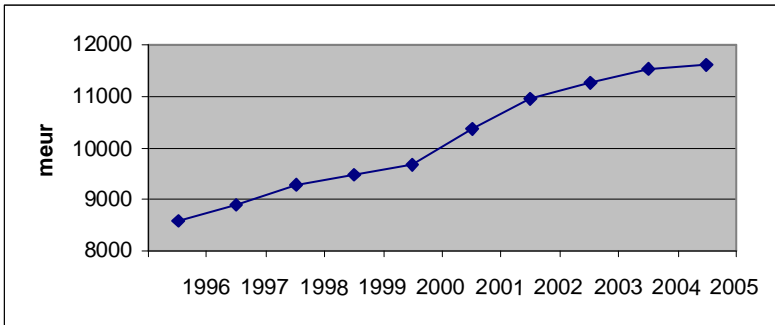
¹² Erikoistavaroilla tarkoitetaan harkintaa vaativia kulutus-, kestokulutus- ja ylellisyystavaroita, joita ostetaan harvemmin kuin päivittäistavaroita.

Myös päivittäistavarakaupassa tapahtui muutoksia, kun useat pienet lähikaupat lopettivat toimintansa ja tilalle perustettiin kioskeja. (Itkonen 1996, 27)

Viimeisen kymmenen vuoden aikana tunnusomaisia piirteitä rakennemuutokselle ovat olleet myymälämäärän nopea väheneminen, yksikkökoon kasvu ja ketjuuntuminen. Tunnusomaista on ollut myös se, että markkinoille on tullut erilaisia toisistaan poikkeavia liiketyyppejä, kuten hypermarketteja ja halpahintaliikkeitä. Lisäksi kaupan valta markkinointikanavassa on kasvanut sekä kaupan omien merkkien määrä on lisääntynyt. Asemoinnin merkitys on kasvanut, millä tarkoitetaan kaupan ja liiketyypin konseptin suunnittelua tavoiteltujen kilpailuetujen pohjalta. Tietotekniikan merkitys tieto- ja tavaravirtojen ohjauksessa on huomattavasti lisääntynyt. (Mitronen 2002, 145–148) Yksikkökoon kasvun lisäksi valikoimien määrä on kasvanut sekä myyntitehokkuus lisääntynyt, samalla kun henkilöstön määrä on supistunut (Kotisalo & Kiuru 1997, 2). Alan kehityksessä myymälät ovat siirtyneet kaupunkikeskuksista ja asuinalueilta valtaväylien varsille sekä itsepalvelu on lisääntynyt (Kilpiö & Pantzar 1993, 24, 27). Rakennemuutoksen seurauksena tapahtunut kaupan pienten yksiköiden väheneminen on houkuttellut huoltoasemia ryhtymään päivittäistavaroiden myyntiin etenkin 1990-luvun alkuvuosista lähtien. Aukioloajat ovat olleet kilpailuetu muihin päivittäistavaroita myyviin yksiköihin verrattuna, koska liikeaikain rajoitukset eivät ole koskeneet huoltoasemayrityksiä. (Lähde 1999, 1, 21) Myös kioskikauppa on kehittynyt päivittäistavarakaupan kovan kilpailun seurauksena. Viime vuosina on runsaasti perustettu uusia pienmyymälöitä (alle 100 neliötä), ja kaupan ketjut ovat vahvasti panostaneet perinteisille kioskikaupan tuotealueille.¹³

Kuvio 1 havainnollistaa selkeästi sen, että päivittäistavarakauppojen kokonaisymyynti on kasvanut viimeisen kymmenen vuoden aikana. Tarkasteluajanjaksolla kasvua on tapahtunut 35 prosenttia. Taulukosta 1 nähdään tarkat vuosittaiset myynnit sekä arvon ja volyymin muutokset. Vuonna 2001 arvon muutosta edelliseen vuoteen nähden oli jopa 7,1 prosenttia. Myös seuraavana vuonna arvon muutos oli keskimääräistä korkeampi (5,1 %:a). Volyymien muutos on ollut tasaisempaa kuin arvon muutos tarkasteltavalla aikavälillä muutoksen ollessa keskimäärin kahden prosentin luokkaa.

¹³ Päivittäistavarakauppa ry: Päivittäistavarakauppa 2006–2007, 18 <<http://www.ptv.fi>>



Kuvio 1 Päivittäistavarakauppojen myynti 1996–2005 (Lähde: A.C. Nielsen)¹⁴

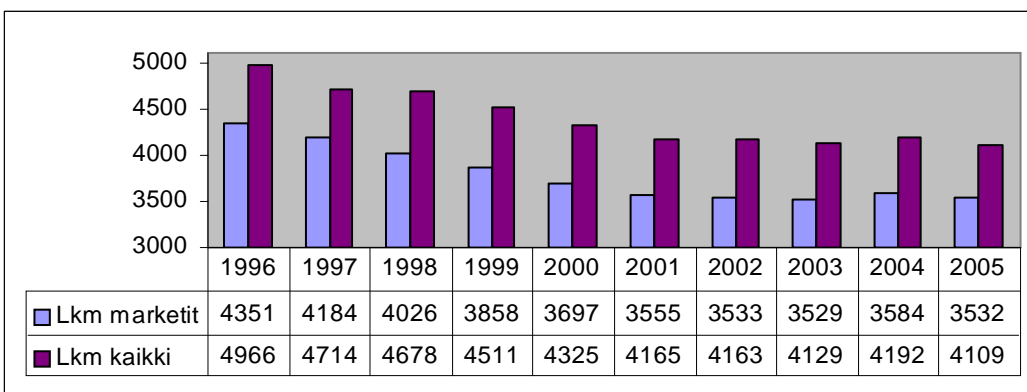
Taulukko 1 Päivittäistavarakauppojen myynti, arvon ja volyymin muutos 1996–2005

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Myynti meur*	8599	8904	9277	9466	9681	10364	10948	11265	11529	11601
Arvon muutos %	2,5 %	3,5 %	4,2 %	2,0 %	2,3 %	7,1 %	5,1 %	3,3 %	1,7 %	2,3 %
Volyymin muutos %	2,6 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %	1,2 %	2,6 %	2,4 %	2,7 %	3,3 %	2,4 %

*) ei sisällä myymäläautoja eikä -veneitä, eikä lopettaneita myymälöitä

Lähde: A.C. Nielsen¹⁵

Päivittäistavarakaupan rakennemuutoksen ominaispiirrettä, eli kauppojen lukumäärän vähenemistä havainnollistaa kuvio 2. Markettien lukumäärä väheni keskimäärin 160 myymälällä vuoteen 2002 asti, jolloin tapahtui käännekohta ja väheneminen hidastui huomattavasti. Vuonna 2004 markettien lukumäärä jopa lisääntyi 55 myymälällä. Samansuuntainen kehitys on ollut kaikkien päivittäistavaramyyntiyksiköiden suhteen lukuun ottamatta vuotta 1998, jolloin vähennystä oli ainoastaan 36 myymälän verran.



Kuvio 2 Päivittäistavarakauppojen lukumäärä 1996–2005 (Lähde: A.C. Nielsen)¹⁶

¹⁴ Ref. Päivittäistavarakauppa ry: Päivittäistavarakauppa 2006–2007, 10 <<http://www.pty.fi>>

¹⁵ Ref. Päivittäistavarakauppa ry: Päivittäistavarakauppa 2006–2007, 10 <<http://www.pty.fi>>

¹⁶ Ref. Päivittäistavarakauppa ry: Päivittäistavarakauppa 2006–2007, 10 <<http://www.pty.fi>>

Myymälämäärän kehitystä viimeksi kuluneiden kymmenen vuoden ajalta tarkastellaan taulukossa 2 myymälätyypeittäin. Isojen supermarkettien määrä on huomattavasti lisääntynyt tarkasteluajanjaksolla. Muutenkin suuremmat myymälät ovat lisääntyneet, kun puolestaan pienten myymälöiden kokoluokassa on tapahtunut vähentymistä.

Taulukko 2 Myymälämäärän kehitys myymälätyypeittäin

Myymälätyyppi	Myymälöitä 2004	Myymälä- määrän kehitys 10 v (%)
Hypermarket	115	46 %
Tavaratalo	129	14 %
Supermarket, iso	509	102 %
Supermarket, pieni	511	-37 %
Valintamyymälä, iso	1 205	4 %
Valintamyymälä, pieni	685	-42 %
Pienoisvalintamyymälä	579	-57 %

Lähde: A.C. Nielsen (Ref. Finne & Kokkonen 2005, 132)

Taulukosta 3 ilmenee se, että tietyt myymälätyypit ja kokoluokat ovat pärjänneet kilpailussa huomattavasti muita paremmin. Selkeitä voittajia ovat olleet isot supermarketit. Verrattaessa vuosien 1996 ja 2005 myyntejä keskenään suurien supermarkettien myynti on kasvanut 105 prosenttia. Vuonna 2005 isojen supermarkettien myynti oli 3 789 miljoonaa euroa, joka oli 32 prosenttia kaikkien myymälätyyppien yhteismyynnistä. Vastaavasti hypermarkettien myynti on kasvanut 81 prosenttia, ja hypermarkettien myynnin osuus oli toiseksi suurin alan kokonaismyynnistä. Maltillisempaa myynnin kehitystä on ollut isoilla valintamyymälöillä (37 %:a) ja pienmyymälöillä (65 %:a). Suurimpia myynnin menettäjiä ovat olleet pienet valintamyymälät (-36 %:a) ja supermarketit (-22 %:a).

Taulukko 3 Päivittäistavaroiden myynti myymälätyypeittäin 1996–2005 (milj. euroa)

Myymälätyyppi	1996	1997	1998	1999	2000	x)2001	2002	2003	2004	xx)2005
Hypermarketit	1533	1665	1844	1962	2092	2338	2534	2618	2692	2772
Tavaratalot	655	680*	709	712	691	443	509	549	585	611
Supermarketit, isot	1847	2053	2259	2415	2661	3118	3275	3458	3718	3789
Supermarketit, pienet	2118	2130	2128	2121	2006	1944	1913	1838	1665	1648
Valintamyymälät, isot	1401	1380	1388	1370	1410	1693	1879	1921	1986	1916
Valintamyymälät, pienet	766	722	557	520	485	512	513	536	515	490
Pienmyymälät	131	120	234	210	191	172	173	194	212	216
Erikoismyymälät ja hallit	148	152	158	156	145	144	152	151	155	158
Yhteensä	8599	8904	9277	9466	9681	10364	10948	11265	11529	11600
Myymäläautot ja -veneet	52	47	43	37	33	31	27	23	20	18
Lopettaneet	114	98	100	102	141	119	72	120	90	289
Yhteensä	8765	9048	9420	9605	9855	10515	11047	11407	11639	11907

* Tasomuutos: vertailukelpoinen luku on 730

x) Ei vertailukelpoinen edellisiin vuosiin

xx) Myymälätyyppien luokitusta muutettu hypermarkettien osalta ketjuperusteiseksi sisältäen Citymarket-, Prisma- ja Euromarket-ketjut. Muiden luokkien perusteet ovat pysyneet ennallaan. Taulukossa on tehty muutokset takautuvasti vuosien 1998–2004 osalta.

Lähde: A.C. Nielsen¹⁷

Päivittäistavarakaupan tehokkuutta voidaan mitata laskemalla myynti per myymälä tai myynti per pinta-ala (Mikkonen 1989, 59–60). Taulukkoon 4 on laskettu tehokkuus jakamalla taulukon 3 myynti yhteensä kuvion 2 kaikkien päivittäistavarakauppojen lukumäärällä. Tehokkuus on kasvanut kymmenen vuoden aikana, mikä johtuu toisaalta myymälöiden lukumäärän vähenemisestä ja toisaalta myynnin määrän kasvusta. Pienemmällä myymälämäärällä on saatu aikaan suuremmat myyntimäärät, joten tehokkuus on parantunut. Myynnin määrän ja myymälöiden lukumäärän kehitykseen ovat vaikuttaneet useat tekijät.

Taulukko 4 Päivittäistavarakaupan tehokkuus: myynti/myymälä (milj. euroa)

1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
1,8	1,9	2,0	2,1	2,3	2,5	2,7	2,8	2,8	2,9

2.2 Päivittäistavarakaupan kilpailukeinot

2.2.1 Strategiset valinnat

Strategian laadinnassa huomioidaan mitä kilpailutekijöitä käytetään ja kuinka niitä käytetään. Kannattavan liiketoiminnan kannalta on tärkeää tunnistaa omien kohdeasiakasryhmien arvostamat

¹⁷ Vuodet 1996–1997 Ref. Päivittäistavarakauppa ry: Päivittäistavarakauppa 2004–2005, 9 <<http://www.pty.fi>> ja vuodet 1998–2005

Ref. Päivittäistavarakauppa ry: Päivittäistavarakauppa 2006–2007, 12 <<http://www.pty.fi>>

tekijät, joihin kauppa voi priorisoida käyttämänsä panokset. Samalla on tunnistettava toiminnot, joista säästämällä kustannustehokkuutta voidaan parantaa. Painotukset eri kilpailutekijöissä vaihtelevat ryhmästä ja myymälätyypistä riippuen. Esimerkiksi halpahintaketjun kilpailuetu perustuu suurimmaksi osaksi edulliseen hintaan ja omiin tuotemerkkeihin sekä suppeaan valikoimaan. Palveleva supermarket kilpailee ennen kaikkea laajoilla valikoimilla ja palveluilla sekä kanta-asiakasohjelmat ovat usein merkittävässä roolissa. (Finne & Kokkonen 2005, 122–123)

Strategiassa vastataan kysymyksiin: mitä myydään, kenelle myydään, missä ja miten myydään. Vaikka kysymykset ovat yksinkertaisia niin silti niihin vastaaminen ei ole kovinkaan helppoa, koska strategisen päätöksenteon olosuhteet päivittäistavarakaupassa ovat huomattavan monimutkaiset. Päätöksenteossa on otettava huomioon lukuisia tekijöitä, kuten yhteiskunnan poliittiset, taloudelliset ja demografiset tekijät, kuluttajien arvojen ja käyttäytymisen muuttuminen sekä teknologian muutos. (Reynolds & Cuthbertson 2004, 8–9) Tekijän mielestä ulkoisten tekijöiden lisäksi tulee huomioida strategiaan vaikuttavat niin myymälän kuin koko ryhmänkin sisäiset tekijät, kuten henkilöstö.

Päivittäistavarakaupan ympäristö on epävarma ja muuttuva. Täten kilpailutekijöiden painotusta tulee muuttaa aika ajoin, koska aikaisemmilla menestystekijöillä ei välttämättä menestystä enää tulevaisuudessa. (Thompson & Cole 1997, 153) Jatkuvana haasteena on kehittää toimintoja, tuotteita sekä palveluja niin, että tuotteiden ja palveluiden laatu ja ominaisuudet ovat vähintään samalla tasolla kuin kilpailijoilla, ja ettei kustannustaso ylitä kilpailijoiden kustannuksia (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2003, 41). Strategiassa päätöksenteossa onkin tärkeää huomioida kilpailijoiden toiminnot omien toimintojen lisäksi. Strategiassa määritellään tavoitteet ja päämäärät, jotka halutaan saavuttaa ja kuinka ne saavutetaan. Pitkän aikavälin analyysien ja suunnitelmien tekeminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta vältetään huonojen trendien vaikutuksilta ja mahdollistetaan toiminnan kasvumahdollisuudet. (Varley & Rafiq 2004, 75) Voidaan todeta, että päivittäistavarakaupan alalla strategisten valintojen tekeminen ja toteuttaminen on erittäin haasteellista, koska ne sisältävät monia ulottuvuuksia. Yhtäaikaisesti on huomioitava esimerkiksi kilpailijat, asiakkaat ja julkinen valta sekä tehtävä päätöksiä muun muassa hinnoittelu-, markkinointi- ja henkilöstöstrategioista.

2.2.2 Sijainti ja kauppapaikka

Päivittäistavarakaupan tehtävänä on toimittaa asiakkaille oikeat tuotteet oikeanmääräisinä, oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Sijainti onkin keskeinen menestystekijä päivittäistavarakaupassa. (Ferne, Fernie & Moore 2003, 85) Yleisen sanonnan mukaan kaupan kolme tärkeintä menestystekijää ovat sijainti, sijainti ja sijainti. Väärän sijaintipäätöksen kustannukset voivat tulla erittäin kalliiksi, sillä ne ovat luonteeltaan pitkäaikaisia ja vaikeita muuttaa lyhyellä aikavälillä. Sijaintipäätökset ovat monimutkaisia, koska päätöksenteossa tulee ottaa huomioon useita tekijöitä. Sijainnin tulee tyydyttää asiakkaan tarpeet saavutettavuuden suhteen sekä samalla luoda kilpailuetua kaupalle. Sijaintipäätöksessä on myös huomioitava muun muassa toimittajien pääsy paikalle ja työntekijöiden saatavuus. (Varley & Rafiq 2004, 145–146) Sijaintipäätöksen monimutkaisuutta lisää myös se, että päätöksessä pitää ottaa huomioon myymälän koko, väestön ominaispiirteet, kilpailijat, liikenneyhteydet, pysäköintimahdollisuudet, kiinteistön kustannukset, lait ja niin edelleen (Berman & Evans 1998, 275). Sijainti onkin jatkuva huolen aihe kauppiaille, sillä esimerkiksi väestörakenne voi muuttua tai kilpailijoiden määrä voi lisääntyä. Tällöin hyvästä sijainnista voi tulla huono tai päinvastoin jopa parempi. (Duncan & Phillips 1963, 93) Perinteisten talousmaantieteen teorioiden mukaan myymälän paras sijainti on sellainen, jossa myymälällä on paras saavutettavuus ja laajin vaikutusalue (Marjanen 1997a, 151). Käytännössä sijainnilla on todellakin merkitystä kaupan menestyksen kannalta, minkä todistaa A.C. Nielsenin tutkimus. Tutkimuksen mukaan kuluttajien mielestä päivittäistavarakaupan ostopaikan valinnan tärkein kriteeri on myymälän läheisyys (katso Liite 2)¹⁸.

Kun suunnitellaan sijaintistrategiaa, suunnitelman lähtökohdaksi tulee ottaa yrityksen tavoitteet, päämäärät sekä yrityksen liiketoiminnan luonne (Marjanen 1993, 10). Sijaintipäätöksellä on vahva vaikutus yrityksen kokonaisstrategiaan pitkällä aikavälillä sekä strategian yksittäisiin tekijöihin, kuten tuotevalikoimaan, hintaan ja mainontaan lyhyellä aikavälillä (Berman & Evans 1998, 275–276). Liikeidea (kenelle, mitä, miten) ja sijaintipaikka kuuluvat näin ollen erottamattomasti yhteen. Käytännössä ei läheskään aina ole mahdollista saada halutunlaista sijaintipaikkaa. Tällöin liikeidea joudutaan sopeuttamaan saatuun sijaintipaikkaan. (Marjanen 1997b, 8) Myymälän sijainnin analysoinnissa tulee arvioida olemassa olevien kauppojen myynnin toteutumista ja parantamismahdollisuuksia ja tutkia uusien, potentiaalisten kauppapaikkojen elinkelpoisuutta. (Marjanen 1993, 113).

¹⁸ Ref. Päivittäistavarakauppa ry: Päivittäistavarakauppa 2006–2007, 9 <<http://www.pt.y.fi>>

Vaikutusalue tulee ottaa huomioon, kun mietitään myymälän sijaintipaikkaa. Vaikutusalueella tarkoitetaan sitä maantieteellistä aluetta, jolta kaupan odotetaan keräävän asiakkaansa ja joka näin ollen olennaisesti vaikuttaa kaupan myynteihin. Vaikutusalueen laajuuteen vaikuttavat myymälätyyppi, asiakkaiden liikkuvuuden aste ja kilpailijoiden sijainti. (Varley & Rafiq 2004, 151) Vaikutusalueen laskentaan on olemassa erilaisia malleja, joita ei kuitenkaan tarkastella tässä työssä. Yleisesti voidaan todeta, että pienillä päivittäistavarakaupoilla ovat pienemmät vaikutusalueet kuin suuremmilla myymälöillä. Automarkettiin tullaan jopa kymmenien kilometrien päästä, kun taas lähikaupan asiakaskunta kertyy huomattavasti pienemmältä, vain muutaman kilometrin laajuiselta alueelta (Finne & Kokkonen 2005, 96–97). Päivittäistavarakauppojen vaikutusalueet muodostavat keskittymiä, jolloin usean kaupan vaikutusalueet menevät päällekkäin. Joillakin alueilla, etenkin suuremmissa kaupungeissa, eri ryhmiä edustavia myymälöitä on vierekkäin. Vastaavasti jää myös katvealueita, joihin yhdenkään kaupan vaikutusalue ei yllä. (Koistinen & Vaittinen 1997, 20, 24) Toisaalta etenkin ketjuliiketoiminnassa on vaikutusalueiden laskennassa huomioitava myös mahdollinen ryhmän omien myymälöiden kannibalisointi¹⁹, kun rakennetaan koko ryhmän kattavaa myymäläverkostoa (Finne & Kokkonen 2005, 100).

Sijaintipäätökseen voivat vaikuttaa vieressä olevien kilpailijoiden lisäksi muut lähellä olevat liikkeet. Erilaiset liikkeet voivat täydentää toistensa liiketoimintaa sijaitsemalla vierekkäin. Tällöin ne houkuttelevat lisää asiakkaita toistensa myymälöihin ja kasvattavat toistensa myyntiä. (Newman & Cullen 2003, 218) Esimerkiksi Alkot usein sijaitsevat suurimpien päivittäistavarakauppojen vieressä. Erilaisia liikkeitä on vierekkäin etenkin keskustojen ulkopuolella sijaitsevilla kauppakeskuksissa, jotka ovatkin osoittautuneet hyviksi liikepaikoiksi (Hukka 2005, 129; Santasalo & Koskela 2003, 18). Uusissa ostoskeskuksissa juuri päivittäistavarakaupan yksiköt, ennen muuta hypermarketit, ovat koko keskuksen vetureita, sillä päivittäistavarakauppa on ostofrekvenssiltään suurin kaupan muoto. Sen läheisyys kasvattaa helposti myös muiden myymälöiden myyntiä. (Finne & Kokkonen 2005, 98)

Kauppapaikkahankinta on siis yksi päivittäistavarakaupan keskeisistä osaamisalueista ja kilpailutekijöistä. Kauppapaikan hankintaan kuuluu kiinteästi alue- ja kunnallispolitiikassa vaikuttaminen, koska kaavoituspäätökset tehdään paikallisesti. Päivittäistavarakaupan markkinaosuuden kasvusta huomattava osa tulee usein uusista kauppapaikoista. Onkin huomattava,

¹⁹ Kannibalisointia ilmenee silloin, kun myöhemmin perustetun, samaan ryhmään kuuluvan myymälän toiminnalla on sama vaikutus kuin kilpailijoiden toimilla. Tällöin uudempi myymälä kerää aikaisemmin perustetun myymälän asiakkaat uuteen kauppapaikkaan (Kelly, Freeman & Emlen 1993, 241).

että erityisesti suuria kiinteistöjä tulee tarjolle varsin harvoin, ja sopivien löytäminen voi olla hyvin vaikeaa. Lainsäädännöllä (maankäyttö- ja rakennuslailla) on erityisen voimakas vaikutus tarjolla olevien kauppapaikkojen määrään. Kauppakiinteistöt ovat suuri investointi kauppiaille tai ryhmälle, ja siksi ne voidaan ostamisen sijaan myös vuokrata. Vuokraamisen tavoitteena usein on keventää tasetta ja siten parantaa tunnuslukuja osakemarkkinoilla. Näin kiinteistöistä vapautuvilla pääomilla voidaan rahoittaa liiketoiminnan entistä nopeampi kasvu. (Finne & Kokkonen 2005, 99–100) Liiketilojen vuokrat ovat pääosin säilyneet vakaina. Liiketilojen vuokrataso vaihtelee suuresti sijainnin mukaan. Esimerkiksi Helsingissä parhaista paikoista maksetaan yli sadan euron neliövuokraa, kun taas vastaavasti Jyväskylässä hyvä liikepaikka maksaa alle puolet tästä. Vuokrataso vaihtelee myös kaupungin eri osissa, jolloin korkein vuokrataso on kaupallisessa ydinkeskustassa. (Santasalo & Koskela 2003, 15) Liiketoiminnan pitkäaikaisen menestyksen kannalta onkin tärkeää pohtia tarkoin, kumpi vaihtoehto, vuokraaminen vai ostaminen, on kannattavampaa kaupalle ja koko ryhmälle.

2.2.3 Tuotetarjonta

Päivittäistavarakaupan keskeinen kilpailukeino on tuotetarjonta. A.C. Nielsenin tutkimuksessa valikoima olikin neljänneksi tärkein valintakriteeri ostopaikkaa valittaessa²⁰. Tavallisesti toisistaan erotetaan tarjonnan laajuus eli lajitelmät ja syvyys eli valikoimat. Lajitelmalla tarkoitetaan eri tarkoituksiin myytävien tuoteryhmien määrää, kuten elintarvikkeita, kosmetiikkatuotteita ja vaatetusta. Valikoimalla puolestaan tarkoitetaan sitä, montako tuotenimikettä kuhunkin tuoteryhmään sisältyy, kuten leipävalikoimaa. Sortimentilla tarkoitetaan lajitelmaa ja valikoimaa yhteensä. Erilaisten myymälätyyppien tuotetarjonnat poikkeavat huomattavasti toisistaan. Esimerkiksi hypermarkettien lajitelman laajuus ja valikoimien syvyys ovat paljon suuremmat kuin lähikauppojen. Hypermarkettien valikoimien laajuus on yleensä yli 20 000 tuotenimikettä, kun puolestaan lähikauppojen valikoima on 1 000–3 000 nimikettä. (Finne & Kokkonen 2005, 80, 104; Hukka 2005, 85) Myymälän koolla eli tuotetarjonnalla onkin suuri vaikutus menestykseen, sillä monipuolisemmalla tarjonnalla voidaan tyydyttää useampia asiakkaita ja suuruuden avulla saavutetaan suurtuotannon etuja²¹ (Seth & Randall 2001, 243). Erilaisten myymälätyyppien eli erilaisen tuotetarjonnan olemassaolo on tärkeää asiakkaiden erilaisuuden vuoksi. Erilaisia

²⁰ Ref. Päivittäistavarakauppa ry: Päivittäistavarakauppa 2006–2007, 9 <<http://www.ptv.fi>>

²¹ Suurtuotannon eduilla (= mittakaavaetu, skaalaetu) tarkoitetaan kykyä saavuttaa kustannusten alenemista tehokkaiden suurimittaisten toimintojen avulla (Varley & Rafiq 2004, 47). Voidaankin olettaa, että isompi myymälä ostaa kerrallaan suurempia tuotemääriä, joten se saa tuotteiden yksikkökustannukset pienemmiksi kuin lähikauppa.

myymälöitä tarvitaan tyydyttämään erilaisten asiakkaiden erilaiset tarpeet sekä saman asiakkaan muuttuvat tarpeet. (Marjanen 1997a, 75) Tekijän mielestä voidaan olettaa, että hypermarketit tyydyttävät useampien erilaisten kuluttajien tarpeet kuin lähikaupat, koska laaja valikoima antaa mahdollisuuden useampiin ostomahdollisuuksiin. Tämä oletettavasti parantaa kilpailukykyä, koska laajempi asiakaskunta käy ostoksilla. Täten asiakkaiden tarpeiden tulee olla lähtökohtana, kun suunnitellaan tuotetarjontaa. Lisäksi valikoimien tulee olla myymälän profiilin mukaiset ja halutut tuoteryhmät tulee sisällyttää lajitelmiin. (Finne & Kokkonen 2005, 104–105)

Liian laaja valikoima voi olla jopa haitaksi kaupalle, koska se saattaa lisätä asiakkaiden valinnanvaikeutta ostopäätösten suhteen, jos heillä ei ole aikaisempia kokemuksia tuotteista. Tällöin tuotteen ostaminen saattaa jäädä kokonaan tekemättä. (Kraft & Mantrala 2006, 237) Tarjonnan suunnittelussa tuleekin muistaa, että toiminnan on oltava kannattavaa, joten kaikkia mahdollisia tuotteita ei ole järkevää tarjota asiakkaille. Tuotteiden kannattavuuden seurannassa on oleellista kiinnittää huomiota muun muassa varaston kiertonopeuteen ja myyntikatteeseen. (Ander & Stern 2004, 65) On tärkeämpää yrittää maksimoida myymälän kokonaisvoitto kuin yksittäisten tuotteiden voitto, eli kaikkien tuotteiden ei välttämättä tarvitse olla kannattavia (Duncan & Phillips 1963, 442–443). Luonnollisestikaan kannattamattomat tuotteet eivät voi olla enemmistönä tuotevalikoimasta, sillä tällöin myymälän toiminta ennen pitkää lakkaa, kun tuotteiden aiheuttamia kustannuksia ei pystytä kattamaan. Tarjottavien tuotteiden valinta on tärkeä strateginen päätös, jota ei voida muuttaa päivittäin, ja siinä on otettava huomioon monien tuotteiden yhtäaikainen hankinta (McClelland 1967, 248, 250). Valikoimien hallinnassa täytyy tehdä päätöksiä tietyn tavararyhmän tuotevaihtoehtojen lisäämisestä, poistamisesta tai kehittämisestä. Valikoimien hallintaa ohjaavat tavararyhmän merkityksen, tavararyhmästrategian ja asiakaslupausten ohella useat kriteerit: tuotteen odotettavissa oleva kysyntä, tuotteen myyntihistoria, tuotteen laatu, tuotteen myyntikate ja niin edelleen. (Kautto & Lindblom 2005, 99)

Kilpailun kiristyessä ja kansainvälistyessä kysyntää on äärimmäisen vaikea ennakoida yllätyksellisessä ja jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Myös kuluttajien tarpeet ovat nykyään yhä yksilöllisempiä. (Kautto & Lindblom 2005, 123) Jos valikoimien hallinnassa ei onnistuta ja siten tiettyä tuotetta ei ole asiakkaiden saatavilla, se voi aiheuttaa huomattavaa menetystä myynnissä. Asiakkaat voivat olla erittäinkin ailahtelevaisia, joten he voivat tuotteen väliaikaisen loppumisen vuoksi vaihtaa kilpailijan pitämään päivittäistavarakauppaan. (Newman & Cullen 2003, 147) Tuotteiden hankinnassa kansainvälinen yhteistyö on yleistynyt nopeasti, ja jo kauan aikaa sitten on huomattu pelkän kauppatason hankinnan olevan liian kallista (Finne & Kokkonen 2005, 106).

Ketjuliiketoiminnalla saavutetaankin säästöjä keskittämällä ostotoimintaa ja parantamalla logistiikkaa. Ketjun suuruuden vuoksi saavutetaan kustannustehokkuusetuja. (Kautto & Lindblom 2005, 114–115) Kustannustehokkuuden lisäksi tavararyhmähallinnassa on otettava huomioon tuotteiden laatu. Asiakkaat odottavat saavansa rahallensa tiettyä vastinetta, tiettyä laatua. Toisaalta myymälöiden imago itsessään antaa asiakkaiden käsityksissä tuotteille tietyn laadun. Eri myymälöiden myymillä tuotteilla ei ole kovinkaan suurta eroa, mutta puolestaan laatuun vaikuttavalla imagolla on. (Newman & Cullen 2003, 278) Myös hinnoittelu vaikuttaa tuotteen laatumielikuvaan. Korkeammilla hinnoilla tuotteille yritetään luoda parempaa laatumielikuvaa (Berman & Evans 1998, 132). Asiakkaiden tyytyväisyys vaikuttaa laatumielikuvaan. Mitä laadukkaampana asiakkaat pitävät tuotetta, sitä tyytyväisempiä he ovat (Pappu & Quester 2006, 10). Laadulla selvästikin on merkitystä kuluttajille, mikä ilmeni Nielsenin tutkimuksessa hinta/laatusuhteen ja tuotteiden tuoreuden²² arvostuksessa (katso Liite 2).

Kaupan omien merkkien (esimerkiksi Pirkan, Euroshopperin, Rainbow:n ja Dailyn)²³ määrä on kasvanut viime vuosina huomattavasti. Vuonna 2004 omien merkkien myynnin arvon kasvu oli 18,5 prosenttia, ja vuonna 2005 se oli 12,5 %:a²⁴. Omat merkit voivat olla kaupparyhmää aidosti erottava tekijä, sillä ne vähentävät vertailtavuutta kilpailijoihin. (Finne & Kokkonen 2005, 107) Omat merkkituotteet voivat olla ryhmän oman tuotekehityksen tulosta tai ne voidaan teettää kolmannella osapuolella eli sopimusvalmistajalla (Finne & Kokkonen 2005, 107; Hukka 2005, 174). Kaupan omien merkkien tavoitteena on lisätä asiakasuskollisuutta enemmän kauppiaita kuin valmistajia kohtaan (Berman & Evans 1998, 452). Lisäksi niiden tavoitteena on vahvistaa ja erilaistaa ryhmän ketjubrändejä, erottua kilpailijoista, vahvistaa markkina-asemaa, lisätä kaupan katetta, parantaa tuotteiden laatua sekä varmistaa toimitusketjun hallinta²⁵. Ryhmien on kuitenkin muistettava, että monet kuluttajat ovat uskollisia valmistajien brändeille²⁶ ja he odottavat saavansa kyseisiä tuotteita asioidessaan myymälässä (Berman & Evans 1998, 453). Tuoteryhmässä, jossa jo on useiden eri valmistajien brändejä, kauppojen omien merkkien mahdollisuus menestyä on melko epätodennäköinen. Myöskään silloin omien merkkien menestymahdollisuudet eivät ole kovin hyvät, kun valmistajat ovat käyttäneet huomattavia rahasummia brändiensä markkinointiin. (Hoch & Banerji 1993, 65)

²² Tekijän mielestä tuoreus kuvastaa tuotteiden hyvää laatua.

²³ Päivittäistavara-kauppa ry: Päivittäistavara-kauppa 2005–2006, 21 <<http://www.pty.fi>>

²⁴ A.C. Nielsen ref. Päivittäistavara-kauppa ry: Päivittäistavara-kauppa 2006–2007, 24 <<http://www.pty.fi>>

²⁵ Päivittäistavara-kauppa ry: Päivittäistavara-kauppa 2005–2006, 21 <<http://www.pty.fi>>

²⁶ Brändi = nimi, merkki, symboli, muotoilu tai näiden yhdistelmä, jota käytetään tunnistamaan yhden tuottajan tuotteet tai palvelut toisistaan sekä erilaistamaan ne kilpailijoiden tarjonnasta. Brändin käytössä olennaista on nimenomaan erilaistaminen ja sen avulla luotava lisäarvo. Brändin avulla tavoitellaan kilpailuetua. (Hukka 2005, 172)

2.2.4 Hinnoittelu

Hinta on yksi tärkeimmistä muuttujista päivittäistavarakaupan päätöksenteossa. Samalla se on myös helpoin ja nopein tekijä muuttua. (Newman & Cullen 2003, 169) Hinnoittelu ja oikean hintatason asettaminen ovatkin pitkälti mielikuvien hyödyntämistä, sillä keskiverto asiakas muistaa vain rajallisen määrän hintoja. Yleisesti asiakkaille tärkeimpien tuotteiden, kuten maidon, keskioluen ja kahvin, hinnat muistetaan parhaiten, sillä niitä ostetaan usein ja näissä tuotteissa hinta on olennainen ostopäätöstä tehtäessä. (Finne & Kokkonen 2005, 119) Hinnoittelun yksinkertaisena perussääntönä on se, että kysyntä ja kilpailu määrittelevät hinnoittelun ylärajan ja kustannukset alarajan. Tällöin yläraja määräytyy sen mukaan, miten paljon kuluttajat ovat valmiita maksamaan tuotteesta. Alarajan puolestaan määrittävät kaupan liiketoiminnasta aiheutuvat kustannukset. Hinnoittelun vapautteen vaikuttaa myös kilpailutilanne. Mitä kilpailullisemmat markkinat ovat, sitä vähemmän on hinnoitteluvapautta. (Kautto & Lindblom 2005, 102–103) Perussäännön lisäksi hinnoittelun lähtökohtana ovat valitut kohdeasiakkaat sekä näiden hintatietoisuus (Finne & Kokkonen 2005, 119). Tuotteet tuleekin hinnoitella siten, että ne ovat kaupalle kannattavia ja että samalla asiakkaat ovat tarpeeksi tyytyväisiä hintoihin ostaakseen tuotteita. Kuten monia muitakin kilpailukeinoja käytettäessä, niin myös hinnoittelussa tulee ottaa huomioon päivittäistavarakaupan kokonaisstrategia ja tavoitteet. Hinnat ovat helposti ja nopeasti kopioitavissa, ja sen vuoksi kauppiaan tulee tarkastella hinnoittelua sekä lyhyen että pitkän aikavälin näkökulmista. (Berman & Evans 1998, 505, 513)

Päivittäistavarakaupan alalla on hintahajontaa, joka suurimmaksi osaksi johtuu kauppojen ominaisuuksista ja erityisesti suurtuotannon eduista (Aalto-Setälä 1997, 22). Käytännössä suurtuotannon edut ilmenevät siten, että suurilla myymälöillä on alhaisemmat kustannukset kuin pienillä myymälöillä jokaista myytyä yksikköä kohden. Lisäksi suurten myymälöiden hintataso on keskimäärin alhaisempi kuin pienten myymälöiden hintataso. (Aalto-Setälä 1998, 24) Kuluttajat konkreettisesti hyötyvät kauppojen suuruudesta, sillä etenkin hypermarkettien kustannukset pienenevät suurtuotannon ansiosta, ja tämä vaikuttaa hintoihin alentavasti (Aalto-Setälä 1999, 12). Yleisesti ottaen Suomessa elintarvikkeiden hintataso on noussut vajaat 10 prosenttia vuosien 1995–2002 aikana (Santasalo & Koskela 2003, 11). Hintahajontaan vaikuttavat myös tuotteiden laatuero. Hyvälaatuinen tuote on kalliimpi kuin huonolaatuinen. (Aalto-Setälä 2001, 19) Kaupat käyttävätkin hintaa signaalina kuluttajille, joilla on epätäydellistä informaatiota tuotteiden laadusta ja hinnasta. Korkealla hinnalla halutaan viestiä korkeasta laadusta. (Kalita, Jagpal & Lehmann 2004, 280, 285) Lisäksi epätäydellinen informaatio aiheuttaa hintaeroja, jolloin on kyse siitä, etteivät kuluttajat tiedä

kaikkien kauppojen tuotteiden hintoja. Tällöin he ostavat tuotteen kalliimmasta kaupasta, vaikka tietävät, että saman tuotteen voisi saada halvemmallakin. Hintainformaation hankkimisesta aiheutuu enemmän kustannuksia kuin odotettavissa oleva säästö on ostettaessa pienemmällä hinnalla. (Aalto-Setälä 2001, 19)

Päivittäistavarakaupassa on käytössä erilaisia hinnoittelumalleja, kuten tarjoukset ja pysyvästi edulliset hinnat, joiden avulla myymälän tai ketjun hintatasosta viestitään kuluttajille (Finne & Kokkonen 2005, 119). Eri ketjukonsepteissa hinnoittelun ja mielikuvan rakentaminen on erilaista. Tärkeä lähtökohta hinnoittelulle on kunkin konseptin kilpailusegmentti. Hinnoittelun on myös oltava joustavaa, koska siten ketju kykenee nopeasti sopeutumaan kysynnän vaihteluihin ja kilpailevien ketjujen hinnanmuutoksiin. (Kautto & Lindblom 2005, 102–103) Olipa yleinen hinnoittelumalli mikä tahansa, se on kyettävä sopeuttamaan paikalliseen hintatasoon ja kilpailutilanteeseen (Finne & Kokkonen 2005, 120). Päivittäistavarakaupan alalla hintakilpailu onkin voimakasta. Hintamuutoksen menestys riippuu paljon siitä, kuinka kilpailijat reagoivat hinnan muutoksiin. (Dickson & Urbany 1994, 43) Liian voimakas hintakilpailu voi johtaa hintasotaan. Tällöin hintoja alennetaan jatkuvasti, joskus jopa hankintakustannusten alapuolelle. Hintojen alentamisella pyritään kuluttajat houkuttelemaan kilpailijoilta omaan myymälään sekä ylläpitämään kilpailuetua. Liian kova hintakilpailu voi kuitenkin johtaa alhaisiin voittoihin tai jopa tappioihin, joten se ei ole kannattavaa toimintaa pidemmällä aikavälillä. (Berman & Evans 1998, 513; Varley & Rafiq 2004, 224)

2.2.5 Asiakasviestintä

Markkinointi on kaupan alalla huomattava kustannustekijä. Toisaalta se on myös tehokas keino houkutella asiakkaita ja erottua kilpailijoista. Päivittäistavarakauppa käyttää paljon sanomalehtiä ja televisiota mainoksiin, joissa usein keskitytään tuotetarjousten esittelyyn. (Finne & Kokkonen 2005, 108) Päivittäistavarakauppiaan menestys riippuu paljon siitä, kuinka hyvin hän tuntee ja tavoittaa asiakkaansa. Kauppiaan tulee muun muassa selvittää, mitkä ovat omat markkinat ja asiakastyypit sekä se kuinka ne saavutetaan. Nämä ja muut koko liiketoimintaa koskevat tavoitteet tulee siirtää markkinoinnin tavoitteisiin. Täten markkinoinnin tavoitteiden tulee tukea koko liiketoiminnan tavoitteita. On myös huomioitava, että eri markkinointikeinojen vaikutusajat ovat erilaiset: esimerkiksi kaupan imagon luominen voi vaatia pitkänkin ajan. (Newman & Cullen 2003, 203–204) Markkinoinnin tavoitteena on parantaa sekä lyhyen että pitkän aikavälin tulosta. Pitkän aikavälin

tavoitteet liittyvät juuri kaupan imagon parantamiseen ja asemointiin sekä brändin luomiseen, kun puolestaan lyhyen aikavälin tavoitteina ovat olemassa olevien asiakkaiden kanta-asiakkuuden lisääminen ja uusien asiakkaiden houkuttelevuus. Myös myytävien tuotteiden ja niiden hintojen mainostaminen kuuluvat lyhyen aikavälin tavoitteisiin. Tuotemainonnassa tulee kuitenkin huomioida, että se samalla tukee ryhmän brändien vahvistamista. (Varley & Rafiq 2004, 236–237)

Kaupan alalla keskeiseksi asiakasviestinnän kanavaksi ovat muodostuneet erilaiset kanta-asiakasohjelmat (S-ryhmällä ja K-ryhmällä on omat ohjelmansa). Nämä ohjelmat sekä niihin liittyvät asiakkaiden palkitsemiset ovat paisuttaneet kaupan markkinointibudjetteja merkittävästi. (Finne & Kokkonen 2005, 108–109) Asiakkaiden elämäntavat ovat muuttuneet siten, että heillä on nykyään vähemmän aikaa kuluttamiseen, kun taas toisaalta heillä on käytössään enemmän rahaa kulutukseen. Heidän tarpeensa ovat tulleet monimutkaisemmiksi, ja samalla erilainen markkinoinnin informaatiovirta on valtaisa. Nykyään juuri kanta-asiakasohjelmat ovat tärkeä keino yrittää estää asiakkaiden siirtymistä kilpailijoiden asiakkaiksi. (Arantola 2000, 1) Kanta-asiakasohjelmien tavoitteena on palkkioiden avulla kannustaa asiakkaita ostamaan useammin ja suurempia määriä. Tarkoituksena on hyötyä asiakkaista pidemmällä aikavälillä kuin vain yhden ostokerran ajan, joten asiakkaita kannustetaan siirtymään yhden ostokerran asiakkaista usean kerran asiakkaiksi eli kanta-asiakkaiksi. (Lewis 2004, 281–282) Luonnollisesti tavoitteina ovat myös myynnin ylläpitäminen ja voiton ansaitseminen, nykyisten asiakkaiden uskollisuuden ja potentiaalisen arvon lisääminen sekä kannustaminen ristikkäisten tuotteiden ostamiseen. Lisäksi tavoitteena voi olla uusien asiakkaiden houkuttelevuus. (Arantola 2000, 69, 189) Kanta-asiakasohjelmat ovat todistetusti olleet tehokkaita, ja niiden ansiosta uusintaostokerrat ovat lisääntyneet (Lewis 2004, 292). Asiakkaat arvostavatkin paljon kanta-asiakkuuden tuomia etuja (katso Liite 2). Toisaalta kanta-asiakasohjelmien hinta niin kaupan ryhmille kuin kuluttajillekin on herättänyt kritiikkiä. Kanta-asiakasrekisterien ja niihin liittyvien järjestelmien kustannukset ovat korkeat, ja lisäksi asiakkaat saavat niistä huomattavia bonuksia tai palautuksia. (Finne & Kokkonen 2005, 108–109) Vaikka kanta-asiakasohjelmat lisäävät myyntiä, ne saattavat myös kuluttaa paljon rahaa. Huomattava määrä kustannuksia voi aiheutua annetuista alennuksista, vaikka myyntimäärät olisivatkin suuret. Kustannuksia aiheutuu myös muun muassa henkilöstön koulutuksesta, markkinoinnista, asiakaspalvelusta ja investoinneista kanta-asiakasjärjestelmiin. (Cigliano, Georgiadis, Pleasance & Whalley 2000, 71, 75)

Myös myymälä itsessään toimii tehokkaasti mediana, ja mainonnan fokus näyttääkin olevan siirtymässä yhä enemmän myymälämarkkinointiin. Myymälämarkkinointiin panostaminen on

tutkimusten mukaan tarkoituksenmukaista, sillä peräti 75 prosenttia ostopäätöksistä tehdään nimenomaan myymälässä. (Finne & Kokkonen 2005, 109–110). Myymälämarkkinointi on markkinointiprosessin tärkein osa-alue ja myymälä tärkein markkinointiväline. Ryhmien myymälärakennuksissa ja julkisivuissa on yhdenmukaisia ulkoisia elementtejä, joiden avulla ryhmä tunnistetaan. Esimerkiksi K-kaupoissa on K-tunnus. Asiakkaalle syntyy jo ulkoapäin tiettyyn ryhmään kuuluvan ketjun vahvuuksien mukainen vaikutelma siitä, millainen on ketjun valikoima, hintataso ja laatu. (Kautto & Lindblom 2005, 106) Tekijän mielestä viestinnässä on tärkeää se, että ryhmän kaikki toiminnot kytkeytyvät aukottomasti toisiinsa ja että asiakkaat helposti tunnistavat, mille ryhmälle toiminnot kuuluvat. Esimerkiksi tv-mainoksen nähdessään tai mainoslehden saadessaan asiakas heti tunnistaa ryhmän, jolle mainokset kuuluvat. Lisäksi asiakkaalle syntyy tietty mielikuva ryhmän hintatasosta ja laadusta.

2.2.6 Henkilöstö ja palvelu

Henkilöstöstrategia pitää sisällään useita osa-alueita, kuten rekrytoinnin ja koulutuksen. Henkilöstöstrategian tulee olla yhdenmukainen organisaatorakenteen ja muun strategian kanssa. Henkilöstöjohtamisen on myös oltava tehokasta, koska henkilöstökustannukset kattavat suuren osan kaupan juoksevista menoista. (Berman & Evans 1998, 359) Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on muiden päivittäistavarakaupan toimintojen tavoin kaupan voiton mahdollisuuksien maksimointi (Duncan & Phillips 1963, 203). Päivittäistavarakaupan alan henkilöstölle on ominaista osa-aikaisten suuri osuus, mikä onkin osasy syy henkilöstön suurelle vaihtuvuudelle. Pitkät aukioloajat vaikeuttavat hyvien työntekijöiden saamista. Tämän vuoksi joudutaan usein palkkaamaan osa-aikaisia työntekijöitä. (Berman & Evans 1998, 361) Suomessa päivittäistavarakaupan työntekijöistä 50 prosenttia oli osa-aikaisia vuonna 2005²⁷. Huomionarvioista on myös se, että kyseessä on matalapalkka-ala, joka karkottaa osan potentiaalisista työntekijöistä²⁸. Loppujen lopuksi henkilöstöstrategia voi olla yksi kilpailuedun lähde, sillä työtyytyväisyydellä ja asiakastyytyväisyydellä on usein vahva korrelaatio. (Finne & Kokkonen 2005, 110–111) Tyytymättömät työntekijät todennäköisesti palvelevat asiakkaita huonommin kuin tyytyväiset, mikä pahimmassa tapauksessa johtaa asiakkaiden ja heiltä saatavien tulojen menettämiseen kilpailijoille (Newman & Cullen 2003, 399).

²⁷ Päivittäistavarakauppa ry: Päivittäistavarakauppa 2006–2007, 5 <<http://www.ptv.fi>>

²⁸ Lokakuussa 2002 kaupan alan esimiehet ansaitsivat keskimäärin 2 746 eur/kk, myymälänhoitajat 2 219 eur/kk ja myyjät 1 654 eur/kk (Santasalo & Koskela 2003, 30).

Päivittäistavarakaupan alalla palvelun käsite on monimutkainen ja laaja, ja onkin vaikea vetää rajaa sille mikä on palvelua ja mikä ei (McClelland 1967, 230). Päivittäistavarakauppa itsessään on palvelua, koska se tarjoaa kuluttajille tuotteita jakelupalveluna. Toisaalta yksittäisessä päivittäistavarakaupan myymälässä asiakkaita palvellaan antamalla heille neuvoja, lisätietoja tai apua ostopäätöstä helpottamaan, mikä on asiakaspalvelua. (Varley & Rafiq 2004, 249) Asiakkaat haluavatkin ostosten tekemisen olevan helppoa, joten he odottavat palvelun olevan nopeaa sekä henkilökunnan asiantunteva ja ystävällinen (katso Liite 2) (Ander & Stern 2004, 104–105). Erilaisia palveluita ovat myös esimerkiksi kanta-asiakasalennukset, parkkipaikat/pysäköinti, valitusten ja palautusten käsittely sekä tuotteen vaihtomahdollisuus (Berman & Evans 1998, 571). Kaikkea mikä lisää arvoa tuotteelle, voidaan pitää osana palvelua, jonka kauppias on tarjonnut (Merrilees & Miller 2001, 379). Palvelujen luonteeseen ja laajuuteen vaikuttavat kaupan hintapolitiikka ja kilpailijoiden palvelutaso (Duncan & Phillips 1963, 575). Asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa olevilla työntekijöillä ja siten palvelulla onkin suuri vaikutus kaupan imagoon (Berman & Evans 1998, 567).

Henkilökohtainen kontakti on myymälän käytössä olevista kilpailukeinoista ainoa, joka huomioi asiakkaan yksilölliset tarpeet ja mahdollistaa niihin reagoimisen. Rekolan mukaan markkinaosuuksista kamppaileva lähikauppa tarvitsee vuorovaikutuksen asiakkaiden kanssa aktiiviseksi kilpailukeinokseen saadakseen aikaan lisämyyntiä ja säilyttääkseen asemansa kaupan rakennemuutoksessa. (Rekola 2006, 112) Rakennemuutoksessa nimenomaan pienten myymälöiden lukumäärä on vähentynyt (katso taulukko 2). Suurmyymälät ovat mullistaneet päivittäistavarakaupan palvelun luonnetta enemmän itsepalvelun suuntaan (Merrilees & Miller 2001, 388). Itsepalvelun lisääntymiseen, etenkin isoissa super- ja automarketeissa, on vaikuttanut kaupan toimintojen automatisointi, joka on supistanut työvoiman tarvetta (Tuorila 2002b, 8). Henkilökohtaisen palvelun tarjoaminen onkin ongelmallista, koska kaupan toiminnassa pyritään samanaikaisesti tehokkuuteen ja taloudellisuuteen (Tuorila 2002a, 11). Voidaankin olettaa, että henkilökohtainen palvelu aiheuttaa enemmän kustannuksia kuin itsepalvelu.

2.2.7 Lisäarvopalvelut

Varsinaisen tuotevalikoiman lisäksi kauppa voi tarjota erilaisia lisäarvopalveluita. Päivittäistavarakaupassa lisäarvopalvelut ovat kuitenkin vielä verrattain pienessä roolissa. Tyypillisiä esimerkkejä lisäarvopalveluista ovat lähikauppojen asiamiespostit, veikkaus pisteet ja

pienet kahvilanurkkaukset. Kyläkaupoissa palveluna saatetaan tarjota jopa välitysmyyntiä. Tällöin kauppias tilaa asiakkaan puolesta halutut, perusvalikoimaan kuulumattomat tuotteet, jolloin asiakkaan ei tarvitse lähteä hakemaan niitä muualta. Lisäksi kuljetuspalvelut ja kaupan omat keittiöt ovat lisäarvoa tuottavia palveluita. (Finne & Kokkonen 2005, 117–118) Muita lisäpalveluja ovat apteekin lääkekaappi, kirjaston sivupiste, bensa myynti, Internet-pääte ja käteisottopalvelu (Tuorila 2002a, 9).

Päivittäistavarakauppa voi tarjota asiakkailleen lisäarvoa myös elektronisen kaupan avulla. On olemassa useita erilaisia toteutustapoja elektroniselle kaupalle päivittäistavaroiden vähittäismyynnissä. Suomessa on hyvät lähtökohdat elektroniselle kaupankäynnille, koska Suomen kotitalouksissa on maailman huippuluokkaa oleva infrastruktuuri. (Kallio, Saarinen & Tuunainen 1997, 1, 7) Kuitenkaan sähköinen päivittäistavarakauppa ei ole kehittynyt ennustetusti erilaisten ongelmien vuoksi (katso Liite 1)²⁹. Vaikka sähköisen kaupan avulla voitaisiinkin luoda läheisempi asiakassuhde kuin perinteisessä kaupankäynnissä, ongelmana ruoan ostamisessa on se, etteivät asiakkaat voi koskea, nähdä tai haistaa tuotteita. Ulkomaisten tutkimusten mukaan elektronisella päivittäistavarakaupalla ei ole vielä saatu aikaiseksi voittoja. (Keh & Shieh 2001, 73, 78, 79) Oleellista kaikenlasten lisäpalvelujen tuottamisessa on se, että niistä saatava hyöty on kustannuksia suurempi. Asiakkaat kyllä haluaisivat monenlaisia lisäpalveluja, mutta eivät ole valmiita maksamaan niistä. (Tuorila 2002a, 9, 12) Haasteena kaupalle onkin opetella lisäarvopalvelujen tuottamiseen tarvittavat taidot ja kustannusten hallinta (Finne & Kokkonen 2005, 118).

2.3 Ketjuliiketoiminta

2.3.1 Keskeisten käsitteiden määritelmät ja ketjuliiketoimintamallin sisältö

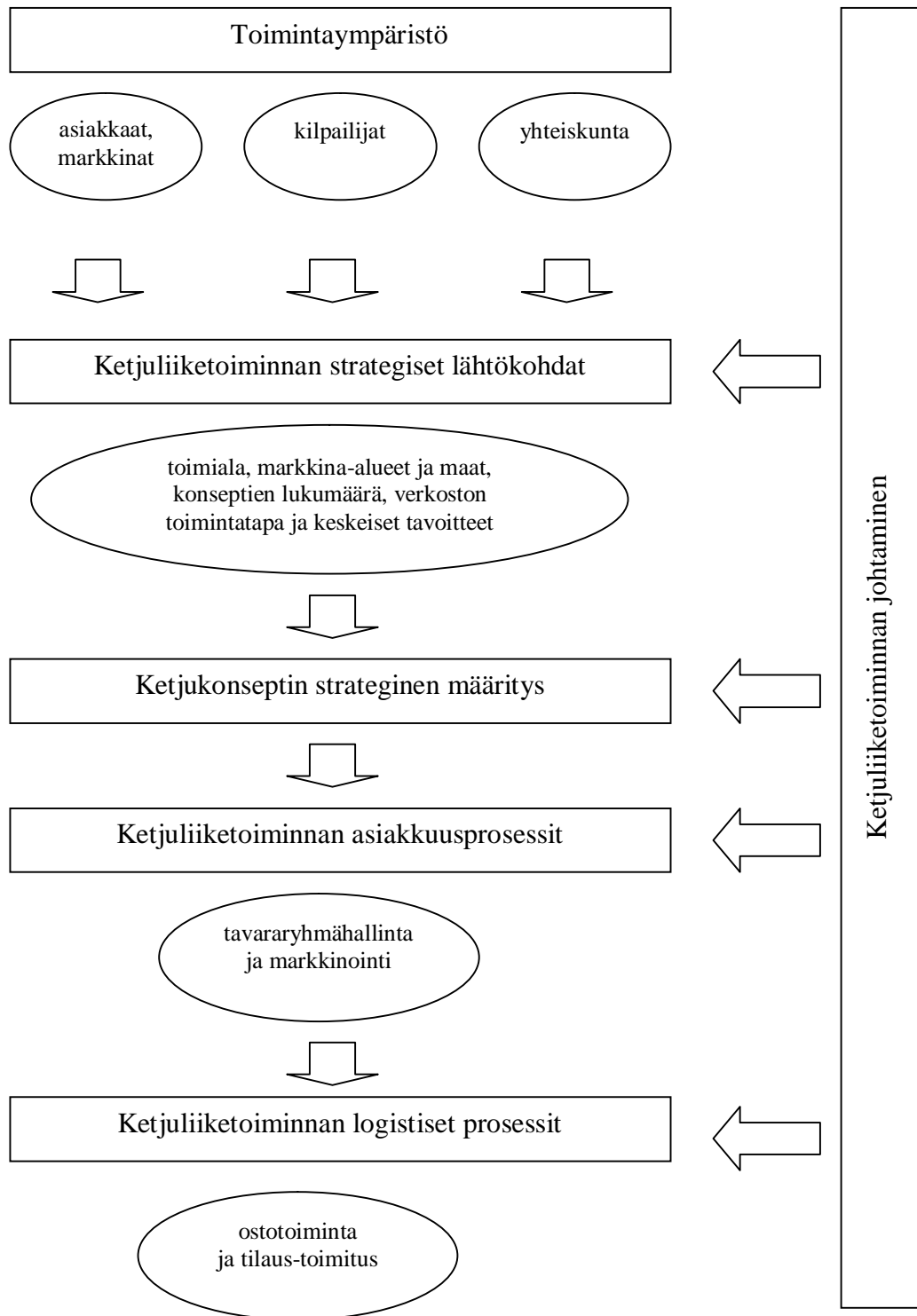
Kauton ja Lindblomin (2005, 44, 56–57) määritelmän mukaan *ketjun* muodostavat yhdenmukaisesti määritellyn ketjukonseptin mukaan toimivat ketjun kaupat ja näiden yhteiselimenä toimiva ketjuyksikkö. Ketjun toimijat muodostavat verkoston, joka toimii ketjuliiketoimintamallilla ja mallissa sovitun työnjaon sekä vastuiden mukaisesti. Ketjun toiminnan lähtökohtana on ketjukonseptin määrittäminen ja sen jatkuva kehittäminen, ketjun kauppajien yhdenmukainen tavaravalikoima, yhteismarkkinointi sekä keskitetty ostotoiminta ja logistiikka. Tunnusomaista

²⁹ Päivittäistavarakauppa ry: Päivittäistavarakauppa 2005–2006, 7 <<http://www.ptv.fi>>

ketjun liiketoiminnalle on se, että ketjulla on yhtenäinen nimi ja yhtenäisiä asiakaslupauksia sekä yhteinen liiketunnus (Kautto & Lindblom 2004, 12).

Ketjukonseptin strateginen määritelmä sisältää liikeidean vastaukset kysymyksiin kenelle, mitä ja miten. Konseptissa määritellään ketjun tavararyhmä-, hinnoittelu-, palvelu- ja markkinointistrategiat. Lisäksi siinä määritellään toiminnan laadun, kauppapaikkaverkoston sekä henkilökunnan osaamisen keskeiset lähtökohdat. Ketjukonseptin määrittäminen antaa strategiset lähtökohdat liiketoimintaprosesseille. Kuitenkin ennen konseptin strategista määrittämistä tehdään periaatteelliset ratkaisut toimialasta, markkina-alueista, konseptien lukumäärästä sekä verkoston toiminnan rakenteesta. Nopeasti muuttuvan toimintaympäristön tarkka analysointi ja ennakointi on myös tärkeää. Olennainen tekijä ketjukonseptin määrittämisessä on asiakaslupaukset. Hyvin toteutettuina ja asiakaskohtaamisessa lunastettuina ne aikaansaavat korkeaa ketjun merkin tunnettavuutta ja arvostusta ja tämän seurauksena tyytyväisiä asiakkaita. Ketjun tavoitteena onkin, että se on asiakaslupaustensa osalta kilpailijoitaan parempi ja kiinnostavampi. (Kautto & Lindblom 2004, 11; 2005, 44, 57)

Ketjuliiketoimintamalli tarkoittaa ketjun kokonaisvaltaista, loogista ja integroitua toimintatapaa (Kautto & Lindblom 2005, 57). Ketjuliiketoiminnan keskeisenä tavoitteena on menestyä markkinoilla paremmin yhdessä kuin kukin yritys yksinään (Hukka 2005, 10). Kuviossa 3 havainnollistetaan ketjuliiketoiminnan rakenne ja vertikaalinen eteneminen pääpiirteissään.



Kuvio 3 Ketjuliiketoimintamallin rakenne (Kautto & Lindblom 2005, 45)

Ketjuliiketoiminnan lähtökohtia ovat strategiset valinnat muun muassa toimialasta, markkina-alueista ja keskeisistä tavoitteista. Varsinainen ketjuliiketoimintamalli käsittää ketjukonseptin määrittämisen. Ketjukonsepti antaa strategiset lähtökohdat operatiivisille liiketoimintaprosesseille,

sekä ketjussa määritellään asiakaskohderyhmät, kilpailusegmentti ja pääkilpailija. Asiakastyytyvyyden ja ketjun menestyksen perustana on se, että asiakkuusprosessit todellakin toimivat asiakaslähtöisesti. Ketjuliiketoimintaan kuuluvien prosessien ohjausvälineenä ja työkaluna on koko toimitusketjun kattava 100-prosenttinen tiedonhallinta, joka on olennainen tekijä mallissa. Tiedonhallinnan keskeisin impulssi on ketjun kauppojen järjestelmistä saatavat tuotteiden menekkitiedot ja kanta-asiakastiedot. (Kautto & Lindblom 2004, 12; 2005, 44, 57)

Ketjuliiketoimintamalli vaatii johtamisjärjestelmän, jonka kaikkia osia jokainen ketjun yksikkö järjestelmällisesti noudattaa ja tämä on välttämätöntä liiketoiminnan johtamisen ja ohjauksen kannalta. Ketjuliiketoiminnassa ja sen johtamisessa on olennaista noudattaa loogisuuden, johdonmukaisuuden ja yksinkertaisuuden periaatteita, joiden avulla varmistetaan mallin tehokkuus, toiminta ja prosessien integrointi. Ketjuliiketoimintamalli voikin toimia tehokkaasti ainoastaan keskitetysti omistetuissa ja johdetuissa ketjuissa tai yrittäjäjärakenteeseen perustuvissa ketjuissa, jotka toimivat joko franchising-sopimuksella tai vertikaalisella sopimuksella. (Kautto & Lindblom 2005, 46, 57)

2.3.2 Ketjun verkoston rakennevaihtoehdot

Ketju on yhteistyöverkosto, jota voidaan koordinoita ja kontrolloida erilaisten hallintarakenteiden avulla. Hallintarakenne vaikuttaa ketjun toimintatapoihin, organisaation rakenteeseen, päätöksentekoon ja johtamisjärjestelmään. Ketjun verkoston koordinointi ja kontrolli voivat perustua omistukseen tai eriasteisiin sopimuksiin. Kumpikaan vaihtoehdoista verkoston hallintarakenteista ei ole toista absoluuttisesti kilpailukykyisempi. (Kautto & Lindblom 2005, 46–47)

Sopimusperusteisessa ketjussa keskusliike tai ketjuyritys omistaa ketjukonseptit, joiden käyttöoikeus luovutetaan sopimuksella yrittäjille eli kauppiaille. Tekijän mielestä K-ryhmän ketjutoiminta on esimerkki sopimusperusteisesta ketjusta. Sopimuksessa määritellään muun muassa osapuolten edut ja velvoitteet sekä määritykset sopimusehtojen rikkomisen sanktioista ja irtisanomisperusteet. Lisäksi voidaan sopia kauppiaan käyttöön luovutettavasta kauppapaikasta. Oleellista sopimusperusteisessa ketjussa on se, että kauppias maksaa ketjuyritykselle tietyn suuruisen maksun. Ketjun toiminnan keskeiset periaatteelliset päätökset tekee ketjuyritys. Kuitenkin samalla voidaan hyödyntää yrittäjyyden parhaita ominaisuuksia, kuten hyvää paikallistuntemusta

sekä omien asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden tietämistä, ja siten saavuttaa todellista kilpailuetua. Kauppojen toiminnan järjestelmällinen johtaminen on yrittäjärakenteisissa ketjuissa usein suuri haaste. Johtamisessa voidaan onnistua, jos korostetaan tasapuolisuutta, oikeudenmukaisuutta, uskottavuutta, luotettavuutta ja luottamusta. (Kautto & Lindblom 2005, 48–49, 144–145)

Omistusperusteisella ketjulla tarkoitetaan sellaista kaupparyhmää, jonka verkosto muodostuu ketjupalveluja tuottavasta keskusliikkeestä, pääosin keskitetystä ostotoiminnasta ja logistiikasta sekä alueellisesti toimivista vähittäiskaupparyityksistä, kuten osuuskaupoista. Kaupparyhmän omistuspohjainen malli johtuu siitä, että alueelliset vähittäiskaupparyitykset omistavat kokonaan keskusliikkeen. Tekijän mielestä S-ryhmää voidaan pitää omistusperusteisena ketjuna. Päätöksenteko on hyvin keskitettyä omistusperusteisissa ketjuissa. Keskitetysti tehdään liiketoiminnan operatiiviset päätökset, jotka liittyvät valikoimiin, markkinointiin ja hintoihin. Keskitetty toimintatapa ja johtosuhteiden selkeys voivat tuoda kilpailuetua. Myönteisen ketjukurin aikaansaaminen on helpompaa verrattuna yrittäjärakenteiseen ketjuun. Ongelmia voivat kuitenkin aiheuttaa voimakkaat alueyitykset, jotka haluavat ylläpitää sellaisia rakenteita ja toimintatapoja, jotka eivät muuttuvissa olosuhteissa ole enää tehokkaita ja kilpailukykyisiä. (Kautto & Lindblom 2005, 47–48, 146)

2.3.3 Ketjuuntumisen tavoitteet

Ketjun toiminnan tiivistämisen ja rakenteen täsmentämisen perustavoitteena on parantaa niin kauppiaiden kuin ketjunkin menestymistä markkinoilla (Hukka 2005, 39). Mitrosen (2002, 323–325) mukaan ketjuuntumisen tavoitteena on muun muassa kannattavuuden parantaminen, tuottavuuden ja kasvun aikaansaaminen sekä toiminnan joustavuuden ja markkinoille sopeutumisen vahvistaminen. Ketjussa kullakin toimijalla on omat voimavaransa ja asemansa, joita kehittämällä ja parantamalla toimijat pyrkivät parantamaan omaa ja ketjunsä suorituskykyä yksinään ja yhteistoiminnassa muiden kanssa.

Asiakastytyväisyyden tulee olla ketjun tärkein arvo ja tavoite, joten kaiken toiminnan on tähdättävä sen saavuttamiseen. Asiakkaiden tyytyväisyys ketjun yksittäiseen kauppaan ja koko ketjuun korreloi voimakkaasti myynnin ja näin ollen markkinamenestyksen kanssa. (Kautto & Lindblom 2005, 50) Lindblom (2003, 216) painottaa, että ainoastaan vastaamalla oikein kuluttajien tarpeisiin ketju ja sen yksittäiset kaupat pystyvät luomaan aitoa kilpailuetua ja varmistamaan oman

elinkykyisyytensä sekä kasvun mahdollisuutensa myös tulevaisuudessa. Asiakastyytyväisyys täten luo pohjan menestykselle ja tuloksille niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. Ketjun jokaisessa kaupassa keskeiset asiakaslupaukset tulee esittää selkeästi ja ne on toteutettava näyttävästi ja laadukkaasti, jolloin näiden mielikuvien ja kokemusten avulla asiakkaille syntyy käsitys ketjusta merkinä, brändinä. Jos ketjun kauppojen toiminta liiketoimintaprosesseissa ei luo asiakkaiden arvostamaa sisältöä merkille ja koko ketjulle, niin silloin heikoimmat konseptit joutuvat poistumaan markkinoilta kadottaessaan voimansa ja tuloksensa³⁰. (Kautto & Lindblom 2004, 16–17; 2005, 50)

Ketjun yksi menestyksen avaintekijä on tehokkuus, jonka tulee kaikilta osin tukea ketjun menestystä liiketoimintamallin sisäisessä toiminnassa. Tavoitteena on oltava, että tehokkuus on oman toimialan ja markkinasegmentin paras. Tehokkuus voi syntyä vain sillä edellytyksellä, että liiketoimintaprosessit toimivat kaikkien toimijoiden osalta integroidusti ja kokonaisvaltaisesti asiakkaista tavarantoimittajiin asti, eli kun käytössä on rakenteiltaan tehokas liiketoimintamalli. Ketjuyrityksen suuruudella on ratkaiseva merkitys, sillä vain riittävän suuri kriittinen massa antaa reaaliset lähtökohdat todelliselle kustannustehokkuudelle ja suhteellisesti alhaiselle kustannustasolle toimialalla. (Kautto & Lindblom 2004, 17; 2005, 51) Ketjuuntumisen ansiona onkin nimenomaan toiminnan tehostuminen, joka mahdollistaa alemman kustannustason ja sitä kautta alemmat kuluttajahinnat (LTT 1994, 17). Vaadittaessa toiminnalta tehokkuutta edellyttää se konseptin hiomista kustannus- ja tuottorakenteen osalta sellaiseksi, että toiminta mahdollistaa kilpailukykyisen hintatason ylläpitämisen. Ketjun tulee tehokkuusvaatimuksen lisäksi huomioida toiminnassaan myös muita tekijöitä kuten palvelua, laatua ja valikoimiam, jotta ketju menestyisi. (Korolainen 2001, 179)

Useiden tutkimusten ja käytännön kokemusten perusteella hyvä työtyytyväisyys merkitsee menestystä. Monia ketjuliiketoimintamallin elementtejä voidaan kopioida ja yhdenmukaistaa, mutta työtyytyväisyyden kopiointi ei kuitenkaan onnistu. Asiakkaat kokevat ja vaistoavat yksittäisen kaupan ilmapiirin yllättävän selkeästi ja nopeasti, joten he mieluummin asioivat myönteisen ilmapiirin kaupoissa. Suuri haaste ketjuliiketoiminnalle on saada työtyytyväisyys ja hyvä ilmapiiri toteutumaan koko ketjussa. Henkilöstöön perustuva kilpailuetu syntyykin jatkuvasta oppimisesta ja

³⁰ Esimerkkinä markkinoilla menestymättömyydestä voidaan mainita Suomen Spar Oyj:n toiminta, jonka seurauksena Spar-myyvälät tulevat poistumaan katukuvasta. SOK osti tammikuussa 2006 kaikki Axfood AB:n omistamat Suomen Spar Oyj:n osakkeet sekä lisäksi muita osakkeita niin, että SOK:n omistusosuus oli yli 90 prosenttia. Osakeyhtiölain mukaan SOK:lla oli oikeus lunastaa myös muiden osakkeenomistajien osakkeet. SOK hakee osakkeiden julkisen noteerauksen lopettamista Helsingin Pörssissä saatuaan kaikki Suomen Sparin osakkeet omistukseensa. Kaupan myötä S-ryhmän verkosto laajenee ja kilpailuasema vahvistuu.

(S-ryhmän www-sivusto: Tiedote 12.01.2006 "SOK:n Spar-kaupat varmistuivat"

<<http://www.s-kanava.fi/sryhma.do?sectionid=7923160&tied=1&arid=148556697>>

väistämättä tapahtuvan muutoksen hallinnasta. Henkilöstön osaamista kilpailijat eivät voi niin vaan mitätöidä, kuten hinnoittelun tuomaa kilpailuetua. Koulutuksen tavoitteena on antaa työntekijälle selvä käsitys koko ketjun tavoitteista, arvoista, toiminnasta sekä ennen kaikkea hyvä osaaminen omassa työtehtävässä. (Halonen 2001, 49; Kautto & Lindblom 2005, 51)

Hyvä liikeloudellinen tulos on seurausta asiakastyytyväisyyden, toiminnan tehokkuuden ja henkilöstön osaamisen sekä työtyytyväisyyden toteutumisesta. Hyvät tulokset ovat sinänsä tärkeä tavoite, koska ne mahdollistavat toiminnan jatkuvan kehittämisen, investoinnit ja panostukset sekä turvaavat yrityksen ja sen henkilöstön olemassaolon, toimeentulon ja tulevaisuuden. (Kautto & Lindblom 2005, 52) Kaupan ryhmällä tai yksittäisellä myymälällä ei yksinkertaisesti ottaen ole toiminnallisia edellytyksiä, ellei tuottojen ja kustannusten erotus ole positiivinen (Kotisalo & Kiuru 1997, 33). Erilaisten taloudellisten tunnuslukujen avulla voidaan konkreettisesti seurata toiminnan kehitystä ja reagoida tunnuslukujen arvojen muutoksiin. Tarkastelunäkökulmaksi tulee ottaa koko ketjun lisäksi vähintäänkin kauppataso. Seuraamista tulee tehdä myös tavararyhmittäin. (Hukka 2005, 135)

Ketjuliiketoiminnassa uskottavuudella ja luotettavuudella on keskeinen merkitys. Asiakkaiden näkökulmasta toiminnan on uskottavasti ja luotettavasti vastattava ketjun asiakaslupauksia eikä pettymyksiä tule aiheuttaa. Luotettavuus yksittäisiin kauppoihin sekä koko ketjuun mitataan jokaisella ostoskäynnillä. Kauppa joutuu näin ollen joka päivä ansaitsemaan asiakkaidensa luottamuksen, sillä asiakas voi koska tahansa muuttaa ostopaikkaansa (Halonen 2001, 40). Luottamus ja uskottavuus ovat keskeinen asia myös ketjun sisäisessä toiminnassa. Lisäksi sidosryhmissuhteissa ja erityisesti tavarantoimittajayhteistyössä on käytännössä toimittava lupauksen mukaisesti. (Kautto & Lindblom 2004, 18–19) Jos ketjun ja tavarantoimittajien välillä ei ole luottamusta, heidän välisensä yhteistyö kariutuu hyvin nopeasti. Tavarantoimittajat odottavat ketjun toiminnalta aitoa kuluttajalähtöisyyttä, kun puolestaan ketju luottaa toimittajien toimitusvarmuuteen ja kykyyn luoda kysyntää kuluttajaportaassa. (Lindblom 2003, 211)

2.3.4 Ketjuuntumisen edut ja haitat

Sanoilla yhteistoiminta, ketjuuntuminen ja keskittäminen on erilainen kaiku, vaikka niillä usein tarkoitetaan samaa ilmiötä. Yritysten välinen yhteistoiminta on keskeinen tämän päivän yritystoiminnan ilmiö. Mannermaan tutkimus on jo lähes kahdenkymmenen vuoden takainen, silti

väitettä voidaan edelleen pitää ajankohtaisena. Yhteistoiminta koetaan kaksijakoisesti: toisaalta se nähdään yrityksen merkittävänä strategisena mahdollisuutena, mutta toisaalta se myös koetaan uhkatekijänä. (Mannermaa 1989, 1) Oleellista kuitenkin on se, että keskittämiseen soveltuvia toimintoja tulee olla riittävästi, jotta yhteistoiminta olisi mielekästä (Mannermaa 1980, 48). Myöhemmin Mannermaa (1993, 78) osuvasti kirjoittaa ketjuuntumisen olevan tasapainottelua suuruuden ja pienuuden etujen tavoittelun kanssa. Markkinat määräävätkin sen, milloin suuruus ja keskittäminen ovat strategisia etuja, ja milloin puolestaan pienuus ja joustavuus (Korolainen 2001, 102).

Ketjuuntumisen edut usein liittyvät tavalla tai toisella suuruuteen ja suuren yrityskoon mukanaan tuomiin etuihin. Suurtuotannon edut ilmenevät ostotoiminnassa (muun muassa yhteisostot, paljousalennukset ja suurempi neuvotteluvoima tavarantoimittajien suhteen), hankinnassa ja logistiikassa (muun muassa kuljetus, keskitetty varastointi ja tehokkaat tavara- ja informaatiovirrat) ja siten edelleen kustannustehokkuusetuina. Kustannustehokkuudella tarkoitetaan sekä toiminnan tehokkuutta että suhteellisesti alhaista kustannustasoa omalla toimialalla ja ketjuyrityksen omassa markkinasegmentissä. Kustannustehokkuudella onkin ratkaiseva merkitys ketjun todellisen hintakilpailukyvyyn ja luonnollisesti myös ketjun toiminnan tuloksellisuuden kannalta. Kaupan alalla on yleinen käsitys siitä, että suuruudesta sinänsä on hyötyä. Näin ei kuitenkaan ole, sillä pelkällä suuruudella ei saavuteta asiakastyytyvääisyyttä ja hyviä tuloksia. Ketjun liiketoimintamallin tulee kokonaisuudessaan olla toimiva ja tehokas, jotta saavutetaan suurtuotannon etuja. (Kautto & Lindblom 2005, 15–16, 114; Kotisalo & Kiuru 1997, 32)

Ketjuliiketoiminnalla saadaan etuja markkinoinnissa, jonka tärkein tavoite on luoda asiakaslupausten perusteella konseptista tunnettu ja kiinnostava merkkituote eli brändi. Keskittämällä asiakkuusprosessien hallinta pääosin ketjun ketjuyksikköön karsitaan markkinoinnin päällekkäisyyttä ja samalla saavutetaan kustannussäästöjä. Myös osaaminen monistuu, kun markkinointi keskitetään. (Kautto & Lindblom 2005, 15–16, 108; Kotisalo & Kiuru 1997, 32) Ketjuuntumisen etuna on myös se, että se antaa pienelle kaupalle mahdollisuuden esiintyä markkinoilla suuryrityksen tavoin. Keskeisiä asioita siinä ovat esimerkiksi valtakunnallinen mainonta sekä yhtä kauppaa laajemman yhteisen imagon rakentaminen yhdessä muiden kauppajien kanssa. (Hukka 2005, 35) Toisaalta yhteinen imago voi myös olla ristiriidassa kauppiaan imagon kanssa (LTT 1994, 12). Jotta käytännössä hyödyttäisiin asiakkuusprosessien keskitetystä hallinnasta, kauppajien tulee aidosti sitoutua ketjuyksikön tekemisiin päätöksiin ja toimia laadukkaasti asiakasrajapinnassa (Kautto & Lindblom 2005, 15).

Ketjutoiminnan etuna on parempi kannattavuus, joka on seurausta toimintojen keskittämisestä. Toiminnot, kuten markkinointi ja ostotoiminta, vaikuttavat moninaisesti myymälöiden toimintaan ja sen seurauksena myös tulokseen. Esimerkiksi keskittämällä lajitelmiä ja valikoimien suunnittelu ketjun kaupoille saadaan monipuolisemmat lajitelmät ja valikoimat. Tällä on positiivinen vaikutus myyntiin ja myyntikatteeseen sekä varastoihin sitoutuva pääoma saadaan pienemmäksi. Tekijän mielestä ketjutoiminnassa voi kuitenkin olla riskinä se, että myymälöissä on liian samanlaiset valikoimat, jos myymälät eivät lainkaan saa itsenäisesti hankkia omia tuotteitaan. Tällöin ei voida toteuttaa asiakkaiden toiveita. Kannattavuuteen vaikuttaa positiivisesti myös kustannusten aleneminen, jos toiminnot keskitetään. (Kotisalo & Kiuru 1997, 35; Mannermaa 1980, 51)

Säästöjä saadaan keskitetyistä tukitoiminnoista, kun yhteisiä palveluja ostetaan esimerkiksi laskentatoimen, tietojenkäsittelyn ja koulutuksen osa-alueilta. On myös mahdollista, että tietotaito paranee toiminnan keskinäisen vertailun, yhteisen koulutuksen ja neuvonnan avulla. Lisäksi ketjuuntumisen ansiosta ketjun kauppiat voivat keskittyä olennaiseen eli asiakaspalveluun. (Hukka 2005, 11, 35) Keskitetyn johtamisfilosofian etuna on se, että saavutetaan yksityiskohtainen ja yleinen strategia sekä työntekijävastuut yhdenmukaistuvat selvästi. Kauppiat säästävät aikaa ja resursseja, kun pitkän aikavälin suunnittelu yhdenmukaistetaan. Tällöin myös mahdollisuudet ja uhat ovat ketjuyksikön huolellisessa valvonnassa. (Berman & Evans 1998, 109)

Vaikka ketjuuntumisella saadaan aikaan monia etuja, se voi myös aiheuttaa haittoja kauppiaille. Oleellimmat haitat ovat itsenäisyyden ja paikallisen päätösvallan kaventuminen (Kotisalo & Kiuru 1997, 35). Myös Mannermaan (1989, 166–167) mukaan itsenäisyys vähenee ja hän on kirjoittanut, että ”autonomiasta luopuminen nähdään yhteistoiminnasta saatavien hyötyjen väistämättömänä [väistämättömänä] hintana”. Yhteistoiminta voikin johtaa ristiriitaiseen tilanteeseen: Toisaalta kauppias tavoittelee riippumattomuutta, mutta toisaalta hänen tulkitaan yhteistyön etuja tavoitellessaan joutuvan luopumaan juuri osasta autonomiaansa. Liiallinen keskittäminen voi myös johtaa aloitekyvyttömyyteen, yrityksen reagoitokyvyn heikkenemiseen, joustamattomuuteen sekä byrokraatiaan ja siten kannattavuuden heikkenemiseen (Mannermaa 1980, 64).

Käytännössä ketjuuntumisen ongelmana voi olla päätösvallan jako keskusyksikön ja kauppiaiden kesken. Yrittäjien välillä voi nousta esiin arvostus- ja arvostiritoja, jotka saattavat aiheuttaa kyräilyä tuntua kauppiaskuntaan ja siten todellisia ongelmia ketjussa. Kauppialla ja keskusyksiköllä voi olla näkemyseroja siitä, kuinka toiminta soveltuu omaan kauppaan sen koon, sijainnin tai perussortimentin mukaan. (Hukka 2005, 13, 36) Ketjuuntumisen haittoja LTT:n (1994,

57) tutkimuksen mukaan voivat olla muun muassa kaupan väärä asennoituminen yhteisostoihin, oletettua pienemmät yhteishankintojen avulla saadut hyödyt, ketjun kauppojen heterogeenisuuden ja maantieteellisten erojen tuomat ongelmat markkinoinnissa. Muita haittatekijöitä voivat olla keskusyksikön byrokratisoituminen, ”vieraantuminen” kentällä tapahtuvista asioista ja ”kentän äänen” kuuntelemattomuus ketjua koskevassa päätöksenteossa sekä rakennettujen logistiikka- ja informaatiojärjestelmien tehottomuus. Ketjun menestymättömyyteen voivat myös vaikuttaa ketjujohdon ja kauppiaiden väärät toimintastrategia- ja johtamisen näköalattomuus sekä huono koko ketjun toimintaa koskeva valvonta. (Korolainen 2001, 103–104) Berman & Evans (1998, 109) mainitsevat haittoiksi joustamattomuuden, korkeat investoinnit, vähentyneen kontrollin ja rajallisen itsenäisyyden. Valikoimien, hintojen ja mainosten ollessa samat kaikille kauppiaille voi olla vaikeaa ottaa huomioon kuluttajien paikallisia tarpeita. Viestinnän puute ja aikaviive päätöksenteossa aiheuttavat ongelmia.

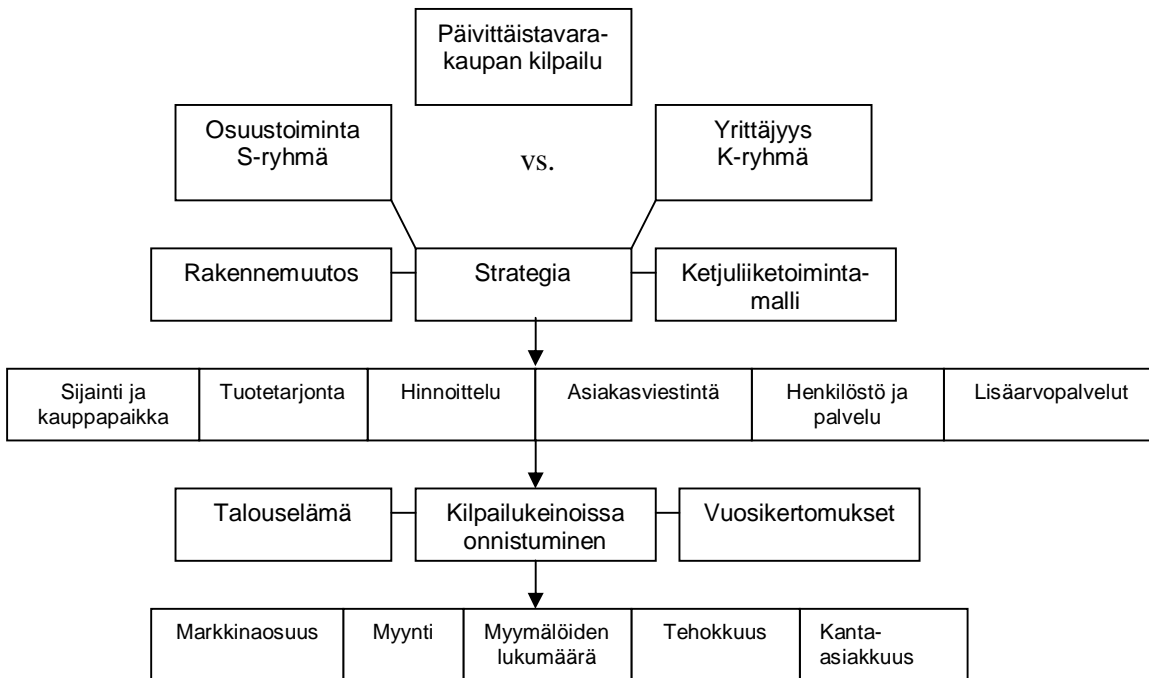
2.4 Yhteenveto

Päivittäistavarakaupassa strategisen päätöksenteon olosuhteet ovat huomattavan monimutkaiset, koska päätöksenteossa on samanaikaisesti otettava huomioon lukuisia tekijöitä, kuten kilpailijat ja eri kilpailukeinojen painotukset. Kuviossa 4 nähdään tekijän mielestä keskeisten päivittäistavarakaupan alaan liittyvien tekijöiden yhteenliittymät. Päivittäistavarakaupan liiketoiminnan ohjauksen haasteellisuutta lisää alan muuttuva ja epävarma ympäristö. Tämän vuoksi toimintoja tulee aika ajoin muuttaa, jotta jatkossakin menestyttäisiin kovasti kilpailulla alalla. Kaupan kehitys onkin voimakkaasti sidoksissa talouden yleiseen kehitykseen. Viime vuosina tunnusomaisia piirteitä rakennemuutokselle ovat olleet myymälämäärän nopea väheneminen, yksikkökoon kasvu ja ketjuuntuminen. Ryhmien tulee strategisissa päätöksissään huomioida koko alan kehitystä ryhmän oman kehityksen lisäksi ja arvioida kannattaako toimia alan yleisen kehityksen mukaisesti vai sen vastaisesti. Kuviossa 4 ketjuliiketoimintamalli on liitetty strategiaan, koska ketjuuntumiseen liittyvät päätökset ovat strategisia valintoja toimintatavasta. Myös ketjuliiketoimintamallissa päätetään keskeisten kilpailukeinojen painotuksista. Ketjumallissa osa kilpailukeinoihin liittyvistä päätöksistä tehdään keskitetysti kaikkia koskeviksi ja osaan kilpailukeinoista kauppiat voivat itse vaikuttaa.

Päivittäistavarakaupassa monet toimenpiteet liittyvät toisiinsa, ja päätöksiä tehtäessä tulee samanaikaisesti huomioida useita kilpailukeinoja. Asiakkaat on otettava aina toiminnan

lähtökohdaksi, sillä ilman niitä ei saada tuloja eikä kaupankäynti ole kannattavaa. Asiakkaita on monenlaisia ja samankin asiakkaan tarpeet vaihtelevat ajoittain. Asiakkaiden erilaisuuksien vuoksi on olemassa erilaisia myymälätyyppejä, jotka tyydyttävät asiakkaiden eri tarpeita. Myymälät eroavat muun muassa tuotetarjonnan laajuudeltaan ja hintatasoltaan. Hintatasoon vaikuttavat muun muassa tuotteiden laatu ja suurtuotannon edut. Hintojen tulee olla asiakkaille tarpeeksi mieluisat ja kattaa kustannukset, jotta toiminta olisi kannattavaa. Sijainti on kaupan menestykselle ensiarvoisen tärkeä tekijä. Kauppiaan ei kuitenkaan aina ole mahdollista saada haluamaansa kauppapaikkaa, jolloin esimerkiksi mainonnan avulla voidaan parantaa menestymahdollisuuksia. Yleisesti markkinoinnin tavoitteena on parantaa kaupan imagoa ja tulosta. Myös henkilöstön käytöksen ja palvelun avulla voidaan parantaa myymälän mainetta. Omien toimintojen lisäksi on myös kiinnitettävä huomiota kilpailijoiden toimiin. Asiakkaat ovat melko ailahtelevaisia, ja he voivatkin helposti siirtyä kilpailijoiden pitämiin myymälöihin. Menestyäkseen päivittäistavarakaupan alalla yrityksen tulee olla joustava ja muuttaa toimintoja tarvittaessa. On myös ymmärrettävä kilpailijoiden toimintoja ja sitä kuinka eri kilpailutekijät liittyvät toisiinsa.

Kuviossa 4 kuvataan myös se, mitä empiriassa tullaan tarkastelemaan, koska kuvio auttaa paremmin ymmärtämään sen, kuinka empiriassa käsiteltävät liittyvät teoriaan. Kilpailukeinojen yhtäaikainen käsittely on haastavaa ja niissä onnistuminen mahdollistaa menestymisen. Menestyminen ilmenee muun muassa markkinaosuuden ja myynnin lisääntymisenä. Ryhmien myymälöiden lukumääriä tarkastellaan empiriassa, koska myymälöiden määrän kehitys on ollut oleellinen muuttuja koko alan rakennemuutoksessa. Ryhmien myymälämäärän kehitystä verrataan alan kehitykseen. Alalle on ollut ominaista ketjuuntuminen ja sen myötä tehokkuuden parantuminen. Ketjuuntumalla haetaan nimenomaan suurtuotannon etuja. Empiriassa arvioidaan sitä, kuinka tehokkaita ryhmät ovat olleet. Samalla kun päivittäistavarakaupan kilpailu on kiristynyt, niin myös asiakkaiden elämäntavat ovat muuttuneet ja heidän tarpeensa monimutkaistuneet. Kanta-asiakasohjelmista on tullut tärkeä kilpailukeino, jolla yritetään estää asiakkaiden siirtymistä kilpailijoiden asiakkaiksi. Empiriassa arvioidaan sitä, kuinka ryhmät ovat onnistuneet asiakkaiden sitouttamisessa.



Kuvio 4 Tutkimuksen viitekehys

3 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSA: KILPAILUTILANNE K- JA S-RYHMIEN VÄLILLÄ VUOSINA 1996–2005

3.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja aineiston käsittely

Tutkimuksen empiirisessä osassa analysoidaan sitä, miten kilpailutilanne on muuttunut K- ja S-ryhmien välillä vuosien 1996–2005 aikana, ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet kilpailutilanteen muuttumiseen. Talouselämän artikkeleiden ja vuosikertomusten avulla analysoidaan kilpailutilanteen muutoksen syitä ja itse muutosta. Vuosikertomukset ovat ryhmien itsensä kirjoittamia, joten niistä saadaan ryhmien oma näkökanta kilpailuun vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi vuosikertomuksista saadaan tiedot myyntien, myymälämäärien ja kanta-asiakkaiden lukumäärien muutoksista. Talouselämän artikkelit puolestaan antavat analysointiin ulkopuolisten näkemyksiä alasta ja tarkasteltavista organisaatioista. Artikkeleissa on myös paljon ryhmien henkilöstön haastatteluja, eli ryhmien omia mielipiteitä. Empiirisessä osiossa etsitään vastauksia muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet markkinaosuuksien muuttumiseen? Eli miksi ja miten ne ovat muuttuneet?
- Miten ryhmät ovat painottaneet kilpailukeinoja?
- Miten ryhmät ovat onnistuneet kilpailukeinojen käytössä?
- Miten ryhmien ketjuuntuminen on onnistunut, ja mitä muutoksia ne ovat tehneet ketjuuntumisen suhteen?
- Miten myynnit, myymälä- ja kanta-asiakasmäärät ovat muuttuneet?

Empiirinen aineisto on esitetty kronologisessa muodossa ja se on jaettu viiteen ajanjaksoon yhdistäen kaksi vuotta. Aikaperiodiksi on muodostettu kaksi vuotta, koska analyysivaiheessa vuosien välillä ilmeni samantyyppisiä aihepiirejä. Monet käsiteltävistä aiheista tulivat esille useampana ajanjaksona, joten niitä käsiteltiin useammalla aikaperiodilla. Tutkimuksessahan haluttiin muun muassa selvittää mitä muutoksia ryhmät ovat tehneet parantaakseen kilpailukykyänsä. Osa parannuskeinoista vaatii useamman vuoden tuottaakseen tulosta, joten näin ollen niistä on myös kirjoitettu monena peräkkäisenä vuonna.

Empiirisestä aineistosta analysoitiin erikseen vuosikertomukset ja Talouselämän artikkelit. Molempien ryhmien osalta on ennen tutkimusajanjakson vuosikertomusten käsittelyä kuvattu lyhyesti aikaisempien vuosikymmenten keskeisiä muutoksia. Tämä nähtiin tarpeelliseksi, koska aikaisemmilla toimilla voi olla pitkäaikaisiakin vaikutuksia tulevaisuuteen. Toisaalta aikaisempien vuosikymmenten tarkastelun avulla pystyttiin paremmin ymmärtämään tarkasteluajanjaksolla tehtyjä muutoksia. Vuosikertomusten osalta ryhmät analysoitiin ja käsiteltiin erikseen, koska tekijän mielestä näin saatiin selkeämpi kuva siitä, mitä kumpikin ryhmä oli tehnyt parantaakseen kilpailukykyään. Talouselämän artikkeleiden analyysissa ja käsittelyssä tarkasteltiin molempia ryhmiä yhtäaikaan, koska useassa artikkelissa oli samanaikaisesti kirjoitettu K- ja S-ryhmistä. Monessa artikkelissa verrattiinkin ryhmiä keskenään. Kullakin aikaperiodilla on kuvattu ryhmien tekemiä keskeisimpiä kilpailukeinojen muutoksia. Talouselämän artikkeleista on otettu paljon suoria lainauksia, koska niiden avulla saatiin selkeästi esille eri henkilöiden mielipiteet. Suorissa lainauksissa on yleensä kerrottu henkilön nimi, titteli ja organisaatio. Nämä tiedot on kerrottu, jotta lukija voisi arvioida kuinka paljon painoarvoa kommentoijan mielipiteellä on.

Vuosilta 1996–2005 löytyi yhteensä 449 Talouselämän artikkelia, jotka vastasivat tutkittavaa aihepiiriä ja jotka olivat analyysivaiheen tarkastelussa mukana. Artikkeleita oli alun perin enemmänkin kuin taulukossa 5 olevat määrät. Osa artikkeleista jouduttiin analyysivaiheessa jättämään tarkastelusta pois, koska ne eivät läheisesti liittyneet tutkimuksen aihepiiriin. Mukana on sisällöltään erilaisia artikkeleita muun muassa lyhyitä uutisia, haastatteluja ja kolumneja. Selvyyden vuoksi tutkielmassa viitatuista Talouselämän artikkeleista on erillinen lähdeluettelo.

Taulukko 5 Talouselämän artikkeleiden lukumäärät vuosittain

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Yht.
Lkm	37	27	32	29	36	51	51	56	54	76	449

Vuosikertomuksista ja A.C. Nielsenin myymälärekisteristä saatiin vastaus kysymykseen: Mitä markkinoilla on tapahtunut? Myymälärekisteristä ilmenivät päivittäistavarakaupan eri ryhmien markkinaosuudet ja myynnit vuosina 1990–2005. Vuosikertomusten tietojen perusteella esitettiin K- ja S-ryhmien osalta ketjuittain myynnit ja päivittäistavarauppojen määrät sekä laskettiin tehokkuudet. Kanta-asiakasmäärien kehitys saatiin selville tarkastelemalla vuosikertomuksia.

3.2 K- ja S-ryhmien tekemät muutokset vuosikertomusten perusteella

Molemmat ryhmät olivat tehneet lukuisia muutoksia parantaakseen asemaansa markkinoilla. Vuosikertomuksista etsittiin vastausta kysymykseen, kuinka ryhmät olivat painottaneet eri kilpailukeinoja. Vuosikertomusten analyysissä käsiteltiin muun muassa strategisia muutoksia ja ketju-uudistuksia. Vuosikertomuksissa kuvattiin paljon sitä, mitä muutoksia oli tehty, esimerkiksi päivitetty strategiaa. Kuitenkaan ei kerrottu tarkemmin sitä, kuinka muutokset oli tehty. Tämä on ymmärrettävää, sillä oletettavasti ryhmät eivät halua paljastaa kilpailijoille yksityiskohtaisesti strategioitaan tai muitakaan liiketoiminnalle kriittisiä tietojaan. Yksityiskohtaisten tietojen puutteesta huolimatta vuosikertomusten perusteella sai käsityksen siitä, mikä tarkasteltavana vuonna oli ryhmälle tärkeää. Huomionarvoista on myös se, että vuosikertomusten sivumäärät olivat lisääntyneet kummallakin ryhmällä kymmenen vuoden aikana.

3.2.1 K-ryhmä

Markkinointiyhteistoiminnan puolella K-kauppiat aloittivat ryhmittymiskehityksen, kun he ottivat käyttöönsä yhteisen K-liiketunnuksen jo vuonna 1947. K-ryhmän historiassa merkittävä tapahtuma oli myös se, kun Kesko³¹ listautui Helsingin pörssiin vuonna 1960. (Hoffman 1983, 323, 578) Keskolle suurien investointien vuosikymmen oli 1980-luku. Myös osakkeenomistajien määrä kasvoi huomattavasti 80-luvulla. Toisaalta oman teollisuuden myyntiä jatkettiin ja aluekeskoverkkoa supistettiin. (Mitronen 2002, 164) Oma merkkituote Pirkka tuotiin markkinoille vuonna 1986 (Keskon vuosikertomus 2005, 9).

K-ryhmässä tehtiin paljon merkittäviä muutoksia 90-luvulla. Organisaatiouudistukset kertoivat K-ryhmän tarpeesta löytää uutta otetta liiketoiminnan hallintaan. Uudistusten tavoitteina olivat toiminnan tehostaminen, joustavuuden lisääminen ja sopeutumisen edistäminen 1990-luvun kaupan alan murroksessa. (Mitronen 2002, 171) Vuonna 1993 käynnistettiin K-kauppojen liiketyyppi uudistus, joka merkitsi muutosta entistä asiakaslähtöisempään toimintaan. Päivittäistavarakaupat ryhmiteltiin neljään eri liiketyyppiin: K-lähikauppaan, K-markettiin, K-

³¹ Vuonna 1996 Keskon määritelmä oli ”Kesko on Suomen johtava tukkuliike ja suurimman kaupparyhmän keskusliike” (Keskon vuosikertomus 1996, 1). Puolestaan vuonna 2005 Kesko määriteltiin seuraavasti: ”Kesko on Itämeren alueen monipuolisin kaupan alan palveluyritys. Kesko tuottaa asiakkaiden arvostamia kauppapalveluja tekemällä vähittäis- ja tukkukauppaa tiiviissä yhteistyössä kauppiasyrittäjien sekä muiden kumppaneiden kanssa.” (Keskon vuosikertomus 2005, 4)

supermarkettiin ja K-citymarkettiin. Samalla otettiin käyttöön liiketyypikohtaiset tunnukset kuvaamaan K-kauppojen lajitelmien ja valikoimien laajuutta. Keskon organisaatiomuoto vaihtui matriisiorganisaatiosta linjaorganisaatioksi vuonna 1994. (Keskon toimintakertomus 1993, 37; 1994, 6, 33) Merkittävä organisaatiomuutos tehtiin vuonna 1995, kun siirryttiin tukkukauppälähtöisestä toiminto-organisaatiosta asiakaslähtöiseen ketjuorganisaatioon. Uudistuksen tavoitteena oli kasvattaa Keskon myynti- ja ostovoimaa sekä vahvistaa sen ja K-kauppojen kilpailukykyä. (Keskon vuosikertomus 1995, 20)

K-kauppojen liiketyypiuudistus vuonna 1994 käynnisti merkittävän muutoksen myös Keskon toiminnassa. Liiketyyppi- ja toimintatapauudistus saatettiin loppuun vuoden 1996 aikana. Vuoden 1995 aikana tukkukauppuun suuntautunut toiminta muutettiin vähittäiskauppatyötä palvelevaksi. Samalla myös jatkettiin voimakasta työtä uuden johtamismallin käyttöönottamiseksi. Vuoden 1996 aikana hankittiin Tuko-konserni, minkä tavoitteena oli markkina-aseman ja kilpailukykyä vahvistaminen. EU:n komissio ei kuitenkaan hyväksynyt kauppaa koko laajuudessaan. Ryhmän toimintaa ja kustannustehokkuutta kehitettiin vähentämällä aluekeskusten määrää ja käynnistämällä ketjuohjauksen tietojärjestelmähanke. Myös K-kauppiasohjelma käynnistettiin, joka sisälsi muun muassa yrittäjien hankinnan, testaamisen, käytännön työharjoittelua ja koulutusta. (Keskon vuosikertomus 1996, 1, 4–5, 11, 58) K-kauppojen ketjuuudistus ja sitä voimakkaasti tukeva vähittäiskaupan tietojärjestelmien asentaminen oli loppusuoralla vuonna 1997. Samana vuonna Kesko-konsernin organisaatio uudistettiin. Kanta-asiakasjärjestelmä saatiin valmiiksi ja kanta-asiakaskortin nimi muutettiin Plussaksi. Tietotekniikassa panostettiin luotettavan ja ajantasaisen, kauppojen todelliseen myyntiin perustuvan menekkitiedon saamiseen. Päivittäistavararyhmä³² kehitti järjestelmällisesti eri liiketyypien tavararyhmähallintaa, missä lähtökohtana oli kunkin liiketyypin oma liikeidea. (Keskon vuosikertomus 1997, 7, 9, 11, 25)

Vuonna 1998 Matti Honkala aloitti pääjohtajakautensa, kun Eero Kinnunen jäi eläkkeelle. Keskon kilpailukykyä kannalta keskeisten toimintojen logistiikan, tietohallinnon ja kiinteistöomistuksen strategiat uudistettiin. Uusien strategioiden edellyttämiä ja niitä tukevia organisaatiouudistuksia tehtiin. Toiminnan laadun parantamiseksi käynnistettiin henkilökuntaa koskeva laatukoulutusohjelma. Päivittäistavararyhmän markkinointi- ja logistiikkastrategiat uudistettiin. Asiakkaiden tarpeet olivat muuttuneet, mihinkä vastattiin kehittämällä valmisruokaan perustuvia

³² Keskon päivittäistavararyhmä oli päivittäistavarakaupan hankinta-, logistiikka- ja palveluorganisaatio, joka palveli K-kauppiaita.

konsepteja. (Keskon vuosikertomus 1998, 2–3, 13, 32) Keskon ja K-kauppiasketjuihin kuuluvien kauppiaiden yhteistyötä päätettiin tiivistää siirtymällä nykyistä tiiviimpään ketjutoimintaan. Yhteistoimintaa oli tarkoitus tehostaa ketjukonseptien kehittämisessä, tavararyhmähallinnassa, markkinoinnissa sekä ostotoiminnassa ja logistiikassa. K-ryhmän kilpailuetuna säilyi kauppiasyrittäjäisyys, ja samalla ketjujen tehokkuuden ennakoitiin paranevan. Kovenevassa kilpailussa Kesko lisäsi työskentelyään yhdessä tavarantoimittajiensa kanssa, jotta kuluttajien muuttuvat tarpeet olisi voitu paremmin tyydyttää. Toisaalta palvelujen laatua ja viihtyvyyttä kehitettiin sekä toiminnan jalostusarvoa nostettiin, jotta kauppa olisi pärjännyt kilpailussa muita kulutusvaihtoehtoja vastaan. (Keskon vuosikertomus 1999, 4, 6, 8, 42)

Kesko oli tehnyt syvällisiä uudistuksia, koska markkinat ja kulutustottumukset olivat muuttuneet. Organisaatiota kevennettiin ja tavarakaupasta vastaavat tulosryhmät päätettiin yhtiöittää, mikä selkeytti päätöksentekoa. Kesko oli strategiansa mukaisesti ulkoistanut sellaisia palvelu- ja tukitoimintoja, jotka eivät suoranaisesti liittyneet ydinliiketoimintaan. Pärjätäkseen kilpailussa kansainvälisiä kauppaketjuja vastaan ostoyhteistyötä tehostettiin. Kesko teki historiansa suurimpia investointeja ja sen tavoitteena oli koko Suomen kattava myymäläverkosto. (Keskon vuosikertomus 2000, 6–9) Kesko ja K-kauppiat yhdessä käynnistivät uuden ketjuliiketoimintamallin vuoden 2001 alusta. Mallissa yhdistyivät ketjutoiminnan ja yrittäjyyden parhaat puolet, joita olivat muun muassa paikallisuus, joustavuus ja yhteishankinnat. Ketjuuntumisen tiivistämisen lisäksi K-ryhmässä parannettiin ja tehostettiin kauppakonsepteja sekä uusittiin asiakkuusstrategiaa. Kaiken lähtökohtana oli asiakaslähtöinen toiminta, jotta K-ryhmä olisi menestynyt kilpailussa. Keskon kaupallinen liiketoiminta siirrettiin perustetuille tytäryhtiöille, joten päivittäistavaraliiketoiminta siirtyi Ruokakesko³³ Oy:öön. Ketjubrändejä rakennettiin pitkäjänteisesti. Jokaisella ketjulla oli oma mielikuvansa ja niille oli määritelty omat peruslupauksensa sekä kohderyhmänsä. K-ryhmä oli onnistunut brändiensä kehittämisessä, koska ne olivat tunnettuja. (Keskon vuosikertomus 2001, 5–6, 8–10, 48, 95)

Keskon ja K-kauppiaiden ensisijainen haaste oli myynnin voimakkaampi kasvattaminen kotimaassa, jonka mahdollistamiseksi K-ryhmä jälleen vuonna 2002 investoi runsaasti kasvun ja kilpailukyvyyn vahvistamiseen. Strategisina tavoitteina olivat kasvu, tehokkuus, monipuolisuus, paikallisuus ja vastuullisuus. Tavoitteisiin pyrittiin muun muassa liiketyyppien jatkuvalla

³³ Ruokakesko toimi ruokakaupan liiketoimintamallien kehittäjänä sekä tukku- ja vähittäiskauppana Suomessa ja lähialueilla. Lisäksi Ruokakesko vastasi K-ruokakauppojen verkoston kehittämisestä ja kauppiasresursseista. (Keskon vuosikertomus 2001, 13)

kehittämällä, tukku- ja vähittäiskaupan integroinnilla sekä kauppiaasyrittäjyydellä. Tärkeintä strategian täsmäntämisessä oli ollut ydinliiketoimintoihin keskittyminen ja ketjutoiminnan tehostaminen. K-ruokakauppojen kehittämisen perustana puolestaan oli ollut vahva asiakaslähtöisyys. (Keskon vuosikertomus 2002, 7–8, 10, 25) Keskon ja K-kauppojen yhteistyön tiivistyminen olikin selvästi nostanut asiakasajattelun tärkeyden uudelle tasolle, vaikka asiakkuuden hallinnassa oli vielä paljon kehitysmahdollisuuksia. Asiakashallintaa parannettiin, kun Plussan pistelaskumallia yksinkertaistettiin ja pisteiden käyttötapoja lisättiin. Vuonna 2003 päivittäistavarakaupan kilpailun nähtiin suuntautuvan hintakilpailuun kansainvälistymisen myötä. Ruokakesko vastasi kehitykseen siten, että se kasvatti omien merkkituotteidensa määrää, tehosti toimintaa uuden toiminnanohjausjärjestelmän avulla sekä alensi tuhannen Pirkka-tuotteen hintaa. Pirkka omasi positiivisen laatu- ja hintamielikuvan ja sen tunnettavuus oli lähes 100 prosenttia. Merkittävä brändimuutos oli tehty Ruokakeskon ketjukonsepteille, minkä tavoitteena oli parantaa entisestään K-ruokakauppojen tunnistettavuutta ja K-merkin positiivista imagoa. Uudet ketjut olivat K-citymarket, K-supermarket, K-market, K-extra ja K-pikkolo. (Keskon vuosikertomus 2003, 3, 5, 7, 12, 15, 29)

Menestyäkseen K-ryhmä oli viime vuosina uudistanut konsernistrategiaa sekä samanaikaisesti kirkastanut konsernin arvoja ja kiinnittänyt suurta huomiota arvojen saattamiseksi osaksi jokapäiväistä toimintaa. Vuosien 2001–2004 strategisina linjauksina olivat olleet kasvu ja kansainvälistyminen, tehokkuus, kannattavuus- ja tulostason parantaminen, monikanavaisuus, vastuullisuus sekä asiakkuus ja paikallisuus. Strategisiin tavoitteisiin oli pyritty esimerkiksi lisäämällä omien merkkituotteiden määrää myynnin kasvattamiseksi. Tehokkuutta oli parannettu ketjuuntumalla. Plussa-järjestelmää oli kehitetty siten, että järjestelmään oli lisätty toimiala-, ketju- ja kauppakohtaisia ominaisuuksia. K-ryhmä oli korostanut vastuullisen toiminnan merkitystä kaikessa hankintatoiminnassa ja markkinoinnissa. Koko toiminnan visiona oli, että ”Kesko on johtava kaupan alan palveluyritys”. Markkinoille oli syntynyt erilaisia myymälätyyppejä palvelemaan entistä vaativampien asiakkaiden entistä moninaisempia tarpeita, niinpä K-ryhmä toi ruokakaupan halpamyymälämarkkinoille Cassa-halpahintamyymälä-konseptin vuonna 2004. Kuluttajien muuttuviin tarpeisiin vastattiinkin kehittämällä aktiivisesti tuote- ja palvelukonsepteja. Vahvoilla brändeillä ja kauppakonsepteilla K-ryhmä pyrki parantamaan asiakkaiden mielikuvia tuotteista ja palveluista sekä erottamaan tarjontansa kilpailijoiden tarjonnasta. Vuonna 2004 aloitettiin keskeisten brändien arvonnäyttäminen. (Keskon vuosikertomus 2004, 6, 8, 10–11, 14, 16–17, 27, 39)

Matti Halmesmäki aloitti pääjohtajana vuonna 2005. Kesko-konsernin strategia uudistettiin, minkä avulla pyrittiin ylittämään asiakkaiden odotukset. Keskeisiä teemoja vuoden aikana olivat asiakaslähtöisen toiminnan korostaminen ja yrittäjyyden nostaminen kilpailueduksi. Päivittäistavarakaupan kovenevan kilpailun vuoksi Ruokakesko päätti uudistaa toimintaansa ja organisaatiotaan parantaakseen K-ruokakauppojen asiakastyytyväisyyttä ja kilpailukykyä. Tavoitteena oli antaa asiakkaille parempaa laatua ja palvelua edulliseen hintaan. Uudistusten seurauksena kaikissa ruokakaupoissa toimi kauppiasyrittäjä, joka erotti K-ryhmän strategisesti kilpailijoistaan ja tuotti merkittävän kilpailuedun. Vuonna 2005 kehitettiin K-ruokakauppiaille uusi ketjusopimus, jonka tavoitteena myös oli hintakilpailukyvyyn ja palvelun laadun parantaminen. Uusi sopimus muutti kauppapaikkamaksun myyntikateperusteiseksi sekä kasvatti yhteistä valikoimaa ja enimmäishinnoittelua asteittain. (Keskon vuosikertomus 2005, 2–3, 7–8, 22)

3.2.2 S-ryhmä

S-ryhmän vakava kriisi kesti 1960-luvun lopulta 1980-luvun puoliväliin asti, jolloin vasta pakon edessä ryhdyttiin parannustoimenpiteisiin. Kriisin syitä olivat muun muassa toiminta-ajatuksen unohtaminen sekä keskinäiset erimielisyydet ja näkemuserot siitä, miten osuuskauppatoimintaa olisi pitäisi kehittää. Myöskään maineen hallinnasta ja yrityskuvasta ei huolehdittu sekä edelläkävijyys luovutettiin kilpailijoille. Uusi pääjohtaja Juhani Pesonen johti kriisiin joutuneen ryhmän saneerausohjelmaa, joka sai nimekseen S-83. Saneerauksessa S-ryhmän aluerakenne uusittiin, jolloin osuuskauppojen lukumäärä väheni 183:sta 35:een. Lisäksi saneeraukseen kuuluivat teollisuuden myyminen, kaikkien organisaatioiden madaltaminen ja keventäminen sekä keskittyminen liiketoiminnan ydinosuusalueisiin. (Neilimo 2005, 21–23)

S-83-suunnitelmaa seuranneen vuosien 1986–1990 strategian eli S-90:n tarkoituksena oli S-ryhmän kilpailukyvyyn parantaminen ja etumatkan hankkiminen muihin kaupparyhmiin nähden. Kilpailuetua tavoiteltiin erikoistumalla ja kanta-asiakkuutta kehittämällä. Osuuskauppojen kannattavuutta pyrittiin parantamaan kauppoja edelleen yhdistämällä. Suurten vähittäiskaupan myymälöiden kannattavuutta parannettiin ketjuohjauksen ja siihen liittyvien tietojärjestelmien avulla. Vähittäiskauppojen siirtäminen ketjuihin olikin S-90 toimialastrategian ydin, ja ketjutukseen liittyneet ratkaisut olivat yksi S-ryhmän 1990-luvun menestyksen kulmakivi. Vuonna 1988 SOK:n uutena pääjohtajana aloitti Jere Lahti. (Herranen 2004, 259–261, 278, 291)

S-ryhmän kolmas strategiaohjelma, S-94, laadittiin asiakasomistajakeskeiseksi. Asiakasomistajastrategian tavoitteena oli jäsenistön sitouttaminen ryhmän kanta-asiakkaiksi alueosuuskauppakohtaisella palvelujärjestelmällä. Yhtenäinen kanta-asiakaskortti, S-etukortti otettiin käyttöön alueosuuskaupoissa vuoden 1991 maaliskuussa. S-94 rakennestrategian tavoitteena oli alueosuuskauppojen koon kasvattaminen uusilla fuusioilla, koska vain riittävän suuret kaupat pystyisivät tekemään tarpeelliset investoinnit. Ketjujen toimintaa tehostettiin SOK:n ja alueosuuskauppojen selkeällä työnjaolla sekä kiinteällä yhteistyöllä, joten SOK:n tarkoituksiksi muodostui osuuskauppojen liiketoiminnan tukeminen. (Herranen 2004, 278, 281, 284, 290)

Vuoden 1996 aikana päivitettiin market-kaupan³⁴ kilpailustrategia ja käynnistettiin kehitystyö liikeideoiden ja konseptien käynnistämiseksi. Tietojärjestelmien kehittämistä jatkettiin siten, että painopiste oli ketjuja ja asiakasomistajapalveluja palvelevissa järjestelmissä. Markkinointipalveluissa panostettiin erityisesti henkilöstön ammattitaidon ja osaamisen kehittämiseen tehokkaan tuotannon varmistamiseksi. (SOK:n vuosikertomus 1996, 32, 34, 40) Vuoden 1997 aikana liikeideoiden kehitystyö tuotti tulosta, kun Prismojen ja S-markettien liikeideat uusittiin, dokumentoitiin ja levitettiin kentälle. market-ketjujen toimipaikkaverkoston kehitystyö jatkui voimakkaana, ja useita uusia myymälöitä avattiin. S-ryhmä jatkoi panostamista asiakkaisiinsa, minkä seurauksena valmistui asiakasomistaja-toiminnan kehittämisohjelma, jossa määriteltiin AO-toiminnan kehittämisen linjat ja tavoitteet. Johtamisjärjestelmää kehitettiin ja sen tavoitteena oli S-ryhmän päätöksenteon ja toiminnan tiivistäminen ja sitä kautta kilpailukyvyyn lisääminen. (SOK:n vuosikertomus 1997, 8, 35–36)

Vuoden 1998 alussa toteutettu hallintorakenteen muutos paransi SOK:n toimintakykyä koko S-ryhmän yhteistyön ja kilpailukyvyyn edistämiseksi sekä kokonaisvoimavarojen ohjauksessa. Ketjukonseptien kehittämistä jatkettiin ja laadittiin runsaasti uusia liikepaikkasuunnitelmia. Päivittäistavaroiden omista merkeistä sekä lähitarjonnasta laadittiin perusteelliset selvitykset. Tietojärjestelmäinvestoinneissa näkyi vuoteen 2000 ja euron käyttöönottoon varautuminen. (SOK:n vuosikertomus 1998, 8, 40) Seuraavana vuonna S-ryhmäohjauksen tehostamiseksi uudistettiin S-ryhmän toiminta- ja rakenneraportti. Raportti määritteli S-ryhmän kokonaisuuden, toiminta-ajatuksen, liiketoiminta-alueet, ryhmästrategian, menestystekijät, rakenteen ja työnjaon sekä resurssien suuntaamisen. Sen tehtävänä oli varmistaa S-ryhmän yhtenäisyys ja kilpailuetujen saavuttaminen. Market-ketjujen kilpailustrategiat täsmennettiin sekä verkostosuunnitelmat

³⁴ Market-ketjuohjauksyksikön toimintakenttään kuuluivat S-markettien, Prismojen, Sale-myymälöiden sekä S-ryhmän päivittäistavara-kaupan kehitys ja ohjaus.

päivitettiin ja samalla tehtiin uudet ketjusopimukset alueosuuskauppojen kanssa. S-ryhmän päivittäis- ja käyttötavarakaupan logistiikkastrategian suunnittelutyö käynnistettiin. Asiakasomistajatoimintaa kehitettiin edelleen, kun käynnistettiin asiakkuusprosessien kehittämisohjelma ja asiakkuuspäällikköverkoston rakentaminen. (SOK:n vuosikertomus 1999, 8, 36, 44–45)

S-ryhmän strategiaproessin uudistaminen käynnistettiin vuonna 2000. Painopistealueina olivat ulkoisen toimintaympäristön kuvaaminen sekä varsin laaja skenaariotyö. Kilpailijoiden ja toimintaympäristön seurannassa keskeisiä alueita olivat eurooppalaisen vähittäiskaupan muutostrendit ja niiden vaikutukset kilpailutilanteeseen. Päivittäis- ja käyttötavarakaupan logistiikkastrategian suunnittelutyötä jatkettiin osaprojekteina. Päivittäistavarakaupan kilpailustrategian täsmentäminen käynnistettiin sekä market-ketjujen konseptit täsmennettiin. (SOK:n vuosikertomus 2000, 40, 48–49) Seuraavana vuonna S-ryhmän strategia ja strategiaproessi vahvistettiin. Strategian tehtävänä oli vahvistaa ryhmän yhtenäisyyttä ja toiminta-ajatuksen toteutumista kilpailukykyisesti. Myös strategisten tavoitteiden ja mittareiden määrittäminen käynnistettiin. S-ryhmän keskeisenä menestystekijänä strategiassa korostui osaaminen, josta etenkin asiakasomistajuuteen, hankintaan, logistiikkaan ja ketjumaiseen toimintaan liittyvää osaamista vahvistettiin edelleen. market-ketjujen myymäläverkoston kehitystyö jatkui voimakkaana alueosuuskauppojen kanssa tehdyn vuoteen 2005 asti jatkuvan verkostosuunnitelman mukaisesti. (SOK:n vuosikertomus 2001, 3, 37, 47)

Vuoden 2002 aikana S-ryhmän liiketoiminta-alueiden sekä tuki- ja palvelutoimintojen strategioita uudistettiin muuttuvan toimintaympäristön vaatimukset huomioiden. Keskeisiä strategisia painotuksia olivat muun muassa toimintojen kustannustehokkuus, asiakaslähtöisyys liiketoiminnassa sekä joustava, monipuolinen ja kasvuhakuinen palvelutarjonta. Vahva ja yhteinen arvopohja osaltaan vahvisti S-ryhmän kilpailukykyä. Ryhmän tarkoituksena oli profiloitua suomalaiseksi, alueelliseksi ja osuustoiminnalliseksi yritysryhmäksi, jolla kuitenkin olisi vahvat kansainväliset yhteydet. S-ryhmän uuden strategiaproessin mukaisesti alueosuuskaupat päivittivät strategiat ja strategiset tavoitteet rullaavasti vuosittain. Asiakasomistajuutta kehitettiin koko S-ryhmän henkilöstölle suunnatun Sinulle Asiakas-valmennuksen temalla ”Asiakasomistajuus kannattaa!”, minkä tavoitteena jokainen olisi sisäistänyt asiakasomistajuuden perustiedot ja -taidot. Kari Neilimo aloitti toimintansa pääjohtajana 1.8.2002. (SOK:n vuosikertomus 2002, 3, 45, 53) Vuonna 2002 market-kaupan kilpailustrategia päivitettiin vuosille 2003–2005. Myös liikeideoiden ja konseptien päivitys käynnistettiin kaikissa ketjuissa vastaamaan strategiaa. Kehittämisen

painopiste oli market-kaupan koko arvoketjua ja sen prosesseja koskevissa tehostamishankkeissa ja näitä tukevissa järjestelmissä. Järjestelmien kehittämisessä painotettiin erityisesti asiakkaalle näkyviä asioita eli parempaa valikoimaa ja hyllysaatavuutta. S-ryhmä jatkoi eri liiketoiminta- ja tukipalveluyksikköjen kehittämistä myös siten, että ne olisivat olleet kooltaan riittävän suuria saavuttaakseen tarpeeksi vahvat taloudelliset ja osaamisresurssit S-ryhmän tulevan menestymisen varmistamiseksi. (SOK:n vuosikertomus 2003, 7, 13)

S-ryhmässä jatkettiin pitkäjänteistä strategista kehittämistyötä, jotta se olisi pystynyt turvaamaan ja kehittämään ryhmän kilpailukykyä tulevaisuuden vaatimukset huomioiden. Neilimon mukaan oli tärkeää, että oli kykyä ja rohkeutta arvioida S-ryhmän tulevaisuuden optimaalista osuuskaupparakennetta sekä hankinta- ja tukipalveluiden kehittämisen ja keskittämisen tarvetta. Strategiset menestystekijät rakentuivatkin neljän vahvan perustekijän varaan: kustannustehokkuuteen, asiakaslähtöisyyteen, osaamiseen sekä monipuoliseen palvelutarjontaan ja kattavaan toimipaikkaverkostoon. S-ryhmän keskeinen menestystekijä oli asiakasomistajuus, jonka vahvistamiseksi otettiin käyttöön uusi asiakasomistajatietojärjestelmä. Järjestelmä mahdollisti entistä paremmin kokonaisasiakkuuden hallinnan ja asiakastietojen hyödyntämisen. Pääkaupunkiseudulla market-ketjujen markkina-asema vahvistui Osuusliike Elannon ja Helsingin Osuuskauppa HOK:n sulautumisen seurauksena. Vuoden aikana myös päivitettiin Prisma-, S-market- ja Sale-konseptit ja liikeideat vastaamaan strategiaa. (SOK:n vuosikertomus 2004, 5–6, 14, 16)

S-ryhmän strategia uudistettiin vuoden 2005 aikana. Johtamisprosessien kehittämisen painopisteenä oli tiedolla johtamisen tukeminen, jota varten tuotettiin toiminta- ja kilpailija-analyysyjä. Myös visio päivitettiin vuoden 2005 aikana. Oma kauppa-visio oli jatkumo edellisille visioille ja se korosti S-ryhmää ihmiskasvoisena kauppa- ja palveluyrityksenä. Aikaisemmissa visioissa ”Sinun etusi Suomessa” ja ”Sinun kumppanisi Suomessa” osuustoiminta konkretisoitui asiakasomistajuutena. market-ketjut edelleen jatkoivat kokonaisedullisuutta mahdollistavien ja vahvistavien toimintamallien kehittämistä, jonka seurauksena oli hyvä hintakilpailukyky ja sen kautta menestyminen kilpailutilanteessa. Päivittäistavarakaupan asemia vahvistettiin aloittamalla neuvottelut Axfoodin kanssa Suomen Spar Oyj:n osakekannan ostamisesta. market-kaupan kilpailustrategian päivitys käynnistettiin syksyllä 2005 ja keskeisintä siinä oli verkostorakenteen tarkentaminen vastaamaan muuttuvaa kilpailuympäristöä. (SOK:n vuosikertomus 2005, 4, 8, 14, 19, 21)

3.2 K- ja S-ryhmien numeeriset muutokset

Teoriaosuudessa tarkasteltiin koko päivittäistavarakaupan alan markkinoiden kehitystä kymmenen vuoden ajalta. Markkinoille on ollut ominaista myynnin kasvu, samanaikaisesti kun päivittäistavara-kauppojen kokonaislukumäärä on laskenut. Tutkielman empiirisen tarkastelun kohdeorganisaatioina ovat K- ja S-ryhmät, ja niiden kohdalta selvitetään kuinka tilanne on muuttunut muun muassa markkinaosuuden ja myynnin suhteen kymmenen vuoden aikana. Taulukosta 6 nähdään, kuinka päivittäistavaramarkkinat ovat kehittyneet kuudentoista vuoden aikana. Taulukossa on mukana myös muiden ryhmittymien myynnit ja markkinaosuudet kuin ainoastaan K- ja S-ryhmien, koska siten saadaan laajempi kuva alan kehityksestä. Taulukossa ei ole mukana Lidlin myyntejä. Taulukosta ilmenee päivittäistavarakaupan markkinoiden keskittyneisyys, sillä vain muutamat ryhmittymät ovat hallinneet markkinoita ajanjaksolla. Ryhmien järjestys markkinaosuuden mukaan on kuitenkin vaihdellut vuosien aikana. Vuonna 1990 K-ryhmä oli selvä markkinajohtaja 40,5 prosentin markkinaosuudellaan. Samaisena vuonna T-ryhmä oli vielä voimissaan (markkinaosuus 23,8 %:a), kun puolestaan S-ryhmän osuus markkinoista oli vielä melko vaatimaton (15,9 %:a). T-ryhmää ei enää ollut vuonna 1997, vaan T-ryhmän tilalla oli osittain Spar-ryhmä 11,3 prosentin markkinaosuudella. K-ryhmän markkinajohtajuus kesti viisitoista vuotta, kunnes S-ryhmästä tuli markkinajohtaja vuonna 2005. S-ryhmä on kuudentoista vuoden aikana kasvattanut markkinaosuuttaan joka vuosi, kaiken kaikkiaan 20 prosenttiyksiköllä. K-ryhmä puolestaan on menettänyt markkinaosuuttaan 6,6 prosenttiyksiköllä. Päivittäistavarakaupan alalla kilpailu on kovaa, joten pienikin markkinaosuuden menetys käytännössä tarkoittaa suurta rahamääräistä menetystä.

Taulukko 6 Päivittäistavaroiden myyntiosuudet ryhmittymittäin (ml. lopettaneet) vuosina 1990–2005

Ryhmittymä	1990		1991		1992		1993		1994		1995		1996		1997	
	milj. €	%	milj. €	%	milj. €	%	milj. €	%	milj. €	%	milj. €	%	milj. €	%	milj. €	%
K-ryhmä	3296	40,5	3453	40,5	3434	39,6	3422	39,6	3568	40,4	3422	39,9	3467	39,6	3460	38,1
S-ryhmä	1298	15,9	1394	16,4	1503	17,4	1626	18,8	1792	20,3	1880	21,9	2040	23,3	2275	25,0
T-ryhmä	1935	23,8	1998	23,4	1997	23,0	1836	21,2	1793	20,3	1684	19,7	1720	19,6		
Spar-ryhmä															1022	11,3
Tradeka	901	11,1	887	10,4	907	10,5	882	10,2	820	9,3	820	9,6	1070	12,2	1130	12,4
Ol. Elanto	271	3,3	269	3,2	269	3,1	257	3,0	245	2,7	224	2,6	*		*	
Wihuri															**	
Stockmann															**	
Muut yksit. mlät	443	5,4	522	6,1	555	6,4	625	7,2	617	7,0	539	6,3	468	5,3	1196	13,2
Ryhmittymä	1998		1999		2000		2001		2002		2003		2004		2005	
	milj. €	%	milj. €	%	milj. €	%	milj. €	%	milj. €	%	milj. €	%	milj. €	%	milj. €	%
K-ryhmä	3604	38,2	3629	37,8	3702	37,5	3841	36,5	3979	36,0	4081	35,8	4109	35,3	4034	33,9
S-ryhmä	2477	26,3	2669	27,8	2855	29,0	3208	30,5	3435	31,1	3550	31,1	3997	34,3	4280	35,9
T-ryhmä																
Spar-ryhmä	986	10,5	928	9,6	901	9,1	909	8,7	894	8,1	842	7,4	788	6,8	740	6,2
Tradeka	1150	12,2	1179	12,3	953	9,7	1327	12,6	1084	9,8	1103	9,7	1159	10,0	1284	10,8
Ol. Elanto	*		*		269	2,7	*		342	3,1	343	3,0				
Wihuri	**		**		**		**		**		**		**		**	
Stockmann	**		**		**		**		**		**		**		**	
Muut yksit. mlät	1204	12,8	1200	12,5	1183	12,0	1230	11,7	1313	11,9	1487	13,0	1585	13,6	1570	13,2

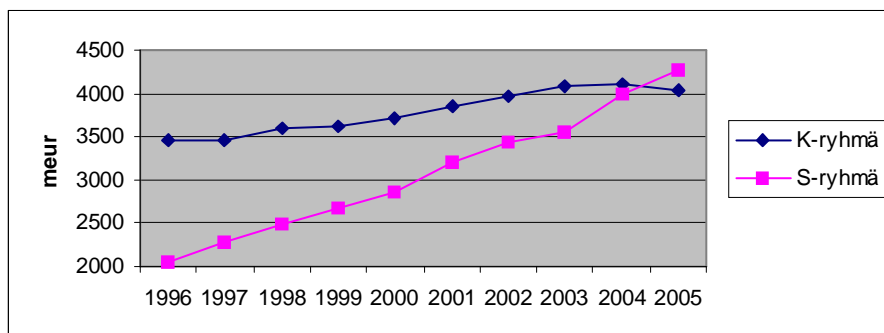
*sis. Tradekaan

**sis. muut yksit.

Lähde: A.C. Nielsen Päivittäiskaupan myymälärekisteri³⁵

Kuvio 5 havainnollistaa selkeästi sen, kuinka S-ryhmä on huomattavasti parantunut myyntiään (myynnit otettu taulukon 6 luvuista) kymmenen vuoden aikana. S-ryhmän päivittäistavaroiden myynti on kasvanut 110 prosenttia kymmenessä vuodessa. K-ryhmä on pystynyt lisäämään myyntiään ainoastaan 16 prosentilla. Luonnollisesti päivittäistavarakaupan kannattavuuteen vaikuttaa se, kuinka paljon myyntiä saadaan aikaiseksi. Samalla on myös oltava muun muassa kustannustehokas, jotta myynneillä saavutetaan voittoa. Voittojen avulla toimintaa voidaan edelleen kehittää ja siten saada aikaiseksi lisämyyntiä. Päivittäistavarakaupan menestykselle myynnin määrällä onkin huomattava merkitys.

³⁵ Vuodet 1990–2004Maija Laurénin sähköpostikirje tekijälle 24.10.2005 ja vuosi 2005 A.C. Nielsen: Lehistötiedote 17.03.2006 "Päivittäistavarakaupan myymälärekisteri 2005 valmis: S-ryhmällä suurin markkinaosuus". <<http://fi.acnielsen.com/news/documents/Paivittaistavaraupanmyymalarekisteri2005.pdf>>



Kuvio 5 Päivittäistavaroiden myynnit 1996–2005

Molempien ryhmien myyntejä ketjuittain tarkastellaan taulukoissa 7 ja 8. Kokonaisymyynnit eroavat taulukon 6 luvuista, koska vuosikertomuksissa myynti sisältää muidenkin tuotteiden kuin ainoastaan päivittäistavaroiden myyntiä. Tekijän mielestä tietoja voidaan kuitenkin käyttää ryhmien kehityksen tarkasteluun, koska sekä Nielsenin että vuosikertomusten myyntien kehitys on ollut samansuuntainen. Prisma ja K-citymarket edustavat hypermarketteja. Alan yleisen kehityksen mukaisesti molempien hypermarket-ketjujen myynnit ovat kasvaneet. Prisma-ketjun myynti on lisääntynyt huomattavasti enemmän kuin Citymarket-ketjun, eli 126 prosentilla kymmenessä vuodessa verrattuna K-citymarketin 61 prosentin nousuun. Myös supermarkettien, K-supermarketin (72 %:a) ja S-marketin (109 %:a), myynnit ovat kehittyneet suotuisasti tarkasteltavalla ajanjaksolla. S-ryhmällä valintamyymälätkin (Alepa ja Sale) ovat parantaneet myyntiään. K-ryhmällä valintatalojen myynnin kokonaiskehityksen arvioiminen on hankalampaa, koska ketjuja on yhdistetty vuosien aikana. Myynnin vähennystä on tapahtunut K-extroilla ja -lähikaupoilla. K-ryhmän muilla valintaloketjuilla (K-marketilla ja Rimillä) on ollut myynnin kasvua. Myös pienmyymälä Pikkololla oli huomattavaa myynnin kasvua vuosina 2000–2004. Molemmilla ryhmillä ”Muut” myynti on vähentynyt.

Taulukko 7 K-ryhmän myynti ketjuittain 1996–2005 (milj. euroa)

Ketju	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
K-citymarket	1006	1031	1111	1135	1210	1271	1404	1544	1607	1615
K-supermarket	770	802	851	920	1144	1232	1310	1363	1351	1325
K-market	853	839	862	897	937	930	985	1088	1036	1038
K-lähikauppa	566	549	538	490	427	393				
K-extra*	297	302	315	299	272	242	250	377	346	211
Rimi	33	31	50	69	85	90				
K-pikkolo					3	11	49	74	93	
Muut K-ruokakaupat ja kauppa-autot	434	173	119	105	97	118	468	111	113	278**
Yhteensä	3960	3728	3845	3914	4175	4287	4466	4557	4546	4467

*vuonna 1996 ketjun nimi oli K-kauppa

**sisältää K-pikkolo-merkin alla toimivat liikepaikat (ml. liikenneasemat)

x)K-lähikaupat ja Rimit yhdistettiin K-market-, extra- ja pikkolo-ketjuihin vuonna 2002.

xx)Vuodet 1996–1998 on muutettu euroiksi muuntokerrointa (5,94573) käyttäen.

Lähde: Keskon vuosikertomukset vuosilta 1996–2005

Taulukko 8 S-ryhmän myynti ketjuittain 1996–2005 (milj. euroa)

Ketju	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Prisma	833	942	1055	1222	1373	1590	1685	1700	1896	1881
S-market	1122	1295	1410	1507	1647	1870	1976	2067	2283	2341
Sale & Alepa	290	301	309	315	313	343	369	374	464	495
Muut	77	86	69	62	32	28	23	20	17	28
Yhteensä	2322	2624	2843	3106	3365	3831	4053	4161	4660	4745

x)Ei sisällä liikennemyymälöiden päivittäistavaramyynnin osuutta, koska sitä ei saa aineistosta.

xx)Vuodet 1996–2000 on muutettu euroiksi muuntokerrointa (5,94573) käyttäen.

Lähde: SOK:n vuosikertomukset vuosilta 1996–2005

Molempien ryhmien hypermarkettien ja isojen supermarkettien lukumäärän kehitys on ollut samassa linjassa koko alan kehityksen kanssa, eli molempien myymälätyyppien lukumäärät ovat lisääntyneet (taulukot 9 ja 10). K-ryhmällä isojen supermarkettien määrä on lisääntynyt suhteellisesti enemmän kuin S-ryhmällä. Toisaalta S-marketteja oli vuonna 1996 huomattavasti enemmän kuin K-ryhmällä vastaavia supermarketteja. Koko alan myymälämäärien kehityksen vastaisesti K-ryhmä on lisännyt K-markettien lukumäärää 63 prosentilla. Tosin lukumäärän kasvuun on vaikuttanut ketju-uudistus, jonka seurauksena K-lähikauppoja ja Rimejä yhdistettiin muihin ketjuihin. K-marketit luetaan kokonsa puolesta joko supermarketteihin tai valintamyymälöihin. S-ryhmä on maltillisemmin lisännyt valintamyymälöidensä lukumäärää. Molempien ryhmien ”Muut” lukumäärän lisäksi K-extrat ovat vähentyneet kymmenen vuoden aikana.

Taulukko 9 K-ryhmän päivittäistavarakauppojen lukumäärä ketjuittain 1996–2005

Ketju	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
K-citymarket	38	38	38	39	40	42	47	50	51	53
K-supermarket	81	82	84	89	115	123	136	146	153	150
K-market	223	218	218	232	256	251	272	344	331	363
K-lähikauppa	389	360	337	309	277	238				
K-extra*	463	435	441	397	356	276	277	371	344	215
Rimi	18	21	33	45	47	46				
K-pikkolo					2	8	28	46	70	
Muut K-ruokakaupat ja kauppa-autot	311	252	203	185	156	173	364	153	135	260**
Yhteensä	1523	1406	1354	1296	1249	1157	1124	1110	1084	1041

*vuonna 1996 ketjun nimi oli K-kauppa

**sisältää K-pikkolo-merkin alla toimivat liikepaikat (ml. liikenneasemat)

x)K-lähikaupat ja Rimit yhdistettiin K-market-, extra- ja pikkolo-ketjuihin vuonna 2002.

Lähde: Keskon vuosikertomukset vuosilta 1996–2005

Taulukko 10 S-ryhmän päivittäistavarakauppojen lukumäärä ketjuittain 1996–2005

Ketju	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Prisma	30	32	33	37	38	42	42	41	46	47
S-market	254	264	272	283	310	329	339	347	369	372
Sale & Alepa	210	214	222	221	208	204	204	205	242	260
Muut	78	83	68	59	39	35	31	27	25	23
Yhteensä	572	593	595	600	595	610	616	620	682	702

x)Ei sisällä liikennemyymälöiden lukumäärää.

Lähde: SOK:n vuosikertomukset vuosilta 1996–2005

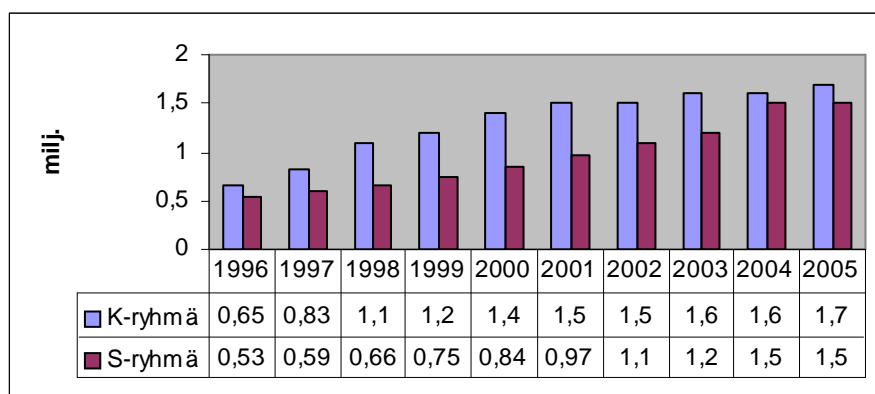
S-ryhmän tehokkuus on koko tarkasteluajanjakson ajan ollut parempi kuin K-ryhmän (taulukko 11). Vuonna 1996 S-ryhmän myynti oli 3,6 miljoonaa euroa myymälää kohden, kun vastaavasti K-ryhmä saavutti saman tehokkuuden vasta vuonna 2003. Suhteellisesti molemmat ryhmät ovat parantaneet tehokkuuttaan noin 70 prosentilla tarkasteluajanjaksolla, vaikkakin K-ryhmän tehokkuus on koko ajan ollut heikompi S-ryhmään verrattuna. Tehokkuus laskettiin jakamalla taulukon 6 myynnit taulukoiden 9 ja 10 myymälöiden lukumäärillä.

Taulukko 11 Tehokkuus: myynti/myymälä (milj. euroa)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
K-ryhmä	2,3	2,5	2,7	2,8	3,0	3,3	3,5	3,7	3,8	3,9
S-ryhmä	3,6	3,8	4,2	4,4	4,8	5,3	5,6	5,7	5,9	6,1

Kuviossa 6 on molempien ryhmien kanta-asiakkaiden määrät. Aineistosta ei saanut kuin ainoastaan S-ryhmän osalta tarkat lukumäärät, joten kuviossa on paremman vertailtavuuden vuoksi ilmoitettu molemmilta ryhmiltä pyöristetyt arvot. Pyöristettyjen arvojen vuoksi näyttää siltä, kuin ettei muutamina vuosina olisi tapahtunut muutoksia ollenkaan. Kasvua on tapahtunut jokaisena vuonna

molempien ryhmien kanta-asiakkaiden määrissä. Kanta-asiakaskorttien lukumäärässä ei ole mukana rinnakkaiskortteja, koska niiden määrät on ilmoitettu ainoastaan muutamana vuonna. Molemmilla ryhmillä kanta-asiakkaiden määrä on kasvanut kymmenen vuoden aikana. S-ryhmällä kasvua oli 183 prosenttia vuodesta 1996 vuoteen 2005, kun puolestaan K-ryhmällä kasvua oli 162 prosenttia. S-ryhmän kanta-asiakkaiden määrä on kasvanut enemmän K-ryhmään verrattuna, vaikkakin S-etukortin hankkiminen maksaa enemmän kuin Plussa-kortin hankkiminen. Vuonna 2005 asiakasomistajaksi liittymisen osuusmaksu oli osuuskaupasta riippuen noin 100 euroa, kun vastaavasti Plussa-kortin liittymismaksu oli 8,40 euroa. Plussa-kortilla kerrytetään Plussa-pisteitä ja saadaan kanta-asiakasalennuksia. S-Etukortilla kerrytetään bonusta ja useimmissa osuuskaupoissa vuosittaista korkoa sekä saadaan kanta-asiakasalennuksia. Molempiin kortteihin on mahdollista liittää lisäominaisuuksia, kuten luotto-ominaisuus.³⁶



Kuvio 6 K- ja S-ryhmien kanta-asiakasmäärät 1996–2005 (milj. kappaletta)

Lähde: Keskon ja SOK:n vuosikertomukset 1996–2005

3.3 Muutokset Talouselämän artikkeleiden perusteella

3.3.1 Vuodet 1996–1997

Markkinaosuustaistelu ryhmien välillä jatkui raivokkaana. S-ryhmä kiilasi T-ryhmän ohi, samalla kun K-ryhmän markkinaosuus pysyi paikallaan. Markkinaosuuden kasvattamisessa SOK:n tavoitteena oli pitää ketjukonseptit ajan tasalla, hankintakoneisto rasvattuna ja ketjukuri tiukkana. Vaikeinta menestyksen huumassa oli kurin säilyttäminen, sillä monet rahakkaat alueosuuskaupat

³⁶ S-ryhmän www-sivusto: Asiakasomistajuus

<<http://www.s-kanava.fi/asikasomistajuus.do?lang=1§ionid=759711058&arid=145362223>>

ja Plussa-sivusto: Plussa-kortti <http://www.plussa.com/?_drc=1&_ct=2&_cid=4994>

olisivat mieluummin käyttäneet rahansa muuhun kuin SOK:n liiketoimien rahoittamiseen. Vaikka K-ryhmän päivittäistavarakaupan markkinaosuus pysyi paikallaan, se saavutti S-ryhmän ketjuosaamista. (Lilius 18/1996, 37) Vuonna 1994 aloitettu ketju-uudistus sai aluksi kovasti vastustusta. Ketjuttamisessa vastahankaisimpia olivat suuret itsenäiset K-kaupat, jotka ei olisi tarvinneet Keskon ketjua sekä pienet omapäiset, jotka eivät olisi tahtoneet liittyä ketjuihin. Ketjuttamisen lisäksi K-ryhmä toteutti historiansa suurinta mullistusta, jossa muutettiin organisaatiota, johtamistapaa ja investointiin huomattavasti tietojärjestelmään. Pääjohtaja Eero Kinnusen mukaan muutoksilla oli tarkoitus saada aikaan joustavuutta ja nopeutta sekä kaiken toiminnan lähtökohdaksi oli otettava asiakaslähtöisyys. (Vihma 7/1996, 34; 14/1996, 38)

K-ryhmä yritti vahvistaa asemaansa päivittäistavarakaupan markkinoilla ostamalla Tukon. Yrityskaupalla tavoiteltiin myös suuruuden etuja jakelussa ja varastoinnissa. (Vihma & Sutinen 21/1996, 6) Kauppa ei kuitenkaan toteutunut suunnitellusti, sillä EU:n komissio vaati kaupan osittaista purkamista, koska Kesko olisi saanut liian suuren markkinaosuuden. Lisäksi Keskon ja EU:n kiistan aiheena oli kauppiaan itsenäisyys suhteessa keskusliikkeeseen. EU tarkasteli oliko Keskolla liikaa määräysvaltaa kauppiaisiin nähden. Keskon johto myönsikin tehneensä Tuko-kaupassa ison virheen, vaikka Eero Kinnusen sanoin ”En ole rikkonut lakia, en varastanut...” Kauppa oli kaiken kaikkiaan nöyryyttävä kokemus median hampaisiin joutuneelle K-ryhmälle. (Vihma 31/1996, 7; 40/1996, 44–45)

Markkinointi on tärkeä keino asiakkaiden houkuttelemiseksi myymälöihin. Vuonna 1996 kanta-asiakasmarkkinointiin liittyvä korttipeli kävi kuumana ja päivittäistavaraketjut olivat kasvattaneet korttimääräänsä rajusti. S-ryhmän asiakasomistajapalvelun päällikön Maunu Alatalon mukaan ”vain parhaille on tilaa”. Hänen mielestään suurimpana haasteena asiakasviestinnässä alkoi olla viestien erilaistaminen ja tarkempi kohdistaminen. S-ryhmä hakikin uutta voimaa ja osaamista ammattilaisilta, eli ulkopuoliselta markkinointiyritykseltä, Market-ketjujen ja asiakasomistajien markkinointiin vahvistaakseen ketjumerkkejensä. Ryhmän oma markkinointipalveluyksikkö kuitenkin jatkoi edelleen entisessä vahvuudessaan. S-ryhmän vahvuutena kanta-asiakasmarkkinoinnissa oli kattava tietojärjestelmä, jonka avulla voitiin markkinointisanoma suunnata hyvinkin pienille kohderyhmille. Kilpailijalla, K-ryhmällä, tietojärjestelmä oli heikommassa kunnossa, mikä rajoitti ryhmän kanta-asiakasmarkkinointia. ”Tärkeintä on kuitenkin, että peruskonsepti, siis myymälä, on kunnossa”, Alatalo korosti. (Lilius 29/1996, 46; Vihma 6/1996, 27) Vuonna 1996 Kesko varjeli menestysmerkiksi osoittautunutta Pirkkaa eikä mainostanut Euroshopper-tuotesarjaa juuri muutoin kuin myymälässä. Euroshopper kuitenkin pääsi K-kauppojen

tarjousmainontaan hintaiskukykynsä ansiosta, sillä hinnaltaan sarjan tuotteet sijoittuivat Diva- ja Pirkka-sarjojen alapuolelle. (Vihma 7/1996, 48)

Kauppan ryhmit kävivät kisaa siitä, mikä ryhmä rakentaisi nopeimmin Suomen täyteen automarketteja. S-ryhmä myöhästyi Etelä-Suomen markettikilpailusta. Ryhmällä oli kuitenkin vireillä 8–10 markettihanketta Etelä-Suomessa. K-ryhmällä puolestaan oli jo hyvä hypermarkettiverkosto koko Suomessa. K-ryhmän pääjohtajan Eero Kinnusen mukaan Tuko-kaupan yhtenä perusteena nimenomaan oli halu hillitä kaupan investointibuumia. Investointibuumin hillitseminen olisi ympäristöministeri Pekka Haaviston mielestä ollut aiheellista, sillä ”...nyt Suomeen on rakennettu liikaa automarketteja”. Kunnista markettien taistelu oli ollut kaavoituksellisesti aika villiä sotaa, ja vain harva kunta uskalsi kieltää hypermarkettien rakentamisen. (Pelttari 33/1996, 37–39) K-ryhmässä kauppiat olivat tehneet Keskon hallintoneuvostossa periaatepäätöksen, jonka mukaan Keskon omistama kauppapaikka ei periytyisi vanhemmilta lapsille, vaan sen saisi sopivin halukas kauppias. K-ryhmässä suurimpien kauppojen kauppiaksi oli kasvettava pienempien kauppojen kautta ja näkyvien kauppapaikkojen saannille tarvittiin vahvojen K-kauppioiden tuki. (Seppänen 34/1996, 23)

Kirjoittelu Tuko-kaupasta jatkui Talouselämässä seuraavanakin vuonna, koska käsittely oli vielä kesken EU:ssa. EU:n kilpailuviranomaiset olivat huolissaan lähinnä Suomen päivittäistavaramarkkinoiden keskittymisestä. (”Kesko yrittää pitää edes Anttilan” 1/1997, 10) Kesko joutui myymään osan Tukosta pakkoraossa, jolloin jäljelle jäivät Tukon velat ja Anttilat. Päivittäistavarakaupassa Kesko päätyi Anttiloiden verran parempaan asemaan. (Hurri 6/1997, 57) Toisaalta Kesko sai harvinaisen kilpailuedun pakkomyynnistä siten, että se tunsu vastustajansa (Tukon) perinpohjaisesti. Tuko-kauppa selkeytti sen, kuinka K-ryhmän päivittäistavarakaupan oli tehostettava toimintonsa pärjätäkseen hankinnoissa vikkelälle TukoSparille ja Inexille. (Vihma 14/1997, 42)

S-ryhmän vahvuuksia päivittäistavarakaupassa olivat aluerakenne, ensimmäisenä aloitettu myymälöiden ketjuttaminen ja kanta-asiakkuus, joiden osuus myynnistä oli jo yli puolet kilpailijoiden kauhuksi. S-kauppa oli myös kuluttajaviranomaisten ruokakorivertailujen mukaan edullinen. Menestyksestään huolimatta SOK:n tavoitteena oli kehittää toimintaansa. Ryhmän yhtenäisyyttä aiottiin tiivistää, koska päätöksenteko oli itsenäisten yksiköiden S-ryhmässä ollut löyhää. Pääjohtaja Jere Lahden mukaan ”on oltava strategisesti tiivis liittoutuma, jonka päätöksentekoon kaikki yksiköt sitoutuvat”, jotta itsenäisten yritysten verkko pystyy tehokkaaseen

toimintaan. Yhtenäisyyttä haluttiin parantaa muun muassa siksi, että pääkilpailija Kesko tiivisti omaa ryhmäänsä nopeaan tahtiin. Parantaakseen asemaansa markkinoilla S-ryhmä rakensi lisää Prismoja. Tosin K-ryhmäkin kovensi puolustustaan markkinaosuuden heikkenemistä vastaan liki miljardiin markkaan nousevilla kauppapaikkainvestoinneilla. (Lilius 11/1997, 28; Vihma 39/1997, 20–23) K-ryhmän vahvuuksia puolestaan olivat vahvat ketjut ja suuri myymälämäärä. Ongelmia tuotti organisaation hallinta Keskon rakenteen monimutkaisuuden vuoksi. Johtajiston työnjakoa olikin muutettu edestakaisin, jonka seurauksena valta yhtiössä oli siirtynyt hieman kauppiaille päin. (Korhonen 21/1997, 97; Vihma 14/1997, 42) K-ryhmän tuleva pääjohtaja Matti Honkala luetteli keinoja päivittäistavarakaupan markkinaosuuden laskun pysäyttämiseksi ja kannattavan kaupan saavuttamiseksi: ”Kanta-asiakasmarkkinointi, ketjuttamisen eteneminen, tietojärjestelmät, uudet isot myymälät, vanhojen kunnostus, laadun parannus” (Vihma 41/1997, 7).

Kioskeilla ja huoltoasemilla oli ollut poikkeukselliset aukioloajat, jonka seurauksena niiden osuus päivittäistavarakaupassa oli noussut. Aukioloaikojen pidennyttyä muillekin kilpailu kiristyi eri myymälätyyppien välillä. Kaikkien kaupparyhmien suurten yksiköiden ketjut antoivat yhteisen tiedotteen, jonka mukaan ne kaikki olisivat käyttäneet maksimaalisia aukioloaikoja. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, etteivät suuret yksiköt aikoneet kilpailla keskenään aukioloajoilla, vaan muita myymälätyyppejä vastaan. (Manninen 37/1997, 67) Aukiolojen vapautumiseen R-kioski vastasi muuttamalla konseptiaan lisäämällä valikoimaansa raakapakasteesta paistetut leivät ja pullat sekä pikaruokia (Korhonen 2/1997, 44–45). Puolestaan K-ryhmä teki vastaiskun R-kioskeja vastaan, kun se yhdisti pienet K-kaupat uuden konseptin mukaan K-extra-ketjuksi. Uudistuksen tavoitteena oli ottaa paikalliset tarpeet vahvemmin huomioon kuin muissa ketjuissa. Lisäarvopalveluja Extrat tuottivat postin avulla etenkin maaseudulla. Nimenomaan tuoreen valmisruoan lisääminen valikoimaan oli isku R-kioskeja vastaan. (Vihma 30/1997, 51)

Kaupan omien merkkien yhtenä tavoitteena on erottua kilpailijoista. K-ryhmällä oli ollut oma merkki jo 11 vuotta, kun S-ryhmä vasta suunnitteli oman merkin lanseeraamista. ”Asiasta keskustellaan. Merkki tulee kun aika on kypsä”, S-market-ketjun johtaja Jukka Ojapelto sanoi vuonna 1997. Pirkka oli ylivoimainen hintakilpailussa, vaikkakin sen laatukuva oli hieman heikentynyt vuosien aikana. (Korhonen 26/1997, 23) S-ryhmä puolestaan oli paremmin onnistunut luomivalikoiman suhteen, sillä ryhmällä ja alueellisilla osuuskaupoilla oli tuottajien ja kuluttajien mielestä paras luomumaine. Ojalan mielestä kuluttajien ostotottumusten muutoksessa ”...luomukin parantaa asiakaspalvelua”. K-ryhmäkin aikoi parantaa luomutuotteiden saatavuutta.

Luomutuotteiden tarjonnassa yhtenä ongelmana oli se, että ryhmät vaativat ketjumaiseen toimintatapaan sopivia volyymituotteita. (Holtari 37/1997, 35)

Molemmat ryhmät arvioivat lisäarvoa tuottavan sähköisen kaupan osuuden olevan kymmenisen prosenttia päivittäistavarakaupasta lähivuosina. S-ryhmä ei kuitenkaan aikonut vielä lähivuosina merkittävästi investoida sähköiseen kaupankäyntiin. Toisaalta S-ryhmä oli melkein kymmenen vuoden ajan rakentanut uutta järjestelmäkantaa ketjutuksen ja asiakasomistajuuden tueksi. K-ryhmä päätti aloittaa keväällä 1998 Oulussa kokeilun päivittäistavaroiden myynnistä internetin välityksellä. (Pelttari 23/1997, 19; Vihma 37/1997, 29; 39/1997, 23)

3.3.2 Vuodet 1998–1999

Eri puolella Suomea käynnistyi useita sähköisen ruokakaupan kokeiluja vuoden 1998 aikana. S-ryhmällä oli vuoden alussa yksi kokeilu, kun puolestaan K-ryhmällä oli suunnitteilla toistakymmentä kokeilua. Kaupan ryhmästä huolimatta ruokakaupan internetkokeilun malli oli lähes sama kaikilla. Kaupparyhmät olivatkin kehittäneet sähköistä kauppaa hitaasti. S-ryhmä oli muita ryhmiä edellä sekä asiakastietojen keruussa että verkkokaupan kehittämisessä. K-ryhmällä puolestaan oli vaikeuksia kummankin käynnistämässä, mutta vuoden lopussa se jo saavutti S-ryhmää. (Vihma 2/1998, 24–25; 40/1998, 61)

Yleisesti päivittäistavaramainonta Suomessa oli noin kolme prosenttia myynnistä, kun muualla se oli yhden prosentin luokkaa (Manninen 18/1998, 101). Mainostoimistot haukkuivat kaupan tarjousmainonnan olevan sanomalehdissä huonoa, mutta kauppiat tiesivät sen toimivan. Kauppaketjut saivat valmistajien maksamaa markkinointitukea niiden tuotteiden myynninedistämisestä, minkä vuoksi kaupat eivät itse maksaneet kaikkia mainoksiaan eivätkä mainonnan suunnittelijoiden mielestä olleet kiinnostuneita niiden tehosta. Citymarket-ketjun mainospäällikkö Hannu Haverinen oli toista mieltä, sillä ”päivälehdessä julkaistun tarjousmainonnan tehoa ei tarvitse paljon mitata, koska se näkyy saman päivän iltana kaupan kassassa”. Espoon Länsikeskuksen Citymarket-kauppias Matti Piekkala vakuutti, että ilmoituksen ja myynnin välillä vallitsee selkeä ja suora yhteys. Hänen mielestään sanomalehden vahvuutena oli paikallisuus, jonka avulla kauppias puhuttelee seutunsa asukkaita lähes päivittäin tarjouksin, koska hän on oppinut tuntemaan asukkaiden ostokäyttäytymisen. Vaikka kaupan kokonaishintaan liittyvän mielikuvan merkitys on kasvanut viime vuosina selvästi, Piekkalan mielestä tarjoukset silti olivat

erityisen tärkeitä peltomarketeille, joille ei välttämättä syntynyt luonnollista asiakasvirtaa. Vuonna 1998 sanomalehtien suurimpana mainostajana ilmoitustilan mukaan oli Citymarket Prisman ollessa kolmantena. K-supermarket oli toiseksi suurin ja S-market viidenneksi. Citymarketkeskon johtaja Matti Kautto kuitenkin korosti, että hyvin toimiva myymälä on itsessään tärkein mainos. (Koskinen 41/1998, 46) Myymälä onkin media, joka vaikuttaa monin verroin suuremmin lopulliseen ostopäätökseen kuin tv-spotit ja printtimainokset, sillä merkkien taisto alkaa vasta muutama sekunti ennen kuin asiakas tarttuu tuotteeseen myymälässä (Hyvönen 24/1998, 54).

S-ryhmä syvensi asiakasviestinnän tasoa käynnistämällä suhdemarkkinoinnin, jolloin asiakas ei enää ollut markkinoinnin kohde vaan vuorovaikutussuhteessa oleva kumppani. Tavoitteena oli uudistaa ja vahvistaa ryhmän sekä alueosuuskauppojen identiteettiä ja ulkoista kuvaa sekä erottua kilpailijoista. Suhdemarkkinoinnissa asiakkaan uskollisuus perustuu paitsi taloudelliseen hyötyyn myös aineettomaan lisäarvoon, jolla on asiakkaalle todellista merkitystä. (Vihma 20/1998, 118–119) K-ryhmä myöhästyi pahasti kanta-asiakasmarkkinoinnissa, koska esimerkiksi pääkaupunkiseudun suurkauppiat oman edun nimissä vastustivat vuosikausia Plussa-kortin kehittämistä. Keskon pääjohtajan Matti Honkalan mukaan Plussa-kortin aikaansaamiseksi vasta vuonna 1997 olivat syinä: ”Meillä ei ollut riittävän selvää näkemystä siitä, mitä haluamme. Eikä tekniikka ollut riittävä. Kolmanneksi päätöksenteko oli hajallaan niin, että asia ei saanut tulta, vaikka sitä oli kypsytelty viime vuosikymmenen lopulta.” (Vihma 17/1998, 24, 26–27) Uutta korttitaistelussa oli lisäarvoa tuottavan ominaisuuden lisääminen korttiin, eli pankkikortin ominaisuuksien mukaan ottaminen. (Rajalahti 16/1998, 4).

K-ryhmän kilpailukyvyn elpymisestä kertoi se, että Kesko oli tullut nopealiikkeinen. Kesko rakensi vähin äänin vuoden alusta päivittäistavarakaupan alueorganisaation uudelleen, kun se huomasi, että Aluekeskojen lopettaminen oli jättänyt maakunnat S-osuuskauppojen käsiin. K-ryhmällä olikin ollut vaikeuksia investointien kanssa, ja pääjohtaja Honkalan mukaan ”paikallinen poliittinen tasapainoilu on vaikea laji, ja kilpailija on osannut sen meitä paremmin”. S-ryhmän etenemisen K-ryhmä olisi voinut yrittää pysäyttää kovimmalla kilpailuedullaan eli suurmyymälöillä. Tosin S-ryhmän johtamisen taito suuryksiköissä jo ylitti kauppiaisiin perustuvan K-ryhmän taidon. (Vihma 10/1998, 49; 13/1998, 32; 17/1998, 25) Paikallisuuden arvostus ilmeni myös siten, että päivittäistavaraketjut muokkasivat myymälöidensä valikoimat paikallisten menekkitietojen perusteella. Tärkein tietolähde valikoimasuunnittelussa olivat viivakoodit. Ketjut ja myymälät pyrkivät erilaistumaan asiakkaidensa näköisiksi. Keskon päivittäistavararyhmän johtajan

Harri Sivulan mielestä muutos K-ryhmässä ei ollut yhtä suuri kuin kilpailijoilla, koska K-kauppiaille oli jo ketjuissa ollut enemmän valtaa päättää valikoimistaan. (Vihma 32/1998, 74)

Kilpailu päivittäistavarakaupassa koveni edelleen. Kilpailun kiristymistä ennusti esimerkiksi se, että S-ryhmän tavoitteena oli saavuttaa 30 prosentin markkinaosuus päivittäistavaramyynnistä. Huomionarvoista on se, että yksi prosenttiyksikkö vastasi 550:tä miljoonaa markkaa, joten kaupparyhmät ottivat pienenkin pudotuksen markkinaosuudessa vastahakoisesti vastaan. Kilpailun kiristyessä alueelliset erot kaupan kehityksessä oli jo havaittavissa, jonka seurauksena kysyntä lisääntyi kasvukeskuksissa ja väheni muuttotappialueilla. Päivittäistavarakauppaan oli myös muodostumassa kolme kokoluokkaa: hypermarketit, supermarketit ja laatikkomyymälät. Päivittäistavarakauppa ry:n toimitusjohtaja Osmo Laine vahvisti kehityksen suuntaa: ”Pienet valintamyymälät vähenevät ja ostokset tehdään jatkossa valtavissa ostosparatiiseissa, hypermarketeissa tai alueellisissa kaupan keskuksissa.” (Kankare 4.6.1999)

Kaupparyhmät kehityksen mukaisesti investoivat satoja miljoonia markkoja uusiin hyper- ja supermarketteihin. Kasvukeskukset olivatkin ensisijaisina investointikohteina. Eniten hypermarketteja oli nousemassa Uudellemaalle, koska kauppakeskukset luottivat pääkaupunkiseudun kasvuun. Esimerkiksi Vantaanporttiin nousemassa olleen Jumbo-kauppakeskuksen tuli kuitenkin laskea päivittäistavarakaupan hintoja sekä panostaa huomattavasti markkinointiin, jotta se olisi tullut pärjäämään. Jumbon vaikutuksesta alueen hintakilpailu ja markkinointi olisivat tulleet lisääntymään. Kauppakeskukseen tulemassa olleet hypermarketit (Prisma ja Citymarket) olisivat tulleet toimimaan suurten asiakasvirtojen houkuttimina koko keskukseen. Kauppakeskuksen perustamisen myötä olisi myös ilmennyt kannibalismia hypermarkettien houkutellessa asiakkaita saman ryhmän muista myymälöistä. (Heiskanen 4.6.1999; Kankare 4.6.1999) Kauppaketjut uskoivat myös Alkon vetovoimaan, sillä viinakaupan tullessa tulevat asiakkaatkin. Spar-kauppias Jukka Ylpekkala ei ollut täysin samaa mieltä. ”Alkon vaikutusta liioitellaan, ruokakaupalla on kuitenkin omat asiakkaansa ja Alkolla omansa.” Kuitenkin Alkon 263 myymälästä noin sata toimi yhteistyössä kaupparyhmien kanssa. Eniten Alko teki yhteistyötä S-ryhmän kanssa 45 myyntipaikassa, kun puolestaan K-ryhmän kanssa yhteistoimintaa oli yli 30 paikassa. ”Yhteistyökumppanin valintaan vaikuttavat nuo kolme klassista asiaa: sijainti, sijainti ja sijainti. Muita kriteereitä ei ole. S-ryhmä on investoinut viime vuosina keskeisille paikoille...”, Alkon kenttäjohtaja Raimo Hakanen kommentoi. (Korhonen 24.9.1999)

K-ryhmässä tehtiin järeitä muutoksia, koska Keskon hallintoneuvoston puheenjohtajan Matti Kallion sanoin: ”Nykytoimintamme on tehotonta. Menetämme päivittäiskaupan markkinaosuutta.” Myymäläketjujen konseptien, ohjauksen, hankinnan, markkinoinnin ja logistiikan päätösvaltaa siirrettiin entistä enemmän ketjuyksiköille. Kauppiaan tehtäviksi jäivät konseptien toteuttaminen myymälässä, asiakkaiden hoitaminen ja palautteen toimittaminen kentältä keskusliikkeeseen. Kehnon toiminnan suurimpana syynä oli se, että Kesko hävisi hankintakilpailussa kilpailijoilleen. Se ei saanut ostovoimaa kokoon siten kuin kilpailija Inex. K-ketjuissa isot menestyvät kauppiaat olivat voimakkaimmin vastustaneet yhteishankintoja. (Vihma 17.12.1999)

Kauppa on kontaktilaji, jossa kauppiaan tulee avoimesti ottaa kontaktia kaikkiin tärkeisiin sidosryhmiin: asiakkaisiin, henkilökuntaan, oman alueen päättäjiin ja keskusliikkeeseen. K-ryhmässä kauppiaan piti vakuuttaa Keskon johtajat omista kyvyistään, jos kauppias halusi edetä pienemmästä myymälästä suurempaan. K-supermarket-kauppias Jarno Eklundin mukaan menestyäkseen kaupan henkilökunnan tulee koostua ammattilaisista, joihin kauppias voi luottaa. Pelkkä kauppiaan ahkeruus ei riitä. Lisäksi kauppiaalle on tärkeää ankkuroitua ympäristöönsä esimerkiksi ostamalla sähköä paikalliselta energiayhtiöltä. (Malin 19.11.1999) Henkilöstön ammattimaisuutta K-ryhmä lisäsi oman koulunsa avulla (Holtari 15.10.1999).

3.3.3 Vuodet 2000–2001

Pääjohtaja Jere Lahti teki loistavan työn S-ryhmän menestyksen eteen, sillä vuonna 1999 kaikki alueosuuskaupat tekivät voitollisen tuloksen ilman SOK:n apua. S-ryhmän menestyksen takana olivat ennen kaikkea kanta-asiakkuus, aluerakenne, ketjurakenne sekä SOK:n ja Tradekan omistamaan tehokkain hankintayhtiö Inex Partners. Ongelmia S-ryhmällä oli Alepojen suhteen, sillä sen konsepti oli jo vanhentunut eikä kuluttajia enää kiinnostanut pelkästään halvat hinnat. (Vihma 17.3.2000) Menestyksen huumaamat osuuskauppojen johtajat tahtoivat lisää valtaa ja näyttää kuka ryhmässä käskää. Vielä vuosikymmen sitten valtaosa osuuskaupoista teki surkeaa tulosta ja niinpä ne silloin nöyrinä tekivät SOK:n tahdon mukaisesti. Ongelmana oli se, että ryhmän olisi pitänyt esiintyä selkeän yhtenäisenä asiakkaiden edessä, mutta esimerkiksi asiakasetujen yhtenäistäminen ei tahtonut sujua. (Vihma 13.10.2000) Lisätäkseen markkinaosuutta S-ryhmä teki Jere Lahden johdolla ostotarjouksen Tradekalle. Tradeka ei kuitenkaan suostunut tarjoukseen. (Vihma 31.3.2000)

K-kauppiaiden sooloilu oli heikentänyt K-ryhmän kilpailukykyä, ja ryhmän oli pakko muuttua. Yhtiöjärjestystä muutettiin siten, että äänivaltaisia osakkeita pystyivät omistamaan muutkin kuin kauppiaat. Myös hallintoneuvostoon valittiin ensimmäisen kerran muitakin kuin kauppiaita. (Luotonen 7.4.2000) Ulkopuolisten oleminen hallintoneuvostossa jäi kuitenkin lyhyeksi, sillä loppuvuodesta yhtiökokous lakkautti hallintoneuvoston kokonaan (Vihma 3.11.2000). Tärkeä päätös oli liiketoimintaryhmien yhtiöittäminen. Yhtiöittäminen muun muassa lisäsi joustavuutta ja kutisti Keskon hankinta- ja ketjuohjausorganisaatioksi. (Vihma 3.11.2000) K-ryhmä yhtenäisti ilmoittelua, jolloin kauppiaat joutuivat itse kustantamaan yhteiset kampanjailmoitukset. Tämän seurauksena oletettiin keskenään kilpailevan ilmoittelun vähenevän, koska kustannustietoisuus parani. Myös ketjujen tiukentaminen ja hankintojen keskittäminen olivat merkittäviä kehitystoimenpiteitä. (Rantanen 21.1.2000)

Ketjutus oli tullut jäädäkseen, sillä kaikki alat bensiniistä pikaruokaan rakensivat yhtenäisiä myymäläkonsepteja ja -ketjuja (Vihma 28.4.1999). K-ryhmä teki historiansa suurimman mullistuksen, kun K-kauppiaista tuli ketjukauppiaita. Markkinaosuuden menetykset olivat syynä siihen, että K-ryhmä rupesi järjestämään vähittäiskauppojansa tiiviiksi ja syviksi, laajaa yhteistyötä tekeviksi ketjuiksi. Keskon hallintoneuvoston puheenjohtajan Matti Kallion mielestä vuonna 1995 aloitettu ketjutus oli jäänyt puolitiehen, sillä käytännössä ainoastaan laatikkomyymäläketju Rimi oli tiukasti ohjattu ketju. S-ryhmässä erillisten alueosuuskauppojen omistamat ja hoitamat myymälät toimivat tiukasti johdetuissa valtakunnallisissa ketjuissa paikallisuutta hyödyntäen. (Vihma 17.3.2000). Toisaalta Talouselämän tutkimuksessa kaupan ketjuista parhaimmaksi selvisi Citymarket ja toiseksi Prisma. Molemmat ketjut saivat kiitosta ostamisen helppoudesta, palveluvalikoimasta ja hyvistä liikepaikoista. (Korhonen 27.10.2000) Uudistuksen seurauksena K-ryhmän ketjuista oli tarkoitus tulla selviä brändejä, ja asiakkaille tuli todellisuudessakin tarjota se, mitä yhteisesti oli luvattu. Ketjutuksesta huolimatta K-ryhmässä kauppias määritteli itse palkkansa sen mukaan, miten hän yrittäjänä oli menestynyt. Kauppialla oli myös taloudellinen riski ja pelko tappiosta, kun puolestaan S-ryhmässä myymälänhoitajat saivat tiettyä peruspalkkaa kuukausittain. (Rantanen 21.1.2000) K-kauppiaille ketjutus oli kuitenkin ollut kova pala, sillä he olivat tottuneet olemaan isäntänä talossaan (Korhonen 27.10.2000).

Tavaran hankinta oli kansainvälistymässä, jonka vuoksi ryhmät tarvitsivat globaaleja liittoutumia. Kesko liittyikin maailman kauppajättien perustamaan internetissä toimivaan hankintaliittoutumaan Worldwide Retail Exchangeen, jonka avulla tavoiteltiin muun muassa kustannussäästöjä tuotteiden ja hintojen vertailussa. Myös SOK etsi kuumeisesti ulkomaalaista kumppania, sillä Euroopan

vähittäiskaupan keskittyessä nopeasti pelkkä Inex ei enää olisi riittänyt. (Vihma 17.3.2000; 31.3.2000; 24.11.2000) K-ryhmän ketju-uudistuksilla haettiin muiden etujen lisäksi tehoa ostoihin. Varapääjohtaja Kalervo Haapaniemi kommentoi uudistuksia: ”Tulevan ketju-uudistuksen tärkein asia ei ole niinkään yhteishinnoittelu kuin ostovoiman yhdistäminen. Tavoitteemme on saada tavarantoimittajien hajota ja hallitse-periaate Keskon hallintaan.” (Hammarsten 4.2.2000) K-ketjujen ostouskollisuudessa oli parantamisen varaa, sillä market- ja lähikeskoketjuissa ostouskollisuus oli vain noin 65 prosenttia, kun supermarket-ketjussa se oli jo 92 prosenttia (Rantanen 21.1.2000).

Asiakkaiden hyvä hallinta on ensiarvoisen tärkeää, jotta menestyy päivittäiskaupan kilpailussa. Voittaja on se, joka parhaiten tunnistaa asiakkaansa, tuottaa hänelle todellista hyötyä ja sitoo hänet tunnesuhteen avulla. Tunnistaakseen asiakkaansa S-ryhmä nimitti osuuskauppoihin ja useimpiin ketjuihin asiakkuuspäälliköt. K-ryhmässä oli käynnissä vasta asiakaskunnan rekisteröinti, joten ryhmässä ei valikoitu asiakkaita vaan Plussa-korttia markkinointiin mahdollisimman laajalle. S-ryhmä puolestaan uskalsi valikoida asiakkaitaan. ”Ei koko puhelinluetteloa voi hoitaa kunnolla. Asiakkaan ja yrityksen arvojen täytyy sopia yhteen. Vain silloin todella voi täyttää asiakkaiden tarpeita”, SOK:n markkinointijohtaja Risto Niemelä perusteli asiakkaiden valikointia. Myös ryhmien asiakaslehtien viestinnässä oli eroja. Pirkka oli konservatiivisempi ja harmaampi kuin paremmin ajassa kiinni oleva Yhteishyvä. (Vihma 27.10.2000)

S-ryhmästä, eli altavastaajasta, oli tullut K-ryhmän vakava haastaja selviytyttyään 1970-luvun lopun ja 1980-luvun alun suurista vaikeuksista (Sääskilahti 7.12.2001). Vuosi vuodelta ryhmä kiri kiinni eroa K-ryhmän pitämään markkinaosuuden etumatkaan. Päivittäistavarakaupassa markkinaosuuksilla on merkitystä neuvoteltaessa teollisuuden kanssa, koska suuremmalla markkinaosuudella voidaan antaa tavarantoimittajille vahvempi sitoumus. S-ryhmä oli modernisoinut S-marketit, jotka olivat ryhmän peruskivi. Seuraavana uudistuksen kohteena oli Alepa-ketju. Välttääkseen massamarkkinoiden hintakilpailua S-ryhmä aikoi parantaa valikoimien ja palvelun laatua sekä sitoa kanta-asiakkaat entistä tiiviimmin. Lisäksi ryhmä kehitteli lisäarvoa tuottavia ruokapalveluja ja jopa valmiiden aterioiden kotiin tilaamista. Ryhmän kulttuurissa oli tarve muutokselle, sillä ryhmää oli vaikea saada selkeän yhtenäiseksi asiakkaan edessä. Kansainvälinen yhteistoiminta oli S-ryhmän heikkous. K-ryhmällä oli kilpailijaansa nähden paremmat kansainväliset yhteistyökumppanit. (Vihma 6.4.2001b) S-ryhmän menestyksen perustana oli myös ollut alueosuuskaupparakenne ja ryhmän perusteellinen päätöksentekojärjestelmä. S-

ryhmän strategiana oli, että kaiken toiminnan lähtökohtana oli kuluttajan ostoskori. (Vihma 11.5.2001)

Keskon yhtenäinen keskusliike jäi historiaan, kun kaksi suurinta liiketoimintaryhmää itsenäistyivät huhtikuun alussa Ruokakesko Oy:ksi ja erikoiskaupan Keswell Oy:ksi. Toimialaryhmien itsenäistyminen toi Keskon rakenteeseen kaivattua selkeyttä. Uutta kuluttajastrategiaa kehiteltiin, koska suuromistaja-kauppias Vesa Laakson mukaan markkinaosuuden luisu olisi saatu pysäytettyä vasta sitten, kun Kesko käyttäisi yhtä paljon aikaa kanta-asiakkaiden kuin osakkaiden etujen vaalimiseen. Ote asiakkaista ei pitänyt, sillä Citymarkettien ja K-supermarkettien myynti neliötä kohden oli pienempi kuin S-ryhmän Prismoilla ja S-marketeilla. K-ryhmä ei myöskään perustanut uusia suurmyymälöitä pääkilpailijan tahtiin. Ketjutus oli aiheuttanut ryhmälle paljon ongelmia, ja ketjujen ohjaaminen vaatikin uutta osaamista. Logistinen ketju kääntyi ylösalaisin siten, että nyt lähtökohtana olivat asiakkaat. S-ryhmän tavoin myös K-ryhmässä tarjottiin ruokapalveluja eli valmiita aterioita. (Vihma 30.3.2001a) Ryhmässä ruvettiin rakentamaan yrittäjyydestä kilpailuetua, jonka avulla ryhmä olisi käännetty nousuun. K-kauppiasta oltiin tekemässä brändiä, joka erottaisi K-kaupan kasvottomista kilpailijoistaan. Jari Sarasvuon konsulttien avustamana ryhmässä tehtiin massiivinen valmennus, jonka tarkoituksena oli nostaa 1 500 Keskon tiukoissa ketjuissa toimivaa kauppiasta paikkakuntansa isähahmoksi ja asiakkaiden luottomieheksi. (Vihma 31.8.2001; 2.11.2001)

Lidlin Suomeen tulo-uutinen oli ikävä yllätys suomalaiskaupalle. Suomalaiskauppa oli peloissaan, sillä Lidlin strategiana oli tukahduttaa paikallinen hintajohtaja. Lidlin tavoitteena oli etsiä mieluuten paikkakunnan hintajohtajan, joka useimmiten oli Prisma tai Eurospar, läheisyyteen sekä hinnat pudottamalla ottaa edullisimman ostopaikan maineen. Lidl ei kuitenkaan olisi tullut kaatamaan Prismaa, Citymarkettia tai Eurosparia, mutta olisi tullut viemään niiltä kannattavuutta. Lidlin konseptin perustana olivat omat merkit, jotka olivat 10–15 prosenttia halvempia kuin kilpailijoiden tuotteet. Päivittäistavarakauppa aikoikin hyökätä Lidliä vastaan tulokkaan omalla kilpailukeinolla eli omilla tuotemerkeillä. SOK rakensi omia tuotemerkkejä Pohjolan muiden osuustoiminnallisten yritysten kanssa. Kesko puolestaan aikoi lisätä ja laajentaa Euroshopper-valikoimaansa. (Vihma 30.3.2001b; 6.4.2001b; 7.9.2001) Kilpailussa Lidliä vastaan S-ryhmä lanseerasi Sentti-halpaketjun ennen saksalaisen halpaketjun Suomeen tuloa (Malin 16.11.2001).

K-ryhmässä oli historiallinen kauppiaskiista vuonna 2001. Historiallinen se oli siinä mielessä, että aikaisemmin vain yksittäiset kauppiat olivat julkisesti uskaltaneet nousta Keskon tahtoa vastaan.

Nyt kapinaan osallistui useita kauppiaita. (Vihma 6.4.2001a) Kiista aiheutui ketjutusuudistuksesta ja nimenomaan siihen liittyvistä ketjusopimuksen uusista ehdoista. Etenkin Citymarket-kauppiat vaativat muutoksia ketjumaksuihin, ostopaikkarakoihin ja yrittäjän päätösvaltaan. Lisäksi kauppiat vaativat muutoksia Keskkoon, sillä heidän mukaansa markkinaosuuden menetyksen suurin syy oli Keskon tehottomuus liikepaikkojen hankinnassa. Keskoa vastaan olivat vaikutusvaltaisimmat ryhmät, eli Citymarket-kauppiat sekä omissa liiketiloissa toimivat kauppiat. Kesko sai kauppiat kääntymään toisiansa vastaan, kun se vahingossa lähetti uuden sopimuksen mukaiset nettohinnat väärin osoitteisiin. Täten selvisi, että Keskkolle maksettavien hintojen perusteella K-ketjut olivat toistensa kilpailijoita. (Vihma 12.1.2001; 19.1.2001) Kompromissina syntyi yrittäjyyden perustan turvaava sopimus ja ketjumainen toimintatapa (Vihma 6.4.2001a). Osa kauppiaista kuitenkin jätti sopimuksen allekirjoittamatta, minkä seurauksena Kesko irtisanoi kyseisiä kauppiaita (Haltsonen 9.3.2001).

3.3.4 Vuodet 2002–2003

SOK:n johto ei saanut hallitukselta kiitosta. Osuuskaupanjohtajat eivät antaneet SOK:lle valtuuksia ryhmän liiketoiminnan tiivistämiseen eivätkä kansainvälisen partnerin hankkimiseen, joten pääjohtajaa päätettiin vaihtaa. (”Eri suuntiin” 28.3.2002) S-ryhmän ulkopuolella pääjohtajavaihdokseen kohdistuva kritiikki oli vahvaa, jonka mukaan Kari Neilimo oli taivaan lahja Keskkolle. ”Tässä ryhmässä on uusi yhtenäisyys tarpeen ja sitä Neilimo tuo vahvalla auktoriteetillaan”, Osuuskassa Suur-Savon johtaja Leo Laukkanen kommentoi yllätysvalintaa. ”On tärkeää, että ryhmä on yksimielinen”, Neilimo puolestaan korosti. (Vihma 18.1.2002) Neilimon tavoitteena oli, että SOK:sta olisi tullut entistä selvemmin tukipalvelujen tuottaja sekä markkinoiden vaatimaa kustannussäästöä olisi haettu nimenomaan keskusliikkeestä. S-ryhmä myös vahvisti alueosuuskauppojen asemaa ja tiivistä toimintojaan. (Vihma 1.3.2002) S-ryhmä lopetti verkkoruokakauppakokeilunsa, koska kyllästyi odottamaan verkkoruokakaupan läpilyöntiä. Verkkokauppa kaatui siihen, että asiakkaita ei vain kertynyt tarpeeksi, vaikka kokeiluasiakkaat olivatkin tyytyväisiä. K-ryhmä jatkoi edelleen ruokakauppaa verkossa, vaikka rahaa oli kulunut paljon ja huikeat kasvuodotukset jääneet toteutumatta. (Hammarsten 12.4.2002)

S-ryhmä kävi Tradekan kanssa neuvotteluja yhdistymisestä, sekä Helsingin Osuuskassa (HOK) neuvotteli Elannon kanssa haaliakseen lisää kokoa eli hankintavoimaa. Elannon ja HOK:n yhdistäminen olisi sopinut hyvin S-ryhmässä valtaa käyttäville osuuskaupoille, koska he eivät olisi

hyväksyneet ryhmään valtakunnallisesti toimivaa Tradekaa. Alueosuuskaupat olisivat keskenään jakaneet Tradekan parhaat liikepaikat. Elanto ja HOK olisivat paremmin sopineet yhteen, sillä niiden liikepaikkaverkot eivät olleet päällekkäiset Tradekan tavoin. Tradekan ja S-ryhmän neuvottelut eivät kuitenkaan edenneet, sillä ryhmien näkemykset olivat aivan liian eriävät. Eniten erimielisyyttä oli liikepaikkojen arvosta. (Vihma 19.4.2002; 9.8.2002)

K-ryhmän ja etenkin Citymarkettien myyntiä ja tulosta verotti viime vuoden riitely kauppiassopimuksista. Lisäksi K-ryhmän kääntyminen ketjuiksi tapahtui hitaasti. Kesko halusi jo vuonna 2001 remontoida ruokakaupan sekavan ketjustonsa. Kuitenkin Kesko teki vasta seuraavana vuonna koon mukaan kolme valtakunnallista ketjua: marketit, supermarketit ja Citymarketit. Lisäksi jäi kaksi paikallista ketjua, Extra ja Pikkolo. S-ryhmänkään ketjurakenne ei ollut täysin kunnossa. Alueosuuskaupat eivät hyväksyneet SOK:n ajamaa rakenteen tiivistämistä, mikä olisi voinut heikentää ryhmän kilpailukykyä. (Vihma 15.2.2002b) S-alueosuuskaupat estivät oman ryhmän ketjuhallintaa hoitavien yritysten perustamisen nimenomaan valtansa menettämisen pelossa (Vihma 17.5.2002).

Lidlin tulo Suomen markkinoille kiristi päivittäistavarakaupan kilpailua entisestään. Lidl muun muassa käynnisti kovan hintakilpailun oluen suhteen. Oluen ostossahan nimenomaan hinta on tärkeä tekijä ostopäätöstä tehtäessä. Hämeenlinnan Citymarket-kauppias Reijo Lähteenmäki myönsi hintakilpailusta sen, että ”alle sisäänostohinnan emme olutta myy, mutta ei 88 sentin pullohinnalla enää peitetä liikkeenhoitokuluja”. (Malin 27.9.2002) Lisäksi saksalaiskauppa sai suuret suomalaisketjut lisäämään mainontaansa. Samalla mainonnan tyyli muuttui etenkin suurimpien päivittäistavarakauppioiden osalta. Etelä-Saimaan myyntijohtaja Topi Korhosen mukaan Citymarket ja Prisma käyttivät entistä suuremman osan mainosten ilmoituspinnasta Lidl-hintaisten halpatuotteiden mainontaan. (Laitila 25.10.2002) Kotimaiset kaupparyhmät ihmettelivät sitä, miksi kunnat pikavauhtia järjestivät Lidlille tontteja ja kaavamuuoksia alueilla, joilla suomalaiset ryhmät olivat yrittäneet vastaavaa tuloksetta. Kotimaiset kaupparyhmät valittivatkin, etteivät kunnat olleet kiinnostuneita niiden investoinneista ja etteivät niiden hankkeet edenneet kunnissa. Kaupparyhmät olivat aikaisemmin tottuneet saamaan hankkeensa läpi kunnissa sekä hidastamaan kilpailijoidensa hankkeita. S-ryhmä häikäilemättömästi jopa rakensi Ouluun hypermarketin kaavamääräyksistä välittämättä. Lidlin tulo opetti kotimaisille ryhmille hieman nöyryyttä. (Malin 30.8.2002; Vihma 15.2.2002a)

Päivittäistavarakaupan luonne oli muuttunut siten, että päivittäistavarakaupat kilpailivat jo asiakkaistakin, kun ne aiemmin kilpailivat lähinnä parhaista tonteista (Seppänen 9.5.2003). Kilpailun kiristytessä K-ryhmä otti toiminnan lähtökohdaksi asiakkaan, samalla kun se tiivisti ketjujaan. Asiakaslähtöisyyttä lähdettiin toteuttamaan uusien arvojen määrittelyllä ja niiden kiteyttämisellä paremmin arjen työtä ohjaaviksi periaatteiksi. Arvot osoittautuivatkin K-kaupoissa toimivaksi muutosvoimaksi. (Säntti 29.8.2003) Pääjohtaja Matti Honkalan mukaan K-ryhmän ketju-uudistus oli tuonut kustannussäästöjä, yhtenäisyyttä ja ostopotentiaalia (Hirvikorpi 7.2.2003). Silti ketju-uudistuksia jatkettiin. K-ryhmä avasi uudenlaisen K-citymarketin, jossa toiminnan ytimenä oli asioinnin helppous. Asiakaslupauksen mukaan ”kaikki löytyy kerralla”. Lisäksi myymälän halkaisi niin sanottu hintakäytävä, jonka varrelta helposti löytyivät kovimmat tarjous- ja muut promootiotuotteet. Uudistuksen myötä Citymarket-ketju siirtyi keskitettyyn tuoteohjaukseen ja varastointiin. (Vihma 17.10.2003) Ruokakesko yhdisti voimansa Nesteen kanssa perustaessaan yhteisyrityksen huoltamokauppaan ja löytääkseen uusia liikepaikkoja liikennemyymälöille. ”Tällä tilkitään markkinaosuuden katoa...”, Ruokakeskon toimitusjohtaja Kalervo Haapaniemi perusteli yhteistyötä. Hänen arvionsa mukaan liikennemyymälät tulisivat ottamaan parin prosentin osuuden päivittäiskaupan myynnistä. (Vihma 9.5.2003)

Kesko rupesi panostamaan eettisyyteen ja sitoutui ensimmäisenä Suomessa tuontikaupassaan SA 8000 -nimiseen eettiseen standardiin. Matti Honkala uskoi eettisyyden olevan jatkossa kilpailuetu K-ryhmälle. Toisaalta yksittäiselle kauppaliikkeelle eettisyys tarkoitti tasapainoilua ristiriitaisten vaatimusten kanssa. Kilpailun ollessa kovaa suuria lisäkustannuksia ei voitu sallia. Kuluttajat kuitenkin vaativat laatua, vaikkakin suosivat halpoja hintoja. (Säntti 17.1.2003) Eettisyyden voidaan olettaa koskeneen enemmän muuta kuin ruokakauppaa, sillä K-ruokakauppojen myynnistä 80 prosenttia tuli kotimaisista tuotteista (Kimpanpää 14.11.2003).

SOK:n organisaatiota muutettiin, minkä tavoitteena oli keventää keskusliikettä. S-ryhmää oli arvosteltu siitä, että ryhmän päätöksentekomalli oli hajanainen ja että ketjuohjausta olisi pitänyt vahvistaa. Pääjohtaja Kari Neilimon vaikea tehtävä oli saada S-ryhmän menestyneet alueosuuskaupat toimimaan yhteisen edun puolesta. ”Verkottuneessa toimintamallissa on useita päättäviä elimiä, esimerkiksi eri ketjujen hallitukset... On pystyttävä luomaan kokonaisnäkemys ja kyettävä tekemään päätöksiä. Nyt - luonnollista kyllä - moni ajattelee asiaa lähinnä oman maakunnan kannalta.” Kari Neilimo kommentoi verkostomallin heikkouksia. S-ryhmä kuitenkin yhteisesti kehitti liiketoimintakonsepteja ja hoiti monia tukipalveluja. Neilimon mukaan tukipalveluissa oli yhä keskittämisen varaa. Esimerkiksi hankinnan keskittämisen prosessi oli

nostettava 55:stä 65:een. Markkinaosuuden kasvusta huolimatta tehokkuutta oli parannettava, minkä vuoksi S-ryhmä neuvotteli Skandinavian osuuskauppojen yhteisen liittouman Coop Nordenin kanssa hankintayritys NAF:in tehostamisesta. (Vihma 10.1.2003; Yrjölä 30.5.2003) Puolestaan pääkaupunkiseudulla suuruutta haettiin sillä, että HOK ja Elanto pitkäaikaisten neuvottelujen jälkeen vahvistivat fuusion (Yrjölä 30.5.2003).

Kauppaketjut laskivat tuntuvasti elintarvikkeiden hintoja Lidlin pelästyttäminä, mistä suomalaiset kuluttajat hyötyivät. Suomen hinnat olivatkin olleet euroalueen kalleimmasta päästä. (Vihma 24.1.2003) Kuluttajia hyödyttävää hintakilpailua lisäsi myös kauppojen ryhmittäminen retail parkeiksi. Retail parkin myymälöillä on omat sisäänkäynnit ja itsenäiset myymälät ovat suuria, yli 2 000 neliömetrin suuruisia. (Hirvikorpi 17.4.2003) Keskon pääjohtaja Matti Honkala kumosi myyтин kotimaisuutta ja laatua suosivasta kuluttajasta: ”Suomalainen kuluttaja katsoo hintaa enemmän kuin myöntää” (Rajalahti 28.11.2003). Kaupan omien merkkituotteiden hinnat olivat laskeneet samalla kuin niiden määrä oli kasvanut. S-ryhmän päivittäistavaramarkettien valikoimasta noin kahdeksan prosenttia oli kaupan merkeillä. K-ryhmän valikoimissa oli noin 1 300 Pirkka- ja EuroShopper-tuotetta. Kaupan omien merkkien ja brändituotteiden väliset laatuero olivat olemattoman pieniä, etenkin puhdistusaineissa. Sen sijaan hintaero saattoi olla huomattavakin; kaupan oma merkki saattoi olla jopa melkein puolet halvempi. (Jauhiainen 19.9.2003) Kustannustehokkuuden parantamiseksi tuotteita hankittiin verkkohuutokaupasta. Huutokauppa laski valmistajan katteen yhä ohuemmaksi ja lyhensi sopimusaikoja. Pitkät vuosisopimukset olivat muutenkin mennyttä aikaa. Asiakkaiden tarpeisiin pystyttiin vastaamaan paremmin, kun Inex tarkisti valikoimat ja hinnat neljän kuukauden välein. Myös Keskolla hinnat olivat voimassa vain kuukausia. Ruokakeskon varatoimitusjohtaja Harri Sivulan mukaan huutokauppa sopi erityisen hyvin omien merkkituotteiden hankkimiseen. (Vihma 29.8.2003)

3.3.5 Vuodet 2004–2005

SOK harvensi johtajistoa, kun se yhdisti kehitys- ja henkilöstötoimintonsa. Tällä toimenpiteellä SOK:n ylimmän johdon organisaatio muuttui astetta sulavammaksi. SOK:n johtajiston tärkein tehtävä oli koordinoida monialaisen S-ryhmän toimintaa ja toimia muun johdon apuna. (Laitila 13.8.2004) ”Meillä on kaksi voima-akselia: osuuskaupat, jotka ovat lähellä asiakasta, ja SOK. Tämä on moderni bisnesmalli: hajautuksen ja keskityksen käyttö samanaikaisesti. SOK:n rooli on selkeästi viime vuosina vahvistunut...”, Kari Neilimo kommentoi SOK:n vallasta. Asiakkuuden

läheisyydestä kertoo esimerkiksi Pirkanmaan Osuuskaupan (POK) toiminta asiakkaiden toiveiden mukaisesti. POK osti kolme Etujättiä Tampereella. ”Etujättien osto perustui asiakkaiden toivomuksiin. Meillä oli joillakin alueilla selvä aukko, jonka saimme nyt täytettyä”, POK:n toimitusjohtaja Ulla-Maija Tolonen perusteli. S-ryhmän oma ohjausjärjestelmä luokitteli osuuskaupat talouden tunnuslukujen perusteella ryhmiin. Neilimon mukaan ”jos osuuskaupan taloudellinen tilanne on hyvä tai tyydyttävä, SOK pysyy taustalla. Jos tilanne on välttävä tai heikko, ohjaus tiukentuu.” (Salo 6.2.2004; Vihma 28.5.2004)

K-ryhmässä kauppiaiden ja keskusliikkeen suhde oli ollut herkkä, koska kauppiat olivat itsellisiä yrittäjiä ketjuun kuulumisen lisäksi. Keskon tekemät ketju-uudistukset olivatkin herättäneet kentällä vastustusta. (Säntti 19.3.2004) Päivittäistavarakaupan markkinaosuuden kutistuessa kauppiasyrittäjän päätösvalta kapeni, kun vastassa olivat virtaviivaiset ja tehokkaat ketjut. K-kauppiaan rooli heikkenikin niin yrittäjänä kuin pörssiyrityksen päätöksentekijänä. (Vihma 11.6.2004) K-ryhmän oli edelleenkin tehostettava ketjuliiketoimintaansa ja saatava isot yksiköt toimimaan aitoina ketjuina kilpailijoiden tavoin (Vihma 16.1.2004). Yleisesti yritysten ylin johto ymmärsi entistä paremmin brändien tärkeyden yrityksen liiketoiminnan kannalta. K-ryhmässä oli aikaisemmin ollut käytössä useita brändejä. ”Harvennamme brändejä ja nostamme K-logoa ja Keskon logoa”, Keskon viestintä- ja brändijohtaja Erkki Heikkinen kommentoi K-ryhmän brändisekavuutta. (Rainisto 4.6.2004)

Kuluttajien mielestä eri ryhmien konseptit asiakkuusprosesseineen olivat varsin samankaltaisia. Osittain tästä samankaltaisuudesta johtuen kaupan ketjut olivat ajautuneet kilpailemaan kuluttajien suosiosta hinnalla. Lindblomin mukaan kyvystä laskea hintatasoa oli kaupan alalla tullut välttämätön ehto kilpailussa menestymisen kannalta. Hintakilpailun kiristyessä ja pitkittyessä kotimainen kauppa oli kuitenkin vaarassa menettää elinkykyisyytensä ja kasvun mahdollisuutensa. Aikaisemmin ryhmittymät olivat pääasiassa erilaisilla sisäisillä rakennejärjestelyillään, kuten ketjuuntumalla, kyenneet lisäämään sisäisen toiminnan tehokkuutta ja siten ylläpitäneet kannattavuutta. Jatkossa kotimainen kauppa joutuisi yhä kovempien tehokkuusvaatimusten ja yhteiskunnan rakennemuutosten paineeseen. (Lindblom 12.11.2004. Arto Lindblom tutki kotimaisen kaupan kilpailukäyttäytymistä Suomen Akatemian tutkijatohtorina Helsingin kauppakorkeakoulun markkinoinnin laitoksella)

Myös Lidlillä oli ollut vaikutusta hinnoitteluun, sillä se oli saanut suomalaiskaupan alentamaan kalliita hintojaan (Vihma 24.6.2004). Lisäksi Lidlin tulo lisäsi kaupan omien merkkien määrää

keskusliikkeiden hyllyillä ja opetti kuluttajille, ettei brändeistä kannata maksaa liikaa (Jauhiainen 18.6.2004). Hintakilpailun vuoksi muun muassa Citymarket-ketju alensi pysyvästi 500 tuotteensa hintaa ja Ruokakesko avasi kokeiluluonteisesti yhdeksän halpamyymälää eri puolella Suomea. Uudet myymälät tulivat Ruokakeskon eivätkä K-kauppiaiden hoitoon. Halpamyymälät Keskon mukaan eivät olleet vastaisku Lidlille, koska ne kilpailivat ennen muuta S-ryhmää vastaan. ("K-Halpa väistää Lidlit" 9.1.2004) Kesko ja SOK julkisuudessa vähätelivät halpaketju Lidlin vaikutusta markkinoihin. Niiden mukaan Lidlin tulo oli vain piristävää. Ryhmät näyttivät ulospäin vahvaa mielikuvaa, vaikka todellisuudessa patistivat omia joukkojansa muutoksiin. Ne tiesivät, että Lidl oli muuttanut ruokakaupan kustannusrakenteen, joten muutoksia oli tehtävä. (Vihma 30.4.2004)

Kaupan keskusliikkeet kilpailuttivat rankasti omien merkkiensä valmistajia. EU:n laajentumisen seurauksena uudet EU-valmistajat olisivat edelleen tulleet kiristämään hintakilpailua. (Holtari 27.8.2004) Kaupan ote valmistajista koveni, kun ostoyhteenliittymät yleistyivät ja kaupan omat merkit kasvattivat osuuksiaan. Kaupan omissa merkeissä kauppa tinki omista katteistaan, mutta muissa tuotteissa se halusi kunnan katteen. (Holtari 17.9.2004) Kaupan omat edulliset merkkituotteet olivat kaupan hyllyssä siirtyneet parhaille paikoille ykkösmerkkien rinnalle. Keskon oman merkin Pirkan menestystä jopa kilpailijat kadehtivat. Omilla merkeillä, yhteistyöllä ja keskittämällä kauppa haki nimenomaan volyyymia. Uutta ostamiselle oli myös se, että tavarantoimittajien määrää vähennettiin. (Lilius 29.10.2004)

Tradeka myi SOK:lle puolet hankintayritys Inexistä. Inexin toiminta helpottui, koska aikaisemmin se oli hankkinut tavaraa tiukasti keskenään kilpailevalle S-ryhmälle ja Tradekalle. (Vihma 19.8.2005) Toinen yritysmuutos vuoden aikana oli se, kun SOK osti Suomen Sparin. S-ryhmä sai Sparin halvalla, eli viidelläkymmenellä miljoonalla eurolla päivittäistavara-kaupan markkinaosuudesta seitsemän prosenttia. Tosin ei S-ryhmä automaattisesti saanut Sparin osuutta markkinoista. Kilpailuvirasto ei antanut kaupalle lopullista hyväksyntää vielä vuonna 2005, koska se halusi tutkia yrityskaupan alueellisia vaikutuksia. Joillakin alueilla S-ryhmän markkinaosuus olisi Spar-kaupan myötä noussut jopa 60–70 prosenttiin, mikä olisi ylittänyt määräävän markkina-aseman rajan. Kilpailuviraston mukaan oli tärkeää, ettei S-ryhmän voima olisi kasvanut liian suureksi suhteessa kuluttajiin ja tavarantoimittajiin. Sparin osto toi myös hankintavoimaa Inexille, jonne Spar-kauppojen volyymit siirtyivät. Toisaalta Spar-myymälöiden kehittäminen tulisi viemään aikaa ja rahaa sekä vaikeuksia tuottaisivat itsenäisten kauppiaiden omistuksessa olevat myymälät. K-ryhmä olikin toivottanut itsenäiset Spar-kauppiat lämpimästi tervetulleiksi K-ryhmään. Kaiken

kaikkiaan SOK:n Spar-ostos kiihdytti päivittäistavarakaupan kilpailua entisestään. (Mikkonen 23.9.2005; Rantanen 9.9.2005; Vihma 2.12.2005)

K-ryhmän jatkuvasti menettäessä päivittäistavarakaupan markkinaosuutta oli sen tehtävä muutoksia laskun pysäyttämiseksi. Markkinaosuudella on nimittäin merkitystä, sillä päivittäistavarakauppa on massa-ala, jonka katteet ovat matalat (Vihma 11.2.2005). Lisäksi markkinajohtajuuskilpailussa on kyse siitä, kuka on tavarantoimittajien ykköskumppani tuoteryhmästrategioiden rakentamisessa (Vihma 15.4.2005). Parantaakseen kilpailukykyään K-ryhmä muun muassa alensi Citymarketeissa tuhannen ja K-supermarketeissa viidensadan tuotteen hintaa. Vaikeaselkoista Plussa-kanta-asiakasjärjestelmää parannettiin sekä myymäläkonsepteja muokattiin. (Vihma 11.2.2005). K-kauppiainien yhteistoimintaa ja ketjutusta lisättiin, joten K-kauppojen ketjuohjaus yhdistettiin kuudesta yksiköstä kolmeen kulujen vähentämiseksi. Yhteinen valikoima K-kauppojen hyllyillä päätettiin nostaa 60 prosentista 80 prosenttiin. (Mikkonen 23.9.2005; Vihma 14.10.2005) Yhteisen valikoiman lisäämisellä Ruokakesko kokosi ostovoimaa. Suuri muutos tehtiin myös ruokakauppiainien sopimukseen. Uudessa sopimusehdotuksessa Kesko määräsi kauppoille vähimmäisliikevaihdot ja niihin perustuvat prosentit, joiden mukaan kauppias maksaisi Keskolle liiketilan vuokraa ja palvelumaksuja. Samalla pääjohtaja Matti Halmesmäki siirsi Keskoa hieman kauppiainien tahtomaan suuntaan. ”Ketju ja sen kaupat täytyy nostaa jalustalle. Asiakkaan kohtaaminen kaupassa on koko ryhmän totuuden hetki”, pääjohtaja korosti. (Vihma 15.4.2005; 20.5.2005)

S-ryhmän kilpailukyvyyn ytimessä oli kanta-asiakasjärjestelmä, joka palkitsi nopeasti ja näkyvästi. Bonusjärjestelmä oli ryhmälle kallis, mutta se myös tehosti toimintaa. Mitä suuremmaksi bonusmyynnin osuus kasvoi, sitä paremmin ketjut pystyivät ennustamaan asiakkaiden käytöstä. (Vihma 8.4.2005) SOK:n pääjohtajan Kari Neilimon mielestä kanta-asiakaskortti oli kaupalle suorastaan halpa tapa hankkia tietoa, jolla kauppayritys pystyi lisäämään markkinoinnin osuvuutta ja asiakkaan uskollisuutta. Toistaiseksi S- ja K-ryhmä saivat tietojärjestelmistään ulos ainoastaan kassakuittien loppusumman, kun puolestaan Tradeka sai ostot kassakuitin tuoterivien tarkkuudella. (Vihma 12.8.2005) K-ryhmä oli tehnyt virheitä kanta-asiakasjärjestelmän suhteen. Esimerkiksi television plop plop -kampanjan sanoma ei saavuttanut kuluttajia. K-ryhmän kanta-asiakasmäärä oli vuosittain kasvanut parilla sadalla tuhannella, vaikkei ryhmä ollut erityisesti sijoittanut rahoja uusasiakashankintaan. Asia erikseen oli se, kuinka sitoutuneita K-ryhmän asiakkaat olivat. (Taipale 28.10.2005) K-ryhmässä alettiin hinnan lisäksi panostaa enemmän myös asiakaspalveluun. Ruokakeskon toimitusjohtajan Terho Kalliokosken mukaan tärkein asia oli palvelun parantaminen,

vaikkakin ruokakaupan kokonaisuuden menestys riippuu monista asioista. ”Kaikki vaikuttaa lähtien siitä, miten kassa tervehtii ja hyvästelee”, hän perusteli palvelun tärkeyttä. (Lilius 6.5.2005; Puustinen 23.6.2005)

Keskon ja K-kauppiain välillä oli aikaisemminkin ollut erimielisyyksiä vuosien aikana. Vuonna 2004 lanseerattu Cassa-halpakettu aiheutti taas eripuraa. K-kauppiat olivat närkästyneitä siitä, että Cassa-kaupat verottivat lähimpien K-kauppojen myyntiä, eli kannibalisivat oman ryhmän myymälöitä. Parhaat Cassat olivat myyneet jopa yli kaksi kertaa niin paljon kuin samalla paikalla ollut perinteinen K-kauppa. Moni Cassa ei kuitenkaan päässyt voitolle, koska halpojen hintojen vuoksi katteet olivat ohuet. (Mikkonen 23.9.2005) Kovan sisäisen kädenväännön jälkeen Kesko kokeili Ylivieskassa kauppiasmallia, jossa itsenäinen kauppias hoiti Cassaa. Kokeilulla pyrittiin saamaan ketjutoiminta ja itsenäinen yrittäjyys myös halpahintakauppaan sopivaksi. (Porttinen 23.6.2005)

3.4 Yhteenveto empiriasta

Menestyäkseen päivittäistavarakaupan kilpailussa tulee aika ajoin tehdä muutoksia, sillä olosuhteet muuttuvat. Molemmat ryhmät olivat tehneet muutoksia parantaakseen asemiaan markkinoilla. Ryhmät uudistivat eri strategioitaan, kuten kilpailustrategiaa, ja muuttivat organisaatorakenteitaan tehostaakseen toimintaansa. K- ja S-ryhmät uudistivat ketjukonseptejaan useampaan kertaan tarkasteluajanjaksolla. Etenkin K-ryhmä teki useita muutoksia ketjutuksen suhteen, sillä se oli kilpailijaansa jäljessä ketjutuksessa. Ryhmä kohtasikin useita ongelmia muokatessaan ryhmää tiiviiksi ketjuiksi. Molemmat ryhmät laajensivat toimintaansa yrityskauppojen avulla. Tosin K-ryhmän Tuko-kauppa ei toteutunut kokonaisuudessaan EU:n komission määräysten vuoksi.

Kilpailu kauppapaikoista oli kovaa, joten molemmat ryhmät kehittivät liikepaikkaverkostojaan ja investoivat myymäläverkostoihinsa. Lisäksi kumpikin ryhmä investoi päivittäistavaroiden sähköiseen kauppaan. S-ryhmä kuitenkin luopui muutaman kokeiluvuoden jälkeen päivittäistavaroiden elektronisesta kaupasta, koska asiakkaita ei ollut tarpeeksi. Etenkin S-ryhmä panosti asiakkaisiinsa ja syvensi markkinointia suhdemarkkinoinniksi muun muassa parantaakseen yrityskuvansa. K-ryhmä puolestaan haki kilpailuetua kauppiasyrittäjyydestä. Lidlin tulo Suomen markkinoille vaikutti K- ja S-ryhmiin muun muassa siten, että niiden mainonta ja omat tuotemerkit

lisääntyivät sekä hinnat alenivat. Kansainvälistymisen lisääntymisen seurauksena ryhmät tiivistivät ostoyhteistyötään niin ryhmän sisällä kuin kansainvälisessä hankinnassakin.

S-ryhmän markkinaosuus oli kasvanut kuudentoista vuoden ajan vuosina 1990–2005, ja se saavutti markkinajohtajuuden vuonna 2005. K-ryhmä puolestaan oli markkinajohtaja 15 vuotta, vaikka se kyseisellä ajanjaksolla melkein jokaisena vuonna menetti markkinaosuuttaan kilpailijoille. S-ryhmä onnistui kilpailijaansa paremmin lisäämään varsinaisten ketjujensa myyntejä ja lukumääriä vuosina 1996–2005. K-ryhmä ei pystynyt kasvattamaan myyntejä ja myymälämääriä kaikissa ketjuissa ja muutenkin sen kasvumäärät olivat kokonaisuudessaan pienemmät kuin S-ryhmällä. S-ryhmä sitoutti asiakkaat kilpailijaansa paremmin ryhmän kanta-asiakkaiksi, millä on positiivinen vaikutus myynteihin ja ryhmän menestykseen. Lisäksi S-ryhmä oli tehokkuudessa parempi kuin K-ryhmä, eli se sai aikaiseksi enemmän myyntejä pienemmällä myymälämäärällä.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessa tarkasteltiin Suomen päivittäistavarakaupan alaa ja etenkin K- ja S-ryhmiä vuosina 1996–2005. Työssä pohdittiin sitä, miten K- ja S-ryhmät olivat menestyneet päivittäistavarakaupan alan markkinoilla ja miksi. Kirjallisuuslähtöisessä osassa kuvattiin alan ominaispiirteitä ja rakennemuutosta, jotta olisi paremmin ymmärretty kohdeorganisaatioiden toimintaa alalla. Lisäksi teoriaosuudessa esiteltiin keskeisimmät päivittäistavarakaupan kilpailukeinot ja ketjuuntumisen perusteet. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että molemmat ryhmät käyttivät teoriassa esiteltyjä kilpailukeinoja liiketoiminnassaan. Myös ketjuuntuminen oli ominaista ryhmille.

Empiirisessä osuudessa tarkasteltiin ryhmien vuosikertomusten ja Talouselämän artikkeleiden avulla ryhmien aseman muuttumista markkinoilla ja syitä muutokseen. Empiirisestä aineistosta etsittiin vastauksia muun muassa seuraaviin kysymyksiin: Mitä kilpailukeinoja ryhmät olivat painottaneet, ja miten ryhmät olivat onnistuneet kilpailukeinojen käytössä? Miten ketjuuntumisessa oli onnistuttu? Aineistoanalyysiä suoritettaessa havaittiin, että samat aihepiirit toistuivat artikkeleissa ja vuosikertomuksissa useampina vuosina. Monia empiirisessä aineistossa ilmenneitä asioita oli käsitelty myös kirjallisuudessa. Tekijän mielestä tutkimuksen reliabiliteetti toteutui riittävästi, koska samat tulokset ilmenivät useasti vuosikertomuksista ja artikkeleista. Lisäksi tekijän mielestä kuvion 4 viitekehys toimi hyvin empiirisen tarkastelun pohjana, sillä teoriassa käsiteltyjä teemoja tuli esille empiirisen aineiston tarkastelussa. Viitekehysten mukaisesti teoria ja empiria liittyivät toisiinsa, sillä teorian mukaisesti empiiristä aineistoa analysoitiin ja empiriasta ilmeni teoriassa käsiteltyjä asioita.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että päivittäistavarakauppa liiketoimintana on erittäin haasteellista, koska siinä tulee ottaa huomioon lukuisia tekijöitä. Lisäksi monet toimenpiteet liittyvät toisiinsa, joten päätöksiä tehtäessä tulee samanaikaisesti huomioida useita tekijöitä. Toiminnassa on huomioitava muun muassa kilpailijat, asiakkaat ja julkinen valta. Talous ja päivittäistavarakaupan rakenne eivät ole pysyviä, ja siksi kauppiaan sekä ryhmän tulee aika ajoin muuttaa toimintaansa menestyäkseen muuttuvassa ympäristössä. Ryhmän menestykseen vaikuttaa se, kuinka hyvin päivittäistavarakaupan kilpailukeinojen käytössä ja ketjuuntumisessa on onnistuttu.

S-ryhmän menestystä todistavat erilaiset luvut, joita tarkasteltiin tutkimuksessa. K-ryhmä oli markkinajohtaja 15 vuoden ajan vuosina 1990–2005. S-ryhmä puolestaan paransi asemaansa

markkinoilla nostaan markkinaosuuttaan joka vuosi, ja saavuttaen markkinajohtajuuden vuonna 2005. Kovasti kilpailulla alalla S-ryhmä onnistui lisäämään kokonaisymyyntiään joka vuosi ja myymälöidensäkin määrää yhtä vuotta lukuun ottamatta vuosina 1996–2005. K-ryhmä vähensi vuosittain myymälöidensä kokonaismäärää, vaikka sen myymäläverkosto oli laajempi kuin S-ryhmän koko tarkasteluajanjakson ajan. K-ryhmä ei pystynyt joka vuosi lisäämään myyntiään, minkä myös todistaa markkinaosuuden vuosittainen menettäminen kilpailijoille. S-ryhmän onnistumista markkinoilla kuvaa myös sen tehokkuus, joka oli K-ryhmää parempi. Täten S-ryhmä onnistui saamaan enemmän myyntiä myymälää kohden, joka puolestaan mahdollisti paremman kannattavuuden kokonaiskustannusten pienetessä. S-ryhmä onnistui asiakkaiden sitouttamisessa paremmin, koska sen kanta-asiakkaiden määrä lisääntyi suhteellisesti enemmän K-ryhmään verrattuna, vaikka S-ryhmän kanta-asiakkuus maksoi enemmän.

Sijaintipäätökselle on ominaista sen pitkäaikaisuus ja kalleus. Siinä on myös otettava huomioon liikeidea eli kenelle, mitä ja miten. Erilaiset myymälätyypit tyydyttävät asiakkaiden moninaiset tarpeet ja erityyppiset myymälät sijoittuvat eri alueille. Alalle onkin ollut tyyppillistä tonteista kilpaileminen, ja etenkin automarkettien tonteista kilpailtiin kovasti 90-luvulla. S-ryhmä oli menestynyt paremmin aluepolitiikassa, ja siksi saanut paremmat liikepaikat kuin pääkilpailijansa. S-ryhmällä oli ympäri Suomen alueosuuskauppoja, joilla oli hyvät mahdollisuudet osallistua alueen paikalliseen toimintaan. Nimenomaan paikallisuuden lisäämiseksi K-ryhmä palautti aluekeskonsa takaisin, vaikka ryhmä oli ne aikaisemmin lakkauttanut. K-ryhmän laaja myymäläverkosto oli sille kilpailuetu. Toisaalta se vähemmän perusti hyvin menestyneitä suurmyymälöitä kuten S-ryhmä. Lisäksi K-ryhmällä oli vaikeuksia investointiensä kanssa, joita ryhmä teki runsaasti. S-ryhmän myymälän vieressä oli useammin Alko kuin K-ryhmän, koska S-ryhmän liikkeet sijaitsivat paremmilla kauppapaikoilla. Joillekin kuluttajille Alkon läheisyys voi olla ratkaiseva tekijä ruokakauppaa valittaessa. Tutkimuksessa ilmeni molempien ryhmien kohdalta omien myymälöiden läheisen sijainnin vaikutus, eli molemmat ryhmät kärsivät paikoittain kannibalismista.

Myymälöiden valikoima on erilainen myymälätyypistä riippuen. Kaikille myymälätyypeille on kuitenkin yhteistä se, että kilpailun kiristyessä ja kansainvälistyessä kuluttajien kysyntää on vaikea ennakoita. Molemmat ryhmät uudistivat ja tehostivat liiketyyppejään vuosien aikana. S-ryhmä paransi valikoimiensa ja palvelujensa laatua sekä saatavuutta, jotta olisi välttänyt massamarkkinoiden hintakilpailun. S-ryhmän luomuvalikoima oli kuluttajien mielestä parempi kuin K-ryhmän. K-ryhmä puolestaan oli reilusti edellä omien tuotemerkkien hallinnassa, sillä S-ryhmä teki vasta vuonna 1997 selvitystä omien merkkien lisäämisestä valikoimaansa. Kilpailijat jopa

kadehtivat Pirkkaa, jonka hinta oli edullinen ja tunnettavuus erinomainen. Omien merkkien määrät kasvoivatkin vuosi vuodelta, etenkin Lidlin Suomeen tulon jälkeen, ja ne olivat hyllyillä siirtyneet kalliimpien brändien viereen. Valikoimien hallinnassa on oleellista myös niiden tehokas hankkiminen. S-ryhmällä oli kotimassa tehokkaampi hankintayritys kuin K-ryhmällä, mutta K-ryhmä puolestaan hoiti kansainvälisen yhteistyön kilpailijaansa paremmin. S-ryhmän markkinaosuuden kasvattamisesta oli todellista etua ryhmälle, sillä se mahdollisti paremmat neuvotteluasemat tavarantoimittajiin nähden.

Hinnoittelu on pitkälti mielikuvien hyödyntämistä, sillä keskiverto asiakas muistaa vain rajallisen määrän hintoja. Hinnoitteluun vaikuttaa kilpailutilanne, sekä hinnat ovat nopeasti ja helposti kopioitavissa. Päivittäistavarakaupan alalla hintakilpailu on ollut voimakasta ja se voimistui edelleen, kun Lidl tuli Suomeen. Etenkin oluen hintakilpailu lisääntyi saksalaisketjun vaikutuksesta. Lidlin vaikutuksesta muidenkin tuotteiden hinnat alenivat, etenkin omien tuotemerkkien hinnat. Kuluttajien suosiosta kilpailtiin nimenomaan hinnoilla, joten K-ryhmä alensi suurimpien ketjujensa hintoja houkutelakseen kuluttajia myymälöihinsä. S-ryhmän ei tarvinnut K-ryhmän tavoin tehdä lukuisia hinnanalennuksia tuotteillaan, koska se oli edullinen jo ennen Lidlin saapumista Suomen markkinoille. S-ryhmä kuitenkin lanseerasi oman halpaketjun, Sentin. Myös K-ryhmä toi markkinoille Cassa-halpahintaketjun.

Markkinointi on tehokas keino houkutella asiakkaita ja erottua kilpailijoista. Nimenomaan kanta-asiakasohjelmat ovat tärkeä keino yritettäessä estää asiakkaiden siirtymistä kilpailijoiden asiakkaiksi. S-ryhmän keskeisenä kilpailukeinona oli vuosien ajan ollut kanta-asiakkuus, ja ryhmä olikin kilpailijaansa edellä asiakastietojen keruussa. K-ryhmä myöhästyi pahasti kanta-asiakkaiden hallinnassa, sekä ryhmä teki virheitä kanta-asiakasmarkkinoinnissa. K-ryhmä mainosti Plussaa kaikille eikä mitenkään valikoinut asiakkaitaan, kun puolestaan S-ryhmä valikoi asiakkaansa. Ryhmien erilaisuus ilmeni myös niiden kanta-asiakaslehdissä: Pirkka oli konservatiivinen lehti Yhteishyvän ollessa enemmän ajassa mukana. S-ryhmä jopa syvensi asiakasviestintänsä tasoa 90-luvun lopulla, kun se aloitti suhdemarkkinoinnin. Suhdemarkkinoinnin tavoitteena oli parantaa ryhmän identiteettiä ja ulkoista kuvaa sekä erottua kilpailijoista. Hintojen lisäksi Lidl vaikutti mainonnan määrään lisäävästi. Lidlin vaikutuksesta nimenomaan halpatuotteiden mainonta lisääntyi. Sanomalehtimainontaa pidettiin tehokkaana viestimisvälineenä, sillä sen tulokset nähtiin heti päivän loputtua kassassa. K-ryhmä lisäsi tehokkuutta yhtenäistämällä ilmoittelua, jolloin kauppiaiden päällekkäinen mainonta väheni.

Henkilöstöstrategia voi olla päivittäistavarakaupalle yksi kilpailuedun lähde, sillä tyytyväisyydellä ja asiakastyytyväisyydellä on usein vahva korrelaatio. Tyytymättömät työntekijät todennäköisesti palvelevat asiakkaita huonommin kuin tyytyväiset. Ryhmien välillä kauppiaiden toimintälähtökohdat olivat erilaiset. K-ryhmässä kauppiaat olivat itsenäisiä yrittäjiä ja maksoivat itse oman palkkansa, kun puolestaan S-ryhmässä he toimivat kuukausipalkallisina myymälänhoitajina. K-ryhmässä oli vuosien aikana ollut erimielisyyksiä Keskon ja kauppiaiden välillä. Keskon ja kauppiaiden riitely oli jopa vaikuttanut heikentävästi tulokseen. Isot kauppiaat olivat vastustaneet muun muassa yhteishankintoja, kanta-asiakasjärjestelmää ja ketjutusta. Kauppiaiden valtaa oli vaihtelevasti lisätty ja vähennetty. Itsellisten yrittäjien olikin vaikea sopeutua ketjutukseen, jonka seurauksena kauppiaiden itsenäisyys väheni. Toisaalta K-ryhmä yritti kauppiasyrittäjyydestä saada kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden ja tekikin kauppiasta brändiä. Myös S-ryhmässä oli ollut ongelmia SOK:n ja vahvojen osuuskauppajohtajien välillä, kun osuuskauppajohtajat halusivat lisää valtaa tai vastustivat SOK:n muutosehdotuksia.

Päivittäistavarakaupassa lisäarvopalvelut ovat vielä verrattain pienessä roolissa. Molemmat ryhmät kehittivät ruokapalveluja sekä tarjosivat kanta-asiakaskorttien lisäominaisuutena pankkikorttiominaisuuden. Elektronisen kaupankäynnin kokeilut aloitettiin 90-luvun lopulla. S-ryhmä oli verkkoruokakaupan kehittämisessä kilpailijaansa edellä. S-ryhmä kuitenkin lopetti verkkoruokakauppakokeilunsa muutaman vuoden päästä, koska ei jaksanut odottaa sen läpilyöntiä. K-ryhmä edelleen jatkoi omaa kokeilunsa. Lisäksi K-ryhmä tarjosi postipalveluita maaseudulla K-extrojen lisäpalveluina. Aineistosta ei ilmennyt, tarjosiko S-ryhmä vastaavaa palvelua.

Ketjuliiketoimintamallilla tarkoitetaan ketjun kokonaisvaltaista, loogista ja integroitua toimintatapaa. Ketjuliiketoiminnan keskeisenä tavoitteena on menestyä markkinoilla yhdessä paremmin kuin kukin yritys yksinään. Olennaista ketjuliiketoiminnassa ja sen johtamisessa on noudattaa loogisuuden, johdonmukaisuuden ja yksinkertaisuuden periaatteita. S-ryhmä oli paremmin onnistunut ketjutuksessa kuin K-ryhmä. Koko tarkasteluajanjakson ajan S-ryhmällä oli ollut käytössään samat kolme ketjua, kun puolestaan K-ryhmällä ketjujen määrät ja nimet olivat vaihdelleet. Tämä ketjujen nimien ja määrien muuttaminen oletettavasti vaikutti kuluttajiin heitä sekoittaen. Toisaalta K-ryhmä myös myöhästyi ketjutuksesta, joten muutoksilla ryhmä haki parasta toimintamallia. Isona kaupparyhmänä K kääntyi ketjuiksi hitaasti. Ryhmä kohtasi lukuisia ongelmia ketjutuksessa, koska ketjuliiketoimintamalli vaati uutta osaamista johtamiselta. Ketjutuksen tiukennus johti jopa kauppiaskiistaan vuonna 2001. Ketjutuksessa oli ostouskollisuudessa parantamisen varaa, sekä isot kauppiaat oli vaikea saada toimimaan aitoina ketjuina. Kuitenkin K-

ryhmä koko ajan saavutti S-ryhmää ketjutuksessa, ja K-citymarket valittiinkin Talouselämän tutkimuksessa parhaimmaksi kaupan ketjuksi vuonna 2000. Myöskään S-ryhmän ketjutoiminta ei ollut täysin ongelmatonta, vaikka sillä olikin tiukat ketjut. S-ryhmän kulttuurissa oli tarvetta muutoksille, sillä sen yhtenäisyys oli hukassa. Ryhmää olisi tarvinnut tiivistää yhtenäisyyden lisäämiseksi. Ketjukuri oli ongelmana, kun menestyksen huumaat osuuskauppojen johtajat eivät halunneet tehdä SOK:n tahdon mukaisesti. Monet johtajat vallan menettämisen pelossa vastustivat SOK:n ehdotuksia. Toisaalta myös hankinnan keskittämisessä oli lisäämismahdollisuuksia.

Molemmat ryhmät kehittivät myymäläkonseptiaan sekä muuttivat strategioitaan ja organisaatioitaan useamman kerran vuosina 1996–2005. Laajuutta haettiin yrityskauppojenkin avulla. K-ryhmä tosin ei täysin onnistunut yrityshankinnassa, sillä se joutui pakon edessä myymään osan hankkimastaan Tukosta 90-luvulla. Tarkasteluajan loppupuolella S-ryhmä puolestaan hankki itselleen Suomen Sparin. Julkinen valta puuttui myös tähän yrityskauppaan, muttei niin rajusti kuin aikoinaan K-ryhmän Tuko-kauppaan. Etelä-Suomessa S-ryhmä haki vahvuutta HOK:n ja Elannon yhdistymisellä. K-ryhmä selkeytti toimintaansa yhtiöittämällä liiketoimintaryhmänsä ja vähentämällä brändiensä määrää sekä korostamalla asiakaslähtöisyyttä. Ryhmä myös uudisti arvonsa 2000-luvulla. S-ryhmän strategian lähtökohtana oli kuluttajien ostoskori ja asiakasomistajalähtöisyys. S-ryhmä olikin onnistunut paremmin asiakaslähtöisyydessä ja asiakkaiden hallinnassa, sillä sen kanta-asiakasmäärä kasvoi K-ryhmää ripeämmin. S-ryhmän muita vahvuuksia olivat ketjutus, aluerakenne ja tehokas hankintayhtiö Inex.

Yhteenvetona voidaan todeta, että S-ryhmä on menestynyt K-ryhmää paremmin päivittäistavarakaupan kilpailussa. S-ryhmän menestys on ollut huikeaa, sillä se on 16 vuoden ajan kasvattanut markkinaosuuttaan erittäin kilpailulla alalla. S-ryhmä on onnistunut painottamaan kilpailukeinoja oikein menestyksen varmistamiseksi. Sen aluepolitiikka on ollut tehokkaampaa, sillä se on useammin saanut parhaat liikepaikat. K-ryhmä puolestaan teki virhearvioinnin poistaessaan aluekeskonsa, jotka se kuitenkin palautti takaisin, koska huomasi S-ryhmän saaneen enemmän paikallisvaltaa. K-ryhmä teki huomattavia investointeja, muttei aina osannut valita tehokkaita investointikohteita. K-ryhmä kuitenkin onnistui paremmin omien merkkien hallinnassa, sillä sen Pirkka-tuotteet ovat erittäin tunnettuja. Myös sen kansainvälinen yhteistyö oli pidemmällä kuin S-ryhmän, joka puolestaan hankki kotimaassa tehokkaammin. S-ryhmä oli tunnetusti edullinen, joten sen ei tarvinnut osallistua niin voimakkaasti hintakilpailuun kuin K-ryhmä osallistui Lidlin tullessa Suomeen. Asiakkaiden sitominen on tärkeää kaupan pitkäaikaiselle kannattavalle toiminnalle. S-ryhmä aloitti kanta-asiakasohjelmansa aikaisemmin ja menestyi siinä paremmin kuin

kilpailijansa. Myös ketjutuksen se aloitti aikaisemmin ja oli siinä tehokkaampi. Tehokkuus on oleellista päivittäistavarakaupan alalla, koska se on massa-ala ja katteet ovat matalat. K-ryhmä koko ajan yritti tehostaa ketjutoimintaansa, mutta kohtasi siinä lukuisia ongelmia, jotka vaikuttivat liiketoiminnan kannattavuuteen heikentävästi. Eritoten kauppiaskiistat veivät turhaa energiaa liiketoiminnan päätehtävistä. K-ryhmän ominaispiirteenä kilpailijaansa verrattuna oli kauppiasyrittäjäisyys, josta haettiin kilpailuetua.

S-ryhmän tulevaisuuskin näyttää hyvältä, sillä vuonna 2006 sen markkinaosuus kasvoi neljällä prosenttiyksiköllä 39,9 prosenttiin. Puolet markkinaosuuden kasvusta tuli olemassa olevan verkoston myynnin kasvusta ja toinen puoli Sparilta ostetuista myymälöistä ja uusperustannasta. K-ryhmän markkinaosuus edelleen jatkoi laskuaan pudoten 33,4 prosenttiin.³⁷ S-ryhmän tilanne näyttää hyvältä siinäkin mielessä, että kuluttajat arvostavat eniten S-etukorttia kaikista kanta-asiakasohjelmista. S-ryhmän kanta-asiakasohjelmaa pidetään muun muassa toimintaperiaatteiltaan selkeimpänä sekä ostamiseen ja asioimiseen kannustavana. (Hänninen 2.4.2007, 10) Kovasti kilpailulla alalla asiakkaiden sitominen kanta-asiakkaiksi on tärkeää toiminnan pitkäaikaisen kannattavuuden mahdollistamiseksi. K-ryhmä on yrittänyt parantaa asemaansa erilaisin keinoin jatkuvasti menettäessään markkinaosuuttaan kilpailijoille. Nyt K-ryhmä lisää Citymarketteja ennätystahtiin ja rakentaa neljän vuoden aikana noin 20 Citymarkettia. Jätti-investoinneilla ryhmä havittelee takaisin markkinajohtajuutta hypermarketkisassa. Myös S-ryhmä rakentaa lähivuosina noin kymmenkunta uutta Prismaa. (Tammilehto 23.4.2007, 2) Hypermarkettien myynnin osuus on ollut toiseksi suurinta alan kokonaismyynnistä. Onnistuessaan Citymarket-investoinneissa K-ryhmällä on mahdollisuus parantaa asemaansa päivittäistavarakaupan markkinoilla.

³⁷ A.C. Nielsen: Lehdistöiedote "Päivittäistavarakaupan myymälärekisteri 2006: Päivittäistavaramarkkinoilla vahva kasvun vuosi". <<http://fi.acnielsen.com/news/dokuments/Julkinentiedote2006.pdf>>

LÄHTEET

Kirjallisuus:

- Aalto-Setälä, V. 1997. *Suurtuotannon vaikutus päivittäistavarakauppaan*. Kuluttajatutkimuskeskus. Julkaisuja 8/1997.
- Aalto-Setälä, V. 1998. *Suurtuotannon edut, keskittyminen ja markkinavoima päivittäistavarakaupassa*. Kuluttajatutkimuskeskus. Julkaisuja 9/1998.
- Aalto-Setälä, V. 1999. *Economies of Scale, Product Differentiation, and Market Power*. Helsinki: Helsinki School of Economics and Business Administration. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis A-162.
- Aalto-Setälä, V. 2001. *Epätäydellisen informaation vaikutus hinnoitteluun – Miksi samalla tuotteella on eri hintoja?* Kuluttajatutkimuskeskus. Julkaisuja 8/2001.
- Aalto-Setälä, V., Pantzar, M. & Vaittinen, R. 1995. *Miksi hinnat vaihtelevat? – Elintarvikkeiden hintataso suomalaisessa päivittäistavarakaupassa*. Kuluttajatutkimuskeskus. Julkaisuja 7/1995.
- Alasuutari, P. 1994. *Laadullinen tutkimus*. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: Vastapaino.
- Ander, W. N. & Stern, N. Z. 2004. *Winning at Retail – Developing a Sustained Model for Retail Success*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.
- Arantola, H. 2000. *Buying Loyalty or Building Commitment? – An Empirical Study of Customer Loyalty Programs*. Helsingfors: Swedish School of Economics and Business Administration. Research Reports 51.
- Berman, B. & Evans, J. R. 1998. *Retail Management: A Strategic Approach*. 7. painos. New Jersey: Prentice-Hall.
- Cigliano, J., Georgiadis, M., Pleasance, D. & Whalley, S. 2000. The Price of Loyalty. *McKinsey Quarterly*, 4, 68–77.
- Dickson, P. R. & Urbany, J. E. 1994. Executive Summaries. Retailer Reactions to a Competitor's Price Change. *Journal of Retailing*, Vol. 70, 1, 43–48.
- Duncan, D. J. & Phillips, C. F. 1963. *Retailing – Principles and Methods*. 6. painos. The United States of America: Richard D. Irwin, Inc.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Osuuskunta vastapaino.
- Fernie, J., Fernie, S. & Moore, C. 2003. *Principles of Retailing*. Italy: Butterworth-Heinemann.
- Finne, S. & Kokkonen, T. 2005. *Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju – Kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä*. Juva: WSOYpro.

- Halonen, O. 2001. *Yhdessä ykköseksi – Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Herranen, T. 2004. *Yhdessä eteenpäin*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. *Tutki ja kirjoita*. 6.–9. painos. Vantaa: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hoch, S. J. & Banerji, S. 1993. When Do Private Labels Succeed? *Sloan Management Review*, 34 (Summer), Issue 4, 57–67.
- Hoffman, K. 1983. *K-kaupan historia*. Jyväskylä: Kauppiaitten kustannus Oy.
- Home, N. 1989. *Kyläkaupan kuolema ja eloonjääminen – Valikoituminen lopettavaksi tai jatkavaksi myymäläksi maaseudun päivittäistavarakaupassa*. Helsinki: The Helsinki School of Economics and Business Administration. Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis. Series A:63.
- Hukka, M. 2005. *Ketjuuntumisesta kilpailuetu – Ketjuuntuminen suomalaisessa erikoiskaupassa*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Itkonen, K. 1996. *Kauppa 2010 – Kaupan rakennekehityksen vaikutukset*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Keski-Suomen taloudellinen tutkimuskeskus. Julkaisu 136.
- Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T-S. 2003. *Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet*. 2. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kalita, J. K., Jagpal, S. & Lehmann, D. R. 2004. Pricing Strategy and Practice – Do High Prices Signal High Quality? A Theoretical Model and Empirical results. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 13, 4, 279–288.
- Kallio, J., Saarinen, T. & Tuunainen, V. 1997. *Elektroninen kaupankäynti päivittäistavarakaupassa – Potentiaaliset kuluttajaryhmät, jakeluratkaisut, rakenteet ja työllisyysvaikutukset*. Helsinki: Liiketaloustieteellinen tutkimuslaitos. Julkaisuja B-137.
- Kaupan työryhmä 2005. *Kaupan työryhmän mietintö*. KTM Julkaisuja 17/2005. Edita Publishing Oy.
- Kautto, M. & Lindblom, A. 2004. *Ketjuliiketoimintamalli – Sisältö, logiikka ja johtaminen*. Raisio: Turun kauppar korkeakoulu. Sarja / Series B-1:2004.
- Kautto, M. & Lindblom, A. 2005. *Ketju – Kaupan ketjuliiketoiminta*. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Keh, H. T. & Shieh, E. 2001. Online Grocery Retailing: Success Factors and Potential Pitfalls. *Business Horizons*, July–August, 73–83.
- Kelly, J. P., Freeman, D. C. & Emlen, J. M. 1993. Competitive Impact Model for Site Selection: The Impact of Competition, Sales Generators and Own Store Cannibalization. *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, 3 (July), 237–259.

- Kilpiö, E. & Pantzar, M. 1993. *Vähittäiskaupan rakenteen suuntaviivat Suomessa*. Kuluttajatutkimuskeskus. Keskustelualoitteita 6/1993.
- Koistinen, K. & Vaittinen, R. 1997. *Päivittäistavarakaupan rakenne ja keskittyminen*. Kuluttajatutkimuskeskus. Julkaisuja 7/1997.
- Korolainen, H. 2001. *Ketjussa toimivien päivittäistavara-kauppojen kilpailukyky ja siihen vaikuttavat tekijät*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu. Laskentatoimen lisensiaattitutkimus.
- Kotisalo, Y. & Kiuru, P. 1997. *Erilaisten myymälärakenteiden hyödyt ja haitat*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu. LTT Sarja B 140.
- Kraft, M. & Mantrala, M. K. (Editors) 2006. *Retailing in the 21st Century – Current and Future Trends*. Germany: Springer.
- Lewis, M. 2004. The Influence of Loyalty Programs and Short-Term Promotions on Customer Retention. *Journal of Marketing Research*, Vol. XLI (August), 281–292.
- Liiketaloustieteellinen tutkimuslaitos (LTT) 1994. *Erikoiskaupan ketjuuntumisen hyödyt ja haitat kaupan, valmistajan ja kuluttajan kannalta*. Helsinki: Hakapaino Oy. Sarja B 110.
- Lindblom, A. 2003. *Vaihdantasuhteen muutosvoimat – Tapaustutkimus vaihdantasuhteen muutoksesta ja muutoksen taustalla vaikuttaneista toimintaympäristön tapahtumista*. Turku: Turun kauppakorkeakoulu. Sarja / Series A-6:2003.
- Lähde, K. 1999. *Huoltoasema päivittäistavara-kauppana – Selviytymisstrategia huoltamona vai aktiivinen pyrkimys uusille markkinoille?* Kuluttajatutkimuskeskus. Julkaisuja 3/1999.
- Mannermaa, K. 1980. *Markkinointikanavat ja kaupan ryhmittäminen*. Espoo: Weilin+Göös
- Mannermaa, K. 1989. *Toimintavapaus kaupan yhteistyöryhmässä – Tulkinta-avaimen kehittäminen K-kauppiiaan kokemusten perusteella*. Tampere: Acta Universitatis Tampereensis ser A vol 274.
- Mannermaa, K. (toim. Nuutinen, H.) 1993. *K-ryhmän kauppiasisännyyden anatomia. K-kauppias kohden vuotta 2000*. Kauppiaiden kustannus Oy.
- Marjanen, H. 1993. *Store Location Analysis and the Mystery of Consumer Spatial Behaviour – Competition between Downtown Shopping Areas and Out-of-town Shopping Centres as a Special Case*. Turku: Turun kauppakorkeakoulu. Sarja / Series D-4:1993.
- Marjanen, H. 1997a. *Distance and Store Choice – with Special Reference to Out-of-town Shopping*. Turku: Turun kauppakorkeakoulu. Sarja / Series A-4:1997.
- Marjanen, H. 1997b. *Kuluttajat muuttuvat – Kaupan on muututtava mukana. Näkökulmia liikepaikkasuunnitteluun ja kuluttajan ostopaikan valintaan*. Turku: Turun kauppakorkeakoulu. Sarja Keskustelua ja raportteja / Series Discussion and Working Papers 3:1997.

- McClelland, W. G. 1967. *Costs and Competition in Retailing*. Great Britain: Macmillan.
- Merrilees, B. & Miller, D. 2001. Superstore Interactivity: a New Self-service Paradigm of Retail Service? *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 29, 8, 379–389.
- Mikkonen, K. 1989. *Vaasan talousalueen päivittäistavarakaupan dynaaminen luonne*. Vaasan korkeakoulu. Maantiede 32. Tutkimuksia No 144.
- Mitronen, L. 2002. *Hybridiorganisaation johtaminen – Tapaustutkimus kaupan verkostoorganisaatiosta*. Tampere: Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 877.
- Neilimo, K. 2005. *Oma kauppa*. Keuruu: SOK.
- Newman, A. J. & Cullen, P. 2003. *Retailing: Environment & Operations*. Great Britain: Thomson.
- Pappu, R. & Quester, P. 2006. Does Customer Satisfaction Lead to Improved Brand equity? An Empirical Examination of Two Categories of Retail Brands. *Journal of Product & Brand Management*, 15/1, 4–14.
- Raijas, A. 1993. *Kuluttaja päivittäistavarakaupassa – Esitutkimus asioimisesta aiheutuvista kustannuksista*. Kuluttajatutkimuskeskus. Julkaisuja 14/1993.
- Rekola, S. 2006. *Kaupallinen ystävällisyys – Sosiaalinen vuorovaikutus päivittäistavarakaupan lähimyymlän kilpailuetuna*. Helsinki: Helsinki School of Economics. Mikkeli Business Campus Publications N-46.
- Reynolds, J. & Cuthbertson, C. (Editors) 2004. *Retail Strategy – The View from the Bridge*. Great Britain: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Santasalo, T. & Koskela K. 2003. *Vähittäiskauppa Suomessa*. 5. uudistettu painos. Helsinki: Tuomas Santasalo Ky.
- Seth, A. & Randall, G. 2001. *The Grocers – The Rise and Rise of the Supermarket Chains*. 2. painos. United Kingdom: Kogan Page Limited.
- Thompson, J. & Cole, M. 1997. Strategic Competency – The Learning Challenge. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 9, 5, 153–162.
- Tuorila, H. 2002a. *Kaupallisten palvelujen tarjonta ja tulevaisuudennäkymät kehityssuunnaltaan erilaisilla paikkakunnilla*. Kuluttajatutkimuskeskus. Julkaisuja 4/2002.
- Tuorila, H. 2002b. *Syrjäyttääkö itsepalvelu henkilökohtaisen palvelun?* Kuluttajatutkimuskeskus. Keskustelualoitteita 32/2002.
- Vaittinen, M. 1989. *Kaupan kilpailukeinot*. Jyväskylä: Weilin+Göös.
- Varley, R. & Rafiq, M. 2004. *Principles of Retail Management*. China: Palgrave Macmillan.

Muut lähteet:

Hänninen, K. 2007. Kuluttajat kaipaavat selkeyttä kanta-asiakasohjelmiin. *Kauppalehti* 2.4.2007, Uutiset, 10.

Keskon toimintakertomukset 1993–1994.

Keskon vuosikertomukset 1995–2005 .

Laurén, M.: A.C. Nielsen Finland. *Päivittäistavaroiden myyntiosuudet ryhmittymittäin 1990-2004*. Sähköpostikirje tekijälle 24.10.2005. Tekijän hallussa.

Maankäyttö- ja rakennuslaki 132/1999.

SOK:n vuosikertomukset 1996–2005.

Tammilehto, P. 2007. Kesko lisää Citymarketeja ennätystahtiin. *Kauppalehti* 2.4.2007, Uutiset, 2.

WWW-sivut:

A.C. Nielsen: Lehdistötiedote 17.03.2005 "*Päivittäistavarakaupan myymälärekisteri 2005 valmis: S-ryhmällä suurin markkinaosuus*".
<<http://fi.acnielsen.com/news/documents/Paivittaistavaraupanmyymalarekisteri2005.pdf>>
30.10.2006.

A.C. Nielsen: Lehdistötiedote "*Päivittäistavarakaupan myymälärekisteri 2006: Päivittäistavaramarkkinoilla vahva kasvun vuosi*".
<<http://fiacnielsen.com/news/dokumentit/Julkinentiedote2006.pdf>> 1.4.2007

Plussa-sivusto: Plussa-kortti <http://www.plussa.com/?_drc=1&_ct=2&_cid=4994> 22.2.2007.

Päivittäistavarakauppa ry: *Päivittäistavarakauppa 2004-2005*. <<http://www.pty.fi>> 08.01.2007.

Päivittäistavarakauppa ry: *Päivittäistavarakauppa 2005-2006*. <<http://www.pty.fi>> 21.10.2005.

Päivittäistavarakauppa ry: *Päivittäistavarakauppa 2006-2007*. <<http://www.pty.fi>> 30.10.2006.

S-ryhmän WWW-sivusto: Tiedote 12.01.2006 "*SOK:n Spar-kaupat varmistuivat*".
<<http://www.s-kanava.fi/sryhma.do?sectionid=7923160&tied=1&arid=148556697>>
30.10.2006.

S-ryhmän WWW-sivusto: Asiakasomistajuus

<<http://www.s-kanava.fi/asikasomistajuus.do?lang=1§ionid=759711058&arid=145362223>> 22.2.2007.

TALOUSAIKAKAUSLEHTIARTIKKELIAINEISTON LÄHTEET

Talouselämän artikkelit 1996–2005

- Lilius, A. TE-analyysi: SOK 7-. *Talouselämä*, 18/1996, 37.
- Lilius, A. Korttipeli käy yhä kuumana. *Talouselämä*, 29/1996, 46.
- Pelttari, S. Marketit imevät elinvoiman keskustoista. *Talouselämä*, 33/1996, 37–39.
- Seppänen, P. Suomen tuntemattomimmat vallankäyttäjät. *Talouselämä*, 34/1996, 20–23.
- Vihma, P. S-ryhmä vahvistaa merkkejään. *Talouselämä*, 6/1996, 27.
- Vihma, P. Kesko karsii johtajavallan. *Talouselämä*, 7/1996, 34–35.
- Vihma, P. K-kaupoille oma euromerkki. *Talouselämä*, 7/1996, 48.
- Vihma, P. TE-analyysi: Kesko 8 ½. *Talouselämä*, 14/1996, 38.
- Vihma, P. Kesko siirtää Tukon myymälöitä kauppiaille. *Talouselämä*, 31/1996, 7.
- Vihma, P. Kesko vaatii kilpailuoikeutta. *Talouselämä*, 40/1996, 44–45.
- Vihma, P. & Sutinen, T. Kesko ehti ennen ruotsalaisia. *Talouselämä*, 21/1996, 6–7.
- Holtari, S. Markkina nikottelee luomua. *Talouselämä*, 37/1997, 32–36.
- Hurri, J. Tuko toi Keskolle pienen voiton. *Talouselämä*, 6/1997, 57.
- Kesko yrittää pitää edes Anttilan. *Talouselämä*, 1/1997, 10.
- Korhonen, R. Ärrä kiilaa päivittäistavarakauppaan. *Talouselämä*, 2/1997, 44–45.
- Korhonen, R. Ketjuttaminen kannatti kaupassa. *Talouselämä*, 21/1997, 96–97.
- Korhonen, R. Yhden merkin maa – Suomen parhaat merkit. *Talouselämä*, 26/1997, 18–23.
- Lilius, A. TE-analyysi: SOK 6 ½. *Talouselämä*, 11/1997, 28.
- Pelttari, S. Hyvä bisnesorja. *Talouselämä*, 23/1997, 19.
- Manninen, U. Musta Pekka on jaossa. *Talouselämä*, 37/1997, 67.
- Vihma, P. TE-analyysi: Kesko 8+. *Talouselämä*, 14/1997, 42.
- Vihma, P. K-Extra on vastaisku R-kioskille. *Talouselämä*, 30/1997, 51.

- Vihma, P. Kun tuotantoa ohjaa asiakas. *Talouselämä*, 37/1997, 22–29.
- Vihma, P. Verkostojen mestari ottaa markkinaosuutta. *Talouselämä*, 39/1997, 20–24.
- Vihma, P. Honkala johtaa K-ryhmän vastaiskuun. *Talouselämä*, 41/1997, 7.
- Hyvönen, P. Merkkimainonta nousee hyllylle. *Talouselämä*, 24/1998, 54–55.
- Koskinen, P. Huono mainonta toimii sanomalehdessä. *Talouselämä*, 41/1998, 46–47.
- Manninen, U. Iloiset maksajat. *Talouselämä*, 18/1998, 101.
- Rajalahti, H. Kisa älyttömillä korteilla kiihtyy. *Talouselämä*, 16/1998, 4.
- Vihma, P. Muhoksen marketti virtualisoituu. *Talouselämä*, 2/1998, 24–25.
- Vihma, P. TE-analyysi: SOK 7. *Talouselämä*, 10/1998, 49.
- Vihma, P. TE-analyysi: Kesko 8. *Talouselämä*, 13/1998, 32.
- Vihma, P. Kauppiasvalta on Honkalan haaste. *Talouselämä*, 17/1998, 24–27.
- Vihma, P. S-ryhmä aikoo kansalaisliikkeeksi. *Talouselämä*, 20/1998, 118–119.
- Vihma, P. Kaupat alkavat taas paikallistua. *Talouselämä*, 32/1998, 74–75.
- Vihma, P. Kenen portista käyt? *Talouselämä*, 40/1998, 60–61.
- Heiskanen, M. Jumbo haluaa autokansan rahat. *Talouselämä*, 4.6.1999.
- Holtari, S. Teollisuuden koulut luovat nahkansa. *Talouselämä*, 15.10.1999.
- Kankare, M. Kauppa investoi marketteihin useita miljardeja. *Talouselämä*, 4.6.1999.
- Korhonen, R. Alkolla on monta ystävää. *Talouselämä*, 24.9.1999.
- Malin, R. K-kaupan uraohjukset osaavat ihmissuhteet. *Talouselämä*, 19.11.1999.
- Vihma, P. Keskon euroketjokin tiukkenee. *Talouselämä*, 17.12.1999.
- Hammarsten, H. Keskon uudistus hakee muskeliä ostoihin. *Talouselämä*, 4.2.2000.
- Korhonen, R. Kauppa- ja palveluketjut. *Talouselämä*, 27.10.2000.
- Luotonen, J. TE-analyysi: Kesko 8+. *Talouselämä*, 7.4.2000.
- Rantanen, E. Vuosisadan kumous ravistelee K-ryhmän. *Talouselämä*, 21.1.2000.

- Vihma, P. TE-analyysi: SOK 7. *Talouselämä*, 17.3.2000.
- Vihma, P. Tradeka kypsyy SOK:n syliin. *Talouselämä*, 31.3.2000.
- Vihma, P. Ketju ahdistaa yrittäjää. *Talouselämä*, 28.4.2000.
- Vihma, P. S-ryhmässä alkoi valtapeli. *Talouselämä*, 13.10.2000.
- Vihma, P. Asiakkaan hallinta. *Talouselämä*, 27.10.2000.
- Vihma, P. K-kauppias nousee Keskon varjosta. *Talouselämä*, 3.11.2000.
- Vihma, P. Kesko liittyy jättien verkkotaistoon. *Talouselämä*, 24.11.2000.
- Haltsonen, E. Suurkauppiat varustautuvat sotaan. *Talouselämä*, 9.3.2001.
- Malin, R. Lidl tulee riskillä Helsingin seudulle. *Talouselämä*, 16.11.2001.
- Sääskilahti, A. Teknologia työntää epätasaiseen kasvuun. *Talouselämä*, 7.12.2001.
- Vihma, P. Keskon ketjut natisevat. *Talouselämä*, 12.1.2001.
- Vihma, P. Kaikki K-ketjut vastarintaan. *Talouselämä*, 19.1.2001.
- Vihma, P. Kesko etsii asiakasta. *Talouselämä*, 30.3.2001a.
- Vihma, P. Omilla merkeillä Lidliä vastaan. *Talouselämä*, 30.3.2001b.
- Vihma, P. TE-analyysi: Uuden elämän kynnyksellä. *Talouselämä*, 6.4.2001a.
- Vihma, P. TE-analyysi: Vahvana päin hintasotaa. *Talouselämä*, 6.4.2001b.
- Vihma, P. Osuuskauppa on Mikkelin Nokia. *Talouselämä*, 11.5.2001.
- Vihma, P. Kasvot esiin. *Talouselämä*, 31.8.2001.
- Vihma, P. Lidl vuodattaa Prisman verta. *Talouselämä*, 7.9.2001.
- Vihma, P. Kauppiaan vedolla ylös ahdingosta. *Talouselämä*, 2.11.2001.
- Eri suuntiin. *Talouselämä*, 28.3.2002.
- Hammarsten, H. S-ryhmä lopetti verkkoruokakaupan. *Talouselämä*, 12.4.2002.
- Laitila, M. Lidlin mainonta nostaa maakuntalehtiä. *Talouselämä*, 25.10.2002.
- Malin, R. Hyvä, parempi, erilainen. *Talouselämä*, 30.8.2002.

- Malin, R. Kauppa myy jo katteetonta olutta. *Talouselämä*, 27.9.2002.
- Vihma, P. Maakuntien luottomies kutistaa SOK:n. *Talouselämä*, 18.1.2002.
- Vihma, P. Kauppa oppii käytöstapoja. *Talouselämä*, 15.2.2002a.
- Vihma, P. K-kauppias kohtaa kylmän totuuden. *Talouselämä*, 15.2.2002b.
- Vihma, P. TE-analyysi: Markkinat vaativat keveämmiksi. *Talouselämä*, 1.3.2002.
- Vihma, P. SOK ostelee Tradekaa. *Talouselämä*, 19.4.2002.
- Vihma, P. Lidl ahdistaa ruokateollisuuden. *Talouselämä*, 17.5.2002.
- Vihma, P. HOK ja Elanto pyrkivät yhteen. *Talouselämä*, 9.8.2002.
- Hirvikorpi, H. Kesko lisää panoksia. *Talouselämä*, 7.2.2003.
- Hirvikorpi, H. Kaupat ryhmittyvät parkkipaikoille. *Talouselämä*, 17.4.2003.
- Jauhiainen, I. Brändien hyllytila hupenee. *Talouselämä*, 19.9.2003
- Kimpanpää, M. Kesko kasvattaa yhteisostoja. *Talouselämä*, 14.11.2003
- Rajalahti, H. Osinkokone ruokkii piensijoittajaa. *Talouselämä*, 28.11.2003
- Seppänen, P. Suomi on palvelujen maa. *Talouselämä*, 9.5.2003.
- Säntti, H. Halpatuonti haastaa kaupan. *Talouselämä*, 17.1.2003.
- Säntti, H. Arvot opettavat palvelemaan paremmin. *Talouselämä*, 29.8.2003.
- Vihma, P. S-kauppa yksiin käsiin. *Talouselämä*, 10.1.2003.
- Vihma, P. Vaarallista hintapeliä. *Talouselämä*, 24.1.2003.
- Vihma, P. Kesko ja Neste jälleen yhteen. *Talouselämä*, 9.5.2003.
- Vihma, P. Kesko ostaa huutokaupalla. *Talouselämä*, 23.8.2003
- Vihma, P. Lidlistä mallia K-kauppaan. *Talouselämä*, 17.10.2003.
- Yrjölä, E. S-verkosto kaipaa ryhtiä. *Talouselämä*, 30.5.2003.
- Holtari, S. Baltia ja Puola hiipivät pöytäämme. *Talouselämä*, 27.8.2004.
- Holtari, S. Valio rakentaa suur-Suomea. *Talouselämä*, 17.9.2004.

- Jauhiainen, I. Kesän kuumat hittituotteet. *Talouselämä*, 18.6.2004.
- K-Halpa väistää Lidlit. *Talouselämä*, 9.1.2004.
- Laitila, M. SOK ohensi pomokaartia. *Talouselämä*, 13.8.2004.
- Lilius, A. Ostaja oppii uuden roolin. *Talouselämä*, 29.10.2004.
- Lindblom, A. Kauppa voi menestyä vain erilaistumalla. *Talouselämä*, 12.11.2004.
- Rainisto, S. Suuret brändin tappajaiset. *Talouselämä*, 4.6.2004
- Salo, I. POK nielee Etujättejä. *Talouselämä*, 6.2.2004.
- Säntti, H. K-kauppiaiden strategiat toivat palkinnon. *Talouselämä*, 19.3.2004.
- Vihma, P. Väärästä päästä. *Talouselämä*, 16.1.2004.
- Vihma, P. Kaupparytykset pelaavat kaksilla korteilla. *Talouselämä*, 30.4.2004.
- Vihma, P. Tähdet erottuvat S-ryhmässä. *Talouselämä*, 28.5.2004.
- Vihma, P. Kahden sortin Kesko. *Talouselämä*, 11.6.2004.
- Vihma, P. Vitamiinia jättejä vastaan. *Talouselämä*, 24.6.2004.
- Lilius, A. Ostakaa lisää K-ruokaa. *Talouselämä*, 6.5.2005
- Mikkonen, A. Isot pojat jakoivat ruokakaupan. *Talouselämä*, 23.9.2005
- Porttinen, K. Tanssiva Cassakauppias. *Talouselämä*, 23.6.2005
- Puustinen, T. Lenkki on kaunis kesällä. *Talouselämä*, 23.6.2005
- Rantanen, E. Ässärykmentti marssi Keskon yli. *Talouselämä*, 9.9.2005
- Taipale, T. Niksi-Niila uskoo Plussaan. *Talouselämä*, 28.10.2005.
- Vihma, P. Halmesmäki haastaa K-kauppiat. *Talouselämä*, 11.2.2005.
- Vihma, P. TE-analyysi: Neilimo taisi yllättyä itsekin. *Talouselämä*, 8.4.2005.
- Vihma, P. Kesko kääntyy ylösalaisin. *Talouselämä*, 15.4.2005.
- Vihma, P. Kesko ottaa kauppiaan riskiä. *Talouselämä*, 20.5.2005.
- Vihma, P. Asiakas rakentaa strategian. *Talouselämä*, 12.8.2005.
- Vihma, P. Tradeka ostaa neljänneksen Tukoa. *Talouselämä*, 19.8.2005.

Vihma, P. Ruokakesko on yhä raskas. *Talouselämä*, 14.10.2005.

Vihma, P. Teollisuus kaataa SOK:n Spar-ostoa. *Talouselämä*, 2.12.2005.

LIITTEET

LIITE 1: Myymälöiden määritelmät

1. Koon perusteella³⁸

Tavaratalo (esimerkiksi Sokos ja Anttila) on vähittäismyymälä, joka myy monen alan tavaroita. Sen pinta-ala³⁹ on vähintään 2 500 neliometriä. Tavaratalossa minkään tavararyhmän osuus myyntipinta-alasta ei ylitä puolta kokonaismyyntipinta-alasta ja osastot vastaavat alan erikoisliikkeiden valikoimia. Tavaratalossa on korkea palveluaste ja kassat sijaitsevat eri osastoilla.

Hypermarket (= *automarket*) (esimerkiksi Citymarket ja Prisma) on monen alan tavaroita myyvä vähittäismyymälä, joka pääosin toimii itsepalveluperiaatteella. Sen myyntipinta-ala on yli 2 500 neliometriä. Elintarvikkeiden osuus on vähemmän kuin puolet kokonaismyyntipinta-alasta, mutta myynnin painopiste on päivittäistavaroissa.

Supermarket (esimerkiksi Etujätti, S-market ja K-supermarket) on pääosin itsepalveluperiaatteella toimiva, ruoan myyntiin keskittyvä päivittäistavaramyymälä. Sen myyntipinta-ala on vähintään 400 m² ja elintarvikkeiden osuus on yli puolet myyntipinta-alasta. Käytännön tilastoinnissa supermarketmyymälät jaetaan pinta-alaltaan suuriin yli 1 000:n ja pieniin 400–1 000 neliömetrin supermarketteihin, joita yleisesti kutsutaan myös marketeiksi.

Valintamyymälällä (esimerkiksi Alepa, Siwa ja Valintatalo) tarkoitetaan isoa (pinta-ala 200–399 m²) tai pientä (100–199 m²) päivittäistavaramyymälää. Sunnuntainen aukiolo on sallittu myös asemakaava-alueella liikeaikalaisissa määriteltynä aikoina. Lähikaupalla usein tarkoitetaan juuri valintamyymälöitä.

Pienmyymälä ja kioski (R-kioski ja K-pikkolo) ovat myyntipinta-alaltaan alle 100 neliömetrin päivittäistavaramyymälöitä. Elintarvikekioskissa myynti voi tapahtua luukun kautta tai itsepalvelu-

³⁸ Päivittäistavarakauppa ry: Päivittäistavarakauppa 2005–2006, 6–7 <<http://www.ptv.fi>>

³⁹ Myyntipinta-alaan lasketaan ne tilat, joissa myyntitoimintaa harjoitetaan. Myyntipinta-ala lasketaan myymälän seinien mukaisesti, jolloin siihen kuuluvat sekä palvelutiskit että niiden takana oleva tila. Toisaalla myyntipinta-ala rajautuu kassalinjan takaa. Tällöin myyntipinta-alaan ei lueta kassalinjan takaista aluetta tai tuulikaappia, eikä alueita, joille vain henkilökunnalla on pääsy (kuten sosiaali-, säilytys- ja varastotiloja).

tai palvelumyymälän tapaan. Kioskiasetus rajoittaa kioskin myyntivalikoimaa, mutta sen aukiolo on vapaa myös asemakaava-alueilla.

2. Toimintatavan tai sijainnin perusteella⁴⁰

Lähikauppa on tavallisesti pieni, kuluttajia lähellä oleva ja helposti saavutettavissa oleva asuinalueen päivittäistavaramyymälä. Lähikauppa on yleensä alle 400 neliömetrin valintamyymälä, vaikkei varsinaista myyntipinta-alarajaa olekaan. Yleisemmin lähikauppoihin kuuluvat valintamyymälät, kyläkaupat, laatikkomyymälät ja kioskit.

Kyläkauppa on haja-asutusalueella tai pienessä taajamassa sijaitseva päivittäistavaramyymälä. Sen myyntipinta-ala on alle 400 neliömetriä ja vuosimyynni enintään 2 miljoonaa euroa. Vuodesta 1990 lähtien asemakaava-alueen ulkopuolella sijaitseva kauppa on ollut vapaa aukiololain rajoituksista.

Laatikkomyymälät toimivat täysin itsepalveluperiaatteella ja niiden valikoimat ovat muita valintamyymälöitä suppeammat (esimerkiksi Lidl ja Ruokavarasto).

Huoltoasemamyymälät sijaitsevat asutuskeskuksissa ja *liikennemyyymälät* valtateiden varsilla. Viime aikoina niiden myynni on lisääntynyt merkittävästi, koska niillä on vapaa aukiolomahdollisuus taajamissa ja hyvä sijainti suurten liikennevirtojen yhteydessä.

Erikoismyymälöillä tarkoitetaan tuotekohtaisia erikoismyymälöitä, kauppahalleja, suoramyyntiä, torikauppaa, kauppa-autoja ja -veneitä. Niiden osuus kokonaismarkkinoista on viime vuosina ollut vähenemässä.

Sähköinen kauppa päivittäistavaroiden osalta ei ole kehittynyt ennustetusti ja siten sen osuus päivittäistavaroiden vähittäismyynnistä on vain noin 10 miljoonaa euroa eli 0,1 prosenttia. Tämä johtuu muun muassa ruoan jakelua koskevista logistisista ongelmista ja keskioluen myyntikiellosta sähköisessä kaupassa.

⁴⁰ Päivittäistavarakauppa ry: Päivittäistavarakauppa 2005–2006, 7 <<http://www.ptv.fi>>

3. Maankäyttö- ja rakennuslain mukainen määritelmä

MRL 16:114:n mukaan vähittäiskaupan suuryksiköllä tarkoitetaan yli 2 000 kerrosneliömetrin suuruista vähittäiskaupan myymälää. Käytännössä suuryksikkö vastaa myymäläpinta-alaltaan noin 1 300 neliömetrin myymälää⁴¹. Suuryksikköä ei saa sijoittaa maakunta- tai yleiskaavan keskustatoiminnoille tarkoitetun alueen ulkopuolelle, ellei alue ole asemakaavassa erityisesti osoitettu tätä tarkoitusta varten (MRL 7:58).

LIITE 2: Vuonna 2005 tärkeimmät pääasiallisesti käytetyn päivittäistavaramyymälän valintaperusteet (2–3 tärkeintä)

	% talouksista valitsi
Läheisyys	56
Kanta-asiakasedut	36
Hinta/laatusuhde	36
Valikoima	34
Asioimisen helppous/nopeus	32
Hintataso	27
Tuotteiden tuoreus	18
Aukioloajat	14
Palvelualtis henkilökunta	12
Pysäköintitilat	11
Palvelutiskit	8

Lähde: A.C. Nielsen Finland Oy Kuluttajaneeli⁴²

⁴¹ Päivittäistavara kauppa ry: Päivittäistavara kauppa 2005–2006, 7 <<http://www.pti.fi>>

⁴² Ref. Päivittäistavara kauppa ry: Päivittäistavara kauppa 2006–2007, 9 <<http://www.pti.fi>>