

Päivittäistavarakaupan Duopoli-asetelma Suomessa

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Kansainvälisen kaupan
koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syksy 2017
Kai Toivanen

Lahden ammattikorkeakoulu
Kansainvälisen Kaupan koulutusohjelma

TOIVANEN, KAI:

Päivittäistavarakaupan Duopoli-
asetelma Suomessa

Kansainvälisen Kaupan opinnäytetyö, 67 sivua, 1 liitesivu

Syksy 2017

TIIVISTELMÄ

Suomen päivittäistavarakauppa on muuttunut viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana merkittävästi. Suuri osa pienistä päivittäistavarakauppaa harjoittavista yrityksistä on lopettanut toimintansa, tai he ovat myyneet koko liiketoimintansa isommille yrityksille. Vuonna 2017 Suomen päivittäistavarakaupan markkinoita hallitsee kaksi isoa yritystä; Kesko Oyj, sekä SOK-yhtymä. Nämä kaksi isoa tekijää hallitsevat n. 85 %:a Suomen päivittäistavarakaupan markkinoista.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkkailla Suomen päivittäistavarakaupan nykytilannetta, sekä arvioida nykyisen markkinatilanteen vaikutusta kuluttajiin. Lähteinä työssä käytetään mm. Päivittäistavarakauppa ry:n tutkimuksia, S- ja K-ryhmän julkaisuja, sekä taloustiedettä tutkivia kirjoja.

Opinnäytetyö jakautuu teoriaosuuteen, sekä empiiriseen tutkimusosuuteen. Teoriaosuudessa käydään läpi ensin markkinoilla vallitsevia erilaisia kilpailumuotoja. Tämän jälkeen teoriaosuus keskittyy yritysten väliseen hintakilpailuun ja taustalla vaikuttaviin teorioihin. Teoriaosuuden lopussa käydään läpi kahden Suomen päivittäistavarakaupan markkinaosuutta hallitsevan yrityksen historiaa, taustoja, sekä tulevaisuuden näkymiä.

Empiirisessä osuudessa käydään läpi työn ohessa suoritetun tutkimuksen ”Kuluttajan valinta” tuloksia, ja arvioidaan vallitsevan markkinatilanteen vaikutuksia. Tutkimusmetodina työssä käytetään kvalitatiivista tutkimusta, koska sen avulla on mahdollista tuoda ilmi mahdollisimman paljon haasteltavien omia kokemuksia.

Yhdistämällä teoriapohjaa ja tutkimuksen tuloksia voidaan todeta, että kuluttajan valinta S- ja K-ryhmän välillä ei ole ihan yksiselitteinen. Kuluttajan valintaan vaikuttavat mm. varallisuus, sijainti, sekä kulutustottumukset.

Asiasanat: Päivittäistavarakauppa, duopoli, S-ryhmä, Kesko

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

TOIVANEN, KAI:

Duopoly in Finnish Grocery Trade

Bachelor's Thesis in International Trade 67 pages, 1 page of appendix

Autumn 2017

ABSTRACT

The Finnish grocery trade has undergone great changes during the past thirty years. Majority of the small companies in the grocery trade have either gone out of business, or they have been taken over by the large conglomerates. In the year 2017, two big companies dominate the Finnish grocery trade: Kesko Oyj and SOK (The Central Finnish Cooperative Wholesale Society). These two operators dominate roughly about 85 % of the Finnish grocery trade.

The purpose of this thesis was to examine the current layout of the Finnish grocery trade, and to evaluate how the developed market situation affects the consumers. The sources of information include, the surveys conducted by Päivittäistavara-ry, literature related to economics, and the publications of released by both S-Group and Kesko Oyj.

The thesis is divided into the theoretical section and an empirical section. The theoretical section starts off by introducing the different types of competition in the market. After this the theoretical section focuses on the price competition between companies, and to the related theories. The end of the section is dedicated to the two large operators who currently dominate the Finnish grocery trade. It focuses on their company histories, backgrounds and their future outlooks.

The empirical section examines the results of the conducted qualitative interview study called "The consumer's choice", and evaluates the effects caused by current market situation. The research method of the study is qualitative research as it is well-suited method for the collection of personal experiences.

The study results show that the consumer's choice between S-Group and K-Group is not unambiguous. The factors that can affect to the consumer's choice are available money, location, and the individual consumption patterns.

Key words: Grocery trade, duopoly, S-Group, Kesko

SISÄLLYS

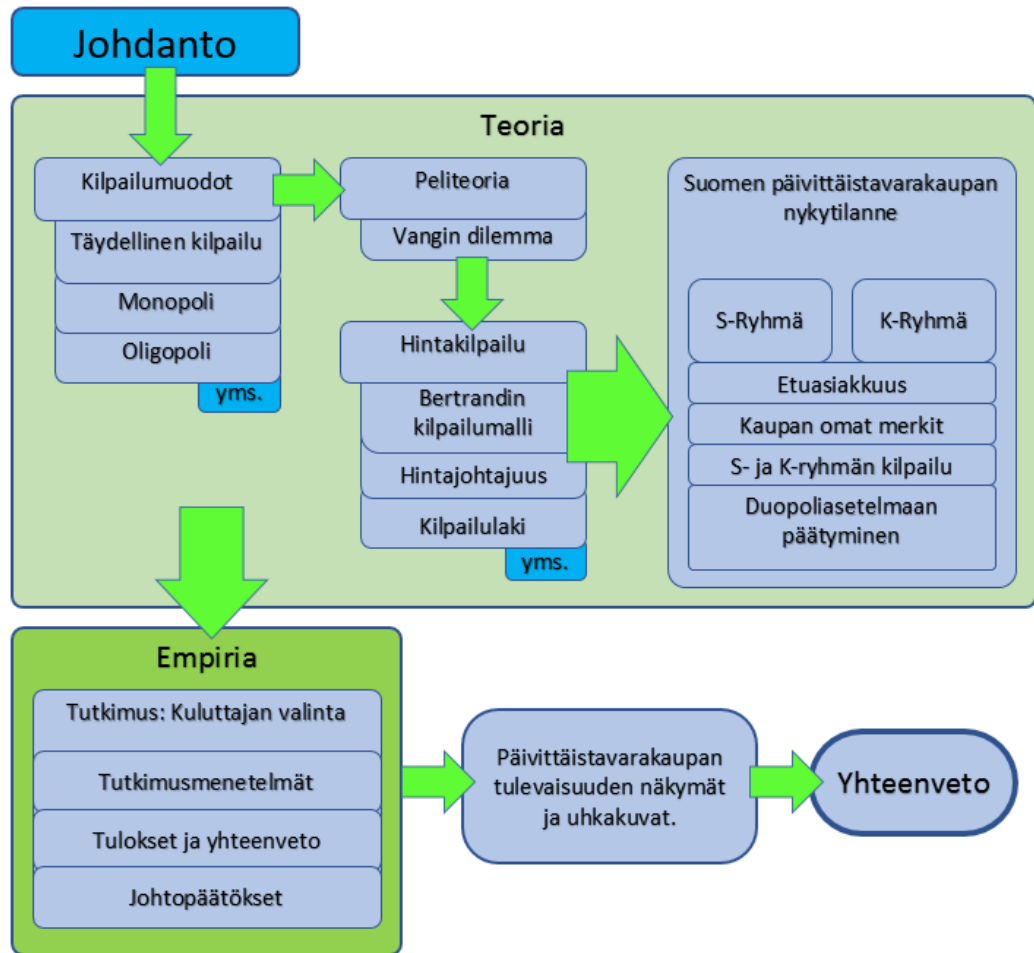
1	JOHDANTO	1
2	KILPAILUMUODOT	4
2.1	Täydellinen ja epätäydellinen kilpailu	4
2.2	Monopoli	6
2.3	Monopolistinen kilpailu	7
2.4	Oligopoli	10
2.5	Duopoli	12
3	PELITEORIA	15
3.1	Vangin dilemma	15
3.2	Vangin dilemma ja duopoli	17
4	HINTAKILPAILU	19
4.1	Bertrandin kilpailumalli	19
4.2	Hintajohtajuus ja yhteistyö	21
4.3	Laillisuus ja kilpailulaki	22
4.4	Varoittava esimerkki hintakilpailusta	24
5	SUOMEN PÄIVITTÄISTAVARAKAUPAN MARKKINATILANNE	27
5.1	Suomen päivittäistavarakaupan lyhyt historia	28
5.2	Nykytilanne	29
5.3	S- JA K-RYHMÄ	30
5.4	Kaupan omat merkit	34
5.5	Etuasiakkuus	36
5.6	S- ja K-ryhmän kilpailu Suomessa	38
5.7	Duopoli-asetelmaan päätyminen	41
6	TUTKIMUS: KULUTTAJAN VALINTA	43
6.1	Tutkimusmenetelmät	43
6.2	Tulokset ja yhteenveto	44
6.3	Tutkimuksen johtopäätökset	50
7	PT-KAUPAN TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT JA UHKAKUVAT	53
8	YHTEENVETO	57
	LÄHTEET	59
	LIITTEET	68

1 JOHDANTO

Suomen päivittäistavarakauppa on muuttunut viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana merkittävästi. Suuri osa pienistä päivittäistavarakauppaa harjoittavista yrityksistä on lopettanut toimintansa, tai he ovat myyneet koko liiketoimintansa isommille yrityksille.

Vuonna 2017 Suomen päivittäistavarakaupan markkinoita hallitsee kaksi isoa yritystä; Kesko Oyj, sekä SOK-yhtymä. Nämä kaksi isoa tekijää hallitsevat n. 85 %:a Suomen päivittäistavarakaupan markkinoista. Kesko Oyj:n ostettua Suomen Lähikauppa Oy:n liiketoiminnan, markkinoita hallitsevat 2 yritystä muodostavat ns. duopoli-asetelman. Henkilökohtainen kiinnostukseni Suomen päivittäistavarakauppaan heräsi, juurikin kyseisen uutisoinnin myötä.

S- ja K-ryhmä ovat jo pitkään olleet isoja tekijöitä Suomen päivittäistavaramarkkinoilla, ja edellä mainittujen yrityskauppojen myötä aloin miettimään, että mitä muita toimijoita päivittäistavaramarkkinoilla on enää jäljellä S- ja K-ryhmän lisäksi. Halusin selvittää minkälaiseen asemaan kuluttaja joutuu sellaisilla markkinoilla, joita hallitsee vain kaksi isoa tekijää. Aihe vaikutti sopivan laajalta ja kiinnostavalta, että päädyin valitsemaan tämän opinnäytetyön aiheeksi. Aihe on myös ajankohtainen, sillä em. yrityskaupoista toteutuivat vasta viime vuonna (2016), ja kuluneen vuoden aikana päivittäistavarakaupan markkinatilanteessa on tapahtunut lisää uusia mielenkiintoisia käänteitä. Työ on myös työelämälähtöinen, sillä S- ja K-ryhmä ovat Suomen suurimpia työnantajia, ja heillä on lukuisia yhteistyökumppaneita. Työ rajoittuu aiheeltaan koskemaan vain Suomen sisäistä, ja edellä mainittujen yritysten päivittäistavarakauppaa. Lisäksi päivittäistavaratuotteiden kauppa on laajin osa ko. yritysten liiketoimintaa, ja se koskettaa jokaista kuluttajaa lähes päivittäin.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

Yllä oleva kuvio esittää työn rakenteen visuaalisessa muodossa. Heti johdannon jälkeen työ esittelee erilaiset kilpailumuodot, jonka jälkeen tutustutaan peliteoriaan. Sen jälkeen vuorossa on hintakilpailun, ja siihen liittyvän teoriataustan esittely. Teoriaosuuden loppuosassa käydään läpi S- ja K-ryhmän toimintamalleja, sekä keskinäistä kilpailua. Empiirinen osuus alkaa tutkimuksen aiheen esittelyllä, sekä käytetyn metodologian perustelulla. Empiirisen osuuden lopussa esitellään tutkimuksen tulokset, ja niistä johdetut johtopäätökset. Empiirisen osuuden jälkeen on vuorossa katsaus päivittäistavarakaupan tulevaisuuden näkymiin, perustuen tutkimuksesta johdettuihin tuloksiin ja aikaisemmin esiteltyyn teoriapohjaan. Aivan lopusta löytyy koko työn summaava yhteenveto.

Työn lähteinä on käytetty mm. päivittäistavarakaupan alaa, ja siihen liittyviä teorioita käsittelevää kirjallisuutta. Sekä myös S- ja K-ryhmän julkisia lausuntoja ja vuosiraportteja, sekä luotettujen ja tunnettujen

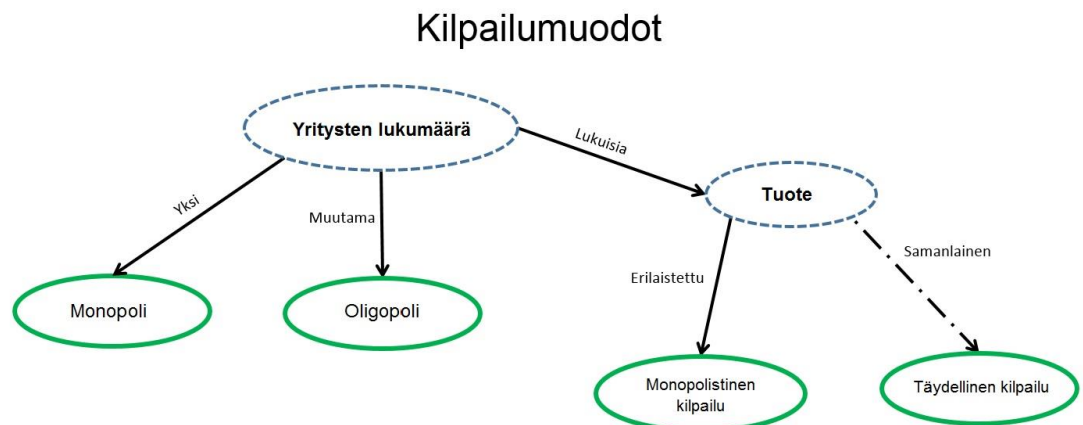
valtamedioiden julkaisuja. Osana opinnäytetyötä toteutettu kvalitatiivinen tutkimus ”Kuluttajan valinta” selvittää kuluttajien tekemiä valintoja, sekä käyttäytymistä Suomen päivittäistavaramarkkinoilla. Tutkimusmenelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus, koska se mahdollistaa hyvin henkilökohtaisten kokemusten esille tuomisen kasvokkain toteutetuissa haastatteluissa. Aiheesta on tehty aikaisempia tutkimuksia, mutta ne eivät liity suoraan päivittäistavara-kaupan duopoli-asetelmaan, tai ne keskittyvät tutkimaan esimerkiksi kuluttajien ostokäyttäytymistä (Männikkö M. Päivittäistavara-kauppojen ruokakorien hintavertailua kuluttajan silmin 2015; Merilahti E. Päivittäistavara-kaupan markkinaosuudet Suomessa. 2014).

Isoimman hyötyarvon työ tuo sellaisille henkilöille, jotka toimivat päivittäistavara-kaupan parissa, tai haluavat saada ymmärrystä Suomen päivittäistavara-kaupasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Työ on myös hyödyllinen mm. kuluttajille, jotka haluavat vertailla S- ja K-ryhmää keskenään. Työn uutuusarvo on hyvä, sillä se käsittelee kuluneen parin vuoden takaisia asioita, sekä markkinoilla vasta tapahtuneita viime käänteitä. Lisäksi työssä arvioidaan päivittäistavaramarkkinoille hiljattain syntyneen asetelman vaikutuksia kuluttajiin.

Reliabiliteettia ajatellen työssä on käytetty kattavasti, sekä kirjallisia että sähköisiä lähteitä. Toetetun tutkimuksen kohderymä on myös riittävän laaja luotettavien tulosten saamiseksi. Validiteetin puolesta työn tulokset vastaavat hyvin tutkimuskysymykseen, ja niiden joukossa on työn kannalta merkittäviä löydöksiä.

2 KILPAILUMUODOT

Tämä luku käsittelee erilaisia yritysmaailmassa vallitsevia kilpailumuotoja. Luku avaa teoreettisen ihannetilanteen periaatteita, selittämällä mm. mihin täydellisessä kilpailussa pyritään, ja mikä on sen vastakohta. Luvun loppupuoli keskittyy avaamaan lukijalle tämän työn kannalta olennaisempia käsitteitä, eli monopolistista kilpailua, sekä oligopolistisen- ja duopolistisen-asetelman peruseriaatteita.



Kuvio 2. Kilpailumuodot (Mankiw & Taylor 2011, 357)

Tarkkailemalla yllä olevaa kuviota on helppo havainnoida mistä kilpailumuodosta on kulloinkin kyse. Kilpailumuoto selviää tarkkailemalla samalla alalla olevien yritysten määrää, sekä niiden tarjoamia tuotteita. Esimerkiksi, jos yrityksiä on alalla lukuisia ja niiden tuotteet ovat erilaistettuja; on kyse monopolistisesta kilpailusta. (Mankiw & Taylor 2011, 357.)

2.1 Täydellinen ja epätäydellinen kilpailu

Erilaisten kasvien tuottajia tai viljelijöitä on tuhansia. Jokainen tuottaja tuottaa, sekä jokainen ostaja ostaa vain pienen murto-osan kokonaistuotannosta. Tuotteiden laadussa ei juurikaan ole eroa. Tällaisessa tilanteessa kummankaan osapuolen toimet eivät pysty vaikuttamaan markkinoiden kokonaistilaan. Tuotteiden markkinahinnat

ovat siis annettuja, ja päätökset koskevat vain kaupattavia määriä. Tässä teoreettisessa tilanteessa on kyse täydellisen kilpailun markkinoista, jossa tuotteen kysyntä ja tarjonta määrää hinnan. Epätäydellinen kilpailu vallitsee markkinoilla, joilla yksittäinen myyjä tai ostaja kykenee vaikuttamaan hintoihin, tai jopa saattaa määrittää hintatason suoraan. (Pekkarinen & Sutela 2007, 65.)

Täydellinen kilpailu

Täydellinen kilpailu on teoreettinen tilanne markkinoilla, ja se kuvastaa ihanteellista markkina-asetelmaa sekä ostajalle ja myyjälle.

Täydellisen kilpailun vaatimukset yksinkertaistettuna ovat:

- Useita myyjiä ja ostajia
- Myytävien tuotteiden homogeenisuus, eli tuotteet ovat toistensa substituuotteja
- Esteetön informaatio, kaikki ovat tietoisia hinnoista
- Markkinoille pääsy on esteetöntä

Esimerkki joka pääsee hyvin lähelle täydellisestä kilpailua teoriaa on perinteinen kauppatori. Kauppatorilla on useita kauppiaita, joilla on myynnissä täysin identtisiä tuotteita, ja tästä huolimatta torilla riittää asiakkaita. Kauppatori on avoinna kaikille, ja sinne voi tulla kuka tahansa myymään tuotteitansa. Uusilla kauppiailla on ihan samat keinot käytössään kuin vanhoillakin kauppiailla, eli kukaan ei ole toista paremmassa asemassa. Ostajat ja myyjät ovat kaikki tietoisia kauppatorilla vallitsevista hinnoista, sillä kuka tahansa voi kiertämässä kojut ja tarkistamassa tarjonnan. (Pekkarinen & Sutela 2007, 64-66; Mankiw & Taylor 2011, 68-70.)

Täydellisessä kilpailussa yksittäinen myyjä tai ostaja ei siis voi vaikuttaa hintatasoon, vaan hinta muodostuu markkinoilla vallitsevan kysynnän ja tarjonnan mukaan. Esimerkiksi jos perunoiden hinta markkinahinta on torilla 5 €/kg. Kauppias ei voi pyytää enempää, sillä silloin on teoreettisesti mahdollista, että kaikki tuotteet jäisivät myymättä. Toisaalta kauppias ei

voi myöskään laskea hintaa, sillä muuten hän joutuisi myymään tuotteensa hävikillä. (Pekkarinen & Sutela 2007, 64-66; Mankiw & Taylor 2011, 68-70.)

Täydellinen kilpailu on siis teoreettinen tilanne tai ihanne, jota kohti tulisi pyrkiä. Tosielämässä tällaisen markkinatilanteen löytäminen on lähes mahdotonta. Täydellistä kilpailu voidaan kuitenkin käyttää hyvänä mittapuuna, johon muita vallitsevia markkinoita voidaan verrata. (Pekkarinen & Sutela 2007, 64-66; Mankiw & Taylor 2011, 68-70.)

Epätäydellinen kilpailu

Vaikka jotkin markkinat täyttävät muutamia täydellisen kilpailun piirteitä, on käytännössä aina kuitenkin kyse epätäydellisestä kilpailusta.

Epätäydellisessä kilpailussa yksittäisellä ostajalla tai myyjällä on mahdollisuus vaikuttaa hintaan, tai vahvassa asemassa oleva myyjä tai ostaja voi suorastaan asettaa hintatason. Yksi tärkeimpiä epätäydellisen kilpailun muodostumisen syitä on keskitetyn tuotannon tai ns. suurtuotannon tarjoamat edut. Epätäydellisen kilpailun ääritapauksissa tuotannon keskittyminen johtaa siihen, että tarjoajien määrä supistuu yhteen, ja muodostaa monopoliaseman. (Pekkarinen & Sutela 2007, 82-83; Mankiw & Taylor 2011, 68-70)

2.2 Monopoli

Täydellisen kilpailun vastakohta on monopoli. Monopoli-asemassa oleva yritys hallitsee markkinoita yksin, tarjoten tuotetta tai palvelua jota ei muualta saa. Suurtuotannosta johtuva monopoliasemaa kutsutaan ns. luonnolliseksi monopoliksi. Yritys voi myös saavuttaa monopoliaseman, jos se esimerkiksi pitää hallussaan yksinoikeutta tietyn tuotteen valmistamiseen tarvittavaa patenttia. Yleisimmin kuitenkin monopolit ovat kuitenkin lakisääteisiä, kuten Suomen alkoholivähittäiskauppaa pyörittävä Alko ja rahapeliyhtiö Veikkaus. (Pekkarinen & Sutela 2007, 84-85.)

Yritys joka on monopoliasemassa voi säätää tuotantonsa ja hinnoitella tuotteensa miten haluaa, sillä kilpailijoita ei ole. Voittojen maksimoimiseksi

monopoliyrityksen kannattaa kuitenkin tutustua markkinoiden kysyntään. Sillä vaikka monopoliasemassa oleva yritys määrää markkinahinnan, on kuluttajien päätettävissä minkä verran he haluavat tuotetta ostaa kyseisellä hinnalla. Selvittämällä markkinoilla vallitsevan kysynnän tason voi monopoliyritys tietää paljonko se saa tuotettaan kaupaksi kullakin hinnalla. (Pekkarinen Sutela 2007, 84-85.)

Monopoliien määrä riippuu siitä, millaisella laajuudella markkinoita tarkastellaan. Esimerkiksi pienen kylän ainut ruokakauppa on paikallisesti monopoliasemassa, mutta tarkastelemalla markkinoita laajemmalla alueelta löytyy kilpailevia yrityksiä paljon. Usein monopolit toimivat säädettyjen lakien puitteissa ns. talouden suljetulla sektorilla, tällöin tuontikilpailua ei synny koska markkinoille pääseminen on mahdotonta. Tehokkain vastakeino monopoleille onkin pyrkiä höllentämään kilpailua rajoittavia lakeja, jolloin taloutta saadaan avattua. Lisääntyvä kilpailu tuo kansainvälisen kaupan kautta hyvinvointia, sillä vaikka tuottajat voivat kärsiä kannattavuuden heikentymisestä, kasvaa kuluttajien tuotevalikoima hintatasoltaan edullisimmilla ja mahdollisesti myös laadullaan paremmilla tuotteilla. (Pekkarinen Sutela 2007, 84-88; Mankiw & Taylor 2011, 310-311.)

2.3 Monopolistinen kilpailu

Yksi merkittävistä markkinamuodoista on monopolistinen kilpailu. Monopolistisella kilpailulla ja täydellisellä kilpailulla on kuitenkin vain yksi olennainen ero. Monopolistisessa kilpailussa tuotteet eivät ole homogeenisiä, vaan ne ovat erilaistettuja kuluttajien preferenssien mukaan, tämä differentiointi onkin perustana monopolistisen kilpailun markkinavoimalle. Monopolistinen kilpailun piiriin lasketaan mm. ravintolat, baarit, parturi-kampaamot, vaatekaupat ja tuoteryhmistä mm. kirjat, pelit ja elokuvat. (Mankiw & Taylor 2011, 338.)

Monopolista kilpailua ymmärtää parhaiten, kun kuvittelee kävelevänsä esimerkiksi kirjakauppaan sisälle ostamaan miellyttävää iltalukemista. Ensiksi tarkasteltaessa kirjakaupassa vallitseva tilanne vaikuttaa erittäin

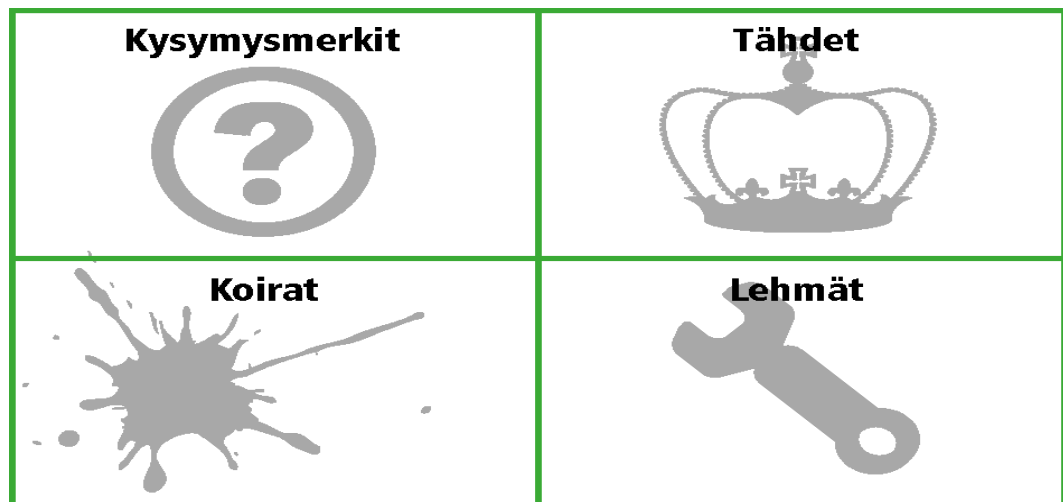
kilpailuhenkiseltä, sillä ostajalle kirjamarkkinoilla on tarjota useita tuhansia keskenään kilpailevia nimikkeitä valittavaksi. Monet ihmiset ovat myös halukkaita käyttämään aikaa ja vaivaa ryhtyäkseen kirjailijaksi, ja siksi markkinoille pyrkijöitä useita. Tästä johtuen kirjamarkkinat eivät ole kaikille erittäin tuottoisia, sillä jokaista hyvin menestyvää kirjailijaa kohti löytyy useita heikommin menestyviä ja tuntemattomia kirjailijoita. Toisaalta tilanne kirjakaupassa vaikuttaa olevan myös monopolistinen. Sillä vaikka jokainen kirja onkin erilainen, on kustantaja myyjän asemassa ns. hinnantekijä ja hänellä on päättää tuotteensa hinnoittelusta itse. Näin etenkin uusien kirjojen hinnat pysyvät perinteisesti paljon marginaalikustannuksia suurempina. Sisimmässään monopolistinen kilpailu on markkinamuoto, joka asettuu täydellisen kilpailun ja monopolin välimaastoon. (Mankiw & Taylor 2011, 338-339, 350.)

Differointi

Tuotedifferoinnissa, eli tuotteiden ja palveluiden erilaistamisessa voidaan käyttää hyväksi monenlaisia taktiikoita. Tällä erilaistamisella pyritään siihen, että oma tarjonta eroaa kilpailijoiden vastaavasta tarjonnasta ja tuo tuotteelle jotain uutta arvoa asiakkaan silmissä. Pienellä mittakaavalla tämä tarkoittaa tuotekohtaisia eroja, esimerkiksi ominaisuuksissa, käyttötilanteissa, ja alkuperässä. Laajemmalla mittakaavalla differentioimisella voidaan tarkoittaa esimerkiksi oheis-etuja, joita asiakas voi saada sitoutumalla yrityksen kanta-asiakas ohjelmaan ja käyttämällä tuote-ostojen yhteydessä omaa etukorttiansa. Näennäisten substituutti tuotteiden kohdalla, asiakkaan sitouttaminen em. kanta-asiakasohjelmaan voi vaikuttaa ostopäätöksen syntymiseen. (Mankiw & Taylor 2011, 342-344, 350.)

Bostonin malli

Kun yrityksellä on useita erilaisia tuotteita tai palveluita, on hyvä seurata niiden menestymistä markkinoilla. Bostonin malli tarjoaa yksinkertaisen työkalun, jolla yrityksen tuotteiden, sekä palveluiden menestymistä markkinoilla selviää helposti. (Kekkonen 2015.)



Kuvio 3. Bostonin malli (Kekkonen 2015).

Kaikki tuotteet tai palvelut voidaan jakaa neljään eri ryhmään; tähtiin, lypsylehmiin, kysymysmerkkeihin, sekä koiriin.

Tähdet ovat kasvuvaiheessa olevia tuotteita tai palveluita, joilla on hyvä menekki ja korkea tuotto. Kasvua varten tähdet vaativat paljon rahaa, mutta ne myös tuottavat sitä paljon. (Kekkonen 2015, Hanlon 2017.)

Lypsylehmät taasen ovat tuotteita tai palveluita, jotka ovat jo vakiinnuttaneet asemansa. Ne ovat siis saavuttaneet jo kasvupotentiaalinsa markkinoilla, ja tuovat yritykselle jatkuvaa säännöllistä tuloa. Lypsylehmät eivät tarvitse juurikaan rahaa investointeihin, ja niiden tuotto on korkea. Investoimalla tähtituotteisiin tai -palveluihin, voi yritys saavuttaa näiden kasvupotentiaalin ja muuttaa ne lypsylehmiksi. (Kekkonen 2015, Hanlon 2017.)

Koirat ovat tuotteita tai palveluita, joilla on pieni markkinaosuus ja pieni kasvupotentiaali. Nämä tuotteet tai palvelut eivät siis tuota tai vaadi rahaa,

mutta ne sitovat yrityksen voimavaroja. Tällaisten tuotteiden, sekä palveluiden määrä pitäisi pitää minimissä. (Kekkonen 2015, Hanlon 2017.)

Kysymysmerkit ovat sellaisia tuotteita tai palveluita, jotka ovat juuri tuotuja markkinoille. Näiden markkina-osuudet ja tuotot on vielä pieniä, ja kasvupotentiaali ei ole vielä tiedossa. Kysymysmerkit vaativat vielä paljon investointeja, mutta tuottavat vähän. Kysymysmerkkeihin kannattaa joko investoida kunnolla, myydä pois, tai jättää kokonaan investoimatta ja katsoa miten käy. Ajan kuluessa kysymysmerkkituotteista tai -palveluista voi tulla joko tähtiä tai koiria. (Kekkonen 2015, Hanlon 2017.)

Bostonin mallin heikkouksia:

- Suuri markkinaosuus ei yksinään takaa tuotteen tai palvelun menestystä.
- Malli olettaa, että tuotteet tai palvelut eivät vaikuta toisiinsa. Esimerkiksi koirana pidetty tuote tai palvelu saattaa kasvattaa toisen tuotteen tai palvelun menekkiä.
- Koira voi olla erittäin erikoistettu tuote tai palvelu, jonka kysyntä on pientä, mutta sitä ei saa muualta.
(NetMBA 2010.)

2.4 Oligopoli

Oligopoli on yksi epätäydellisen kilpailun muodoista. Nimensä mukaan jo keskiajalla käytetyssä Kreikan kielessä sana ”oligo” tarkoittaa muutamaa ja ”polein” myymistä. Oligopoli poikkeaa täydellisestä kilpailusta siten, että tuotteiden myyjiä on vain muutamia. Koska oligopolissa myyjiä on vain muutama, on jokainen myyjä tietoinen toistensa toimista. ”Muutama” tarkoittaa tässä tapauksessa sitä, että myyjiä on juuri sen verran, että kaikki ovat tietoisia vallitsevasta keskinäisestä riippuvuudesta. Toisin sanoen mitään toimia ei voida toteuttaa ottamatta huomioon kilpailijoita. Oligopolistisilla markkinoilla toimiminen vaatiikin jatkuvaa strategista suunnittelua, ja kilpailijat pitävät toistensa toimiaan silmällä tarkasti. (Policonomics 2013; Pekkarinen & Sutela 2007, 88-90.)

Oligopolimarkkinoita on paljon, etenkin tekniikan saralta löytyy useitakin esimerkkejä. Jos tarkkaillaan esimerkiksi kuluttajille suunnattuja tietokonepaketteja; niin voidaan nopeasti huomata, että lähes kaikissa koneissa on poikkeuksetta joko Microsoftin Windows tai Applen iOS käyttöjärjestelmänä esiasennettuna (Natanson 2016). Samanlainen tilanne on myös pelikonsolimarkkinoilla, jossa markkinoita hallitsevat Sony, Microsoft ja Nintendo (Daidj 2014, 269-276).

Oligopoli on siis varsin tavallinen ja vakaa markkinamuoto. Vakaus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että näillä markkinoilla toimivat yritykset pysyisivät aina samoina. Yleensä osa yrityksistä menestyy paremmin ja nousee suuryrityksiksi. Alalla toimivien suuryritysten määrä pysyy yleensä kuitenkin jokseenkin samana. (Pohjola 2014, 87.)

Oligopoliin verrattuna täydellinen kilpailu ja monopoli ovat varsin yksinkertaisia, ja helposti ymmärrettäviä kilpailumuotoja. Analysoitaessa oligopolia tulee ottaa huomioon ainakin nämä kolme tekijää. Yksi tekijöistä on se, että oligopolimalleja on useita, eikä näille malleille ole olemassa ns. yleispätevää teoriaa. Tästä johtuen oligopoleja täytyy tarkastella usein tapauskohtaisesti. Toinen huomioitava tekijä on, että oligopoli yritysten hallitseva piirre on riippuvuus kilpailijoiden toimista. Oligopoli yritykset toimivat siis aina strategisesti, sillä esimerkiksi jos yritys miettii hinnannostoa, tulee sen miettiä miten kilpailija reagoi. Viimeinen analysointia vaikeuttava tekijä on huomioitavien muuttujien määrä. Esimerkiksi täydellisessä kilpailussa ja monopolissa tärkein muuttuja on joko tuotannon määrä tai hinta. Oligopolissa muuttujia on useita, sillä huomioon tulee ottaa tuotannon määrän ja hinnan lisäksi mm. tuotteiden erilaistaminen, sekä markkinoinnin toimet. Tiivistettynä oligopoli onkin yritysten välistä peliä, jossa on useita siirtoja ja vastasiirtoja. (Pohjola 2014, 88; Parkin 2015, 341-363.)

2.5 Duopoli

Duopoli on oligopolin erikoistapaus, sillä merkittävällä erolla, että markkinoilla on vain kaksi tarjoajaa. Nämä kaksi ovat hallitsevassa markkina-asemassa, ja tyypillisesti jakavat yhdessä vähintään 80 % markkinaosuudesta. (Mankiw & Taylor 2011, 357-358.)

Duopolin toiminta

Otetaan esimerkkinä kaupunki, jossa on kaksi yrittäjää A ja B, jotka omistavat juomavedeksi kelpaavaa vettä tuottavan lähteen kumpikin.

Esimerkin helpottamiseksi oletetaan, että vesi ei lopu ja veden pumppaamisen marginaalikustannukset (MC) = 0, eli myyjät voivat myydä vettä täysin ilman kustannuksia. (Mankiw & Taylor 2011, 358)

Taulukko 1. Veden kysyntä (Mankiw & Taylor 2011, 358.)

Määrä (L)	Hinta	Voitto
0	120	0
10	110	1100
20	100	2000
30	90	2700
40	80	3200
50	70	3500
60	60	3600
70	50	3500
80	40	3200
90	30	2700
100	20	2000
110	10	1100
120	0	0

Tarkkailemalla sivulla 12 olevaa taulukkoa on helppo havaita, että jos kyseessä olisi maksimaalisiin voittoihin pyrkivä monopoli; kannattaisi sen tuottaa vettä 60L ja myydä se hintaan 60 €/L. Samoihin lukemiin päätyisivät myös yhteistyötä tekevät kartellit. Vaikka maksimituotannon määrä olisi kartellin kesken sovittu, saattaisi kartellin jäsenten kesken tulla helposti riitaa siitä kuka saa pumpata vettä myytäväksi minkäkin verran. (Mankiw & Taylor 2011, 358.)

Duopoli-asetelmassa on kaksi vastakkaisella puolella olevaa kilpailijaa, jotka Suomen kilpailulakia noudattaen eivät harjoita kartellitoimintaa, mutta pyrkivät silti voittojen maksimointiin. Yhteistyön ollessa mahdotonta näiden kahden yrittäjän kesken, on tuotannon määrästä päättäminen vaikeata. Miksi monopoliaseman mukaisiin voittoihin ei sitten päädytä? Jos yrittäjä A olettaa B:n tuottavan 30L (puolet 60:stä litrasta) hän saattaisi ajatella asiasta näin: (Mankiw & Taylor 2011, 358-360.)

"Voisin tuottaa vaaditut 30 L, jolloin yhteistuotantomme olisi 60 L ja voisimme myydä veden hintaan monopolihintaan 60 €/L. Minun osuuteni saaduista voitosta olisi 1800 € (30L x 60 €). Vaihtoehtoisesti voisin tuottaa 40 L, jolloin myisimme yhteensä 70 L vettä hintaan 50 €/L. Tällöin osuuteni voitosta olisi 2000 € (40 L x 50 €). Tuottamalla 40L markkinoiden kokonaisvoitto tipahtaisi hieman (3600->3500 €), mutta omistamalla isomman markkinaosuuden osuuteni voitoista olisi suurempi." (Mankiw & Taylor 2011, 358-359.)

Yrittäjä B saattaa ajatella samoin kuin A, ja päätyä myös tuottamaan 30 L sijasta 40 L. Tällöin pumpatun veden määrä markkinoilla olisi jo 80 L ja hinta tippuisi vielä alemmaksi. Duopolirytysten ajaessa omaa etuaan päättäessään tuotannosta, he päätyvät usein tuottamaan enemmän kuin monopoliasemassa. Siksi duopoli-asemassa olevat yritykset eivät pääse samalle tasolle voittojen maksimoimisessa, kuin monopolit. (Mankiw & Taylor 2011, 358-361.)

Entäpä jos molemmat yrittäjät päätyvät samaan ratkaisuun ja pumppaavat 40L vettä kumpikin, kannattaisiko tuotantoa nostaa entisestään? Suurempia voittoja tavoitteleva yrittäjä saattaisi ajatella asiaa eteenpäin näin:

Osuuteni voitoista on nyt 1600 €. Voisin nostaa tuotantoni 50 litraan, jolloin markkinoilla olisi yhteensä 90 L vettä myynnissä hintaan 30 €/L. Silloin voitto-osuuteni olisi vain 1500 €, joten minun ei kannata nostaa tuotantoa entisestään. (Mankiw & Taylor 2011, 360-361.)

Tässä esimerkissä saavutettua lopputulosta kutsutaan Nashin tasapainoksi. Tällaisessa tasapainotilanteessa molempien yrittäjien paras mahdollinen strategia on pitää tuotantonsa 40:ssä litrassa. (Mankiw & Taylor 2011, 360-361.)

3 PELITEORIA

Tämä luku käsittelee peliteoriaa, joka on hyödyllinen työkalu yritysten välisen duopoli-asetelman ymmärtämisessä. Luku kertoo peliteoriasta hyvin tiivistetysti, sillä peliteoria on eräs sovelletun matematiikan osa-alueista, ja sen täydellinen ymmärtäminen ei ole tässä tapauksessa tarpeen. Peliteoria tutkii inhimillisiä konfliktitilanteita ja yhteistyökykyä teoreettisissa kilpailuasetelmissa. Peliteorialla voidaan mallintaa kulloinkin tarkkailun alla olevan yritysten, ihmisten, tai muiden päätöstentekijöiden keskinäisiä strategisia päätöksiä. Eli siinä keskitytään tilanteisiin, jossa päätöksentekijä joutuu huomioimaan sen, että saavutettuun lopputulokseen vaikuttavat hänen omien valintojensa lisäksi myös muiden valinnat. (Narahari 2014, 149.)

3.1 Vangin dilemma

Vangin dilemmassa on kyse täysin kuvitteellisesta tilanteesta, jossa kaksi rikoskumppania on vangittu poliisin toimesta. Tässä esimerkissä kutsun heitä nimillä Vanki A ja Vanki B. Poliisilla on todistusaineistoa tarpeeksi, jotta heidät voidaan tuomita pienimuotoisesta rikkeestä eli lievästä ampuma-aserikoksesta. Tästä rikoksesta molemmat voitaisiin tuomia vankeuteen yhdeksi vuodeksi. Poliisi epäilee myös parivaljakkoa kultaliikkeen ryöstöstä, mutta todistusaineisto ei ole tarpeeksi pitävää. Molempia vankeja kuulustellaan erillisesti omassa huoneessaan ja heille tarjotaan seuraavaa sopimusta: (Narahari 2014, 47-48.)

”Juuri nyt voisimme tuomita sinut yhdeksi vuodeksi vankeuteen. Jos kerrot meille kultakaupan ryöstöstä, ja todistat että rikoskumppanisi on syyllinen ryöstöön, voimme taata sinulle immuniteetin ja pääset saman tien vapaaksi. Rikoskumppanisi saa silloin 7 vuotta vankeutta. Jos molemmat teistä tunnustaa teon, säästymme oikeuskuluista ja te molemmat saatte 4 vuoden tuomiot.” (Narahari 2014, 47-48.)

Kummallekin vangille jää täten kaksi vaihtoehtoa, joko todistaa toista vankia vastaan ja kärsiä lyhyempi tuomio tai olla puhumatta mitään.

Taulukko 2. Tuomioiden pituudet (Narahari 2014, 47-48; Mankiw & Taylor 2011, 361.)

Tuomioiden pituudet		Vanki B	
		Todistaa	Ei todista
Vanki A	Todistaa	4 vuotta	7 vuotta
		4 vuotta	Vapautuu
	Ei todista	Vapautuu	1 vuotta
		7 vuotta	1 vuotta

Yllä olevan taulukon mukaan voi mahdollisia skenaarioita olla 4 erilaista.

1. Vanki A todistaa vankia B vastaan, ja B on puhumatta.
 - a. Tulos: Vanki A pääsee vapaaksi ja B saa 7 vuoden tuomion.
2. Molemmat vangit todistavat toisiansa vastaan.
 - a. Tulos: Kumpikin vanki saa 4 vuoden tuomion.
3. Vanki A ei puhu, mutta vanki B todistaa A:ta vastaan.
 - a. Tulos: Vanki B pääsee vapaaksi ja A saa 7 vuoden tuomion.
4. Kumpikaan vangeista ei puhu.
 - a. Tulos: Kumpikin vanki saa 1 vuoden tuomion.

(Narahari 2014, 47-48.)

Koska molemmat ovat kylmäsydämiisiä rikollisia, saattaisi Vanki B ajatella vaikkapa näin: *”En tiedä mitä Vanki A aikoo tehdä. Jos hän ei puhu, paras strategiani on todistaa häntä vastaan, silloin pääsen heti vapaaksi enkä joudu kärsimään edes yhden vuoden tuomiota. Jos hän todistaa minua vastaan, minun kannattaa silti todistaa häntä vastaa myös, silloin kärsimme molemmat 4 vuoden tuomion, joka on silti vähemmän kuin 7 vuotta. Joten mitä tahansa Vanki A tekeekin, minun on parempi todistaa häntä vastaan.”* (Narahari 2014, 47-48; Mankiw Taylor 2011, 364-365.)

Edellä mainittua päättelyketjua kutsutaan hallitsevaksi strategiaksi, sillä se on pelaajan paras strategia tilanteeseen huolimatta siitä mitä vastapelaaja suunnittelee. Molemmat Vangit päätyvät samaan lopputulokseen ja

päättävät todistaa toisiaan vastaan, kärsien 4 vuoden tuomion kumpainenkin. Tarkkaillessa molempia vankeja kokonaisuutena, on tämä ratkaisu kuitenkin huonoin kaikista, sillä yhteen laskettu tuomioiden pituus on 8 vuotta. (Mankiw & Taylor 2011, 364-365.)

Jos vangit olisivat sopineet ennen kiinniottoa, että eivät todista toisiaan vastaan olisi lopputulos voinut olla erilainen. Erityisen ongelmallisen tilanteesta tekee vankien keskinäinen luottamus. Jos vankien keskinäinen luottamus on heikko, optimaalinen vaihtoehto on aina noudattaa hallitsevaa strategiaa. Jos taas vankien keskinäinen luottamus on suuri ja kuulustelijan lupaukset/uhkaukset eivät vaikuttaisi, olisi optimaalinen vaihtoehto kumpienkin olla puhumatta. Näin tuomioiden pituuden summatulos jäisi mahdollisimman pieneksi. (Mankiw & Taylor 2011, 364-365.)

Tilanne jossa molemmat vangeista todistavat toisiaan vastaan muodostavat ns. Nashin tasapainotilanteen. Nashin tasapainotilanne muodostuu, kun jokainen pelaaja (Vanki) ottaa huomioon toisen pelaajan toimet, ja näiden toimien pysyessä muuttumattomina pelaaja toimii itselleen parhaalla mahdollisella tavalla sen hetkiseen tilanteeseen nähden. (Mankiw & Taylor 2011, 361, 364-365.)

3.2 Vangin dilemma ja duopoli

Mitä tekemistä tällä kaikella on sitten duopoli-asetelman kanssa? Kuvittelepa tilanne uudelleen niin että kyse on hintakilpailuun ryhtymisestä ja että Vangit ovat keskenään kilpailevia yrityksiä, ja tuomion pituudet ovat muutoksia liikevaihdossa.

Taulukko 3. Liikevaihdon muutokset (Mankiw & Taylor 2011, 366.)

Liikevaihdon muutokset		Yritys B	
		Lähtee hintakilpailuun mukaan	Pidättäytyy hintakilpailusta
Yritys A	Lähtee hintakilpailuun mukaan	Liikevaihto pienenee -3 M€	Liikevaihto pienenee -20 M€
		Liikevaihto pienenee -3 M€	Liikevaihto kasvaa +20 M€
	Pidättäytyy hintakilpailusta	Liikevaihto kasvaa +20 M€	Tilanne pysyy ennallaan
		Liikevaihto pienenee -20 M€	Tilanne pysyy ennallaan

Vangin dilemman mukaisesti, molempien yrityksen yhteinen etu on pidättäytyä hintakilpailusta. Tappion riski on kuitenkin liian suuri, ja molemmat ajattelevat omaa etuaan ja lähtevät hintasotaan. Liikevaihto tippuu näin molemmilla tuotantokustannusten vuoksi 3 miljoonalla kampanjan ajaksi. Vangeilla oli ongelma keskinäisestä luottamuksesta, tässä tapauksessa yritysten perimmäisiä motiiveja ovat voittojen maksimointi, siitä syystä keskinäisen yhteistyön ylläpitäminen oligopoli asetelmassa onkin erityisen haasteellista. (Mankiw & Taylor, 2011, 366.)

4 HINTAKILPAILU

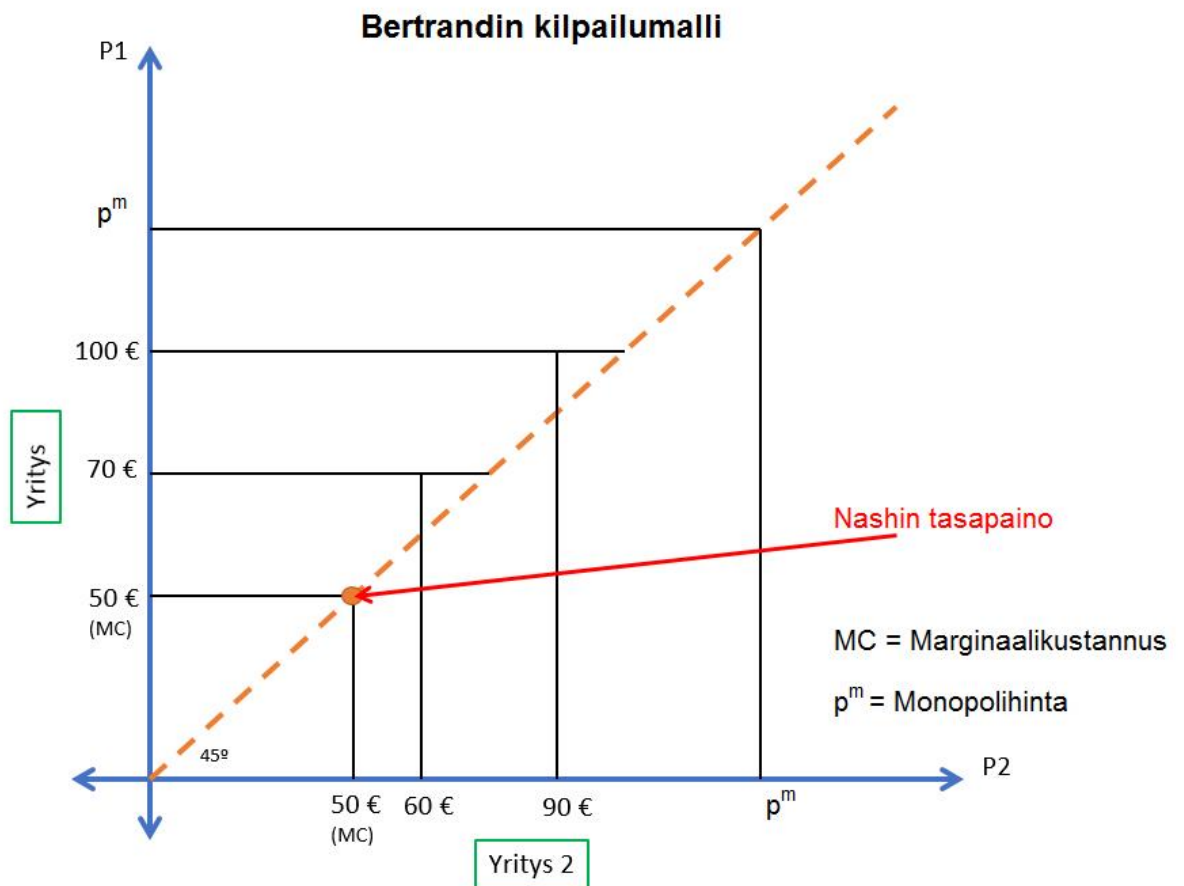
Jokainen kuluttaja joka vertailee keskenään samankaltaisia tuotteita, kiinnittää jossain vaiheessa huomiota kyseisten tuotteiden hintaan. Hinta onkin yksi olennaisimmista ostopäätökseen vaikuttavista tekijöistä. Jotta asiakas ostaisi tuotteen, tulee sille määritellä asiakkaan mielestä oikea hinta. Oikea hinta on monen tekijän summa, sillä siihen vaikuttavat mm. kysyntä, kilpailijat, kustannukset, tuotteen tai palvelun ominaisuudet, yrityksen tavoitteet, sekä julkinen valta. Asiakas ei tätä kaikkea kuitenkaan hahmota, ja substituutti tuotteiden kohdalla yleensä suosii halvempaa tuotetta. Tämä luku keskittyy erityisesti juuri tällaisten tuotteiden hinnoittelun ja hintakilpailutilanteiden selvittämiseen. (Verkkovaria 2016.)

4.1 Bertrandin kilpailumalli

Aiemmin käsitelty vangin dilemma osoitti, kuinka tärkeää duopolissa on olla aina valmiina vastaamaan kilpailevan yrityksen toimiin. Bertrandin kilpailumallia tarkastelemalla saamme vähän syvemmän käsityksen hintojen muodostumisesta duopoli-asetelmassa.

Bertrandin kilpailumalli perustuu seuraaviin oletuksiin:

1. Markkinoilla on 2 yritystä, jotka tuottavat homogeenisiä ja erilaistamattomia tuotteita.
2. Yritysten välillä ei ole minkäänlaista yhteistyötä.
3. Yritykset kilpailevat asettamalla hinnat samanaikaisesti.
4. Molemmilla yrityksillä on samat tuotantokulut.
5. Molemmat yritykset ovat kykeneviä tyydyttämään markkinoiden kysynnän.
6. Yritys jolla on halvimmat hinnat saa kaikki asiakkaat.
7. Jos molemmilla yrityksillä on samat hinnat, asiakkaat jakautuvat tasaisesti. (Policonomics 2017, Mehta 2011)



Kuvio 4. Bertrandin kilpailumalli (Policonomics 2017a.)

Aikaisemmin mainittu Nashin tasapaino tulee esille myös Bertrandin kilpailumallissa. Tähän tasapainopisteeseen päätymistä voimme seurata esimerkin kautta kuvittelemalla kahden yrityksen välistä hintakilpailu tilannetta. Teoreettisessa alkutilanteessa molemmat yritykset noudattavat monopolihinnoittelua ja jakavat markkinat tasaisesti. Hintakilpailun alkaessa Yritys 1 päättää laskea hintatasoaan 100 € kohdalle, joka on aikaisemmin vallitsevaa monopolihintaa (p^m) alhaisempi, saaden näin alussa määriteltyjen olettamien mukaan markkinat kokonaan itselleen. Vastavetona Yritys 2 lähtee hintasotaan mukaan, ja tiputtaa omat hintansa 90 € kohdalle kaapaten markkinat. Hintakilpailu kiihtyy ja lopulta päädytään marginaalikustannusten (MC) kohdalle. Tästä kohdasta alaspäin ei voi kumpikaan yritys hintatasoa laskea, sillä muuten jokainen alle marginaalikustannuksen myyty yksikkö toisi yritykselle tappiota. Tällaista ns. pattitilannetta kutsutaan Nashin tasapainoksi, tässä tilanteesta kumpikaan yritys ei pääse eteenpäin ja hintakilpailu pysähtyy.

Taloudellisen menestyksen kannalta molempien yritysten olisikin järkevämpää pysyä alkuasetelmien monopolihinnoittelussa, ja tyytyä puolikkaaseen markkinaosuuteen tai vaihtoehtoisesti keskittyä tuotteiden/palveluiden erilaistamiseen. Bertrandin kilpailumalli paljastaa miten hintakilpailu toimii kahden yrityksen välisessä duopoli-asetelmassa. Parhaiten tämän mallin toteutumista voidaan havainnoida tarkkailemalla kahden perustuotteen (esim. leipä tai maito) välistä hinnoittelua. (Pettinger 2012; Policonomics 2017.)

4.2 Hintajohtajuus ja yhteistyö

Keskinäisestä riippuvuudesta johtuvaa epävarmuutta, hintasotia tai tuhoisaa saalistushinnoittelua välttääkseen, voivat oligopolissa toimivat yritykset tehdä yhteistyötä. Yhteistyö voi olla joko avointa, salaista tai se saattaa noudattaa ns. sanattomia sopimuksia. Tällaisilla yhteistyösopimuksilla pyritään yleensä, joko vakauttamaan hintatasoa myydessä tuotteita kolmansille osapuolille, rajoittamaan tuotantoa tai myyntiä, tai jakamaan markkinoita sekä hankintalähteitä. Edellä mainitut yhteistyösopimukset ovat kuitenkin monissa maissa laittomia, koska silloin laillinen oligopoli muuttuu kartelliksi. Myös Suomessa kilpailuoikeudenlaki kieltää kartellitoiminnan. Välttääkseen lain rikkomista, oligopolien täytyy toimia hintajohtajuuden tarjoamissa puitteissa. (Investopedia 2017; Mankiw, Taylor & Ashwin 2013, 265-267.)

Hintajohtaja on sellainen yritys, joka tyypillisesti on alansa suurin tuottaja ja omaa pienimmät tuotantokustannukset, tai on ostovoimaltaan ja kapasiteetiltaan vahvin. Tällainen yritys voi hallita alansa markkinoita asettamalla hinnan, joita kilpailijoiden on pakko seurata. Kilpailijat voivat toki pyytää korkeampaa hintaa, mutta se johtaa nopeasti kaventuneeseen markkinaosuuteen, ellei tuotetta ole tarpeeksi erilaistettu. (Investopedia 2017; Mankiw, Taylor & Ashwin 2013, 267.)

Hintajohtajuudella on isompi vaikutus sellaisten tuotteiden tai palveluiden yhteydessä, jotka ovat substituutteja tai niitä ei ole riittävästi differoitu. Vaikutus tehostuu, jos hintajohtajan asettama uusi hinta on erityisen

houkutteleva asiakkaille. Tästä johtuen kilpailijat jotka päättävät olla seuraamatta hintajohtajaa menettävät asiakkaitaan, joko itse hintajohtajalle tai hänen seuraajilleen. Hintajohtajuuden tyyppiä on kolmea erilaista. On barometrisiä hintajohtajia (barometriä eli ilmapuntaria käytettään sään ennustamiseen), hallitsevan markkinaosuuden johtajia, sekä yhteistyöllisiä hintajohtajia. (MBA Skool 2017; Investopedia 2017.)

Barometrinen hintajohtaja on taitava ennakoimaan markkinoilla tapahtuvia muutoksia, asiakkaiden vaatimuksia, tai tuotantokustannuksiin tulevia muutoksia. Toiset yrittäjät yleensä havaitsevat barometriset hintajohtajat helposti, ja toteavat että on helpompi seurata heitä kuin ottaa itse selvää markkinoilla tapahtuvista muutoksista. (MBA Skool 2017.)

Hallitsevan markkinaosuuden hintajohtaja on, joko monopoliasemassa, tai pitää hallussaan suurinta markkinaosuutta. Kun suurinta markkinaosuutta hallitseva yritys päättää laskea tuotteen hintaa, on pienempien lähes pakko seurata mukana, tai kärsiä asiakkaiden menetyksestä. (Marzec 2017.)

Yhteistyöllinen hintajohtajuus muodostuu, kun muutama markkina-asemaa hallitseva yritys sopii keskenään markkinoille asetettavasta hintatasosta. Tällaiset sopimukset ovat tietenkin Suomen kilpailulain mukaan laittomia, sillä yhteistyöllinen hintajohtajuus täyttää kartellitoiminnan tunnusmerkit. (Marzec 2017.)

4.3 Laillisuus ja kilpailulaki

Suomessa yritysten keskinäistä kilpailua säätelee kilpailulaki ja lain toteutumisesta vastaa Kilpailu- ja kuluttajavirasto (KKV). Tämän viraston tarkoitus on turvata markkinoiden toimivuus valvomalla yritysten välistä kilpailua. Kilpailuvalvonnan tehtävänä on poistaa markkinoilta kilpailun esteitä, ja turvata kuluttajille tarjonta keskenään kilpailevista vaihtoehdoista. Toiminnassaan KKV tukeutuu kilpailulakiin, jossa sille määritellään tehtäväksi mm. valvoa edellä mainitun lain nojalla tehtyjen päätösten noudattamista. Päätöksiä jotka ovat KKV:n valvonnassa ovat

mm. kilpailua koskevat sopimukset, markkina-aseman käyttö, sekä yrityskaupat. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2017.)

Kilpailulaki (12.8.2011/948) sanoo elinkeinoharjoittajien kielletyistä kilpailunrajoituksista seuraavaa:

Sellaiset elinkeinoharjoittajien väliset sopimukset, elinkeinoharjoittajien yhteenliittymien päätökset sekä elinkeinoharjoittajien yhdenmukaistetut menettelytavat, joiden tarkoituksena on merkittävästi estää, rajoittaa tai vääristää kilpailua tai joista seuraa, että kilpailu merkittävästi estyy, rajoittuu tai vääristyy, ovat kiellettyjä.

Kiellettyjä ovat erityisesti sellaiset sopimukset, päätökset ja menettelytavat:

- 1) joilla suoraan tai välillisesti vahvistetaan osto- tai myyntihintoja taikka muita kauppaehtoja;*
- 2) joilla rajoitetaan tai valvotaan tuotantoa, markkinoita, teknistä kehitystä taikka investointeja;*
- 3) joilla jaetaan markkinoita tai hankintalähteitä;*
- 4) joiden mukaan eri kauppakumppaneiden samankaltaisiin suorituksiin sovelletaan erilaisia ehtoja siten, että kauppakumppanit asetetaan epäedulliseen kilpailuasemaan; tai*
- 5) joiden mukaan sopimuksen syntyminen edellytyksekseksi asetetaan se, että sopimuspuoli hyväksyy lisäsuoritukset, joilla niiden luonteen vuoksi tai kauppatavan mukaan ei ole yhteyttä sopimuksen kohteeseen.*

Käytännössä kilpailulaki siis kieltää kartellitoiminnan ja yritysten keskinäisen horisontaalisen yhteistyön. Kartellitoiminnalla ja horisontaalisella yhteistyöllä tarkoitetaan yrityksiä, jotka tekevät yhteistyötä samalla tasolla tuotanto- tai jakeluketjussa. Jos laillista estettä ei olisi, voisivat yritykset tehdä yhteistyötä, joka mahdollistaisi mm. kilpailun rajoittamista heidän toimialalla. Tämän seurauksena olisi mahdollista mm. nostaa hintoja ja siten kerätä paljon suurempia voittoja. Eniten tällaisessa tilanteessa kärsii tietenkin kuluttaja. (Kilpailulaki 2011; Guru 2016)

Kartellitoiminta

Hintatasoa voidaan rajoittaa joko osto-, myynti-, tai ehtokartelleilla. Ostaja ja myyntikartelleissa kartellin osapuolet sopivat käytettävästä hintatasosta suoraan. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että sovitaan käytettävä hintataso ja tiettyä hintaa ei saa alittaa tai ylittää. Ehtokartellit perustuvat nimensä mukaisesti sovittuihin ehtoihin. Nämä sovitut ehdot eivät suoraan vaikuta hintoihin, vaan ne voivat koskea mm. alennuksia, toimitusmaksuja tai vaikkapa maksuehtoja. Kartelli voi myös jakaa yhteistyökumppaneilleen ns. hintasuosituksia, ja valvoa näiden noudattamista. Yleisen hintatason tai kustannustietojen tilastoiminen ja julkaiseminen sen sijaan on laillista, mutta näistäkään tiedoista ei saa tulla ilmi yksittäisen yrityksen tietoja. Tämän lisäksi em. tilastojen pitää perustua historiallisiin tietoihin, joilla ei ole enää arvoa markkinoilla. (Minilex 2017; Guru 2016)

4.4 Varoittava esimerkki hintakilpailusta

Kun yritykset lähtevät keskenään hintakilpailuun, on kummankin markkinaosuus uhattuna. Ennen päätöstä hintakilpailuun lähtemisestä pitäisi aina arvioida tilanne mahdollisimman tarkasti ja punnita vastassa olevan yrityksen voimavarat. Perusteeksi ei saisi riittää pelkästään se, että toinen yritys laskee ensin hintojansa ja toinen provosoituu ja lähtee mukaan. Hintakilpailusta voi selvitä voittajana vain, jos yrityksen talous on vakaalla pohjalla. (Management Study HQ 2017; Mankiw, Taylor & Ashwin 2013, 266-267.) Tässä aikajana muodossa esitetty esimerkki Suomessa vuosina 2001-2002 tapahtuneesta hampurilaisketjujen hintasodasta ja sen seurauksista:

1. Kesällä 2001 – Kansainvälinen pikaruokaketju McDonald's aloittaa hintasodan Suomen markkinoilla.
 - a. Ketjun hampurilaisaterioiden hinnat laskevat 25-30 %
2. Keskon omistama pikaruokaketju Carrols lähtee mukaan hintasotaan uuden ns. eurokampanjan voimin.

- a. Ketjun hampurilaisaterioiden hinnat laskevat keskimäärin 30 prosenttia, ja esimerkiksi perushampurilaisen hinta tippuu puoleen entisestä.
 - b. Carrolsin aiempi slogan ”Nälkä – mikä ihana tekosyy” vaihdetaan vastaamaan kampanjaa, uusi slogan kuuluu ”Hinta – mikä ihana tekosyy”
3. Samalla hintakilpailuun vielä mukaan lähtemättömän Hesburgerin toimitusjohtaja Arne Aho toteaa että; ”yritys toimii edelleen markkinointisuunnitelmansa mukaan, ja mahdollisuutta hintojen romahduttamiseen ei ole”.
4. McDonald’sin talousjohtaja Juha Forsström kertoo, että 2001 kesällä kampanjoidut alennukset ja muut toimenpiteet lisäsivät McDonald’sin asiakasmääriä toistakymmentä prosenttia. Liikevaihto kasvoi muutaman prosentin, mutta katteet katosivat.
 - a. Vuosi 2002 toi McDonald’sille jo neljännen peräkkäisen tappiollisen vuoden Suomessa, mutta yli 30 000 ravintolaa omistavaa amerikkalaista emoyhtiötä Suomen 90:n ravintolan tappiot eivät juurikaan hetkauta.
5. Vuoden 2001 tulos Carrolsille oli murskaava. Tappiot nousivat 3,9 miljoonaan euroon ennen satunnaisia eriä.
6. Hintasodan seurauksena Carrolsin omistama Kesko pelästyy lopputulosta, ja päättää myydä hampurilaisravintolat Hesburgerille.
 - a. McDonald’s tiputtaa hintasotaan mukaan lähteneen kilpailijan kokonaan pois markkinoilta ja selviytyy hintasodan voittajana.
7. Vuonna 2012 viimeiset Carrols hampurilaisravintolat katoavat katukuvasta, ja siirtyvät Hesburger nimen alle.
8. Vuonna 2016 McDonald’s ravintoloita on Suomessa 70 ja Hesburgerilla 276
(Ruokatieto 2001; Ruokatieto 2001a; Ruokatieto 2001b; Ruokatieto 2002.)

Hintasota alkoi siis McDonald'sin aloitteesta, Carrols aliarvioi vastustajansa ja lopputulos on karua luettavaa. Hintasodan oikeasta voittajasta ei liene epäilystäkään, sillä pitkällä tähtäimellä Hesburger oli oikeassa pitäessään kiinni omasta markkinointisuunnitelmastaan ja pidättäytymällä hintakilpailusta. Hintakilpailu antoi ehkä hetkellistä etua asiakasmäärien kasvussa McDonald'sille ja Carrolsille, mutta tappioiden kasvaessa vahvin jää aina voitolle. Loppupelissä McDonald's jotakuinkin säilytti markkinaosuutensa, vaikka tekikin tappiota. Hintakilpailua sivusta seuraava Hesburger sai hintakilpailusta eniten irti, kun Kesko päätti myydä tälle Carrolsin markkinaosuuden. (Ruokatieto 2001; Ruokatieto 2002.)

5 SUOMEN PÄIVITTÄISTAVARAKAUPAN MARKKINATILANNE

Tämä luku keskittyy tutkimaan Suomen päivittäistavarakaupan (pt-kaupan) markkinatilannetta. Luvussa tarkastellaan ensin nykyisin vallitsevaa markkinatilannetta, ja sen jälkeen käydään läpi lyhyesti Suomen pt-kaupan historiaa.

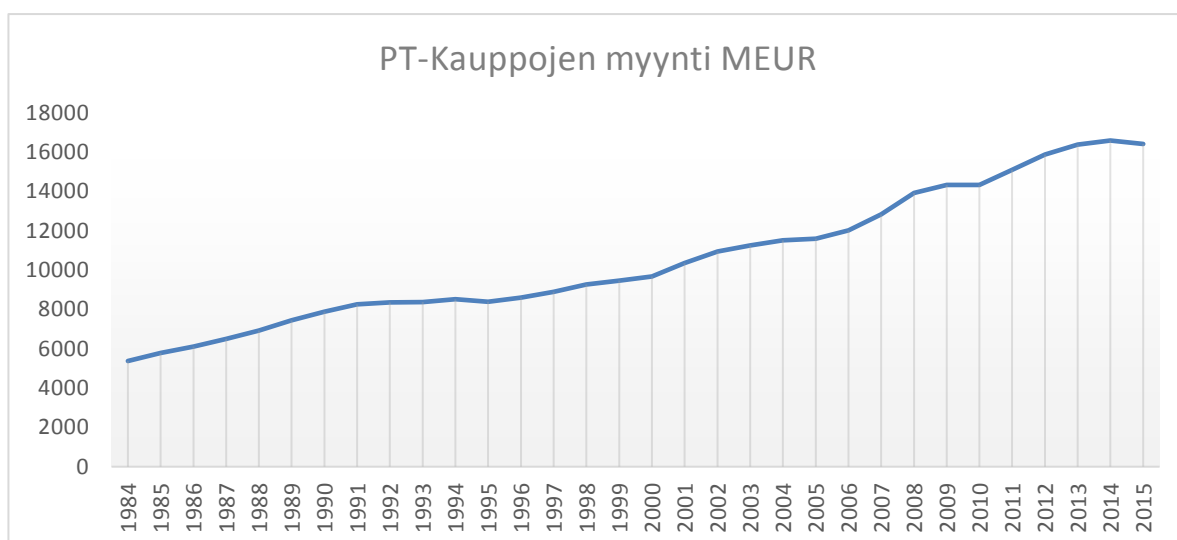
Tänä päivänä Suomen päivittäistavarakauppaa hallitsee kaksi isoa tekijää ja joukko pieniä. Suurimman osan pt-kaupan markkinaosuudesta omistaa S- ja K-ryhmä, joiden yhteinen markkinaosuus Suomen Lähikauppa Oy:n sulauttamisen myötä ylittää 85 %. Näiden kahden jättiläisen jälkeen tulevat mm. 9 % markkinaosuudellaan Lidl Suomi Ky ja monia muita joiden yksittäiset markkinaosuudet jäävät alle 2 %. Suomen pt-kaupan ryhmittymien päivittäistavaramyynti vuonna 2015 oli 16600 MEUR (sis. alv). (Päivittäistavarakauppa ry. 2016 a.)

Taulukko 4. Markkinaosuudet 2016 (Päivittäistavarakauppa ry. 2016.)

Ryhmä	Markkinaosuus %	Pt-myynti (milj. €)
S-ryhmä	45,9 %	7 613
K-ryhmä	32,7 %	5 433
Lidl Suomi Ky	9,0 %	1 492
Suomen Lähikauppa Oy	6,4 %	1 060
Tokmanni-konserni	1,4 %	236
Stockmann	1,1 %	190
M-ketju	0,6 %	98
Minimani	0,6 %	93
Muut yksityiset	2,3 %	385

5.1 Suomen päivittäistavarakaupan lyhyt historia

Vuonna 1984 oli Suomen pt-kaupan markkinatilanne hyvin erilainen verrattuna tähän päivään. Pt-kaupan kokonaismyynti oli n. 5300 MEUR, ja markettejakin oli lähes 8000 kappaletta. Luonnollisesti myös kilpailijoita oli tuolloin runsaasti.



Kuvio 5. PT-Kauppojen myynti MEUR (Päivittäistavarakauppa ry. 2016.)

Yllä olevasta kuviosta näkyy pt-kaupan kokonaismyynnin kasvaminen reilulla 30 vuoden aikajaksolla. 80-luvun puolivälistä alkaen pt-kauppa kasvoi hyvää vauhtia, kunnes 90-luvun alun lamavuodet pysäyttivät kasvun noin kuudeksi vuodeksi. 90-luvun puolivälistä lähtien kokonaismyynnin vuosittainen kasvu on ollut hyvässä nousussa. Kasvua hidasti 2008 vuonna Suomeenkin asti rantautunut Yhdysvalloista lähtöisin ollut pankki- ja rahoituskriisi. Vuosi 2010 oli erityisen haasteellinen, sillä viennin kanssa oli ongelmia. Samana vuonna Suomen läänit muuttuivat aluehallintovirastoiksi ja nämä muutokset aiheuttivat haasteita myös pt-kaupalle. (Himberg 2017; Tilastokeskus 2009; Sokala 2009 & 2011; Saarinen 2017.)

5.2 Nykytilanne

Kuluneen n. 30 vuoden aikana on moni kilpaileva yritys karsiutunut pois, samalla kun pt-kaupan kokonaismyynti on kolminkertaistunut. Myös markettien määrä on tällä aikajaksolla tippunut yli viidestä tuhannesta kolmeen tuhanteen. Suomen päivittäistavaramarkkinoille on tyypillistä myynnin keskittyminen isoihin myymälöihin, ja esimerkiksi yli 1000-neliöisten pt-kauppojen osuus on jo yli 60 %. Nämä suuret myymälät ovat täyttävät taajama-alueille keskittyneiden kuluttajien tarpeet, mutta myös pienempiä pt-kauppoja tarvitaan. Haja-asutusalueiden myymälöillä volyymit jäävät pienemmiksi, mutta nämä pt-kaupat mahdollistavat maanlaajuisesti toimivan elintarvikehuollon. (Päivittäistavarakauppa ry. 2017b.)

Päivittäistavarakauppa ry:n tilastot kertovat myymälöiden määrästä seuraavaa:

Markettyypisten myymälöiden lukumäärä on laskenut vuoden 1978 kokonaismäärästä 9 398:sta miltei kolmasosaan eli 3002 myymälään (2016). Puolet myymälöistä on pieniä myymälöitä, jotka myyvät vain 8 % kaikesta päivittäistavarojen myynnistä. Suurimmat myymälät eli 30 % myymälöistä myy 80 % koko päivittäistavaramyynnistä. (Päivittäistavarakauppa ry. 2017b)

Suomessa, kuten muissakin pohjoismaissa päivittäistavarakauppa on hyvin pitkälti ketjuuntunut, sekä hankinnat ja logistiset toiminnot ovat keskitettyjä. Keskittämällä toimintoja ja liikuteltaessa suurempia määriä kerralla, on mahdollista tarjota kuluttajille kilpailukykyisempiä hintoja ilman että kustannustehokkuus kärsii. Näin harvaan asutussa maassa tämä ei olisi mahdollista, ilman huolella mietittyjä logistisia ratkaisuja. PT-tuotteiden vähittäiskaupan arvo Suomessa oli viime vuonna (2016) 16,7 miljardia euroa. (Päivittäistavarakauppa ry 2017.)

5.3 S- JA K-RYHMÄ

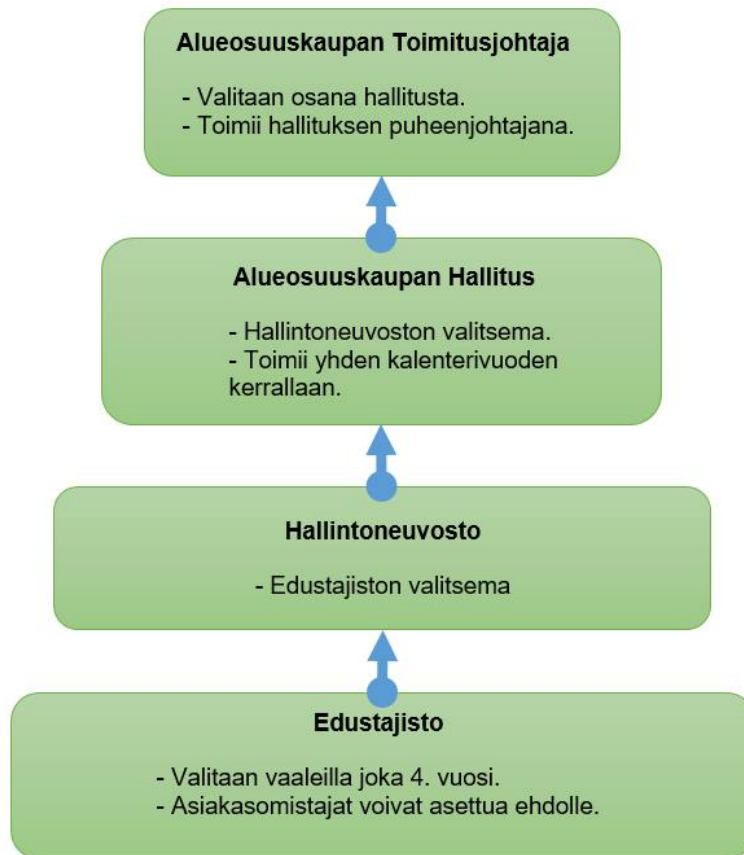
S-ryhmä

S-ryhmä on nykyään Suomen ainoa jäljellä oleva osuuskaupparyhmä. S-ryhmän muodostaa 20 alueellista osuuskauppaa, jotka yhdessä omistavat Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan (SOK) ja tämän tytäryhtiöt. S-ryhmällä on Suomessa yli 1600 vähittäiskaupan ja palvelualan toimipaikkaa, joista pt-kaupan myymälöitä on 948 kappaletta. Vuonna 2016 S-ryhmän pt-kaupan liikevaihto Suomessa oli n. 7,7 MEUR. S-ryhmä työllistää yli 37000 henkilöä Suomessa (S-kanava 2017.)



Kuva 1. SOK-Yhtymä (S-kanava 2017.)

S-ryhmän osuuskaupat ovat osuuskauppatoimintaa harjoittavia yrityksiä, ja niiden omistajat ovat myös sen asiakkaita, eli ns. asiakasomistajia. Itsenäisiä alueosuuskauppoja on 20, ja tämän lisäksi ryhmään kuuluu 8 itsenäistä paikallisosuuskauppaa. Nämä osuuskaupat puolestaan omistavat yhdessä Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan, joka toimii ns. keskusliikkeenä ja tuottaa kaikille muille niin hankinta-, asiantuntija-, kuin tukipalveluitakin. Näiden palveluiden lisäksi SOK vastaa koko S-ryhmän strategiasta ja ketjun kehittämisestä. (S-kanava 2017.)



Kuvio 6. S-Ryhmän alueosuuskauppojen hallinnointimalli (S-kanava 2017a.)

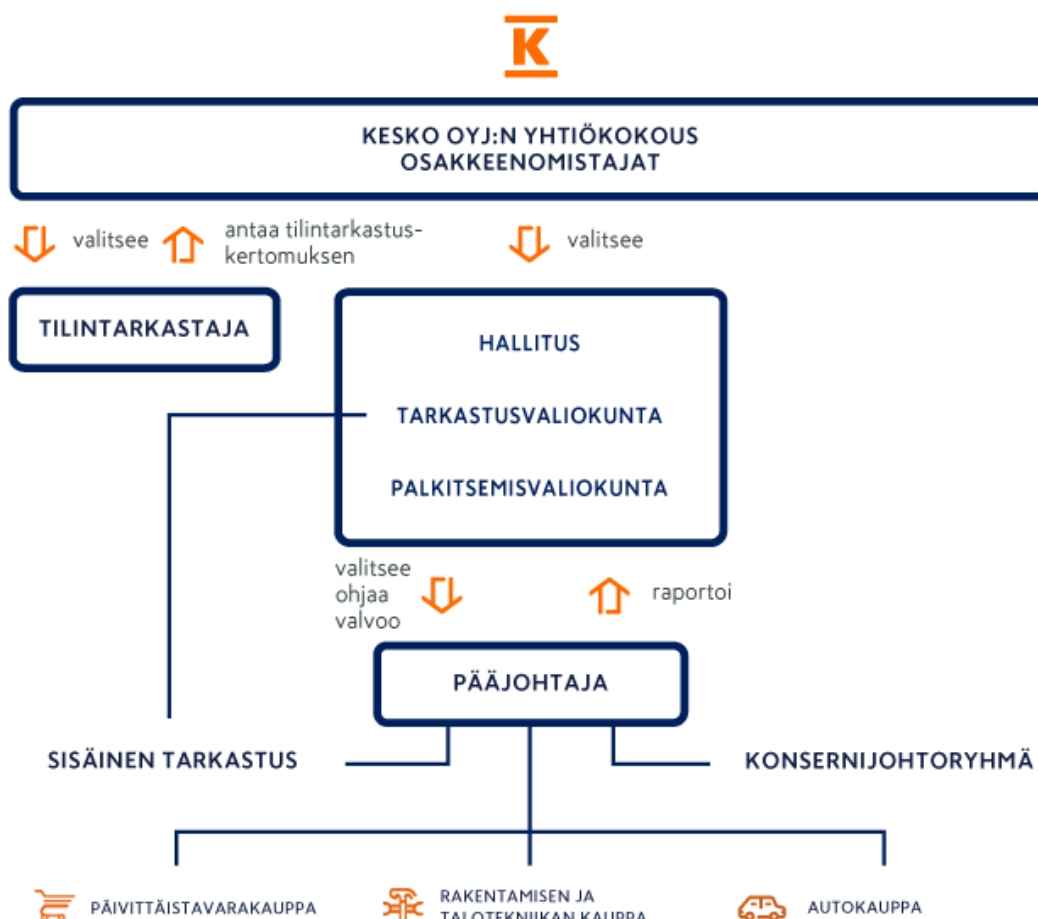
Yllä oleva kuvio selventää S-Ryhmän alueosuuskauppojen hallintorakenteita osuuskunnan sisällä. Osuuskunnan jäsenet ovat asiakasomistajia, jotka omistavat yhdessä S-ryhmän 20 alueosuuskauppaa, sekä 8 paikallisosuuskauppaa. S-ryhmän osuuskaupat puolestaan omistavat itse SOK:n keskusliikkeen. Suomalaisen osuuskunnan toiminnan periaatteiden mukaisesti SOK:n ylin päättävä elin on osuuskunnan kokous. (S-kanava 2017b;2017c.)

Alueosuuskauppojen ylin päättävä elin on neljän vuoden välein vaihtuva edustajisto. Jokainen 18 vuotta täyttänyt asiakasomistaja, voi asettua ehdolle edustajistoon vaalien kautta. Edustajiston kokous korvaa suurissa osuuskaupoissa osuuskunnan kokouksen. Edustajiston päätäntävaltaan kuuluu mm. sääntöjen muutokset, sekä mahdolliset osuuskunnan toiminnan lopettamiseen tai sulauttamiseen liittyvät päätökset. Yksi edustajiston tärkeimpiä tehtäviä on kuitenkin hallintoneuvoston

valitseminen. Hallintoneuvoston vastuulla on alueosuuskauppojen valvontaan liittyvät tehtävät, sekä toiminnan peruslinjauksista päättäminen. Lisäksi hallintoneuvosto valitsee myös alueosuuskaupan hallituksen. Hallitus muodostuu toimitusjohtajasta, sekä alueosuuskaupasta riippuen eri määrä hallintoneuvoston valitsemia jäseniä. Hallituksen tehtäviin kuuluu edistää osuuskaupan etua, noudattaen asetettuja lakeja ja säännöksiä. Hallitus on myös vastuussa osuuskaupan liiketoiminnan menestyksestä. Hallituksen osana valittavan toimitusjohtajan tehtävänä on toimia hallituksen puheenjohtajana, sekä johtaa alueosuuskaupan toimintaa lakien ja sääntöjen, sekä hallintoelinten päätösten ja ohjeiden mukaisesti. (S-kanava 2017a;2017b.)

K-ryhmä

Kesko ja K-kauppiat muodostavat yhdessä K-ryhmän. K-ryhmä on Suomen toiseksi suurin päivittäistavarakauppaa harjoittava taho. K-ryhmän muita toimialoja ovat rakentamisen ja talotekniikan kauppa, sekä autokauppa. S-ryhmästä poiketen Kesko on pörssiyhtiö, ja sen osakkeet on listattuna Nasdaq Helsingissä. Vuonna 2016 K-ryhmän pt-kaupan liikevaihto Suomessa oli n. 5,2 MEUR. K-ryhmän pt-kauppoja on Suomessa 1296 kappaletta, ja Suomen lisäksi sillä on toimintaa 8:ssa muussa maassa. K-ryhmä työllistää Suomessa yli 30000 henkilöä. (Kesko 2017.)



Kuvio 7. Kesko-konsernin hallinnointimalli (Kesko 2017.)

K-ryhmän hallinnointimalli eroaa hieman S-ryhmästä, koska kyseessä on julkinen osakeyhtiö. Ylintä päätösvaltaa käyttävät yhtiökokoukseen osallistuvat osakkeenomistajat. Varsinainen yhtiökokous pidetään kerran vuodessa. Yhtiökokouksessa valitaan hallitus, sekä tilintarkastaja. Lisäksi yhtiökokous vahvistaa vuosittaisen tilinpäätöksen, päättää hallituksen ja toimitusjohtajan vastuuvapaudesta, sekä päättää mm. yhtiön varojen jaosta. (Kesko 2017a.)

Hallituksen toimikausi on 3 vuotta, ja Keskon yhtiöjärjestyksen mukaan siihen kuuluu 5-8 jäsentä. Yhtiökokous valitsee kaikki hallituksen jäsenet enemmistöpäätöksillä, osakkeenomistajien ehdotuksista. Kaikkien hallituksen jäsenten tulee olla yhtiöön nähden ulkopuolisia. Hallituksen eriteltyjä tehtäviä ovat mm. päättäminen konsernin strategiasta, yritysostoista ja myynneistä, sekä strategisesti tai taloudellisesti merkittävistä yksittäisistä investoinneista. Lisäksi hallitus on vastuussa

yhtiön pääjohtajan nimittämisestä ja erottamisesta. Tiivistettynä hallituksen tärkein tehtävä on edistää Keskon ja sen kaikkien osakkeenomistajien etua. Hallituksen sisällä toimii yhtiön talousasioista vastaava tarkastusvaliokunta, ja palkkauksista ja palkitsemisjärjestelyistä vastaava palkitsemisvaliokunta. (Kesko 2017a; 2017b.)

Hallituksen valitsema toimitusjohtaja, josta käytetään nimitystä pääjohtaja, johtaa konsernin toimintaa hallituksen ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Pääjohtaja on raportointi vastuussa hallitukselle yhtiön liiketoiminnan ja taloudellisen tilanteen kehityksestä, lisäksi hän vastaa yhtiön juoksevan hallinnon järjestämisestä ja valvoo yhtiön varainhoitoa. (Kesko 2017a; 2017b.)

Viimeisenä osana hallintomallia osana Keskon konsernia toimii konserninjohtoryhmä. Myös pääjohtaja on osa konserninjohtoryhmää, ja toimii sen puheenjohtajana. Konserninjohtoryhmällä ei ole varsinaista lakiin tai yhtiöjärjestykseen perustuvaa toimivaltaa. Sen tehtäviin luetaan mm. koko konserninlaajuisten kehityshankkeiden, periaatteiden, sekä menettelytapojen käsittely. Konserninjohtoryhmä myös valmistelee Keskon hallituksessa käsiteltäviä asioita, ja käsittelee mm. konsernin toimialayhtiöiden liiketoimintasuunnitelmia, sekä tuloskehitystä. (Kesko 2017a; 2017b.)

5.4 Kaupan omat merkit

Kaupan omien merkkien, eli ns. private label tuotteiden tarkoituksena on tarjota kuluttajille vaihtoehtoinen, mutta silti edullinen ja laadukas tuote. Osa näistä tuotteista kilpailee suoraan hinnalla, mutta joukosta löytyy myös sellaisia joissa on panostettu laatuun ja esimerkiksi lähituotantoon. Private label tuotteiden tavoitteina kaupalle on mm. asiakasuskollisuuden lisääminen, brändin vahvistaminen, kilpailijoista erottautuminen, katteen lisääminen, tuotteen laadun parantaminen ja toimitusketjun hallinta. Suomessa lähes neljännes (23 %) ostoskoriin päätyvistä tuotteista on kaupan omaa merkkiä. (Päivittäistavarakauppa ry 2017c.)

K-ryhmällä kaupan omia merkkejä ovat Pirkka ja K-Menu. Tämän lisäksi K-ryhmältä löytyy myös Euro Shopper nimikkeen alla olevia tuotteita. Euro Shopper poikkeaa Pirkasta ja K-menusta siten, että tämä merkki on kansainvälisen osto-organisaation AMS Sourcingin jäsenten oma private label tuotesarja. (Finnwatch 2013; Kesko 2017b.)

Pirkka-tuotesarja on K-ryhmän kaupan omista merkeistä tunnetuin. Pirkka-tuotesarja tuli markkinoille vuonna 1986, ja nykyään se käsittää yli 2600 erilaista tuotetta. Noin 80 % Pirkka-tuotteista on peruselintarvikkeita, mutta joukosta löytyy myös etnisiä ruokia ja raaka-aineita. Valittaessa tuotteita osaksi Pirkka-tuotesarjaa, ovat kotimaiset tuotteet aina etusijalla. Lisäksi tuotteen tulee täyttää asetetut laatu- ja hintakriteerit. (Kesko 2017d.)

K-ryhmän toinen private label tuotesarja on K-menu, joka tarjoaa asiakkaille lähinnä peruselintarvikkeita. Tuotesarja tuli markkinoille vuonna 2014, ja se pitää sisällään n. 300 erilaista tuotetta. K-Menu tuotesarjassa panostetaan tuotteiden edullisuuteen, ja näillä tuotteilla K-ryhmä haluaa tarjota hintatietoisille asiakkaille mahdollisuuden säästää ruokamenoissa. (Kesko 2017d.)

S-ryhmällä kaupan varsinaisia omia merkkejä ovat Kotimaista, sekä Rainbow. Lisäksi S-ryhmä myy myös X-tra -tuotesarjan tuotteita, jotka hankitaan yhdessä muiden pohjoismaisten osuuskauppojen kanssa. S-ryhmän tuotevalikoimasta kaupan omia merkkejä löytyy lähes 2000 erilaista. Näistä merkeistä 1967 markkinoille tullut Rainbow on vanhin ja myydyin merkki. Vuonna 2014 markkinoille tullut Kotimaista tuotesarja käsittää n. 300 erilaista tuotetta. Tulevaisuudessa tämä uusi tuotesarja tulee kasvamaan, sillä kaikki kotimaisuuskriteerit täyttävät Rainbow tuotteet siirretään Kotimaista-tuotesarjan alle. Kotimaista tuotesarja pyrkii tarjoamaan asiakkaille pysyvästi edullisia tuotteita, jotka ovat alkuperältään suomalaisia ja valmistettu Suomessa. (Hohti 2014; Leppiniemi 2014; S-kanava 2009; S-kanava 2015.)

5.5 Etuasiakkuus

Kummallakin ryhmällä löytyy oma etuasiakkuusjärjestelmänsä, S-ryhmällä on S-Etukortti ja K-ryhmällä Plussakortti. Noin 41 % suomalaisista (2,29 milj.) omistaa S-Etukortin, ja 65 % (3,8 milj.) omistaa Plussakortin. (S-Kanava 2017; K-Plussa 2017.)

S-ryhmä

S-ryhmän etuasiakkaaksi pääsee ryhtymällä asiakasomistajaksi. Asiakasomistajaksi pääseminen edellyttää 100 €:n suuruista osuusmaksua, joka maksetaan liittymisen yhteydessä. Asiakasomistajille maksetaan bonukseksi kutsuttua ostohyvitystä edellyttäen, että asiakasomistajuus pystytään todistamaan joko, esittämällä S-Etukortin kassalla, tunnistautumalla verkkokaupassa, tai ilmoittamalla yhteistyökumppanille jäsennumeron. Lisäksi bonusta voi kerryttää käyttämällä S-Etukorttia tankatessa ABC-aseilla. (S-Kanava 2017e.)

Bonusen määrä lasketaan siten, että kuukausiostokset lasketaan yhteen ja kyseinen summa kertoo minkä suuruiseen bonusprosenttiin asiakasomistaja on kyseisellä kuukaudella oikeutettu. Maksimibonus kuukausittaisista ostoista on 5 % ja minimibonus 1 %. Pt-ostoksista bonusen kertymiseen vaikuttaa paljon myös kulloinkin käytetty osuuskauppa. Esimerkiksi yltääkseen 5 %:n bonukseen Osuuskauppa Hämeenmaan alueella tulee kuukausiostosten olla vähintään 1500 €, kun taas Osuuskauppa Keskimaan alueella 5 %:n bonukseen yltää jo kuukausiostosten ylittäessä 900 €. S-ryhmän mukaan bonusta kerryttäviä ostoksia voi tehdä jo yli 2000:ssa eri toimipaikassa (S-Kanava 2017f.)

S-Etukortin omistajilla on käytöstään myös lukuisia muitakin etuja. Tällä hetkellä näitä etuja ovat esimerkiksi:

- Edullisemmat annokset S-ryhmän kahviloissa ja ravintoloissa.
- Edullisemmat hotelliyöt Sokos ja Radisson Blu hotelleissa.
- Etutuotteet Sokos-tavarataloissa, Emotion-myymöissä, ja Kodin terrassa.
- Vaihtuvat etuisuudet autoilijoille ABC-liikennemyymälöissä
- Hintaeuja, sekä ylimääräistä bonusta mm. matkoista, vakuutuksista, ja eri tapahtumien pääsylipuista.

(S-Kanava 2017g.)

Lisäksi S-Etukorttiin on mahdollisuus liittää S-Pankin tarjoamia pankkipalveluita. Asiakasomistajilla on myös luonnollisesti mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa osuuskaupan toimintaan. (S-Kanava 2017h.)

K-ryhmä

K-ryhmän Plussa-asiakkaaksi pääsee maksamalla 8,40 € suuruisen liittymismaksun. Plussa-asiakkaan on mahdollista kerryttää ns. plussa-pisteitä käyttämällä Plussa-korttia maksutapahtuman yhteydessä. Plussa-pisteitä saa kaikista K-ruokakaupoista, sekä useilta K-Plussan yhteistyökumppaneilta. Plussa-pisteet kertyvät siten, että jokainen maksutapahtuman yhteydessä maksettu euro vastaa yhtä ns. peruspistettä. Tämän lisäksi Plussa-asiakas on oikeutettu ns. palkintopisteisiin, joita saa tehtyjen kuukausittaisten ruokaostosten perusteella mm. K-marketeista, K-supermarketeista, K-Citymarketeista ja valituilta K-Plussan yhteistyökumppaneilta. (K-Plussa 2017a.)

Jokaista tuhatta kertynyttä Plussa-pistettä kohti, on etuasiakas oikeutettu saamaan ns. Plussa-rahaa 5 €:n edestä. Maksimimäärä kuukausittain myönnettävissä palkintopisteissä on saavutettavissa, kun tekee kuukausiostoksia vähintään 1500 €:n edestä, jolloin maksettavan Plussa-rahamäärä on 75 €. Kuukausittain kertyvä Plussa-raha on etuasiakkaan käytettävissä seuraavan 13 kuukauden ajan. (K-Plussa 2017b.)

Jos viimeisen 12 kuukauden aikana talouden Plussa-ostot K-ryhmän kaupoista ovat ylittäneet 6500 € on etuasiakas oikeutettu ns. parhaan asiakkaan etuisuuksiin. (K-Plussa 2017c.) 2017 vuoden loppuun saakka parhaille asiakkaille tarjotaan mm. seuraavia erikoisetuja:

- Ilmaisia uutuustuotteita, ja valikoituja etutuotteita lisä-alennuksella.
- Toimituskulut ryhmään kuuluvista rauta-, urheilu-, ja kenkäkaupoista alennettuun hintaan.
- VV-autotalosta ja Caara:sta Continentalin renkaita alennuksella, ja ilmainen alleasennus.
- Sellon, Myyrmäen, ja Jumbon K-Citymarkettien yhteydessä olevista Starbucksista kaksi juomaa yhden hinnalla.
- Alennuksia Askon normaalihintaisista tuotteista.
- Mahdollisuus vaihtaa keskenään Finnair Plus ja K-ryhmän Plussa-pisteitä.

(K-Plussa 2017c.)

S-Etukortin tavoin myös kaikille Plussakortin omistajille on tarjolla useita kuukausittain vaihtuvia K-Plussa tarjouksia, jolloin tuotteesta saa aina vähintään 10 % alennuksen. (K-Plussa 2017d.)

K-ryhmä on muistanut myös opiskelijoita, ja tarjoaa heille räätälöityä K-Plussa ohjelmaa. Opiskelijoille suunnattujen erikoisetujen lisäksi opiskelijat saavat K-ruokakaupoissa tehdyistä ruokaostoksista 5 % takaisin Plussarahana, mikäli ostoksia kertyy kuukaudessa yli 75 €:n edestä. (K-Plussa 2017e.)

5.6 S- ja K-ryhmän kilpailu Suomessa

S- ja K-ryhmän keskinäinen kilpailu on kovaa, ja kilpailua käydään ns. monella rintamalla samanaikaisesti. Ryhmät kilpailevat keskenään mm. hinnoilla, aukioloajoilla, etuasiakkuus-järjestelmillä, sekä kasvattavat markkinaosuuksiaan myös yrittäjäryhmissä.

Hintakilpailu

Pt-markkinoilla kolmatta sijaa pitävä Lidl on useaan otteeseen polkenut alalla vallitsevaa hintatasoa. Lidl on voittanut tutkitusti useita kertoja taloustutkimuksen, jossa vertaillaan ostoskoriin hintoja eri kauppaketjujen kesken. Paljon median huomiota osaksi saaneet ostoskoriin hintavertailut ovat edesauttaneet hintakilpailun kiihtymistä. (Kymen Sanomat 2016.) Lokakuussa 2016 Kotkassa tehdyn tutkimuksen mukaan ostoskoriin hinnat olivat seuraavanlaiset:

- Lidl 35,97 €
 - Prisma Kotka 46,93 €
 - K-Citymarket Kotka 51,07 €
- (Kymen Sanomat 2016.)

Päivittäistavarakauppa ry:n toimitusjohtaja Kari Luoto kommentoi 2014 vuonna käynnistynyttä hintakilpailua Uuden Suomen haastattelussa näin:

”Lidlin globaali yrityskoko on sellainen, kun heillä on noin 10 000 myymälää ympäri maailman, että he kykenevät siihen [haastamaan S-ryhmän ja Keskon].” (Uusi Suomi 2014.)

Vuoden 2016 tutkimuksen tulosten julkaisusta ei kulunut aikaa kauaakaan, kun S-ryhmä uutisoi 11.10.2017 laskeneensa hintoja alkuvuodesta ja uudelleen viime elokuussa. Alkuvuodesta S-ryhmä laski erityisesti kotimaisten kasvisten hintatasoa. Syiksi hinnanlaskuun mainittiin mm. kuluttajien toiveet, sekä laadun parantaminen. (S-Kanava 2017i.) Elokuun hinnanlaskuun syyksi kerrotaan kilpailun kiristyminen ruokakaupassa (S-Kanava 2017j). S-ryhmän vähittäiskaupan kaupallinen johtaja Ilkka Alarotu kuvailee tällä hetkellä vallitsevaa tilannetta näin:

”Kilpailu ruokakaupassa kiristyy. Tässä juostaan nyt tavallaan maratonia. Välillä kaveri on puoli askelta perässä, välillä rinnalla, ja meidän hommana on varmistaa, että oma juoksu toimii niin, että kisaamme aina kärkipaikasta. Parasta tässä on se, että tämän kisan tulokset satavat suomalaisten laariin: ostoskorin hinta laskee.” (S-Kanava 2017i.)

Muut kilpailukeinot

Kuten neljännessä luvussa todettiin, pelkällä hintakilpailulla ei välttämättä kovin kauas pääse. Siksi S- ja K-ryhmä ovat kumpikin kehittäneet erilaisia keinoja erottautua kilpailijoistaan.

K-ryhmän mukaan heidän etuihin pt-kaupassa luetaan inspiroivat ja asiakaskunnan mukaisesti räätälöidyt ruokakaupat. K-ryhmä luottaa myös tuoreosastojensa laajaan valikoimaan ja panostaa etenkin lähiruokaan. Kotimaisuus on myös yksi kilpailuvaltteja, ja K-ryhmä kertoo että noin 80 % heidän valikoimastaan on suomalaisia tuotteita. (Kesko 2017b.)

Lidlin aloittamassa hintakilpailussa K-ryhmä on ollut mukana ainakin vuodesta 2015 lähtien, mutta ryhmä pyrkii erottumaan kilpailijoistaan muillakin tavoin. K-ryhmässä panostetaan tällä hetkellä mm. lähimarkkinoihin, sekä markettien uudistamiseen. Keskon vuosiraportin mukaan tavoitteena on räätälöidä kukin K-kauppa erilaiseksi vastaamaan eri asiakaskuntien tarpeita. (Kesko 2016b.)

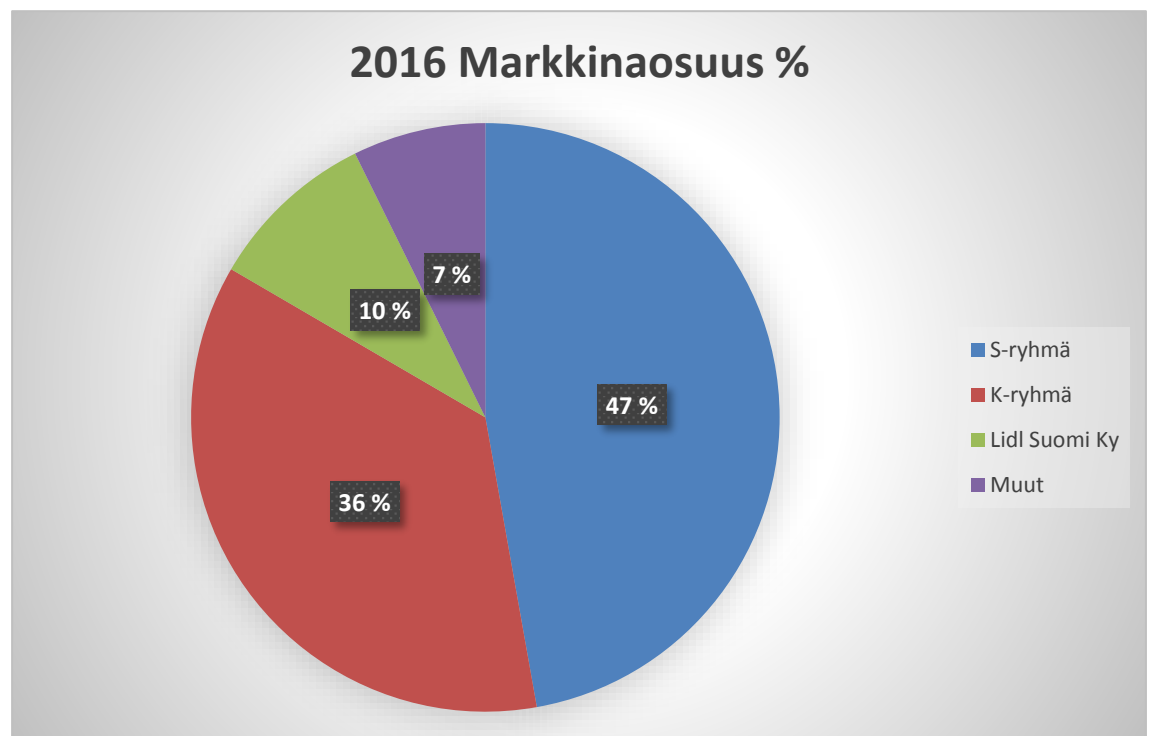
S-ryhmän viime aikojen näkyvimpiä kampanjoita on ollut ns. vastuullisuus kampanja, jolla he korostavat mm. positiivisia ympäristötekoja ja pyrkivät toimimaan yhteiskunnan hyväksi. SOK:n vastuullisuusjohtaja Lea Rankinen kertoo S-ryhmän vastuullisuustyöstä vuodelta 2016 näin:

”Teemme konkreettisia tekoja yhteiskunnan hyväksi, ilmastonmuutosta vastaan ja kiertotalouden puolesta, eettisen toimintakulttuurin ja ihmisoikeuksien parantamiseksi, hyvinvoinnin ja terveyden hyväksi.”

Laajamittaisen vastuullisuuskampanjan, ja hintojen halpuuttamisen lisäksi S-ryhmä kertoo, että 2016 vuoden alusta laajennetut kauppojen aukioloajat ovat tuoneet paljon lisää asiakkaita. HOK-Elanto kertoo myös testaavansa marras-joulukuussa 2017 pääkaupunkiseudulla ympärivuorokautista aukioloa helpottaakseen asiakkaiden joulukiireitä. (Välimaa 2017.) K-ryhmällä on myös oma vastuullisuusohjelmansa, josta löytyy hyvin pitkälti samoja tavoitteita kuin S-ryhmältäkin (Kesko 2017b).

5.7 Duopoli-asetelmaan päätyminen

Vuonna 2015 S- ja K-ryhmän markkinaosuudet Suomen pt-kaupasta olivat 45,9 % ja 32,7 %, eli yhteensä 78,6 %. Huhtikuussa 2016 julkistetun yrityskaupan myötä K-ryhmälle tulisi siirtymään valtaosa Suomen Lähikauppa Oy:n 6,4 %:n markkinaosuudesta vuoden 2017 loppuun mennessä. Suomen Lähikauppa Oy:n hankinnan myötä K-ryhmällä on lähteiden mukaan nyt Suomen laajin lähikauppapalveluiden verkosto. Vuoden 2016 tilastot kertoivat S-ryhmän markkinaosuuden olleen 47,2 % ja K-ryhmällä toteutuneiden yrityskauppojen myötä 36,7 %. Ryhmien yhteenlaskettu pt-kaupan markkinaosuus ylittää nyt 80 %, ja duopoli-asetelma alkaa jo kunnolla näkyä. (Haverinen 2017; Päivittäistavarakauppa ry 2017a.)



Kuvio 8. Markkinaosuudet 2016 (Päivittäistavarkauppa ry 2017a.)

S-ryhmässä ei olla tyydytty seuraamaan vain sivusta Keskon 2016 julkistamaa yritysankintaa, vaan viimesimpänä käänteenä S-ryhmä uutisoi 30.6.2017 ostavansa koko Stockmann Herkun Suomen liiketoiminnan. Herkun myymälöistä kaavaillaan S-ryhmälle ns.

lippulaivamyymälöitä. Saatuaan Kilpailu- ja kuluttajaviraston hyväksynnän kauppa voisi toteutua jo vuoden 2017 lopussa S-ryhmän tiedotteessa kerrotaan. (S-Kanava 2017k; Heurlin 2017.)

S-ryhmän edellinen pt-markkinoihin vaikuttanut yrityshankinta tapahtui vuonna 2006, kun S-ryhmä osti Suomen Spar Oyj:n osakekannan. Tätä ennen vuoteen 2005 asti kummankin ryhmän pt-markkinaosuudet pyörivät lähes samoissa lukemissa, kun kummallakin ryhmällä oli vain n. 34 % osuus pt-markkinoista. (Päivittäistavarakauppa ry. 2006d; Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2006.)

6 TUTKIMUS: KULUTTAJAN VALINTA

Tutkimuksessa pyritään selvittämään pt-kaupan duopoli-asetelman vaikutuksia kuluttajiin. Tutkimus on ajankohtainen, koska K- ja S-ryhmän yhteenlaskettu markkinaosuus pt-kaupasta on tänä vuonna toteutuneen yrityskappojen myötä yli 85 % täyttäen näin duopoli-asetelman vaatimukset. Tekijä halusi selvittää miten näin vahva markkina-asema vaikuttaa kuluttajien pt-ostoksiin.

6.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmäksi on valittu kvalitatiivisen tutkimuksen, sillä tekijä halusi tuoda esille mahdollisimman paljon haasteltavien omia kokemuksia. Varsinaiset haastattelut suoritettiin puolistrukturoituna yksilö sekä 2-3:n hengen pienryhmä teemahaastatteluina.

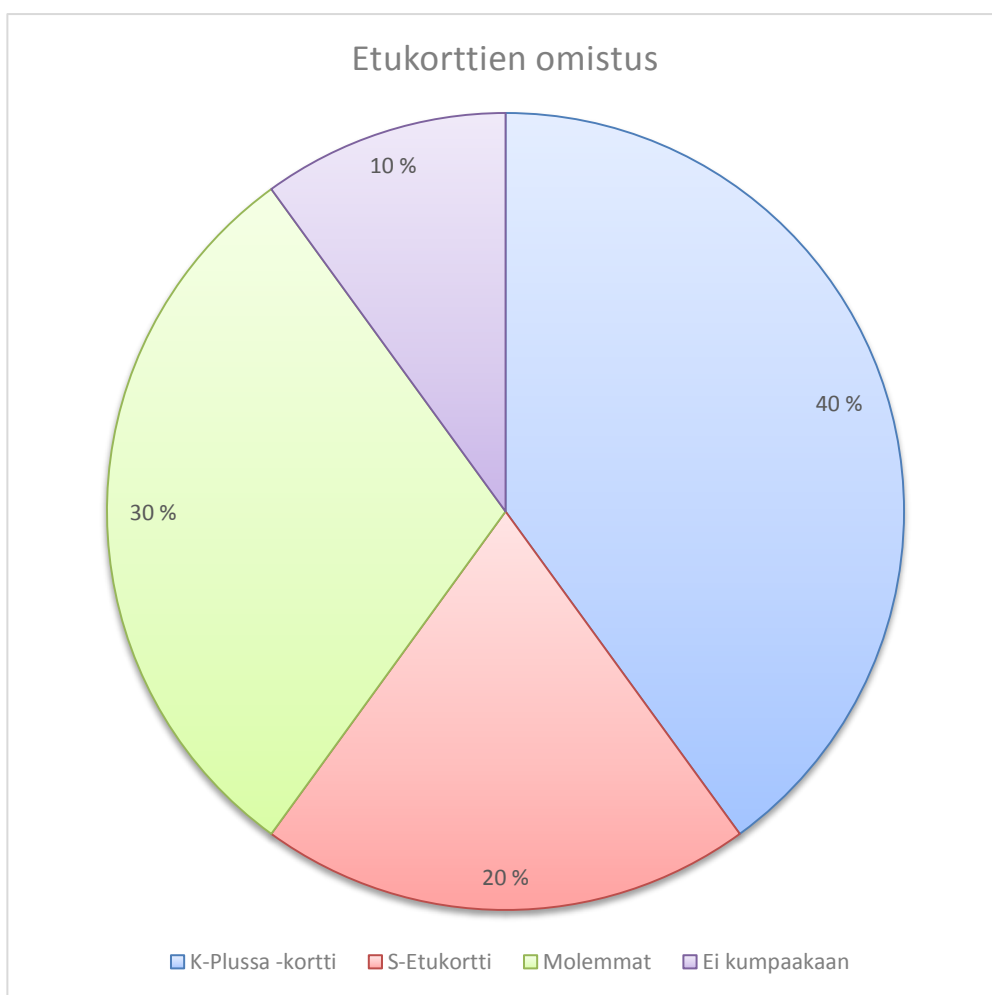
Haastattelut tapahtuivat kasvokkain, ja rennossa ilmapiirissä. Sujuva vuorovaikutus antoi haastattelijalle myös mahdollisuuden esittää tarpeen vaatiessa tarkentavia kysymyksiä. Haastatteluiden aikana pyrin pysymään aiheessa, samalla seuraten liitteenä löytyvää kysymyspohjaa. Jokainen haastattelu nauhoitettiin myöhempää tarkoitusta varten.

Haastatteluiden jälkeen kerätty aineisto litteroitiin ja tuloksista tehtiin taulukointi, sekä yhteenveto. Haastattelut tapahtuivat vuoden 2017 elo-, ja syyskuun aikana.

6.2 Tulokset ja yhteenveto

Tutkimusta varten haastateltiin kymmentä tekijän tuttavapiiristä kuuluvaa henkilöä. Paikkakunnista edustettuina olivat Lahti, Hollola, Heinola, Kuusankoski (Kouvola), sekä Espoo. Vastaajista miehiä oli 6 ja naisia 4. Vastaajien keski-ikäsi muodostui noin 30 vuotta.

Ensimmäiseksi selvitettiin minkä verran haastateltavat omistavat kauppojen tarjoamia etukortteja.

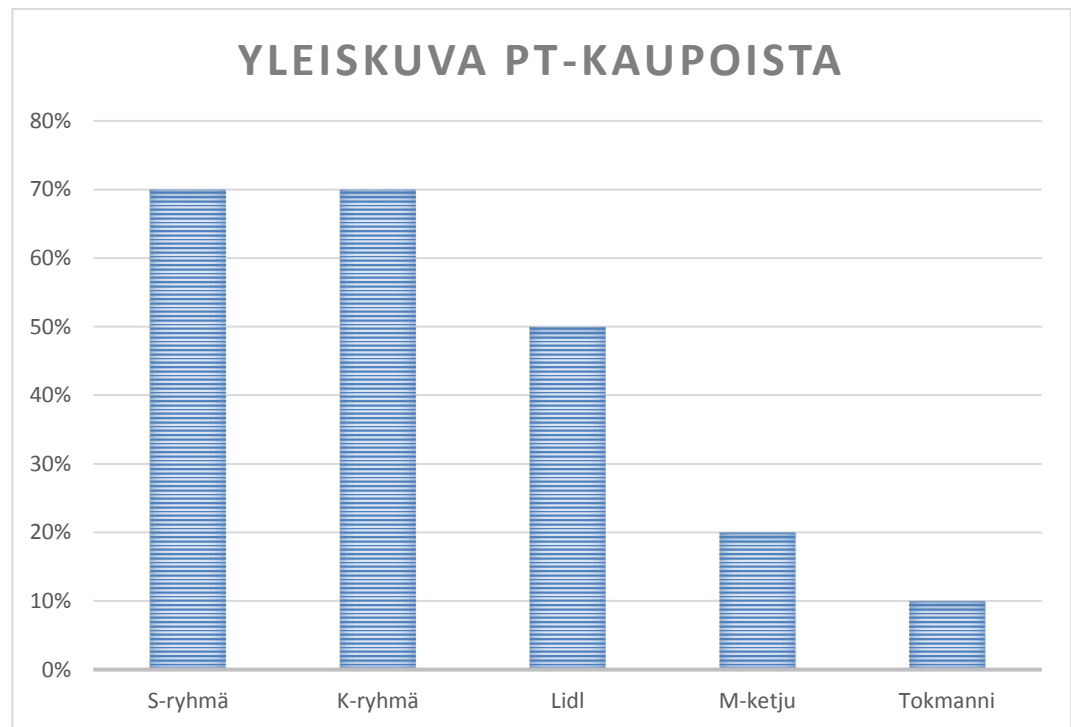


Kuvio 9. Etukorttien omistus

Tutkimuksen mukaan n. kolmannes (30 %) omistaa molemmat etukortit. Korttien kesken K-Plussa –kortteja löytyy hieman enemmän haastateltavien lompakoista (70 %). Vain yksi haastateltava sanoi, että ei omista kumpaakaan korttia.

Haastattelujen mukaan etukortteja käytetään lähinnä ostaessa pt-tuotteita marketeista, ja autoa tankatessa. Yli puolet vastaajista sanoi pyrkivänsä käyttämään etukorttia aina kun se on mahdollista.

Halusin myös kartoittaa haastatteluissa vastaajien tietämystä eri pt-ketjuista, sekä selvittää mitä pt-kauppoja heidän paikkakunnilta löytyy.



Kuvio 10. Yleiskuva pt-kaupoista

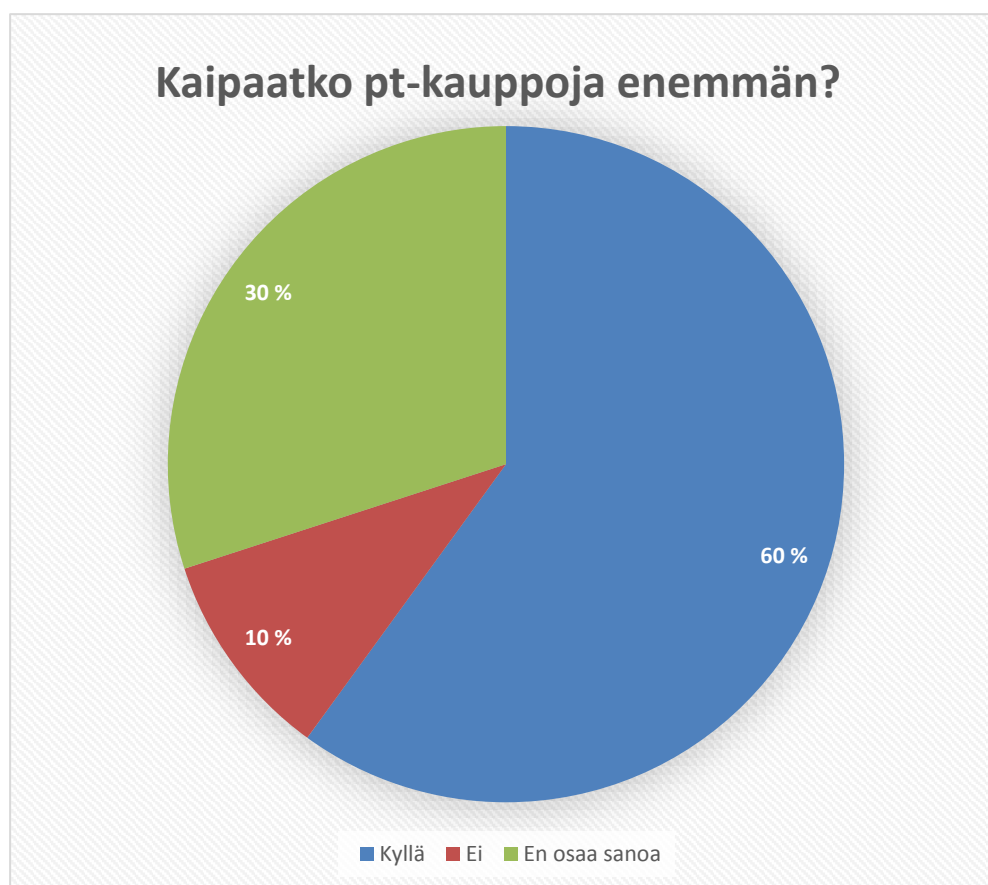
Kaikki vastaajat osasivat nimetä ainakin muutaman yleisimmistä pt-ketjuista, mutta harva muisti M-ketjua tai Tokmannia. Kysyttäessä pt-kaupoista Suomessa eräs haastateltava sanoi näin:

”No S-ketju, K-ketju, Lidl, ja onks niitä enää muita? Valintatalo meni nurin, niin no Tokmanni on vielä ja sitten on näitä riippumattomia.” –Mies 45v

Haastateltavien omilta paikkakunnilta löytyy lähes poikkeuksetta ainakin S-market, ja K-kauppa. Paikkakunnilta löytyvistä pt-kaupoista 46 % oli S-ryhmän kauppoja, ja K-ryhmän pt-kauppojen vastaava lukumäärä oli 34 %. Haastatelluista 70 % sanoo, että paikkakunnalta löytyy myös Lidl. Eräs vastaajista kommentoi kysymykseen näin:

”S-ryhmä on vähän vahvemmin edustettuna (Kuusankoskella) kun sillä on 2 kauppa vierekkäin, ja vähän kauempaa löytyy ABC.” –Nainen 35v

Seuraavaksi haastatteluissa selvitettiin, kaivataanko päivittäistavara-kauppoja markkinoille enemmän.



Kuvio 11. Pt-kauppojen tarve

Enemmistö vastaajista (60 %) kaipasi lisää pt-kauppoja markkinoille, mutta näiden pärjäämiseen suhtaudutaan epäilevästi. He vastasivat esitettyyn kysymykseen seuraavasti:

*”Yleisesti ois ihan kiva jos ois muitakin (pt-kauppoja).”
–Nainen 23v*

”Enemmän kilpailua ja kuluttaja hyötyy.” –Mies 32v

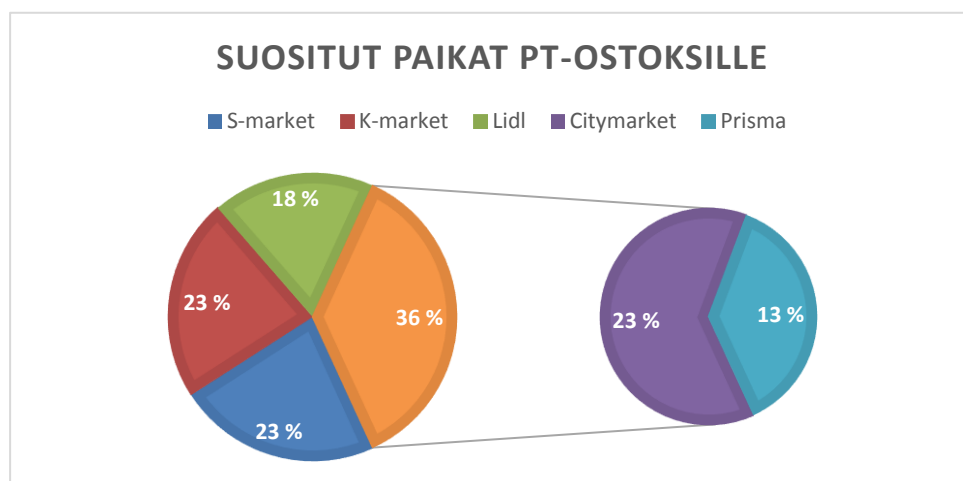
”Se vois parantaa kilpailua kyllä, mutta en mä tiedä onko sillä tavallisen kaduntallaajan kannalta kauheesti merkitystä.” –Mies 45v

Kolmannes haastateltavista (30 %) ei osannut arvioida, miten kilpailun tai kauppojen lisääntyminen markkinoilla vaikuttaisi tilanteeseen. He kommentoivat asiaa mm. näin:

*”Lidlihän on nyt tuonut lisää kilpailua ihan selkeästi, se tietty et jos näitä ois lisää niin ei siitä ainakaan haittaa voi olla kellekkään, että näitä kauppvoja ois enemmän.”
–Mies 29v*

Haastateltavia pyydettiin myös arvioimaan, kuinka helppoa pt-markkinoille pääseminen olisi uutena ketjuriippumattomana kauppiana. Valta-osa haastateltavista (80 %) oli sitä mieltä, että nykyisen markkinatilanteen huomioiden markkinoille pääseminen olisi omin voimin, joko vaikeaa tai erittäin vaikeaa. Vastaajien mukaan uutena kauppiana voisi pärjätä tarjoamalla parempaa palvelua, tai sitten aloittamalla yritystoiminnan sellaisella syrjäseudulla, jossa muita kilpailijoita ei ole.

Haastateltavilta kysyttiin minkälaisia paikkoja he suosivat tehdessään pt-ostoksia. Lähes poikkeuksetta he valitsevat lähimmän vaihtoehdon, eli yleensä S-marketin tai K-kaupan. Jos heillä on taas auto käytettävissä, niin silloin mennään vähän kauemmaksi isompiin kauppoihin. Pienempien kauppojen suosiossa ei ollut juurikaan eroja, mutta isommista Citymarket oli hieman suosituampi vaihtoehto kuin Prisma.



Kuvio 12. Pt-ostosten paikat

Seuraavaksi lähdin tiedustelemaan haastateltavilta, miten he käyttäytyvät ostoksilla ollessaan. Tekijää kiinnosti etenkin saada tietää kuinka suosittuja kauppojen omat merkit, eli ns. private labelit ovat. K-ryhmän omia merkkejä ovat K-menu, Pirkka, ja Euro Shopper. S-ryhmän kaupan omiin merkkeihin kuuluu X-tra, Rainbow ja Kotimaista.



Kuvio 13. Kauppojen omat merkit

Kuten kuviossa 13 näkyy, lähes puolet (40 %) haastateltavista kiinnittää huomiota tuotteiden hinta/laatu suhteeseen, ennen ostopäätöksen tekemistä. Vajaa kolmannes haastateltavista ostaa yleensä halvimman tuotteen, laadusta riippumatta. Haastateltavista vain yksi sanoi ostavansa vain tiettyjä merkkejä, käydessään pt-ostoksilla. Haastateltavista kaksi kertoi, että heidän ostopäätöksiin vaikuttavat useat eri seikat, ja he myönsivät ostavansa tuotteita ns. tunnepohjaisesti. Kysymykseen vastanneet kommentoivat asiaa mm. näin:

”Jos se on selkeesti halvempi se niitten oma, esimerkiksi X-tra tai Rainbow niin kyl mä sitten sitä otan.” –Mies 45v

*”Suurin osa niistä on ihan merkkituotteita, mutta ne paketoidaan erilailla ja myydään ja halvemmalla.”
–Nainen 29v*

”Ostan hyvin sattumanvaraisesti, riippuen budjetista ja makunystyröistä.” –Mies 29v

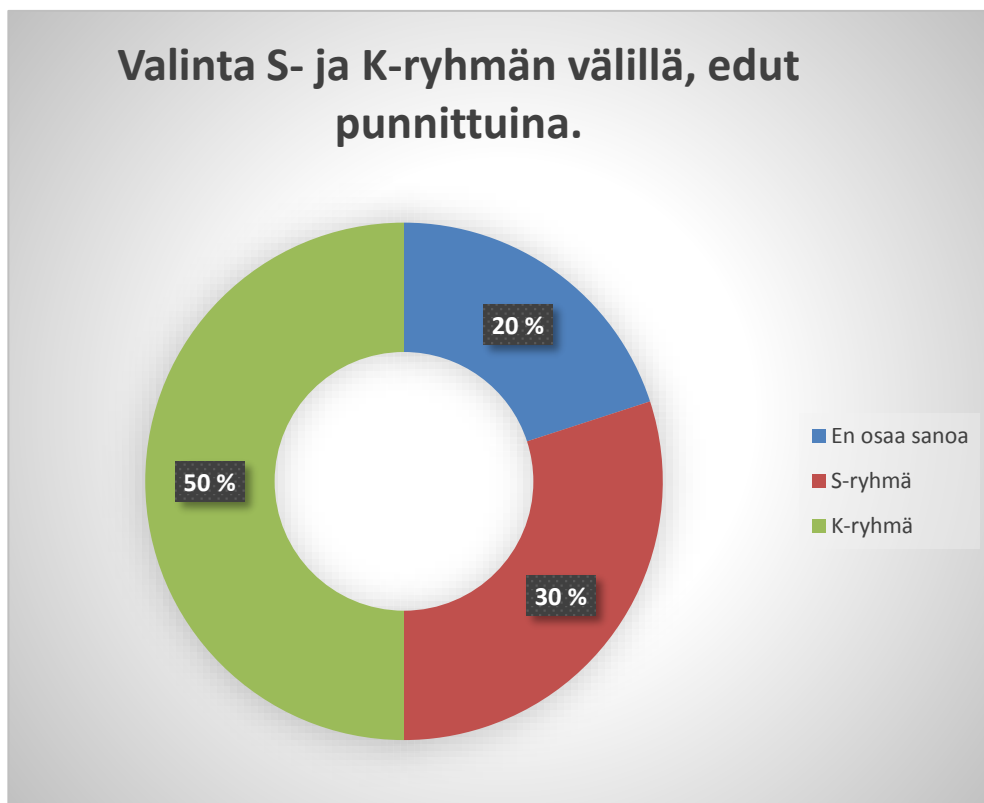
Seuraavaksi asiaa tutkittiin vähän syvemmältä, ja haastateltavilta kysyttiin ovatko he havainneet kauppojen omien merkkien, ja vastaavien merkkituotteiden laaduissa ja hinnoissa eroja. Kaikki vastaajat sanoivat, että ovat havainneet, etenkin tuotteiden laaduissa eroja, mutta vain 40 % sanoi löytävänsä eroja myös hinnoissa. Kysymys herätti paljon mielipiteitä eri tuotteista, ja siitä kommentoitiin mm. näillä sanoilla:

”Esimerkiksi sitä X-tra makkaraa suostu ostaan enää ollenkaan, sen takia kun se on niin kamalaa.” –Mies 45v

*”Aika paljon tekee et huomaa sen pakkauksen, ja sen pakkauksen muotoilu vaikuttaa ostopäätökseen.”
–Mies 29v*

*”Pirkka liikkeen jauhelihaa ei kyl enää osteta!”
–Pariskunta, mies 32v ja nainen 29v*

Haastattelun lopuksi vastaajia pyydettiin punnitsemaan etuja duopoli-asetelman muodostaneen S- ja K-ryhmän välillä. Kysymyksellä haluttiin selvittää, onko haastateltavien mielestä toinen ryhmä kuluttajan kannalta edullisempi vaihtoehto.



Kuvio 14. Valinta S- ja K-ryhmän välillä

Kysymys herätti paljon keskustelua ja haastatteluissa kuultiin vahvoja mielipiteitä molempien ryhmien puolesta. Haastateltavat kommentoivat asiasta näin:

*”No siis kyllähän K-ryhmällä on paremmat kaikki tarjoukset, et ässästä ei saa mitään tarjouksia kortilla.”
–Nainen 23v*

*”S-kortilla saa edullisempaa kaljaa keskustan ravintoloista.”
–Mies 29v*

”Jotenkin on tullut semmoinen kuva, että K-kaupoilla on kalliimmat hinnat, mutta enemmän tarjouksia. Ehkä sitten yleiseltä hintatasolta ässässä on halvempaa.” –Mies 23v

”Mä oon viimiset 10 vuotta ollu aika uskollisesti S-ryhmän asiakas.” –Mies 29v

Puolet haastatelluista oli sitä mieltä, että K-ryhmä kuluttajalle edullisempi vaihtoehto. K-ryhmän eduiksi mainittiin mm. se että K-plussakortilla saa parempia tarjouksia, sekä etukorttijärjestelmään liittyminen on halvempaa kuin S-ryhmällä. Eräs vastaajista oli perehtynyt molempien ryhmien bonus järjestelmiin, ja kertoi asiasta näin:

*”S-ryhmällähän se menee kuukausiostosten mukaan se bonus. Sitten se aina katkeaa kuukauden lopussa, ja sit sä saat sen bonuksen. Mutta K-ryhmällä se jatkuu vaan, se (bonus) ei katkea ikinä, vaan aina kun sä saavutat seuraavan tason, niin sä saat niitä etuseleitä.”
–Nainen 29v*

Viimeisen kysymyksen vastaukset menivät lähes tasan, sillä 20 % haastatelluista piti ryhmien eroavaisuuksia niin pienenä, että sillä kumpi on hieman edullisempi, ei ole heille merkitystä.

6.3 Tutkimuksen johtopäätökset

Lähes kaikki haastateltavat omistivat etukortteja, mutta K-ryhmän Plussakortti oli haastateltavien keskuudessa hieman yleisempi. Tämä johtuu luultavasti siitä, että K-ryhmän etujärjestelmään liittymiskynnys on alhaisen hinnan vuoksi matalampi, ja etukortilla saa enemmän tarjouksia. K-ryhmän plussakortti ominaisuuden saa myös liitettyä omaan

pankkikorttiin, ja K-ryhmän asikkaille tätä tarjotaan jo pankissa. S-ryhmällä etukorttia ei saa liitettyä pankkikorttiin, ellei omista tiliä myös S-pankilla, jolloin S-tili tulee mukana liitettynä pankkikorttiin automaattisesti.

Hankittuja etukortteja hyödynnetään kirjoittajan mielestä hyvin, ja suurin osa vastaajistakin sanoi käyttävänsä niitä kaikkialla missä niitä kysytään.

Haastateltavien tietoisuus Suomen päivittäistavarakaupoista on varsin hyvällä tasolla, ja kaikki isot ketjut tiedetään. Harva kuitenkaan muisti, että esimerkiksi Tokmanniltakin saa pt-tuotteita. Haastateltavien paikkakunnilta S-ketjun kauppaja tuntui löytyvän tiheämmin, vaikka myös K-ketju on hyvin edustettuna.

Enemmistö sanoi kaipaavansa pt-kauppoja lisää, sillä tämä lisäisi kilpailua, jolloin kuluttaja saisi nauttia paremmasta hintatasosta ja isommasta valikoimasta. Lähes kaikki vastaajat kuitenkin sanoivat, että pt-markkinoille pääseminen olisi erittäin vaikeaa, sillä suuret pt-ketjut ovat niin vahvasti läsnä, että niiden kanssa ei pysty kilpailemaan.

Kaupassa käydessään haastateltavat suosivat yleensä sitä lähintä K-kauppaa, tai S-markettia. Autolla liikkeessä taas ostetaan ehkä enemmän, mutta suositaan myös isompia pt-kauppoja. Ostoksilla ollessaan haastateltavista lähes kaikki vertailevat tuotteiden hintoja tai laatua. Hintatietoiset suosivat kauppojen omia merkkejä, jotka ovat myös yleensä vastaaviin tuotteisiin verrattuna edullisempia. Aikaisemmat kokemukset tietyistä merkeistä vaikuttavat koko brändiin. Esimerkiksi eräs vastaajista sanoi erään tuotteen olleen niin pahan makuinen, että hieman välttelee nyt koko merkkiä. Eli eroja kauppojen omien merkkien ja vastaavien tuotteiden välillä havaitaan usein. Eräs vastaajista kertoi, että eron huomaa jo pakkauksen muotoilusta. Toinen haastateltavista sanoi, että pakkauksissa voi olla eroja, mutta aika usein private-label tuotteen valmistaja on sama kuin vastaavalla merkkituotteella.

Valinta S- ja K-ryhmän välillä oli haastateltaville vaikeaa, sillä ryhmien väliset erot eivät olleet haastateltavien mielestä kovin suuria. Kumpi on lopulta kuluttajalle se edullisempi valinta, riippuu monestakin tekijästä. Tähän vaikuttaa mm. talouden koko, varallisuus, sijainti, ja myös oma halu ottaa selvää asioista.

Kuten haastateltavat mainitsivat tutkimustuloksissa, K-ryhmällä tuntuu olevan paljon enemmän tarjouksia, ja sen etukortti on lähes ilmainen verrattuna S-Ryhmän korttiin. Toisaalta S-ryhmän vahvuuksia on se, että heidän etuasiakkuusjärjestelmänsä on hieman yksinkertaisempi. Kun osaa arvioida oman kuukausiostoksiin käytetyn summan oikein, tietää saavansa aina suunnilleen saman prosentin kuukausiostoksista takaisin bonuksena. S-ryhmän etuasiakkuus voi olla siis hieman houkuttelevampi, jos osuuskuntatoiminnassa mukana oleminen kiinnostaa.

Eräs huomion arvoinen seikka on se, että ostamalla K-kauppiaalta tuet yleensä paikallista yrittäjää, joka vastaa oman kauppansa räätälöinnistä asiakkaan tarpeiden mukaan, kun vastaavasti ostamalla S-ryhmältä tuet isoa yhteistä etua ajavaa osuuskuntaa.

7 PT-KAUPAN TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT JA UHKAKUVAT

Tämä viimeinen luku käsittelee pt-kaupan tulevaisuuden näkymiä, ja uhkakuvia. Luvussa esitetyt oletukset pt-kaupan kehityksestä perustuvat mm. S- ja K-ryhmän antamiin lausuntoihin, pt-kaupan alalla vallitseviin trendeihin, valittujen asiantuntijoiden lausuntoihin, työn yhteydessä toteutetun tutkimuksen tuloksiin, sekä tekijän omiin päätelmiin.

Keskon puolivuosisikatsauksen (1-6/2017) mukaan Suomen kaupan alan ennakoidaan tulevaisuudessa kasvavan. Kuluttajien ostovoiman kasvaessa laadun merkitys korostuu, mutta kilpailun päivittäistavarakaupan saralla odotetaan jatkuvan kireänä. (Kesko 2017e.)

Hintakilpailu tulossa tiensä päähän

Koska duopoli-asetelmassa ei toisen markkinoilla toimivan yrityksen toimet jää huomaamatta, tulee niihin reagoida välittömästi. Luvussa 3.2 käsitellyn vangin dilemman mukaisesti, hintakilpailusta pois jättäytyminen tarkoittaisi asiakkaiden menettämistä ja liikevaihdon pienenemistä. Hintakilpailun käynnistyttyä, se tulee noudattamaan hyvin pitkälti luvussa 4.1 esiteltyä Bertrandin kilpailumallia. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että nyt käynnissä oleva hintakilpailu tulee jatkumaan, kunnes toinen osapuolista luovuttaa, tai Nashin tasapaino saavutetaan. Nashin tasapainoon päätyminen voi kestää tässä tapauksessa pitemmän aikaa, sillä hintakilpailun osapuolet ovat isoja vakavaraisia yrityksiä, joilla on lisäksi kansainvälistä toimintaa.

Hintakilpailu tulee kuitenkin verottamaan kaikkien osallisten varoja, sillä Suomessa n. 40 % ruoan hinnasta on veroja (Päivittäistavarakauppa ry. 2017d). Korkea verotus pt-kaupan alalla tarkoittaa sitä, että pt-tuotteiden hintoja ei voida enää juurikaan laskea ilman alaan kohdistuvia verohelpotuksia. Pt-kaupan yrittäjille tämä merkitsee pienempiä liikevoittoja, ja osaa tuotteista joudutaan jo nyt myymään tappiolla. Keskon pääjohtaja Mikko Helander arvioi Kauppalehden haastattelussa helmikuussa 2017, että hintojen laskun aika alkaa olla ohi (Tammilehto 2017).

Vapaat aukioloajat tuovat asiakkaita

Pt-kauppojen aukioloaikojen vapauduttua 1.1.2016 alkaen, kauppojen on ollut mahdollista pitää kauppvoja auki ympäri vuorokauden (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015). S-ryhmä on kokeillut 24/7 aukioloaikoja pääkaupunkiseudun Prismoissa. Keskon pääjohtajan mielestä kauppojen auki pitäminen ympärivuorokautisesti, tai edes puoleenyöhön asti ei ole kannattavaa liiketoimintaa. (Tammilehto 2017). Hän kommentoi asiasta Kauppalehden haastattelussa 2.2.2017 asiaa näin:

"Pidennetyt aukioloajat ovat kasvattaneet sekä Keskon että K-kauppioiden kustannuksia. Me toimimme liiketalouden lähtökohdista. Kaupan pitäminen auki 24 tuntia on liiketaloudellisesti huonoa." (Tammilehto 2017).

Tavoitettavuus korostuu

Toteutetun tutkimuksen mukaan enemmistö haastatelluista sanoi kaipaavansa lisää pt-kauppoja. Lisäksi vastaajat kertoivat suosivan ostoksilla käydessä lähimpänä löytyvää pt-kauppaa. Keskon ostettua Suomen Lähikauppa Oyj:n toiminnan, se sai kasvatettua lähikauppaverkostonsa maan suurimmaksi, ja tämä varmasti lisää asiakkaiden tavoitettavuutta. Jos Keskon suunnittelema ns. räätälöintiprojekti onnistuu, voi se vielä ennestään kasvattaa asiakasvirtoja, jolloin em. yrityshankinta saattaa osoittautua hyvinkin tuottoisaksi. (Kesko 2017.)

Verkkokauppa on myös yksi iso osa pt-kauppaa, joka tulee muuttumaan tulevina vuosina. Verkkokaupan osuus pt-kaupasta on nyt vain noin 0,3 % myynnistä kertoo Kaleva lehden haastattelussa Keskon päivittäistavaratoimialan johtaja Ari Akseli syyskuussa 2017. (Rajala 2017.) Varaa kasvulle siis löytyy, sillä esimerkiksi vastaava luku on Iso Britanniassa 7,3 %, ja Ranskassa 5,5 % (McKevitt 2017). Kesko ilmoitti lokakuussa 2017 aloittavansa yhteistyön Kiinalaisen verkkokaupan Alibaban kanssa. Alibaban kautta Kiinan verkkokauppoihin saadaan myyntiin mm. Keskon omia Pirkka-tuotteita, Fazerin keksejä, sekä Pauligin

kahvia. (Eskola 2017.) Kokeilu Kiinan verkkokaupassa tuo varmasti Keskolle arvokasta kokemusta, jota voidaan hyödyntää myös Suomen markkinoilla.

Yrityshankinnat linjaavat isoja muutoksia

Yrityshankinnat ovat aina suuria projekteja, joiden kannattavuus tulee tarkoin miettiä. S- ja K-ryhmä ovat kummatkin onnistuneet pudottamaan kilpailijoita pois markkinoilta tekemällä onnistuneita yrityshankintoja. Vuonna 2006 S-ryhmä osti Suomen Spar Oyj:n liiketoiminnan, ja samalla vahvisti onnistuneesti vasta 2005 saavutetun asemansa Suomen pt-kaupan johtajana. K-ryhmän ostettua Suomen Lähikauppa Oyj:n toiminnan vuonna 2016, tulee ryhmän osuus pt-markkinoista takuulla kasvamaan. Nyt kuluvana vuonna 2017 on S-ryhmällä on jälleen muutoksia edessä. Stockmann Herkun siirtyessä S-ryhmälle, pitää S-ryhmänkin panostaa lisäinvestoihin, jotta em. myymälöistä saadaan todella S-ryhmän havittelemia ns. lippulaivamyymälöitä. Vuonna 2016 Stockmann Herkuu teki tappiota 11 milj. euroa, joten muutokset tulevat varmasti tarpeeseen. (Heurlin 2017; Haverinen 2016; Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2006.)

Kate kaupan omalla merkillä kasvaa

Suoritetun tutkimuksen mukaan lähes kaikki haastatellut vertailevat ostoksilla ollessaan tuotteiden hintoja tai laatua. Lähes kaikkien suosittujen merkki elintarviketuotteiden vierestä löytyy yleensä se halvempi kaupan omalla merkillä varustettu vaihtoehto. Näiden verrokkituotteiden myynnin odotetaan kasvavan rajusti, sillä esimerkiksi Saksassa jo 38 % ostoskoriin päätyvistä tuotteista on kaupan omia merkkejä. Iso Britanniassa ostoskorin osuus kaupan omista merkeistä on jo huikeat 51 %, joten Suomi jää vielä kauas taakse omalla 23 %:n osuudellaan. (Statista 2015; Päivittäistavarakauppa ry 2017c.)

Kaupan omien merkkien määrät ja sitä mukaa myös myynti tulee siis tulevaisuudessa kasvamaan. Voimakkaasti kasvavat tuotesarjat kuten Pirkka ja Kotimaista kasvattavat osuuttaan hyllytilasta yli sadalla uudella tuotteella vuodessa. S-ryhmän omat merkit ovat puolestaan vielä hieman

muutoksen alla, sillä hyllyiltä löytyvää Rainbow-tuotesarjaa muutetaan hiljalleen Kotimaista merkin alle (Solla 2014). Epäilemättä tuotteiden menestymistä markkinoilla seurataan mm. luvussa 2.3 esiteltyä Bostonin mallia hyväksi käyttäen. Bostonin malli onkin hyvä työkalu laajan tuoteskaalan tarkkailuun.

Loppusanat

S- ja K-ryhmän kilpailu Suomen pt-markkinoista on tiukkaa ja moniulotteista. Keskinäistä kilpailua käydään ns. monella eri rintamalla. Tällä hetkellä vaikuttaa siltä että jos toinen ryhmistä menestyy toisaalla, on toinen jo askeleen edempänä jollain muulla osa-alueella.

Kuluttajan valinta S- ja K-ryhmän välillä ei ole yksiselitteisen helppoa, sillä kuluttajista vain harva rajoittaa pt-ostoksena yksinomaan tietyn ryhmän kaappoihin. Valintaan ryhmien välillä vaikuttaa mm. asiakasuskollisuus, käytettävissä olevat varat, sijainti, ostotottumukset, ja tilanteesta riippuen lukuisat muut seikat.

Molemmat ryhmät ovat tavallaan hyvin samankaltaisia, ja esimerkiksi moni kuluttaja on kummankin ryhmän etuasiakkaita. Plussakortilla haetaan tarjoukset ja S-etukorttia käytetään ravintolassa. Yhdistelmiä eri mahdollisuuksista on useita, eikä mikään niistä ole se ainut oikea, tai väärä. Loppujen lopuksi kuluttaja on kuningas.

8 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkkailla Suomen päivittäistavarakaupan nykytilannetta, ja arvioida syntyneen tilanteen vaikutuksia kuluttajiin. Aiheen valintaan vaikutti ratkaisevasti median uutisointi aiheesta ”Kesko ostaa Suomen Lähikaupan”. Tämän työn keskeisimpiä tavoitteita ovat Suomen päivittäistavarakaupan nykytilanteen selvittäminen, sekä arvioida olemassa olevan markkinatilanteen vaikutusta kuluttajiin.

Tämän selvittämiseksi työn ohessa tehtiin pienryhmä haastatteluina toteutettu tutkimus. Tutkimuksen aihe ”Kuluttajan valinta” keskittyy selvittämään kuluttajien valintoja, sekä käyttäytymistä Suomen pt-markkinoilla. Tutkimusmetodiksi valittu kvalitatiivinen tutkimus mahdollisti henkilökohtaisten kokemusten esille tuomisen kasvokkain toteutetuissa haastatteluissa.

Työ on rajattu kokonaisuudessaan koskemaan vain kohteena olevien yritysten päivittäistavarakauppaa, sillä se on laajin osa ko. yritysten liiketoimintaa. Lisäksi pt-kauppa koskettaa jokaista kuluttajaa, ja lähes kaikilla löytyy vahvoja mielipiteitä aiheesta. Työ voidaan jakaa teoriaosuuteen, sekä empiiriseen tutkimusosuuteen.

Teoriaosuuden alussa käytiin läpi markkinoilla vallitsevia kilpailumuotoja. Jonka jälkeen avattiin yritysten välistä hintakilpailua ja taustalla vaikuttavia teorioita. Viimeiseksi teoriaosuudessa esiteltiin Suomen pt-kaupan markkinoita hallitsevat kaksi yritystä, sekä niiden keskinäistä kilpailua, historiaa ja taustoja.

Empiirisen osuuden alussa esiteltiin työn yhteydessä toteutettua kvalitatiivista tutkimusta. Osuuden keskivaiheilla esiteltiin tutkimuksen tuloksia, ja niistä johdettuja johtopäätöksiä. Aivan loppuksi empiirisessä osuudessa esitteli Suomen pt-kaupan tulevaisuuden näkymiä ja uhkakuvia.

Yhteenvedona tutkimuksen tulokseksi saatiin, että kuluttajan valinta S- ja K-ryhmän välillä ei ole täysin yksiselitteinen, sillä kuluttajan valintaan vaikuttavat niin varallisuus, sijainti, kuten myös henkilökohtaiset kulutustottumuksetkin.

Työssä tehtiin useita eri huomioita Suomen pt-kaupasta. Keskeisimpiin havaintoihin voidaan lukea mm. seuraavat seikkoja. Kuluttajat ovat tietoisia vallitsevasta hintakilpailusta, mutta eivät välttämättä tiedosta että hintakilpailu tulee päättymään piakkoin tavalla tai toisella. Yrittäjät tulevat pt-kaupan verkkokauppaa tulevaisuudessa. Yrityskaupat vaikuttavat markkinaosuuksiin merkittävästi. Hintatietoisuuden lisääntyessä kuluttajien keskuudessa, myös kauppojen omien merkkien osuus lisääntyy.

Työ on hyvin hyödynnettävissä, sillä se muodostaa hyvän läpileikkauksen Suomen päivittäistavarakaupan nykytilanteesta, ja sen syntymiseen vaikuttaneista tekijöistä. Työ myös sisältää tiivistetysti pt-kaupan viimeiset käänneet, ja arvioi niiden mahdollisia vaikutuksia.

Työhön tarvittava aineisto hankittiin useasta eri kirjallisesta, sekä sähköisistä lähteistä. Työ sisältää otteita mm. alaa koskevasta kirjallisuudesta, tutkimuksen kohteena olevien yritysten raporteista, sekä luotetuista valtamedian julkaisuista. Työssä käytettyjen lähteiden, sekä tutkimuksen kohderyhmä on riittävän laaja reliabiliteettia silmällä pitäen. Validiteetin suhteen työn tulokset vastaavat tutkimuskysymykseen, ja tulosten joukossa on työn kannalta merkittäviä löydöksiä. Tutkimus toteutettiin objektiivisuutta noudattaen, eivätkä tekijän henkilökohtaiset näkemykset vaikuttaneet tutkimuksen tuloksiin.

Jatkotutkimuksen aiheita voisi olla mm. pt-tuotteiden verkkokaupan kehittyminen Suomessa, tai jonkinlainen läpileikkaus kaupan omista merkeistä ja niiden tulevaisuudesta. Tekijälleen työ oli erittäin antoisa, ja toi valtaisa ymmärrystä Suomen pt-markkinoilla vaikuttaviin tekijöihin, niin kuluttajien näkökulmiin, kuin yritystenkin.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Daidj N. 2014. Developing Strategic Business Models and Competitive Advantage in the Digital Sector. Hershey USA: IGI Global.

Narahari, Y. 2014. Game Theory and mechanism design. Lontoo: World Scientific Publishing Co.

Mankiw, N. & Taylor M. 2011. Economics Second Edition. Andover: Cengage Learning EMEA

Parkin, M. 2015. Economics, Global Edition. Harlow: Pearson Education Limited.

Pekkarinen, J. & Sutela P. 2007. Kansantaloustiede. Helsinki: WSOY.

Pohjola, M. 2014. Taloustieteen oppikirja. Helsinki: Sanoma Pro.

Sähköiset lähteet:

Eskola, H. 2017. K-ryhmä aloittaa ruoan verkkokaupan Kiinassa – mukana liuta suomalaisia elintarvikebrändejä, kumppanina Alibaba. Talouselämä [viitattu 20.11.2017]. Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/k-ryhma-aloittaa-ruoan-verkkokaupan-kiinassa-mukana-liuta-suomalaisia-elintarvikebrandeja-kumppanina-alibaba/2afc81cd-dd5f-35ab-a315-d77d6069ec49>

Finnwatch, 2013. Halvalla on hintansa. Finnwatch [viitattu 5.11.2017].

Saatavissa:

https://www.finnwatch.org/images/finnwatch_private_label_web_2_rev.pdf

Guru, S. 2016. Collusive Oligopoly: Price and Output Determination under Cartel. Yourarticlelibrary.com [viitattu 5.10.2017]. Saatavissa:

<http://www.yourarticlelibrary.com/oligopoly-market/collusive-oligopoly-price-and-output-determination-under-cartel/37340/>

Hanlon, A. 2017. How to use the BCG Matrix model. Smart Insights [viitattu 20.11.2017]. Saatavissa: <http://www.smartinsights.com/marketing-planning/marketing-models/use-bcg-matrix/>

Haverinen, M. 2016. Kesko on toteuttanut Suomen Lähikaupan oston – Siwat ja Valintatalot muuttuvat K-Marketeiksi. Kesko Oyj [viitattu 15.11.2017]. Saatavissa: <https://www.kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/porssitiedotteet/2016/kesko-on-toteuttanut-suomen-lahikaupan-oston---siwat-ja-valintatalot-muuttuvat-k-marketeiksi/>

Heurlin, A. 2017. Stockmann myy Herkut S-ryhmälle. Kauppalehti [viitattu 20.11.2017]. Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/stockmann-myy-herkut-s-ryhmalle/YzdTVyph>

Himberg, P. 2017. Lama ennen ja nyt. Yle Elävä Arkisto [viitattu 15.11.2017]. Saatavissa: <https://yle.fi/aihe/kategoria/elava-arkisto/lama-ennen-ja-nyt>

Hohti, O. 2014. Hyvää ja edullista ruokaa. Patarumpu [viitattu 15.11.2017]. Saatavissa: <https://patarumpu.fi/2014/04/07/hyvaa-ja-edullista-ruokaa/>

Investopedia, 2017. Price-leadership. Investopedia [viitattu 20.11.2017]. Saatavissa: <https://www.investopedia.com/terms/p/price-leadership.asp>

Kekkonen, N. 2015. Bostonin neliö, swot ja johtamisen päätöksenteko. ProAkademia [viitattu 5.10.2017]. Saatavissa: <http://esseepankki.proakatemia.fi/bostonin-nelio-swot-ja-johtamisen-paatöksenteko/>

Kesko, 2017. Kesko lyhyesti. Kesko Oyj [viitattu 5.10.2017]. Saatavissa: <https://www.kesko.fi/yritys/kesko-lyhyesti/>

Kesko, 2017a. Hallinto ja johto. Kesko Oyj [viitattu 5.10.2017]. Saatavissa: <https://www.kesko.fi/yritys/hallinto-ja-johto/>

Kesko, 2017b. Keskon vuosiraportti 2016. Kesko Oyj [viitattu 5.10.2017].

Saatavissa: http://kesko-ar-2016.studio.crasman.fi/file/dl/i/kJhWXQ/wfAmFgknueYL3mQO8BCwlw/Kesko_Vuosiraportti_2016.pdf

Kesko, 2017c. Vuosiraportit. Kesko Oyj [viitattu 5.10.2017]. Saatavissa:

<http://www.kesko.fi/sijoittaja/taloustieto-ja-julkaisut/vuosiraportit/>

Kesko, 2017d. Pirkka ja K-menu. Kesko Oyj [viitattu 5.10.2017].

Saatavissa: <https://www.kesko.fi/asiakas/omat-merkit/pirkka-ja-k-menu/>

Kesko, 2017e. Tulevaisuuden näkymät. Kesko Oyj [viitattu 20.11.2017].

Saatavissa: <https://www.kesko.fi/sijoittaja/taloustieto-ja-julkaisut/Tulevaisuuden-nakymat/>

Kilpailu- ja kuluttajavirasto, 2017. Kilpailunrajoitukset. Kilpailu- ja

kuluttajavirasto [viitattu 20.11.2017]. Saatavissa: <https://www.kkv.fi/Tietoa-ja-ohjeita/kilpailuasiat/kilpailunrajoitukset/>

Kilpailu- ja kuluttajavirasto, 2006. Yrityskaupan hyväksyminen. Kilpailu- ja

kuluttajavirasto [viitattu 20.11.2006]. Saatavissa: <https://www.kkv.fi/ratkaisut-ja-julkaisut/ratkaisut/arkisto/2006/sellaisenaan-hyvaksytyt-yrityskaupat/720812006/>

K-Plussa, 2017. K-Plussa. K-Plussa [viitattu 20.11.2017]. Saatavissa:

<https://www.plussa.com/Mika-on-K-Plussa/>

K-Plussa, 2017a. Plussa-kortin tilaaminen. K-Plussa [viitattu 20.11.2017].

Saatavissa: <https://www.plussa.com/Mika-on-K-Plussa/>

K-Plussa, 2017b. Plussan-pisteiden ja Plussa-raham kertyminen. K-Plussa

[viitattu 20.11.2017]. Saatavissa: <https://www.plussa.com/Mika-on-K-Plussa/#Plussan-kertyminen>

K-Plussa, 2017c. Parhaat asiakkaat. K-Plussa [viitattu 20.11.2017].

Saatavissa: <https://www.plussa.com/Parhaat-asiakkaat/>

K-Plussa, 2017d. Edut ja tarjoukset. K-Plussa [viitattu 20.11.2017].

Saatavissa: <https://www.plussa.com/Edut-ja-tarjoukset/>

K-Plussa, 2017e. Opiskelijan K-Plussa. K-Plussa [viitattu 20.11.2017].

Saatavissa: <https://www.plussa.com/opiskelija/>

Leppiniemi, T. 2014. Suomalaista ruokaa suomalaisesta kaupasta: S-ryhmältä uusi Kotimaista-tuotesarja. Patarumpu [viitattu 15.11.2017].

Saatavissa: <https://patarumpu.fi/2014/03/12/s-ryhma-tuo-markkinoille-uuden-kotimaista-merkin/>

Management Study HQ, 2017. Factors influencing pricing decisions.

Management Study HQ [viitattu 5.10.2017]. Saatavissa:

<http://www.managementstudyhq.com/factors-influencing-pricing-decisions.html>

McKevitt, F. 2017. UK online grocery sales reach 7.3% market share.

WorldPanelOnline [viitattu 5.11.2017]. Saatavissa:

<https://www.kantarworldpanel.com/en/PR/UK-online-grocery-sales-reach-73-market-share->

Mehta F. 2011. Bertrand Competition. Buzzle.com [viitattu 5.10.2017].

Saatavissa: <http://www.buzzle.com/articles/bertrand-competition.html>

Minilex, 2017. Kartellit ja muu horisontaalinen yhteistyö. Minilex [viitattu

5.10.2017]. Saatavissa: <https://www.minilex.fi/t/kartellit-ja-muu-horisontaalinen-yhteisty%C3%B6>

Natanson, E. 2016. Breaking The Android-iOS Duopoly: Will Android And iOS Ever Get A Serious Third Competitor? Forbes [viitattu 20.11.2017].

Saatavissa:

<https://www.forbes.com/sites/eladnatanson/2016/06/06/breaking-the-android-ios-duopoly-will-android-and-ios-ever-get-a-serious-third-competitor/#1cba4877491c>

NetMBA 2010. The BCG Growth-Share Matrix. NetMBA [viitattu

20.11.2017]. Saatavissa: <http://www.netmba.com/strategy/matrix/bcg/>

Pettinger, T. 2012. Bertrand competition. Economics help [viitattu 20.11.2017]. Saatavissa:

<https://www.economicshelp.org/blog/glossary/bertrand-competition/>

Policonomics 2017. Oligopoly. Policonomics [viitattu 20.11.2017].

Saatavissa: <http://policonomics.com/oligopoly/>

Policonomics 2017a. Oligopoly I – Bertrand duopoly. Policonomics [viitattu 20.11.2017]. Saatavissa: <http://policonomics.com/oligopoly/>

Päivittäistavarakauppa ry, 2017. Suomen päivittäistavaramarkkinat.

Päivittäistavarakauppa ry [viitattu 18.11.2017]. Saatavissa:

<http://www.pty.fi/kaupan-toiminta/paivittaeistavaramarkkinat-suomessa/>

Päivittäistavarakauppa ry, 2017a. Päivittäistavarakaupan tilastot.

Päivittäistavarakauppa ry [viitattu 18.11.2017]. Saatavissa:

<http://www.pty.fi/julkaisut/tilastot/>

Päivittäistavarakauppa ry, 2017b. Kaupan rakennemuutos kasvatti myymäläkokoa. Päivittäistavarakauppa ry [viitattu 18.11.2017].

Saatavissa: <http://www.pty.fi/kaupan-toiminta/paivittaeistavaramarkkinat-suomessa/kaupan-rakennemuutos/>

Päivittäistavarakauppa ry, 2017c. Kaupan omat merkit.

Päivittäistavarakauppa ry [viitattu 18.11.2017]. Saatavissa:

<http://www.pty.fi/kaupan-toiminta/kaupan-omat-merkit/>

Päivittäistavarakauppa ry, 2017d. 40 % ruoan hinnasta on Suomessa veroja. Päivittäistavarakauppa ry [viitattu 20.11.2017]. Saatavissa:

<http://www.pty.fi/edunvalvonta/ruoan-verotus/>

Päivittäistavarakauppa ry, 2017d. Päivittäistavarakauppa 2005-2006.

Päivittäistavarakauppa ry [viitattu 20.11.2017]. Saatavissa:

http://www.pty.fi/fileadmin/user_upload/tiedostot/Julkaisut/Vuosijulkaisu/FI_2005_vuosijulkaisu.pdf

Rajala, O. 2017. Suomessa ruoan verkkokauppa ei ole lennossa — Kesko uskoo Kiinan kasvuun. Kaleva [viitattu 20.11.2017]. Saatavissa:

<http://www.kaleva.fi/uutiset/kotimaa/suomessa-ruoan-verkkokauppa-ei-ole-lennossa-kesko-uskoo-kiinan-kasvuun/771941/>

Ruokatieto, 2001. Carrols lähti mukaan hintakilpailuun. Ruokatieto [viitattu 15.11.2017]. Saatavissa: [http://www.ruokatieto.fi/uutiset/carrols-lahti-](http://www.ruokatieto.fi/uutiset/carrols-lahti-mukaan-hintakilpailuun)

[mukaan-hintakilpailuun](http://www.ruokatieto.fi/uutiset/carrols-lahti-mukaan-hintakilpailuun)

Ruokatieto, 2001a. McDonald'sin hintastrategia ei saa seuraa kilpailijoista. Ruokatieto [viitattu 15.11.2017]. Saatavissa:

<http://www.ruokatieto.fi/uutiset/mcdonaldsin-hintastrategia-ei-saa-seuraa-kilpailijoista>

Ruokatieto, 2001b. Hesburger osti Carrolsilta Tallinnan hampurilaispaikat. Ruokatieto [viitattu 15.11.2017]. Saatavissa:

<https://www.ruokatieto.fi/uutiset/hesburger-osti-carrolsilta-tallinnan-hampurilaispaikat>

Ruokatieto, 2002. Ruokakesko myy Carrols hampurilaisketjun Hesburgerille. Ruokatieto [viitattu 15.11.2017]. Saatavissa:

<https://www.ruokatieto.fi/uutiset/ruokakesko-myy-carrols-hampurilaisketjun-hesburgerille>

Saarinen, M. 2017. Valtion aluehallinto. Valtiovarainministeriö [viitattu 20.11.2017]. Saatavissa: <http://vm.fi/aluehallinto>

S-Kanava, 2017. S-ryhmä lyhyesti. S-Kanava [viitattu 15.11.2017].

Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/vuosikatsaus/s-ryhma-2016/s-ryhma-lyhyesti>

S-Kanava, 2017a. Hallinto ja johtaminen. S-Kanava [viitattu 15.11.2017].

Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/hallinto-ja-johtaminen>

S-Kanava, 2017b. Alueosuuskauppat. S-Kanava [viitattu 15.11.2017].

Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/alueosuuskauppojen-hallinto-ja-johto>

S-Kanava, 2017c. SOK-yhtymä. S-Kanava [viitattu 15.11.2017].

Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/sok-yhtyma>

S-Kanava, 2017e. Liity sinäkin asiakasomistajaksi! S-Kanava [viitattu

20.11.2017]. Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s/liity-asiakasomistajaksi>

S-Kanava, 2017f. Näin bonus kertyy. S-Kanava [viitattu 20.11.2017].

Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s/nain-bonus-kertyy>

S-Kanava, 2017g. Edut. S-Kanava [viitattu 20.11.2017]. Saatavissa:

<https://www.s-kanava.fi/web/s/edut>

S-Kanava, 2017h. Millainen S-Etukortti minulle. S-Kanava [viitattu

20.11.2017]. Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s/millainen-s-etukortti-minulle->

S-Kanava, 2017i. S-ryhmä halpuuttaa kotimaisten kasvien hinnat –

yhteensä lähes 900 ruokatuotteen hinta laskee. S-Kanava [viitattu

20.11.2017]. Saatavissa: https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/uutinen/s-ryhma-halpuuttaa-kotimaisten-kasvien-hinnat--yhteensa-lahes-900-ruokatuotteen-hinta-laskee/3358644_384136

S-Kanava, 2017j. Ruoan hinta laskee taas! S-Kanava [viitattu 20.11.2017].

Saatavissa: https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/uutinen/ruoan-hinta-laskee-taas/4014485_384136

S-Kanava, 2017k. Osuuskaupat ostavat Stockmann Herkun Suomen

liiketoiminnan – tavoitteena eurooppalainen kärkitaso. S-Kanava [viitattu

20.11.2017]. Saatavissa: [https://www.s-kanava.fi/web/s-](https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/uutinen/osuuskaupat-ostavat-stockmann-herkun-suomen-)

[ryhma/uutinen/osuuskaupat-ostavat-stockmann-herkun-suomen-](https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/uutinen/osuuskaupat-ostavat-stockmann-herkun-suomen-)

[liiketoiminnan--tavoitteena-eurooppalainen-karkitaso/3911916_384136](https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/uutinen/osuuskaupat-ostavat-stockmann-herkun-suomen-)

S-Kanava, 2015. Kotimaista-tuotesarja laajenee. S-Kanava [viitattu 15.11.2017]. Saatavissa: https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/uutinen/kotimaista-tuotesarja-laajenee/1972172_10816

S-Kanava, 2009. Rainbow-tuoteperhe kasvaa. S-Kanava [viitattu 20.11.2017]. Saatavissa: https://www.s-kanava.fi/uutinen/rainbow-tuoteperhe-kasvaa/129276_66560

Sokala, H. 2009. Talouskaaos eteni kriisistä kriisiin. Taloussanomien [viitattu 15.11.2017]. Saatavissa: <https://www.is.fi/taloussanomien/art-2000001646902.html>

Sokala, H. 2011. Talouskriisi 2008: Talous menee rikki. Taloussanomien [viitattu 15.11.2017]. Saatavissa: <https://www.is.fi/taloussanomien/art-2000001724237.html>

Solla, K. 2014. Näkökulma: Saako olla kotimaista? Yle:Kuningaskuluttaja [viitattu 15.11.2017]. Saatavissa: <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2014/06/19/nakokulma-saako-olla-kotimaista>

Statista, 2015. Share of private label value in selected European countries in 2015. Statista [viitattu 20.11.2017]. Saatavissa: <https://www.statista.com/statistics/383261/private-label-value-share-by-european-countries/>

Tammilehto, P. 2017. Keskon Helander: Halpuutuksen aika on ohi. Kauppalehti [viitattu 20.11.2017]. Saatavissa: https://www.kauppalehti.fi/uutiset/keskon-helander-halpuutuksen-aika-on-ohi/sSttUeXx?_ga=2.167575934.1780401671.1511250291-1375859486.1509698021

Tilastokeskus, 2009. Bruttokansantuote laskuun, Suomi taantumassa. Tilastokeskus [viitattu 15.11.2017]. Saatavissa: http://www.stat.fi/ajk/tiedotteet/2009/tiedote_003_2009-02-27.html

Työ- ja elinkeinoministeriö, 2015. Kauppojen aukioloajat vapautuvat heti vuodenvaihteessa. Työ- ja elinkeinoministeriö [viitattu 20.11.2017].

Saatavissa: http://tem.fi/artikkeli/-/asset_publisher/kauppojen-aukioloajat-vapautuvat-heti-vuoden-vaihteessa

Vehkaluoto, J. 2016. Taloustutkimus vertaili ostoskorin hintoja Kotkassa - Lidlin kori oli edullisin. Kymen Sanomat [viitattu 15.11.2017]. Saatavissa:

<https://kymensanomat.fi/uutiset/lahella/d296945d-0d32-4b4e-850d-75cb4c3a9150>

Verkkovaria 2016. Markkinoinnin kilpailukeinot - Hinta. Verkkovaria [viitattu 20.11.2017]. Saatavissa:

http://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page_id=483

Välimaa, M. 2017. 24/7-aukiolo laajenee Prismoissa – nämä 3 kauppaa nyt mukaan kokeiluun. Helsingin Uutiset [viitattu 20.11.2017]. Saatavissa:

<http://www.helsinginuutiset.fi/artikkeli/577199-247-aukiolo-laajenee-prismoissa-nama-3-kauppaa-nyt-mukaan-kokeiluun>

LIITTEET

Kysymyspohja

1. Esittele itsesi (ikä, sukupuoli, ammatti, talouden koko)
 - a. Hoidatko itse taloutesi pt ostokset?
2. Omistatko S-Etukortin tai K-Plussa kortin?
 - a. Missä kaikkialla käytät kanta-asiakas korttia?
3. Mitä päivittäistavarakauppaketjuja tiedät?
4. Mitä pt-kauppoja omalta paikkakunnaltasi löytyy?
5. Olisiko mielestäsi parempi, jos pt-kauppoja olisi enemmän?
6. Kuinka helppoa mielestäsi on päästä pt-markkinoille uutena ketjuriippumattomana yrittäjänä?
7. Missä teet pt ostoksesi, suositko tiettyjä paikkoja?
8. Kun olet ostoksilla, niin ostatko kauppojen omia merkkejä?
 - a. K-menu, Pirkka ja Euro Shopper K-ryhmällä
 - b. X-tra, Rainbow ja Kotimaista S-ryhmällä
9. Oletko havainnut kaupan omien tuotteiden hinnoissa ja laaduissa eroja, verrattuna vastaaviin tuotteisiin?
10. Jos verrataan S- ja K-ryhmän etuisuuksia keskenään, niin kumpi on mielestäsi kuluttajalle edullisempi vaihtoehto?