



OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU

OULUN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Tiina Heikkilä

**HALPUUTTAMINEN - S-RYHMÄN TOIMINTAA OSUUSTOIMINNALLISEN
TARKOITUKSEN MUKAISESTI**

Pro gradu -tutkielma

Taloustiede

Toukokuu 2016

Yksikkö Taloustieteen yksikkö			
Tekijä Heikkilä Tiina		Työn valvoja Svento Rauli, Professori Kalliopuska Raimo	
Työn nimi Halpuuttaminen - S-ryhmän toimintaa osuustoiminnallisen tarkoituksen mukaisesti			
Oppiaine Taloustiede	Työn laji Pro gradu -tutkielma	Aika Toukokuu 2016	Sivumäärä 83+4
Tiivistelmä			
<p>Tässä tutkielmassa perehdytään S-ryhmän toteuttamaan halpuuttamiseen ja sen mahdolliseen osuustoiminnalliseen yhteyteen. Tutkimusongelma voidaan esittää seuraavan kysymyksen muodossa: Mikä on S-ryhmän halpuuttamisen tarkoitus ja sen yhteys osuustoiminnallisuuteen? Tavoitteena on osuustoiminnan taloustieteellisen teorian ja empirian avulla selvittää, mitä halpuuttaminen on ja mikä on sen tarkoitus.</p> <p>S-ryhmä aloitti halpuuttamisen eli tiettyjen päivittäistavaratuotteiden hintojen alentamisen vuoden 2015 tammikuussa. Halpuuttamalla S-ryhmä pyrkii parantamaan suomalaisten ostovoimaa ja puolustaa toimintansa pohjaa eli osuustoiminnallista aatetta. S-ryhmän mukaan halpuuttamisessa ei ole kyse markkinointikampanjasta vaan pysyvästä hintojen alentamisesta. S-ryhmä on vakuuttanut ottavansa halpuuttamisen kustannukset täysin omasta katteestaan, mutta Maa- ja metsätaloustuottajain keskusliitto MTK ja Elintarviketeollisuusliitto ETL ovat huolissaan halpuuttamisen vaikutuksista tuottajien tuloihin.</p> <p>Tutkimuksen empiirisessä osiossa tutkittiin Osuuskauppa Arinan liikkeenjohdon sekä omistajien ja ei-omistajien näkemyksiä ja kokemuksia halpuuttamisesta. Empiirinen osuus koostuu niin Osuuskauppa Arinan liikkeenjohdolle kuin omistajille ja ei-omistajille suunnatuista haastatteluista. Tutkimukseen osallistui kolme Arinan liikkeenjohtoon lukeutuvaa henkilöä, kaksi omistajaa ja yksi ei-omistaja. Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tapaustutkimusta ja haastattelut suoritettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina.</p> <p>Osuuskauppa Arinan liikkeenjohdon mukaan halpuuttaminen on paluuta osuustoiminnan juurille tai ainakin osuustoiminnallisen ajatuksen kirkastamista. Kuluttajia edustavat haastateltavat puolestaan näkevät halpuuttamisen markkinointikikkana, jonka päämääränä on kasvattaa S-ryhmän markkinaosuutta. Halpuuttamisella voidaan siis katsoa olevan useita päämääriä eikä hyvin onnistunut halpuuttamisen kampanjointi sulje pois osuustoiminnallisuutta.</p> <p>Tutkimuksen yleistettävyydessä tulee ottaa huomioon tutkimuksen suhteellisen suppea otanta. Haastateltavien mielipiteitä tulee käsitellä esimerkin kaltaisesti, mutta ne ovat kuitenkin pitkälti yleisten, vallitsevien mielipiteiden sekä näkemyksien ja kokemusten kanssa yhteneväisiä. Otettaessa huomioon tämän tutkimuksen laajuus ja tutkimusongelma, kohdejoukko on valikoitu hyvin ja perustellusti.</p>			
Asiasanat osuustoiminta, hintojen alentaminen, päivittäistavarakauppa			
Muuta tietoa			

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Johdatus aiheeseen ja perustelut aiheen valinnalle.....	6
1.2	Keskeiset käsitteet	9
1.3	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	12
1.4	Tutkimuksen metodologia	12
1.5	Tutkimuksen rakenne.....	13
2	OSUUSTOIMINNAN TALOUSTIETEELLINEN PERUSTA JA TEORIA	15
2.1	Osuustoiminnan käsite, luonne ja arvomaailma	16
2.2	Osuustoiminnallisen yritystoiminnan erityispiirteet	18
2.3	Osuustoiminnan taloudellinen kannattavuus	19
3	KANSAINVÄLINEN VERTAILU	23
3.1	Esimerkki Sveitsistä: Migros	23
3.2	Esimerkki Ruotsista: Kooperative Förbundet	24
3.3	Esimerkki Englannista: The Co-operative Group	25
3.4	Esimerkki Yhdysvalloista: Puget Consumers Cooperative.....	26
3.5	Esimerkkiyritysten vertailu.....	27
4	HINTOJEN HALPUUTTAMINEN	30
4.1	Halpuuttamisen taustalla olevat syyt ja halpuuttamisen tavoite.....	30
4.2	Halpuutetut tuotteet ja tuotteiden osuus valikoimasta.....	31
4.3	Halpuuttamisen vaikutukset	34
5	EMPIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	37
5.1	Tutkimuksessa käytetyt menetelmät	37
5.2	Tapausyrityksen esittely	39
5.3	Aineiston keruumenetelmänä teemahaastattelu	40

5.4	Aineiston analysointimenetelmä	42
6	TULOKSET	44
6.1	Teemahaastattelun alkukysymykset.....	44
6.2	Päivittäistavarakaupan kilpailutilanne ja kuluttajahinnat Suomessa	45
6.3	Osuustoiminta yritysmuotona.....	48
6.3.1	Toiminnan tarkoitus	49
6.3.2	Osuustoiminnan erityispiirteet	50
6.4	S-ryhmä osuustoiminnallisena yrityksenä	52
6.4.1	S-ryhmän hyödyt omistajille.....	54
6.4.2	Syyt S-ryhmän menestymisen taustalla	55
6.4.3	S-ryhmän haasteet.....	56
6.5	Halpuuttaminen.....	58
6.5.1	Halpuuttamisen mahdollistaminen.....	60
6.5.2	Arinan liikkeenjohdon näkemys halpuuttamisesta	61
6.5.3	Omistajien ja ei-omistajien näkemys ja kokemus halpuuttamisesta	62
6.5.4	Halpuutetut tuotteet ja niiden näkyvyys	64
6.5.5	Halpuuttamisen kritiikki	66
6.5.6	Halpuuttamisen vaikutukset.....	69
6.5.7	Halpuuttamisen jatkuvuus ja tulevaisuuden näkymät.....	70
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	72
7.1	Teoreettiset ja empiiriset johtopäätökset.....	72
7.2	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset.....	75
7.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	76
7.4	Jatkotutkimusmahdollisuudet	79
	LÄHTEET	80
	LIITTEET	84

TAULUKOT

Taulukko 1. Esimerkkejä Prismoissa halpuutetuista tuotteista. (Patarumpu).....	33
--	----

1 JOHDANTO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mikä on S-ryhmän toteuttaman halpuuttamisen tarkoitus ja sen mahdollinen yhteys osuustoiminnallisuuteen. Tutkimuksen aihealueita ovat osuustoiminnan luonne, arvomaailma, identiteetti, erityispiirteet ja taloudellinen kannattavuus sekä halpuuttamisen tarkoitus, merkitys ja kokemukset halpuuttamisesta. Empiirinen tutkimus toteutetaan tutkimalla kokemuksia ja näkemyksiä, joita osuuskauppa Arinan liikkeenjohdolla ja omistajilla sekä ei-omistajilla on koskien halpuuttamista.

1.1 Johdatus aiheeseen ja perustelut aiheen valinnalle

Suomen päivittäistavarakaupan rakenne ja kilpailutilanne ovat olleet viime aikoina paljon esillä yhteiskunnallisissa keskusteluissa. Keskusteluiden keskiöön on noussut kysymykset siitä, ovatko päivittäistavaramarkkinat tällä hetkellä tarpeeksi kilpailulliset ja millä tasolla kuluttajahinnat todella ovat. Vakavia puutteita ei kaupan kilpailutilanteesta ole löydetty ja selvityksien pohjalta voidaan todeta, että Suomen päivittäistavarakaupan hinnat ovat pysytelleet keskimääräisellä eurooppalaisella tasolla. Kaupan alan markkinat ovat kuitenkin huomattavasti kasvattaneet keskittyneisyytään niin USA:ssa kuin läntisessä Euroopassakin. Suomen päivittäistavaramarkkinat ovat Euroopan keskittyneimmät, sillä 80 % markkinoista on kahden suurimman toimijan, S-ryhmän ja K-ryhmän, hallinnassa. Yrityksellä olevan markkinavoiman katsotaan johtavan korkeampiin hintoihin ja matalampaan tuotannon tasoon.

Suomen päivittäistavaramarkkinoilla markkinavoimaa hallussapitävä S-ryhmä on osuustoiminnallinen yritys, jonka keskiössä on vahva arvopohja ja jonka toiminta tähtää jäsentalouksien tarpeiden tyydyttämiseen. On mielenkiintoista tarkastella, miten yhteiskunnan toimivuuden parantamisen tavoittelun kautta syntynyt osuustoiminta näyttäytyy nykypäivän päivittäistavaramarkkinoiden kilpailussa. Osuustoiminnan alkuperäisenä tarkoituksena on ollut tarjota tuotteita ja palveluita edulliseen hintaan kuluttajien tarpeiden tyydyttämiseksi ja hyvinvoinnin lisäämiseksi. Vuoden 2015 tammikuussa S-ryhmä alensi yli 400 tuotteen hintaa Prismoissa, tätä hintojen alentamista nimitettiin halpuuttamiseksi. Tässä

tutkimuksessa pyritään löytämään ne syyt, miksi S-ryhmä aloitti halpuuttamisen. Tutkimuksessa tarkastellaan myös, onko halpuuttaminen vain tehomarkkinointia kovenevassa kilpailussa vai pyritäänkö halpuuttamisen kautta nostamaan osuustoiminnan tarkoitus toiminnan keskiöön.

Venäjän asettama tuontikielto ja sen paisuttama maataloustuotteiden ylituotanto EU:ssa ovat laskeneet tuottajahintoja Suomessa ja yleinen huono taloustilanne puolestaan heikentää kysyntää. Tuontituotteiden hintoja laskee EU:n sisämarkkinoiden kiristynyt kilpailu ja näin ollen samalla syntyy paine laskea kotimaisten tuotteiden hintoja. Elintarviketeollisuuden on Venäjän viennin loputtua vaikea löytää korvaavia vientimarkkinoita ja näin ollen vientihinnat ovat aiempia vuosia matalammat. Suomeen virtaa edullisia tuontituotteita, jotka pitävät kotimaan hintakehityksen olemattomana. Kotimaisten tuotteiden kulutuksen pysyminen ennallaan on kotimaiselle maataloustuotannolle ja elintarviketeollisuudelle elinehto. S-ryhmä on ottanut kotimaisuuden halpuuttamisessa huomioon ja alentanut myös kotimaisten tuotteiden kuluttajahintoja.

SOK:n pääjohtaja Taavi Heikkilä (2015) toteaa, että S-ryhmän tehtävänä on auttaa tavallisia suomalaisia arjessa. Tällä pääjohtaja viittaa esimerkiksi hintojen halpuuttamiseen, sillä ”asiakkaat ovat pitäneet ruuan hintaa liian kalliina”. Ruuan hintojen alentaminen on yksi näkyvä asia, jolla S-ryhmä haluaa tuoda suuria muutoksia esille. Tilastokeskuksen mukaan ruuan hinta laski viime tammikuusta helmikuuhun prosentilla. Tärkeimmäksi syyksi tähän ruuan hinnan laskuun S-ryhmä näkee osuuskauppojen toteuttaman halpuuttamisen. S-ryhmän mukaan halpuuttaminen on tapahtunut ja tapahtuu omia it-, energia-, kiinteistö- ja markkinointikuluja leikkaamalla ja omasta katteestaan tinkimällä. Julkisuudessa on kuitenkin käyty keskustelua siitä, ketkä maksavat halpuuttamisen kustannukset.

Halpuuttamalla S-ryhmä pyrkii parantamaan suomalaisten ostovoimaa. SOK:n pääjohtajan Taavi Heikkilän (2015) mukaan halpuuttamisella on ostovoiman parantamisen kautta positiivisia vaikutuksia kansantalouteen ja kasvun edellytyksiin. Kuten SOK:n pääjohtajakin itse toteaa, osuuskauppa haluaa puolustaa sitä, mihin sen toiminta pohjautuu; osuustoiminnan aatteeseen. Taavi Heikkilän haastatteluissa korostuu, että S-ryhmä on ja tulee olemaan asiakkaiden omistama kauppa ja tämä

liiketoimintamalli tulee kantamaan S-ryhmää myös jatkossa. S-ryhmä korostaa, että halpuuttamisessa ei ole kyse kampanjasta, vaan pysyvästä hintojen alentamisesta, joka on toistaiseksi pysyvä toimintamalli. S-ryhmän kate ruuan hinnassa pienenee halpuutuksen myötä ja vuonna 2015 myyntikatteesta siirrettiin 60 miljoonaa euroa kuluttajahintoihin. MTK ja Elintarviketeollisuusliitto ETL ovat kuitenkin huolissaan halpuuttamisen vaikutuksista tuottajien tuloihin. S-ryhmä vakuuttaa, että halpuuttaminen on tehty täysin omasta katteesta tinkimällä ja täten tuottajille ei koidu negatiivisia vaikutuksia halpuuttamisesta. S-ryhmän ruokatuotteissa kotimaisuusaste on 80 prosenttia ja halpuuttamisessa kaikkein isoimmat volyymit on kohdistettu kotimaisiin tuotteisiin, mikä edesauttaa kotimaisten tuotteiden menekkiä Suomessa.

S-ryhmän halpuuttamiseen Kesko vastasi vuoden 2015 lopussa reiluuttamalla K-ryhmän ruokakauppoja, jossa Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliiton MTK oli vahvasti mukana. Keskon pääjohtaja Mikko Helander kertoi K-ryhmän tuovan kauppoihin tuotteita, joista kuluttaja maksaa lisähintaa suoraan tuottajille. (Lassila 2015.) Toisin kuin S-ryhmän halpuuttamisessa, reiluuttamisessa kyse ei ole ruuan hinnan alentamisesta vaan ruuan hinnan korottamisesta, josta hyöty menisi maataloustuottajille. Keskon tarkoituksena oli aloittaa reiluuttaminen marraskuussa 2015 Tuottajalle kiitos-kampanjalla, jolla pyrittiin keräämään sikatilallisille 500 000 euroa. Kuluttajan joulukinkusta maksaman lisäeuron lisäksi Kesko lupasi maksaa toisen euron lisää ja näin joulukinguista saadut lisätuotot menisivät suoraan tuottajille. Kampanja todettiin kuitenkin rahankeräyslain vastaiseksi, sillä Kesko ei antanut eurolle vastiketta joten Kesko joutui tekemään uusia järjestelyitä toteuttaakseen kampanjan. Vuoden 2016 alkuun mennessä Kesko on tilittänyt 100 000 euroa MTK:n kautta suomalaisille sikatilallisille (Pentikäinen 2016).

Keskon tarkoituksena on kuitenkin jatkaa reiluuttamista vuoden 2016 alussa tuomalla markkinoille Pirkka-maidon, joka on muutamia senttejä kalliimpaa kuin vastaavat tuotteet. Kesko pääjohtajan Helanderin mukaan reiluutuksessa on ensin kyse vain kampanjasta, mutta mikäli kuluttajat ottavat reiluutetut tuotteet hyvin vastaan, voi kyse olla pitkäaikaisemmasta tavasta. (Holtari 2015.) Vuoden 2016 alussa Kesko ilmoitti alentavansa 2000 tuotteen hintaa. Keskon hinnanalennukset kohdistuvat ainoastaan Keskon ketjuvalikoiman tuotteisiin, joille itsenäiset K-kauppiat eivät saa asettaa Keskon määrittelemiä hintoja korkeampia hintoja. Keskon

mukaan hinnan alennukset johtuvat raaka-aineiden maailmanmarkkinahintojen laskusta ja kustannuksien alenemisesta. Kyse ei Keskon mukaan ole hintakilpailusta, vaan hintojen tarkistaminen markkinatilanteen mukaan on täysin normaalia päivittäistavarakaupan toimintaa.

S-ryhmän ja K-ryhmän toimet näyttäytyvät kuluttajille kiristyneenä hintakilpailuna, vaikka molemmat toimijat esittävät hintojen alentamisen juontuvan muista lähtökohdista käsin. Hintakilpailun olemassa olosta kertoo muun muassa Keskon asenteen muutos hintojen alentamiseen. Keskon pääjohtaja Mikko Helander arvosteli vuoden 2015 aikana S-ryhmää halpuutuksesta. Helanderin mukaan hintojen alentamisen kohdistaminen tiettyihin tuotteisiin ei ole järkevää eikä vastuullista ja lisäksi se vääristää kilpailua. Vuoden 2015 aikana Kesko korosti, että kilpailuvalttina toimi hinnan asemasta tuotteiden laatu, mutta vuoden 2016 hinnan alennukset kertovat Keskon tulleen selvemmin mukaan hintakilpailuun. Keskon päivittäistavarakaupan toimialajohtaja Jorma Rauhala perustelee Keskon suunnan muutosta sillä, että Keskon alentamat tuotteet ovat tasaisesti eri toimittajien tuotteita ja kun keskustelu on siirtynyt ruuan hintaan, on Keskonkin noustava esiin. (Nalbantoglu 2016.)

1.2 Keskeiset käsitteet

Osuustoiminta

Osuustoiminta on osuuskunnassa tapahtuvaa taloudellista, sosiaalista ja/ tai kulttuurista yhteistoimintaa, jonka tarkoituksena on tarjota jäsenistölleen hyödykkeitä ja palveluita mahdollisimman edullisin ehdoin. Osuustoiminta on taloudellinen toimintamalli, joka pohjautuu omatoimisuuden, omavastuisuuden, demokratian, tasa-arvon, oikeudenmukaisuuden ja solidaarisuuden arvoihin. Osuustoiminnan periaatteet ovat suuntaviivoja arvojen toteuttamiseksi käytännössä. Osuustoiminnan julkilausutut periaatteet ovat vapaaehtoinen ja avoin jäsenyys, demokraattinen jäsenhallinto, jäsenten taloudellinen osallistuminen, itsenäisyys ja riippumattomuus, koulutus, oppiminen ja viestintä, osuuskuntien keskinäinen yhteistyö sekä vastuu toimintaympäristöstä. Osuustoiminnassa palveluiden käyttäjät

omistavat palveluiden tuottajat ja toiminnasta kertyvä säästö jaetaan jäsenille ensisijaisesti palveluiden käyttäjinä, ei sijoittajina.

ICA- coop

International Co-operative Alliance eli kansainvälinen osuustoimintaliitto on itsenäinen ja ei-valtiollinen järjestö, joka on perustettu vuonna 1895. Järjestön tarkoituksena on yhdistää, edustaa ja palvella osuuskuntia kaikkialla maailmassa. Kansainvälinen osuustoimintaliitto, ICA, tarjoaa globaalin areenan ja äänen tiedolle ja asiantuntemukselle sekä järjestää toimintaa niin osuuskunnille kuin osuuskunnistakin. ICA:lla on jäseniä sadassa eri maassa ja liitto edustaa noin miljardia osuuskuntien jäsentä eri puolilla maailmaa. ICA:n jäsenet koostuvat kansainvälisistä ja kansallisista osuustoimintajärjestöistä. Vuonna 1995 liitto hyväksyi tarkistetun julkilausuman osuustoiminnan identiteetistä. Julkilausuma koostuu osuuskuntien määritelmästä, arvoista ja periaatteista. (ICA 2016.)

S-ryhmä

S-ryhmä on osuustoiminnallinen kaupan alan yritysryhmä. S-ryhmä muodostuu Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK) ja sen tytäryhtiöistä sekä 20 alueosuuskaupasta ja kahdeksasta paikallisosuuskaupasta. Osuuskauppojen jäsenet omistavat osuuskaupat, jotka puolestaan omistavat keskusliike SOK:n. SOK tuottaa osuuskaupoille hankinta-, asiantuntija-, ja tukipalveluita sekä vastaa S-ryhmän strategisesta ohjauksesta ja liiketoimintaketjujen kehittämisestä. S-ryhmän liiketoiminnan tarkoituksena on tuottaa kilpailukykyisiä palveluja ja etuja asiakasomistajille. (S-kanava 2016.)

Halpuuttaminen

Halpuuttaminen on S-ryhmän sisällä tapahtuvaa päivittäistavaroiden hintojen alentamista. S-ryhmä aloitti hintojen halpuuttamisen Prismoissa tammikuussa 2015. Toukokuussa 2015 halpuuttaminen eteni S-marketteihin ja myöhemmin Sale ja Alepa lähikauppoihin. Halpuuttamista tapahtuu yhtenäisesti niin koko S-ryhmän sisällä kuin osuuskauppakohtaisestikin Prisma-, S-market-, Sale- ja Alepa-ketjuissa.

S-ryhmän mukaan halpuutuksessa on kyse pysyvästä hintojen alentamisesta, ei kampanjasta.

K-ryhmä

Kesko Oyj tytäryhtiöineen ja itsenäiset K-kauppiaat muodostavat K-ryhmän, jonka vähittäismyynti oli vuonna 2014 noin 11 miljardia euroa (alv 0%). Kesko Oyj on suomalainen kaupan alan pörssiyhtiö, joka toimii päivittäistavara-, rauta-, erikois-, auto- ja konekaupassa. Keskon ketjutoimintaan kuuluu noin 2000 kauppaa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Latviassa, Liettuassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä. Ruokakesko Oy on Keskon suurimmasta toimialasta, elintarvikekaupasta, vastaava tytäryhtiö. Ruokakeskon neljä vähittäiskauppaketjua ovat K-Citymarket, K-Supermarket, K-market ja K-extra. Ruokakesko vastaa näiden K-ruokakauppaketjujen logistiikasta, kauppapaikoista ja tukipalveluista. (Kesko 2015.)

Ketjuliiketoiminta

Ketju, joka toimii ennalta määrättyjen, yhteneväisten ketjukonseptien mukaisesti, harjoittaa ketjuliiketoimintaa. Ketjuliiketoiminnassa päätöksenteko on olennaisilta osin keskitetty ketjun johdolle eli ketjuyksikölle. Ketjuyksiköllä on valta ja vastuu päättää ketjun strategisista asioista, perusvalikoiman muodostamisesta sekä markkinoinnista. Myös ketjun ostotoiminta ja tiedonhallinta on keskitetty ketjuyksikölle. Kuluttajille ketjuliiketoiminta näyttäytyy ketjuun kuuluvien kauppojen samankaltaisena myymäläilmeenä, tavaravalikoimana sekä hinta- ja palvelutasona. Nykypäivän kilpailuympäristössä laajaa liiketoimintaa harjoittavan kaupparyityksen on nähty menestyvän vain harjoittamalla kokonaisvaltaisesti ketjuliiketoimintaa. Ketjuliiketoimintamalli tuo tehokkuusetuja, joita tukku-vähittäiskaupamallilla ei pystytä saavuttamaan. (Kautto, Lindblom & Mitronen 2008: 70–73.) S-ryhmä aloitti ketjuliiketoimintansa 1990-luvun alkupuolella, kun taas K-ryhmä siirtyi ns. vertikaaliseen ketjuliiketoimintamalliin vuonna 2001 (Kautto & Lindblom 2005: 34–37). On kuitenkin huomioitava, että K-ryhmässä itsenäisillä K-kauppiaille on valta muodostaa valikoimat kauppakohtaisesti, mikä poikkeaa puhtaasta ketjuliiketoiminnan määritelmästä.

1.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän Pro gradu -tutkielman tarkoituksena on selvittää S-ryhmän halpuuttamisen tarkoitus ja sen yhteys osuustoiminnallisiin periaatteisiin. Halpuuttaminen on hyvin tuore ilmiö ja näin ollen siitä ei ole saatavilla tieteellistä tutkimustietoa, joten tuoreelle tätä ilmiötä koskevalle tutkimukselle löytyy tarve. Koko kaupan ala on voimakkaassa muutoksessa, taloustilanne on haastava ja kuluttajien ostovoimaa olisi parannettava. Nämä ovat asioita, jotka kauppayrityksen on otettava huomioon menestyäkseen sekä pysyäkseen markkinoilla. Haastavassa kilpailuympäristössä yritysten on tarkistettava toimintamallejaan, mutta samalla säilytettävä identiteettinsä, joka erottaa ne muista kilpailijoista.

Tutkimusongelmaa pyritään selvittämään seuraavalla päätutkimuskysymyksellä:

Mikä on S-ryhmän halpuuttamisen tarkoitus ja sen yhteys osuustoiminnallisuuteen?

Päätutkimuskysymyksen tarkentamiseksi muodostetaan kaksi alatutkimuskysymystä:

Mikä on halpuuttamisen todellinen merkitys kuluttajille?

Millainen on omistajien ja ei-omistajien sekä Arinan liikkeenjohdon näkemys ja kokemus halpuuttamisesta?

1.4 Tutkimuksen metodologia

Halpuuttamista on vain S-ryhmässä ja näin ollen se on itsessään ilmiö, jolla on sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen puoli. Kvantitatiivinen puoli näkyy hintojen laskuna ja kvalitatiivinen puoli on ikään kuin ääneen lausuttu S-ryhmän strategia. Opinnäytetyössäni tulen käyttämään laadullisia eli kvalitatiivisia menetelmiä. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla ja sitä hyödyntäen pyrin saamaa tutkimuskohteesta monipuolisia ja kattavia tuloksia. Opinnäytetyössäni on perusteltua käyttää taloustieteen valtavirrasta poiketen myös laadullista tutkimusta määrällisen tutkimuksen rinnalla, jotta tutkimuksesta tulisi parhaiten ilmiötä selittävä, monipuolinen kuvaus aiheesta.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millainen merkitys hintamielikuvilla on kuluttajan ostokäyttäytymiseen. Vaikka halpuutettujen tuotteiden osuus kuluttajan ostokorista olisi pieni, voi halpuutuksella silti olla vaikutusta kuluttajan kokemaan hintamielikuvaan ja siten ostokäyttäytymiseen. Tutkimuksessa toteutetaan puolistrukturoitu haastattelu halpuuttamisesta, mikä mahdollistaa vapaamman keskustelun teeman sisällä.

Tämä tutkimus on tehty yhteistyössä osuuskauppa Arinan kanssa, joka on Pohjois-Suomen alueella toimiva S-ryhmän alueosuuskauppa. Tutkimus rajataan koskemaan halpuuttamisen osalta osuuskauppa Arinaa ja Arinan Prismoja, sillä osa halpuuttamisesta tapahtuu yhtenäisesti S-ryhmän sisällä ja taas toisaalta osuuskauppa kohtaisesti niin Prismoissa, S-marketeissa ja Sale- ja Alepa-ketjuissa. Tutkimuksen aineisto koostuu puolistrukturoiduista haastatteluista, jotka on kohdennettu kolmelle eri kohderyhmälle; Arinan liikkeenjohdolle, Arinan omistajille sekä kuluttajille, jotka eivät ole Arinan omistajia. Haastatteluiden avulla kerätyn tutkimusaineiston tarkoituksena on ennen kaikkea lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä sekä parantaa tutkimustulosten yleistettävyyttä. Haastattelun lisäksi tutkimusmenetelmänä hyödynnetään tuotekohtaisia hintatietoja halpuutetuista tuotteista. Tutkimuksen metodologisia ja menetelmällisiä valintoja sekä tutkimusaineistoja esitellään tarkemmin luvussa neljä. Tutkielman toinen luku mukailee osittain omaa aikaisempaa kandidaatin tutkielmaani: Osuustoiminta ja vastakkaisen markkinavoiman käsite päivittäistavarakaupassa.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tämä pro gradu tutkielma koostuu seitsemästä pääluvusta. Johdantoluvun jälkeisessä eli luvussa kaksi esitellään osuustoiminnan taloustieteellinen teoria. Tämän luvun tarkoitus on tuoda esille, miten ja miksi osuustoiminta on syntynyt ja mille arvoille ja periaatteille sen identiteetti pohjautuu. Historiallisen tarkastelun lisäksi tuodaan esille, miten osuustoiminta näyttäytyy nykypäivänä ja pohjautuuko toiminta edelleen samoihin aatteisiin ja arvoihin. Luvussa kolme tehdään kansainvälistä vertailua päivittäistavaramarkkinoilla toimivien osuustoiminnallisten yritysten kesken. Tässä luvussa tuodaan esille mahdollisia yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia, joita muiden maiden osuustoiminnallisilla yrityksillä on suhteessa Suomessa toimivaan S-ryhmään

ja löytyykö muista maista halpuuttamisen kaltaista ilmiötä. Luvussa neljä perehdytään halpuuttamiseen ja tuodaan esille halpuuttamisen tarkoitus ja sen vaikutukset. Tutkielman viidennessä luvussa taustoitetaan tutkimuksen metodologisia valintoja ja tutkimusmenetelmiä. Luvussa kuvaillaan tutkimuksen aineistonkeruun ja analysoinnin eri vaiheet sekä esitellään tutkimusaineistot. Tutkimuksen haastatteluja ja kvantitatiivisia tuloksia analysoidaan luvussa kuusi. Viimeisessä eli seitsemännessä luvussa tutkimuksen keskeiset tulokset koostetaan yhteen teoreettisia ja liikkenjohdollisia johtopäätöksiä varten. Viimeisessä luvussa esitetään myös jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 OSUUSTOIMINNAN TALOUSTIETEELLINEN PERUSTA JA TEORIA

Osuustoiminta on lähtenyt liikkeelle yhteistyömuotoisesta esiosuustoiminnasta, joksi voidaan lukea muun muassa juhlien järjestäminen tai elintarvikkeiden hankinta. Kirjoitettua historiaa osuustoiminnasta ja erityisesti sen alkumuodosta, esiosuustoiminnasta, löytyy jo 1500-luvulta. (Seppelin 2000: 10–11.) Englannissa ja Ranskassa esiosuustoiminta on ollut merkittävää ja tällaisina esiosuustoiminnallisina järjestöinä voidaan mainita Sleesian maatalousluottojärjestelmä, Oxfordin lähellä sijainnut räätäleiden tuotanto-osuuskunta sekä erilaiset jauhojen, myllyjen ja leipomotuotteiden kuluttajien osuuskunnat. Näistä omaehtoisista esiosuustoiminnallisista järjestöistä ryhdyttiin 1820- ja 1830-luvuilla käyttämään käsitettä osuustoiminnallinen, ko-operatiivinen yhteenliittymä. (Laurinkari 2004:13.)

1800-luvun lopun Suomessa alkava sortokausi aiheutti toimeentulo-ongelmia kansalaisille, mutta samalla hyvin otollisen ajan osuustoiminnan leviämiseen Suomessa. Aluksi osuustoiminta-aate liittyi lähinnä vain maalaisväestön elinolojen kohentamiseen ja Suomen osuustoiminnan isänä pidetty H Gebhard (1864–1933) asettikin tavoitteekseen kehittää sellaisen yritysmuodon, jonka avulla myös maalaisväestö pystyi integroitumaan kehittyvään markkinatalouteen. Gebhard oli saanut osuustoimintaoppinsa Saksasta ja Irlannista, mikä avarsi hänen näkemystään siitä, että osuustoiminta oli toimiva ase myös venäläistämistä vastaan. Itse asiassa Suomen autonomiaa horjuttanutta helmikuun manifestia on pidetty lähtölaukauksena osuustoiminta-aatteen leviämässä. Osuustoimintaliikkeen avulla korostettiin itsemääräämisoikeutta, omatoimisuutta sekä itsenäisyyden merkitystä kansallisen yhtenäisyyden saavuttamiseksi. (Kuisma ym. 1999: 32–35, Laurinkari 2004: 18–19.)

Osuustoiminta oli kiinteästi yhteydessä myös työväenliikkeeseen, sillä se miellettiin yritysmuodoksi, joka palveli maaseutuväestön lisäksi myös työväestöä. Yhteys työväestöön näkyi lähinnä osuuskauppatoiminnassa, josta esimerkkinä on, että SOK:n 12 perustajaosuuskaupasta seitsemää nimitettiin työväen osuuskaupaksi. Osuuskauppojen perustamisen syynä olivat ensisijaisesti vähittäiskaupan epäkohdat. Pellervo-seura perustettiin vuonna 1899 ja osuustoimintalaki säädettiin vuonna 1901 yhtenäistämään osuuskuntien perustamista ja toiminnan käynnistämistä. Ensimmäiset

osuuskaupat perustettiin kuitenkin jo ennen osuustoimintalain säätämistä. (Laurinkari 2004: 19–20.)

Uuden 1.1.2014 voimaan tulleen osuuskuntalain (421/2013) 1. luvun 5. §:n mukaan osuuskunnan toiminnan tarkoituksen määrittely kuuluu seuraavasti:

Osuuskunnan toiminnan tarkoituksena on jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi harjoittaa taloudellista toimintaa siten, että jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tarjoamia palveluita taikka palveluita, jotka osuuskunta järjestää tytäryhteisönsä avulla tai muulla tavalla. Toiminnan tarkoituksesta voi säännöissä määrätä toisin.

2.1 Osuustoiminnan käsite, luonne ja arvomaailma

Osuustoiminnan peruslähtökohtana on samankaltaisen tarpeen omaavien ihmisten tai yhteisöjen yhdistyminen, jotta he voisivat saada paremman aseman markkinoilla. Taloudellisessa mielessä osuuskunnalle on tarvetta vain silloin, kun sen harjoittama liiketoiminta tuo selkeitä ja konkreettisia etuja omistajilleen. (Troberg 2014.) Taloustieteissä osuustoiminnan periaatteita lähdetään ensisijaisesti arvioimaan taloudellisen rationaaliteetti käsitteen kautta. Niin selkeiksi ei periaatteita kuitenkaan koskaan saada, että niiden avulla voitaisiin kiistatta erottaa osuuskunnat muista yrityksistä. Ei siis ole olemassa yleispätevää normilähdettä, joka määrittelisi osuustoiminnan periaatteet. (Laurinkari 2004: 52–55.) Osuustoiminnan keskiössä on arvomaailma, jota ainakin teoriatasolla osuuskuntien tulisi noudattaa riippumatta osuuskunnan koosta, toimialasta tai ympäröivästä toimintaympäristöstä (Novkovic 2008).

International Co-operative Alliancen (ICA) (2016) mukaan osuustoiminnan periaatteet ovat ohjesääntöjä osuuskuntien arvojen toteuttamiseksi käytännössä. Osuustoiminnan arvopohja nojaa siihen, että jäsenyys on kaikille avoin ja vapaaehtoista, osuuskunnat ovat demokraattisia organisaatioita, joissa jäsenet pyrkivät kasvattamaan yhteistä hyvää ja kaikki ovat vastuussa yrityksen toimintakyvystä. Osuuskunnat tarjoavat monipuolista koulutusta jäsenilleen ja pyrkivät takaamaan myös sitä kautta osuuskunnan kehityksen. Jäsenet omistavat

yrityksen ja ovat näin ollen oikeutettuja päättämään yrityksen toiminnasta. Jokaisella osuuskunnan jäsenellä on samat oikeudet ja hyödyt toisiinsa nähden. (Somerville 2007: 5–17.) Ylijäämä käytetään usein osuuskunnan kehittämiseen investoimalla tai tekemällä varauksia myöhempää käyttöä varten, mutta myös ylijäämän jako on mahdollista jäsenien kesken ja se toteutetaan siinä suhteessa kuin jäsenet ovat käyttäneet osuuskunnan tarjoamia palveluja. Osuuspääomalle maksettava koron merkitys on yleensä vähäinen, sillä osuuskuntien jäseniltään perimät osuusmaksut ovat melko pieniä. (ICA 2016.)

Osuustoiminnan arvokeskustelussa keskeisiksi arvoiksi nousevat yhteisöllisyys, taloudellisuus, demokraattisuus, tasa-arvo, vapaus ja vastuullisuus. Perustavana ajatuksena on, että osuustoiminta voi muodostaa edellytykset paremmalle ja oikeudenmukaisemmalle yhteiskunnalle. Tämä voidaan saavuttaa järjestämällä talous tyydyttämään ihmisten tarpeita, edistämällä inhimillistä kehitystä, vaalimalla sosiaalista vastuuta sekä harjoittamalla yhteistoimintaa niin kansallisella kuin kansainväliselläkin tasolla. Kuten voidaan havaita, osuustoiminta ei nojaa yksinomaan taloudellisiin arvoihin, vaan sen keskiössä on myös sosiaaliset arvot. Esiin on nostettu kuitenkin kysymyksiä, ovatko osuustoiminnan arvot ja päämäärät jääneet markkinaosuuksista käydyn kilpailun alle, kun kasvuideologia painaa toimintaa yhä markkinahakuisemmaksi. (Laurinkari 2004: 62–63.)

Laurinkarin (2004) mukaan osuustoiminnan arvoissa on tapahtunut muutoksia, jotka ovat johtaneet osuustoiminta-aatteen ja – identiteetin kriisiin taloudellisesti kehittyneissä maissa. Länsi- ja Pohjois-Euroopan osuustoiminta sitoo identiteettinsä vanhoihin osuustoiminnan perusarvoihin, kuten yhteistoimintaan, oma-apuun ja demokraattisuuteen. Osuustoimintaa ei ohjaa enää pelkästään nämä aatteet, vaan toiminta on nykyisin ennen kaikkea taloudellista toimintaa, joka tähtää kannattavuuteen. Kriisistä selviytymisen keinoina nähdään vain uudet osuustoiminnan muodot, kuten ekopankit, uusosuustoiminta tai pyrkimys luonnonmukaiseen talouteen. Pysyäkseen elinvoimaisena osuustoiminnan tulee vastata yhteiskunnalliseen rakennemuutokseen ottamalla huomioon tekninen kehitys, väestö- ja elinkeinorakenne sekä tuntemalla kotitalouksien tarpeet, jotta se kykenee tarjoamaan jäsenilleen oikeita hyödykkeitä ja palveluita. (Laurinkari 2004.)

2.2 Osuustoiminnallisen yritystoiminnan erityispiirteet

Osuuskunnat nähdään erityislaatuisina taloudellisina organisaatioina, joiden tavoitteena ei ole tavoitella suuria voittoja sijoittajille, vaan palvella jäsentalouksien tarpeita. Kaikilla osuuskunnilla nähdään olevan niin sanottu kaksoisluonne, mikä tarkoittaa sitä, että ne ovat sekä taloudellisia yrityksiä, että henkilöyhteisöjä eli samat ihmiset ovat niin omistajia, päättäjiä, asiakkaita kuin työntekijöitäkin. Osuuskunnat pyrkivät optimoimaan tuottojaan sekä jäsenilleen että omaan toimintaan, jotta osuuskunta voi jatkaa yritystoimintaansa. Osuuskuntien jatkuvuus ja pysyvyys on paljolti kiinni siitä, miten hyvin osuuskunta pystyy tyydyttämään kaksoisluonteesta juontuvat tarpeet. Erityisesti osuuskuntien demokraattisuus ja ihmisorientointisuus erottaa sen muista kapitalistisista organisaatioista. (Valentinov 2004: 5–20.) Osuuskunnissa tuotto eli ylijäämä palautetaan jäsenille palvelun käyttövolyymin suhteessa tai se käytetään investointeihin, koulutukseen tai virkistykseen eli sen käyttötapa ei perustu lainkaan pääoman sijoittamiseen muista yritysmuodoista poiketen. Parhaiten osuustoiminnan on nähty toimivan alueilla, joilla kysyntä ja tarjonta ovat ennustettavia ja sidosryhmät laajoja. (Laurinkari 2004: 32–33.)

Yritysmuotoja tarkasteltaessa osuuskunnat eroavat osakeyhtiöistä perusluonteeltaan ja yrityksen olemassaolon tarkoituksessa. Osuuskunnat ovat henkilöyhteisöjä, joiden keskiössä ovat jäsenet/omistajat ja heidän tarpeidensa tyydyttäminen. Osakeyhtiöt ovat pääomayhteisöjä, joiden tavoitteena on tuottaa mahdollisimman suurta tuottoa osakkeenomistajille. Näkyvimmin osuuskuntien ja osakeyhtiöiden erot tulevat esiin mm. tavoitteiden asettelussa ja jaettaessa yritysten liiketoiminnan tulosta. (Troberg 2005.) Osuuskunnissa jäsenmaksu on kaikille jäsenille sama ja se on ennalta määrätty tietylle tasolle. Osuuskaupan osuuksilla ei voi käydä kauppaa osakeyhtiöiden tapaan avoimilla markkinoilla. Jäsenyys-ääni –periaate on osuustoiminnan keskiössä, mikä tarkoittaa sitä, että yhdellä ihmisellä voi olla hallussaan vain yksi osuus osuuskunnasta ja tällöin hänellä on käytössään vain yksi ääni osuuskunnan asioista äänestettäessä. Tämä periaate tekee selvän eron osakeyhtiöiden ja osuuskuntien välille, sillä osakeyhtiöissä äänivalta perustuu omistettujen osakkeiden määrään. (Mazzarol, Limnios & Reboud 2011.)

Osuustoimintaa on luonnehdittu ketteräksi yritysmuodoksi, sillä osuuskunnat voivat reagoida ja toimia nopeasti, koska jäsenet ovat sekä omistajia, päättäjiä että työntekijöitä. Tosin osuuskunnat voivat kasvaa liian suuriksi, jolloin intressit jäsenten välillä erkaantunevat liiaksi toisistaan. Osuuskuntien koon kasvaessa joustavuus ja ketteruus saattavat vähentyä ja yritykset kohtaavat useita haasteita. Kasvu ja tavat toteuttaa laajentumista tekevät eron osakeyhtiöiden ja osuuskuntien välille. Osakeyhtiöt voivat fuusioitua eli sulautua yhteen. Fuusiossa suurempi yritys ottaa pienemmän yrityksen sisäänsä eli ikään kuin valtaa sen. Fuusioilla usein pyritään parantamaan yrityksen taloudellista toimintaa ja samalla hajautetaan omistajien sijoitusriskiä. Osuuskunnat puolestaan voivat kasvaa niin vertikaalisten kuin horisontaalisten liittojen kautta, säilyttäen kuitenkin itsenäisyytensä. (Troberg 2005.)

2.3 Osuustoiminnan taloudellinen kannattavuus

Osuuskunnat nähdään palveluiden turvaajina ja markkinoiden virheitä korjaavina toimijoina. Osuuskunnilla nähdään olevan suurin suhteellinen etu muihin yritysmuotoihin nähden silloin, kun markkinat eivät toimi kunnolla tai markkinoilla havaitaan häiriöitä. Suomessa 1900-luvun alkupuolella kuluttajaosuuskunnat syntyivät asiakkaiden aseman parantamisen tarpeesta. Kauppiaille oli ylivalta kuluttajiin nähden, tuotteet olivat ylihinnoiteltuja ja niiden laatu oli usein heikko. Perustettujen osuuskauppojen kautta kuluttajat pystyivät suoraan vaikuttamaan markkinatalouden toimintaan. (Gebhard 1925.) Nykypäivänä osuuskuntien rooli markkinoiden korjaajina tulee esiin siinä, että osuuskuntien kilpailijoiden on seurattava hintatasoa ja tarkistettava omia kauppatapojaan (Karhu 2013).

Paikallisen toiminnan ja toiminta-alueen kehittämisestä huolehtiminen on ominaista osuuskunnille. Liiketaloudellisesti menestyvä alue tarjoaa osuuskunnalle erinomaiset menestymisen mahdollisuudet, mutta samalla osuuskunta pystyy vaikuttamaan omistajiensa hyvinvointiin ja asuinympäristöön. Paikallisuuden edistämisellä on siis sekä osuuskunnan taloudellisen toimivuuden turvaamisen tavoite että yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttaminen. Monilla paikkakunnilla osuuskunnat ovat yksi tärkeimmistä ja suurimmista työllistäjistä, mikä turvaa alueen ihmisten

toimeentulon. Osuuskuntien ihmisiä osallistava ote ja yhteistyö kasvattavat monin tavoin alueen sosiaalista pääomaa. (Troberg 2014.)

Spear (2000) esittää seitsemän taloudellista etua, joita nykypäivän osuustoiminnallisilla yrityksillä on muihin toimijoihin verrattuna. Spearsin mukaan osuustoiminnan kilpailuetujen teoreettinen pohja on vielä epäselvä ja siksi hän tarkastelee artikkelissaan osuustoiminnan kilpailuetujen mahdollisia lähtökohtia ja avaintekijöitä. Potentiaalisten ja teoreettisten etujen näkökulmasta osuustoiminnallisten yritysten nähdään vastaavan tehokkaimmin markkinoiden epäonnistumiseen ja valtion kriiseihin uusilla hyvinvointimarkkinoilla. Esimerkiksi useat kuluttajaosuuskunnat ovat nousseet vallitsevaa monopolitilannetta vastaan ja näin ollen korjanneet markkinahäiriöitä. (Spear 2000.)

Toisena osuustoiminnan kilpailuetuna on Spearin (2000) mukaan se, että osuustoiminta nähdään avoimena ja luotettava yritysmuotona, jolloin epäsymmetrinen informaatio ei aiheuta kuluttajille ja muille toimijoille suuria monitorointikustannuksia. Esimerkiksi elintarvikemarkkinoilla osuuskunnat nähdään luotettavina toimijoina eivätkä kuluttajat koe, että osuuskunnat käyttäisivät heitä hyväkseen. Osuustoiminnan arvot ja periaatteet lisäävät tätä taloudellista luottamusetua osuustoiminnalle, verrattuna muihin yritysmuotoihin. Osuustoiminta näyttäytyy kuluttajien lisäksi osuustoiminnallisten yritysten välillä luotettavalta oma-apu – periaatteen kautta. Näin ollen osuustoiminta on tehokas keino pienemmille toimijoille vastata liialliseen markkinavoimaan. (Spear 2000.)

Osuuskunnat toimivat paikallisesti ja pyrkivät luomaan vahvoja sosiaalisia verkostoja oman alueensa kehittämisen tueksi. Osuustoiminnalla nähdään siis olevan sosiaalista pääomaa kasvattava vaikutus ympäristöönsä, mikä puolestaan kasvattaa ja parantaa taloudellista suorituskykyä. Sosiaalisen pääoman kasvamisen kautta osuuskunnilla on mahdollisuus ja kyky hoitaa kauppasopimuksiaan ja epäonnistumisia paremmin. (Spear 2000.)

Arvot ja periaatteet ovat vahvasti osuustoiminnan keskiössä, minkä katsotaan olevan etu, varsinkin ihmisten toiminnan tehokkuutta edistävänä tekijänä. Osuuskuntien katsotaan käyttävän ihmisten organisaatioihin tuomat resurssit laajemmin ja

tehokkaammin hyväkseen. Osuuskunta on myös joustava yritysmuoto ja voi sen takia olla sietokykyisempi. Esimerkiksi työosuuskunnissa suhdanteiden vaihtelua tasoitetaan palkkatason ja työolosuhteiden muutoksilla. Kaiken kaikkiaan osuustoiminnalla nähdään olevan suuremmat positiiviset ulkoisvaikutukset muihin kilpaileviin yritysmuotoihin nähden. (Spear 2000.)

Jotta yritys olisi kilpailukykyinen, tulee kilpailuetujen olla suhteessa vahvempia kuin yrityksellä olevat kilpailuhaitat. Osuustoiminnallisilla yrityksillä on havaittu olevan kaksi hyvin vahvaa ja usein esiintyvää kilpailuhaittaa. Ensimmäinen näistä haitoista liittyy yrityksen rahoitustilanteeseen ja uuden rahoituksen saantiin. Osuustoiminnallisessa yrityksessä rahoituksen kautta siirtyy myös päätösvaltaa, joten tästä syystä osuuskunnissa on suhtauduttu hyvin jyrkästi ulkopuoliseen omistukseen ja sen kasvattamiseen. Tämä tuo kuitenkin ongelmia oman pääoman saantiin osuustoiminnallisissa yrityksissä. Tästä syystä osuustoiminnallisten yritysten on toimittava kannattavasti pysyäkseen elinvoimaisina, sillä osuuskunnilla on mahdollisuutta kartuttaa omaa pääomaa tulorahoituksen kautta. Tämä voi kuitenkin tuottaa haasteita, jos omistajat eivät ole tarpeeksi pidättyväisiä tuloksenjaon suhteen. Toinen, osuustoiminnallisille yrityksille luonteenomainen, kilpailuhaitta liittyy puolestaan yritysten hallintoon. Osuustoiminnallisten yritysten hallinto mielletään usein jäykäksi ja sen kykyä hallita liiketoimintaa on kyseenalaistettu. (Katvevuo 1993.)

Osakeyhtiömuotoisen yrityksen päätöksentekoa on pidetty osuustoiminnallisiin yrityksiin verrattuna tehokkaampana. Osakeyhtiössä juoksevaa liiketoimintaa koskevat päätökset tekee yhtiön hallitus tai toimitusjohtaja, jolla on päätösvalta yhtiön juoksevista asioista, ellei toisin ole määrätty. Osakkeenomistajat eivät siis tee osakeyhtiössä päivittäisiä päätöksiä vaan he päättävät yhtiökokouksessa vastuun siirtämisestä hallitukselle. Osakeyhtiön rajoitetun vastuun takia osakkeenomistajien keskinäinen yhteistyö ei siis ole välttämättä kovin tiivistä ja syvää, mikä toisaalta voi olla yritykselle tehokkuuden näkökulmasta etu, mutta samalla aiheuttaa haittaa ristiriitojen muodossa. (Leppiniemi 2008.)

Osakeyhtiölain mukaan osakeyhtiön tehtävänä on tuottaa voittoa osakkeenomistajille. Käytännössä tämä tarkoittaa yritykseltä sellaista toimintaa, joka

maksimoi tuotot yhtiöön sijoitetulle pääomalle. Osakeyhtiöiden toiminta on vahvasti sidottu lakiin ja näin ollen osakeyhtiöillä on vahva päämäärä pitää toiminta kannattavana. Osakeyhtiön toiminnan tarkoitus henkii siis jo itsessään tehokkuutta. Yritysmuotona osakeyhtiö kannustaa siis taloudellisiin ja tehokkaisiin ratkaisuihin. (Leppiniemi 2008.)

3 KANSAINVÄLINEN VERTAILU

Tämän luvun tarkoituksena on löytää samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia saman yritysmuodon yrityksistä, jotka toimivat keskenään samalla toimialalla, mutta eri maissa. Luku jakaantuu viiteen alalukuun, joista neljä ensimmäistä esittelevät eri maissa toimivat esimerkeiksi valitut osuuskunnalliset yritykset. Esimerkkeinä ovat sveitsiläinen Migros, ruotsalainen Kooperativa Förbundet, Englantilainen The Co-operative Group ja yhdysvaltalainen Puget Consumers Cooperative. Viimeisessä alaluvussa vertaillaan esimerkkiyrityksiä keskenään.

3.1 Esimerkki Sveitsistä: Migros

Gottlieb Duttweilerin vuonna 1925 perustamasta Migroksesta tehtiin osuuskunta vuonna 1941, kun Duttweiler siirsi Migroksen yksityisomistuksesta kuluttajien omistukseen. Duttweiler halusi osoittaa tällä muutoksella, että hän ei ollut kiinnostunut ainoastaan voitoista, sillä hän oli myös kulttuurillisesti ja sosiaalisesti sitoutunut. Muutoksesta lähtien Migroksen jäsenet ovat olleet niin omistajia, asiakkaita kuin työntekijöitäkin. Vuodesta 2009 lähtien Migroksella on ollut yli kaksi miljoonaa jäsentä Migroksen kymmenessä alueosuuskaupassa. Migroksen itsenäiset alueosuuskaupat ovat Aare, Basel, Geneva, Lucerne, NE/FR, East CH, Ticino, Vaud, Valais ja Zurich. Kyseiset kymmenen alueosuuskauppaa omistavat osuuspääoman Migroksen osuuskauppojen keskuskunnasta (Federation of Migros Cooperatives, FMC), joka puolestaan ohjaa alueosuuskauppojen toimintaa, määrittää niiden toimintastrategiat sekä toimii palveluntarjoajana. Migroksen osuuskauppojen keskuskunta on vastuussa osuuskauppojen yhdistetyistä hankinta- ja tuotantojärjestelmistä. (Migros 2014.)

Migroksen tavoitteena on pysyä Sveitsin vähittäiskaupan markkinajohtajana toimien osuustoiminnallisten periaatteiden mukaisesti. Migroksen identiteetti ja strategia pohjautuu perinteiseen osuuskaupalliseen perinteeseen, jonka tarkoituksena on tarjota tuotteita ja palveluita asiakkaille edulliseen hintaan. Migroksen visiona on tarjota parempaa elämää eli parantaa ihmisten elämänlaatua. Omistajilleen Migros lupaa vaalia osuustoiminnallisia periaatteitaan, jotta yritys pysyy elinvoimaisena ja itsenäisenä nyt ja tulevaisuudessa. Migros näkee itse, että osuustoiminnallisuus tuo

kilpailuetuja, erottaa yrityksen muista kilpailijoista ja antaa mahdollisuuden ottaa sekä eettiset että ekologiset periaatteet huomioon. Osuustoiminnallisena yrityksenä Migroksella on kaksoisluonne eli toiminnassa on otettava sekä liikeyhteisölliset että henkilöyhteisölliset tarpeet ja toiveet huomioon. Liiketoiminta on sekä taloudellista että sosiaalista toimintaa. Migros tähtää taloudellisesti kannattavaan kasvuun ottaen kuitenkin huomioon osuustoiminnallisen aatteen. (Migros 2014.) Kuten monet suuret osuuskunnat, myös Migros on saanut kritiikkiä osakseen taloudellisen kannattavuuden tavoittelun takia.

Osuuskunnan nähdään usein toimivan hitaasti verrattuna muihin yritysmuotoihin. Migros näkee osuustoiminnan ja osuuskunnan tavan tehdä päätöksiä suojautumiskeinolta kriisejä vastaan, kun päätöksiä ei tehdä hetken mielijohteesta vaan muutokset toteutetaan pitkän tähtäimen strategioita noudattaen (Migros 2014).

3.2 Esimerkki Ruotsista: Kooperative Förbundet

Kooperative Förbundet (KF) on ruotsalainen osuustoiminnallinen kaupan alan yritysryhmä, joka koostuu 41:stä asiakkaiden omistamasta alueosuuskaupasta. Omistajia KF:llä on yli kolme miljoonaa. KF-ryhmän ydinliiketoiminta nojaa Coop päivittäistavaraketjun toimintaan. Coop Ruotsilla on viisi eri kauppaketjua: Coop Nära, Coop Konsum, Coop Extra, Coop Forum ja Coop Bygg. Coop Ruotsi tekee yhteistyötä Suomen S-ryhmän kanssa. S-ryhmän hyllyiltä löytyvät Rainbow-tuotteet ovat samoja tuotteita, kuin Ruotsissa myytävät Coop-tuotteet. (Coop 2016.)

KF:n yritystoiminta pohjautuu osuustoiminnallisille arvoille ja periaatteille. Osuustoiminnallisuus tarkoittaa yritykselle omistajien järjestäytyntä yhteistoimintaa, jonka tarkoituksena on luoda taloudellista ja muuta lisäarvoa kaikille. KF:n päämääränä on kuluttajaosuuskunnan avulla ja omistajien kulutuksen kautta mahdollistaa sellainen yhteisö, jolle on tunnusomaista osuustoiminnallisuus, taloudellinen kehittyminen, ekologinen kestävyys ja keskinäinen luottamuksellisuus. Näiden arvojen ja päämäärien ohella KF haluaa olla tunnettu rehellisyydestään, vaikuttavuudestaan ja uudesta tavastaan ajatella asioita. (Coop 2016.)

Ruotsin käytetyin jäsenkortti on Coopin MedMera –kortti. Omistajana kortinhaltijat ovat osallisina bonusjärjestelmässä ja jäsenkortilla saa myös muita omistajaetuja Ruotsin Coop-kaupoista. Kortille on mahdollista liittää niin pankki- kuin luottokorttiominaisuudet Med Mera pankin kautta. Omistajien etuihin kuuluu myös kuukausittain kotiin kannettava ilmainen jäsenlehti Mersmak. (Coop 2016.) Bonusjärjestelmät, jäsenkortin ominaisuudet ja muut omistajien etuudet ovat hyvin samankaltaiset kuin Suomen S-ryhmällä.

Päivittäistavarakaupan osalta Coop haluaa panostaa erityisesti ympäristöystävällisen ruuan tarjontaan. Vuonna 2014 luomutuotteiden osuus myynnistä oli 5,5 prosenttia ja vuoteen 2015 mennessä luomutuotteiden myynti oli noussut 7,7 prosenttiin. Coop Ruotsin kestävyysjohtaja Louise König näkee luomutuotteiden myynnin kasvun pohjautuvan yrityksen historian ja arvojen ohella siihen, että luomutuotteiden saatavuutta on huomattavasti parannettu. Coop päivätavarakaupoissa on otettu käyttöön pitkäaikainen kampanja Eco Weekly, jossa viikoittain vaihtuvat luomutuotteet ovat tarjouskassa. Ympäristöystävällisten ja luomutuotteiden kattavan tarjonnan lisäksi Coopin päämääränä on tarjota omistajilleen parempaa vastinetta rahoilleen. (Voinea 2015.)

3.3 Esimerkki Englannista: The Co-operative Group

The Co-operative Group on Englannissa toimiva, kaupan alan osuustoiminnallinen yritys ja samalla yksi maailman suurimmista kuluttajaosuuskunnista. Omistajia yrityksellä on tällä hetkellä yli kahdeksan miljoonaa. Omistajat ovat yrityksen keskiössä ja yritystä johdetaan osuustoiminnallisten arvojen ja periaatteiden pohjalta omistajien hyödyksi. Kuten osuustoiminnallisten yritysten myös The Co-operative Groupin hallinto on demokraattinen, mutta poiketen muista Englannin osuustoiminnallisista yrityksistä The Co-operative Groupin omistajiin lukeutuu yksittäisten omistajien lisäksi itsenäisiä osuuskuntia. (The Co-operative Group 2016.)

The Co-operative Group noudattaa toiminnassaan ICA:n määrittelemiä osuustoiminnan arvoja ja periaatteita. Yritys on alun perin perustettu ihmisten sosiaalisiin tarpeisiin ja näin ollen vielä tänäkin päivänä yrityksen toiminnan

keskiössä on perinteiset osuustoiminnan arvot kuten itseapu, solidaarisuus, demokraattisuus ja tasa-arvo. Näiden arvojen lisäksi yritys korostaa ekologista ja sosiaalista vastuutaan. The Co-operative Group on tunnettu omistajilleen tärkeiden asioiden kampanjoinnista ja viimeisimpänä yritys solmi yhteistyösopimuksen Englannin Punaisen Ristin kanssa. (The Co-operative Group 2016.)

The Co-operative Groupin tarkoituksena ja päämääränä on ylläpitää ja kehittää hyvää tapaa, jolla liiketoimintaa tehdään. Myös osuustoiminnallisen yrityksen on oltava kaupallisesti menestyksekkäs pysyäkseen kilpailukykyisenä, mutta The Co-operative Group haluaa tehdä sen tavalla, joka tyydyttää kaikkia osapuolia ja on eettisesti kestävä. The Co-operative Group haluaa tarjota tuotteita ja palveluita edulliseen hintaan panostaen samalla laatuun. Osuustoiminnallisena yrityksenä The Co-operative Groupille on tärkeää toimia paikallisesti ja kehittää alueensa toimintaa. Yritys haluaa myös nostaa yhteiskunnallisesti tärkeitä asioita esille ja puolustaa omistajilleen tärkeitä asioita. (The Co-operative Group 2016.)

Vuonna 2014 The Co-operative Group ilmoitti niin sanotusti palaavansa osuustoiminnan juurille ja esitti uuden tarkoituksensa ”puolustaa parempaa tapaa harjoittaa liiketoimintaa”. Yritys aikoo ottaa kantaa useisiin sosiaalisiin kysymyksiin, jotka ovat tärkeitä niin yritykselle itselleen kuin sen jäsenistölle. Uuden päämäärän ja tarkoituksen tueksi The Co-operative Group uudisti yrityksensä hallintorakennetta sekä sääntömääräyksiä. (The Co-operative Group 2016.)

3.4 Esimerkki Yhdysvalloista: Puget Consumers Cooperative

Puget Consumers Cooperative (PCC) Natural Markets on suurin Yhdysvalloissa toimiva, luonnontuotteisiin erikoistunut osuustoiminnallinen vähittäiskaupparyitys. PCC aloitti toimintansa vuonna 1953 pienenä elintarvikkeiden ostoyhteisönä, johon kuului 15 perhettä. Myöhemmin PCC:stä kehittyi osuustoiminnallinen yritys, jolla on noin 55,000 jäsentä. Tällä hetkellä yrityksellä on kymmenen myymälää, joista kuusi sijaitsee Seatlessa. PCC:n toimintaa ohjaavat vakiintuneet, osuustoiminnalliset säännöt ja säädökset. Jäsenistö valitsee vuosittain itselleen johtokunnan, joka edustaa jäsenistön etuja päätettäessä yrityksen asioista. Osuustoiminnallisen aatteen mukaisesti vähittäiskaupan voitot käytetään myymälöiden investointeihin tai ne

päätyvät jäsenistön hyväksi koulutuksen tai hyväntekeväisyyden kautta. Vuonna 2014 PCC:n myynti oli yli 229 miljoonaa dollaria, josta 4,4 miljoonaa dollaria jaettiin takaisin jäsenille etujen muodossa. (PCC Natural Markets 2016.)

PCC:n tarkoituksena ja päämääränä on parantaa ruuan laatua, valistaa jäseniään ruoka- ja ympäristökysymyksissä sekä luoda markkinapaikka luonnonmukaisesti tuotetuille elintarvikkeille. Kyseisiä päämääriä ohjaavat osuustoiminnalliset periaatteet; vapaaehtoinen ja avoin jäsenyys, demokraattinen jäsenhallinto, jäsenten taloudellinen osallistuminen, itsenäisyys ja riippumattomuus, koulutus ja informaatio, keskinäinen yhteistyö osuuskuntien välillä sekä vastuu yhteisöstä. PCC haluaa panostaa osuustoiminnallisuuteen myös jatkossa ja pyrkii näin ollen kehittämään toimintatapojaan, jotta se pystyy takaamaan osuustoiminnallisuuden muuttuvassa ja monimutkaistuvassa liikemaailmassa. (PCC Natural Markets 2016.)

Muiden osuuskauppojen tavoin PCC pyrkii tarjoamaan hyötyjä jäsenilleen. PCC tarjoaa jäsenilleen joka kuukausi yhden 10 prosentin alennuksen kertaostoksesta. Lisäksi jäsenillä on mahdollisuus 5 prosentin alennukseen joka kuun 15. ja 16 päivä. Jäsenlehti kannetaan jokaiseen jäsentalouteen kerran kuussa ja jäsenillä on mahdollisuus osallistua alennettuun hintaan PCC:n järjestämille ruoanlaittokursseille. (PCC Natural Markets 2016.)

3.5 Esimerkkiyritysten vertailu

Kaikkien vertailussa olevien esimerkkiyritysten toiminnan keskiössä on osuustoiminnallisuus, erityisesti yritysten toimintaa ohjaavat osuustoiminnan arvot ja periaatteet. Yritysten osuustoiminnan periaatteet pohjautuvat kansainvälisen osuustoimintaliiton ICA:n julistamiin osuustoiminnan peruseriaatteisiin. Yritysten välillä voi kuitenkin nähdä eroja siinä, mitä periaatteita yritys korostaa liiketoiminnassaan. Osuuskunnilla on vapaus valita, mitä periaatteita kulloinkin toiminnassa painotetaan ja näin ollen osuuskunnat pystyvät vastaamaan parhaalla tavalla muuttuvaan toimintaympäristöön. Kaikille vertailussa oleville yrityksille oli kuitenkin yhtenäistä vahvan yhteisöllisyyden korostaminen kestävä kehityksen hyväksi.

Niin kansallisella kuin kansainvälisellä tasolla on käyty paljon keskustelua siitä, toimivatko osuuskunnat historiallisen osuustoiminta periaatteen ja perinteen mukaisesti. Britanniassa toimiva The Co-operative Group julisti uuden päämääränsä, jonka mukaan yritys palaa takaisin osuustoiminnan juurille. Osuustoiminnalla on pitkä aatehistoria ja vaikka osuuskunnat ovat syntyneet ja kehittyneet monien eri ajatussuuntien vallitessa, on kaikille osuuskunnille ollut historiallisesti yhtenäistä omatoimisuuden, omavastuun, solidaarisuuden, oikeudenmukaisuuden, tasa-arvon ja demokratian eettiset arvot. The Co-operative Group on halunnut tuoda juuri nämä aatteet takaisin toimintaansa ohjaaviksi kulmakiviksi. Tarkastelusta ei kuitenkaan käy ilmi, mitkä aatteet ja asiat ovat vaikuttaneet yrityksen toimintaan sillä tavalla, että The Co-operative Group kokee erkaantuneensa historiallisesta tarkoituksestaan. The Co-operative Group on hyvin suuri kuluttajaosuuskunta ja tutkimuksien mukaan osuuskunnan koon kasvaessa ja markkinoiden asettamien tehokkuusvaatimusten kiristyessä osuustoiminnan yhteisötaloudellinen luonne voi hämärtyä.

Sveitsiläinen Migros tuo vahvimmin esiin taloudellisen kannattavuuden ja päämäärän olla Sveitsin markkinajohtaja vähittäiskaupassa. Migros korostaa osuuskunta hallinnon merkitystä Migroksen yrityskulttuurissa. Migroksen taloudellisista ja muista hallinnollisista asioista vastaa Migroksen johtoryhmä ja hallitus, joiden katsotaan olevan kykeneviä vastaamaan parhaalla mahdollisella tavalla taloudellisiin ja sosiaalisiin haasteisiin ottamalla samalla toimintaympäristön muutokset huomioon. Migroksen päätäntävaltaa käyttävien hallituksen ja johtoryhmän toiminta on perusteltu yrityksessä sillä, että he ovat kykeneväisiä ottamaan kaikki yrityksen sidosryhmät huomioon. Migrosta on kuitenkin kritisoitu juuri tästä syystä, sillä yrityksen katsotaan toimivan hyvin pitkälti osakeyhtiömuotoisen yrityksen tavoin hallinnollisissa asioissa.

Kaikki vertailussa olevat osuustoiminnalliset yritykset ovat kuluttajaosuuskuntia, joissa omistajat ovat itse palveluiden käyttäjiä. Migros, Kooperative Förbundet ja The Co-operative Group ovat jäsenmäärältään hyvin suuria osuuskuntia ja Puget Consumers Cooperative on myös alallaan ja alueellisesti yksi suurimmista osuuskunnista. Yritykset näkevätkin osuustoiminnan arvojen, periaatteiden ja toimintatapojen tuovan kilpailuetuja muihin yritysmuotoihin nähden. Avoimuus,

rehellisyys, jäsenten mahdollisuus vaikuttaa yrityksen asioihin ja hyötyjen jakaminen takaisin osuuskuntien jäsenille voivat vaikuttaa positiivisesti jäsenten ja asiakkaiden luottamukseen ja sitä kautta yrityksen taloudelliseen kannattavuuteen.

Vertailuyritysten välillä vallitsee ero, mitä toimintoja ja liiketoiminta-alueita yrityksen toimintaan sisältyy, vaikka kaikkien yritysten ydintoiminto on vähittäiskaupassa. Englantilaisen The Co-operative Groupin toiminta on vertailtavista yrityksistä laajinta. The Co-operative Groupin liiketoiminta-alueisiin kuuluu vähittäiskaupan lisäksi muun muassa vakuutustoimintaa sekä hautaus- ja oikeuspalvelut. Puget Consumers Cooperativen (PCC) liiketoiminta on puolestaan keskittynyt vain luonnonmukaisen ruuan tarjontaan. PCC:n liiketoiminnan keskittyminen vain orgaanisen ruuan tarjontaan ja muihin vertailuyrityksiin nähden pieni jäsenmäärä, noin 55 000, antavat osuuskunnalle mahdollisuuden korostaa jäsenten osallistumisen tärkeyttä ja vaikuttamisen mahdollisuutta. PCC korostaa viestinnässään jäsentensä mahdollisuutta vaikuttaa yrityksen toimintaan ja käytännön asioihin, esimerkiksi kunkin myymälän tuotevalikoimaan. Vaikka muut yritykset tuovat vaikuttamisen mahdollisuuden esille, sitä ei ole nostettu samalla tavalla toiminnan keskiöön ja konkreettiselle tasolle kuin PCC:llä.

4 HINTOJEN HALPUUTTAMINEN

4.1 Halpuuttamisen taustalla olevat syyt ja halpuuttamisen tavoite

Kuluttajien mielestä ruoka on Suomessa kallista. Taloudellisen taantuman pitkittyminen, kuluttajan ostovoiman heikentyminen sekä kilpailun kiristymisen ovat korostaneet hinnan merkitystä. S-ryhmä näkee, että kuluttajien viesti on selkeä: arjen ruokaostosten hintaa on saatava alas Suomessa. Ruokaostosten hinnan alentamisen eli halpuuttamisen S-ryhmä aloitti 19. tammikuuta 2015 alentamalla yli 400 tuotteen hintaa Prismoissa. Kuluttajien omistamana S-ryhmän tehtävänä on ollut kautta ajan tarjota laadukkaita tuotteita edulliseen, kilpailukykyiseen hintaan. S-ryhmä haluaa korostaa osuustoiminnan tarkoituksen merkitystä halpuutuksen taustalla.

Hintojen halpuuttamisella S-ryhmä tähtää omistajan ruokakorin edullistamiseen. Halpuuttaminen on mahdollistettu S-ryhmässä omaa toimintaa tehostamalla eli omasta katteesta tinkimällä. Vuonna 2015 koko S-ryhmässä halpuuttamista toteutettiin 60 miljoonalla eurolla. Osuuskauppa Arinan osuus S-ryhmän halpuutuksesta oli noin 8 prosenttia eli lähes 5 miljoonaa euroa. S-ryhmän tasolla vuoden 2015 halpuuttaminen mahdollistettiin vähentämällä investointeja, toimintaa tehostamalla sekä tekemällä jatkuvia, pitkäjänteisiä säästöjä. Investointien osuus oli 30 %, samoin toiminnan tehostamisen katsottiin olevan 30 % säästötoimista, mikä käytännössä tarkoitti muun muassa logistiikan, vaihto-omaisuuden kustannuksien ja hävikin vähentämistä. Jatkuvat säästöt pitivät sisällään 5 % energiasäästöt, 15 % it-kulusäästöt sekä 20 % hallinto ja markkinointisäästöt. Säästöjen vastapainona halpuuttaminen on kasvattanut S-ryhmän markettien myyntivolyymia 1,3 prosenttia ja asiakaskäyntimäärä on puolestaan noussut 8 miljoonalla. SOK:n pääjohtajan Taavi Heikkilän mukaan myyntivolyymien ja asiakaskäyntimäärän nousu kertoo osuustoiminnallisen perustehtävän täyttymisestä eli S-ryhmä on Heikkilä mukaan onnistunut tuottamaan etuja omistajilleen. (Heikkilä 2016.)

Maataloustuottajat eivät siis joudu näiden lukujen perusteella kärsimään halpuutuksesta ja S-ryhmä kokee olevansa myös jatkossa suomalaisille tuottajille hyvä ja luotettava yhteistyökumppani. S-ryhmän marketkaupan valikoimajohtaja Ilkka Alarotu (2015) painottaa, että vaikka halpuuttaminen on toteutettu

yllätyksellisesti, kertomatta siitä etukäteen, haluaa S-ryhmä tehdä jatkossakin yhteistyötä tuottajien ja teollisuuden kanssa. Alarodun mukaan S-ryhmä on suoraan tekemisissä tuottajien kanssa lähinnä vain vihannesostoissa. Suomessa tuottajat omistavat keskeisen osan elintarviketeollisuudesta ja näin ollen käyttävät niissä suurimmalta osin myös päätäntävaltaa. S-ryhmälle on tärkeää toimia reilusti ja tasapuolisesti koko elintarvikeketjua kohtaan. Ilkka Alarotu (2015) näkee S-ryhmään kohdistuneen kritiikin taustalla olevan tuottajien huono taloudellinen tilanne. Vallitsen tilanteen korjaamiseksi suomalaisen ruokaketjun tulisi tehdä rakentavaa yhteistyötä. S-ryhmä korostaa, että suomalainen maataloustuotanto pysyy elinvoimaisena kuluttajien ostaessa suomalaisia tuotteita suomalaisten omistamasta kaupasta.

Halpuuttamisen nähdään kasvattaneen kotimaisuusastetta. Koko S-ryhmän ruokakaupan tasolla kotimaisuusaste on noussut vuonna 2015. Kotimaisen ruuan myyntivolyymi on noussut lähes 7 prosenttia edellisvuoteen verrattuna kotimaisten suosikkituotteiden halpuuttamisen myötä. Kotimaista lihaa myytiin vuonna 2015 2,8 miljoonaa kiloa ja kotimaista juustoa 3,2 miljoonaa kiloa enemmän edelliseen vuoteen verrattuna. Myös kotimaisten leipomotuotteiden myynti kasvoi 1,1 miljoonaa kiloa. Tarkemmin juustojen kotimaisuusastetta tarkasteltaessa voidaan katsoa juustojen kulutuksen muutosta prosentuaalisesti. S-ryhmän sisällä juustojen kotimaisuusaste nousi 53 prosentista 59 prosenttiin vuodesta 2013 vuoteen 2015 ja osuuskauppa Arinassa vastaavat luvut olivat 58 % ja 65 %. (Heikkilä 2016.) S-ryhmän kotimaista-tuotesarja on ollut menestys. S-ryhmän mukaan Suomessa valmistettujen oma merkki-tuotteiden osuus on noussut 5 prosenttiyksikköä vuoteen 2014 verrattuna.

4.2 Halpuutetut tuotteet ja tuotteiden osuus valikoimasta

Halpuuttaminen aloitettiin S-ryhmän mukaan tärkeimmistä eli sellaisista tuotteista, joita suomalaisissa kodeissa käytetään paljon. Halpuuttamista jatkettiin kevään mittaan laskemalla muun muassa gluteenittomien, laktoosittomien ja kesän grillattavien tuotteiden hintaa. Toukokuussa 2015 S-marketit otettiin mukaan halpuutuksen piiriin. SOK:n pääjohtajan Taavi Heikkilän mukaan vuosi 2015 oli hyvin poikkeuksellinen elintarvikemarkkinoilla, laskevien hintojen vuoksi. Yleisten

hintojen laskun vuoksi S-ryhmässä yli 3000 tuotteen hinta laski vuoden aikana. Heikkilän mukaan 1000 tuotteen hinnan alennus vuonna 2015 täytti halpuuttamisen kriteerit. Halpuuttamisen kriteereinä on pitkäaikainen uusi hintataso ja omasta katteesta otettu hinnan alentaminen. Vuonna 2016 halpuutus jatkui edelleen ja tammikuussa 2016 S-ryhmä ilmoitti halpuuttavansa 400 tuotteen hintaa Prismoissa ja S-marketeissa. Tammikuun 2016 halpuutus näyttäytyi pienmyymälöissä eli Sale- ja Alepa-kaupoissa 200 tuotteen hinnan alenemisena. (Heikkilä 2016.)

Prismojen valikoimat käsittävät jopa 25 000 päivittäistavaratuotetta, S-markettien valikoiman ollessa jopa 15 000 ja Saleissa ja Alepoissa päivittäistavaratuotteiden valikoima on 5 000 ja 8 000 välillä. S-ryhmän mukaan halpuutettujen tuotteiden listalle on kerätty ostetuimpia tuotteita, mutta esimerkiksi hedelmät ja vihannekset eivät kuulu halpuutuksen piiriin. Hedelmät ja vihannekset on jätetty halpuuttamisen ulkopuolelle, sillä näissä kaupan hankintahinta vaihtelee suurestikin muun muassa satokaudesta johtuen ja halpuutuksessa on kyse pitkäaikaisesta hintojen pysyvästä alennuksesta. Kuitenkin vuoden 2016 halpuutettujen tuotteiden listalla oli muun muassa parsakaali, kukkakaali, erilaisia salaatteja ja pakasteissa olevat uunijuurekset.

S-ryhmän mukaan halpuutettujen tuotteiden hinnan alennusta ei siirretä muiden tuotteiden hintoihin, vaan näiden tuotteiden hinnan nousut johtuvat muista syistä, esimerkiksi raaka-aineiden hinnannousun myötä. Muiden tuotteiden katetta ei siis ole nostettu halpuuttamisen rahoittamiseksi. S-ryhmä toteaa, että yhdenkään halpuutetun tuotteen hinta ei ole noussut halpuutuksen jälkeen. Kuitenkin halpuutettujen tuotteiden hinnannousu on mahdollista tulevaisuudessa, mutta tällöin hinnan nousu johtuu raaka-ainehintojen tai muiden kustannusten noususta Suomessa tai maailmalla. Halpuutetuissa tuotteissa alennus vaihtelee tuotteittain. Parhaimmillaan halpuutuksen alla olevien tuotteiden hinnat ovat laskeneet lähes kolmanneksen, tällaisia tuotteita ovat esimerkiksi Kariniemen hunajamarinoidut broilerisuikaleet, Kotimaista pikakaurahiutaleet ja Rainbow luomu täysjyväspagetti. Jo kertalleen halpuutettuja tuotteita on osittain halpuutettu lisää. Taulukossa 1 on esimerkkejä halpuutetuista tuotteista, niiden vanhat ja uudet hinnat sekä hintojen prosentuaalinen muutos.

Taulukko 1. Esimerkkejä Prismassa halpuutetuista tuotteista.

Tuote	Brändi	Vanha hinta	Uusi hinta	Muutos %
JAUHELIHA KEVYT 9,5 % 400 G	ATRIA	3,39	2,69	-21 %
KANANPOJAN JAUHELIHA 400 G	KARINIEMEN KANANPOIKAA	3,49	2,98	-15 %
BROILERIN SISÄFILE NATUREL 400 G	KOTIMAISTA	5,47	4,69	-14 %
REAL-TÄYSJYVÄRUISLEIPÄ	FAZER	1,69	1,39	-18 %
RUISPALAT JÄLKIUUNI	VAASAN	1,55	1,39	-10 %
100 % KAURA 6KPL	VAASAN	1,89	1,69	-11 %
SIEMENNÄKKILEIPÄ	SKARPPI	3,19	2,98	-7 %
KOTIMAISTA VARRASLEIPÄPALA 250G	KOTIMAISTA	2,79	2,49	-11 %
PARSAKAALI PAKATTU 300 G		0,98	0,85	-13 %
KUKKAKAALI PAKATTU		3,59	2,45	-32 %
RUUKKUSALAATTI	KOTIMAISTA	1,09	0,95	-13 %
RUUKKUJÄÄSALAATTI	KOTIMAISTA	1,15	0,95	-17 %
LEMPISALAATTI	VIHREÄKEIJU	2,35	1,59	-32 %
SULOSALAATTI	VIHREÄKEIJU	2,35	1,59	-32 %
SILMUSALAATIT	SILMUSALAATTI	2,98	2,39	-20 %
UUNIJUUREKSET (PAKASTE) 600 G	RAINBOW	1,69	1,49	-12 %
RAEJUUSTO 200 G	VALIO	1,29	1,09	-16 %
RAEJUUSTO RASVATON 400 G	RAINBOW	2,09	1,98	-5 %
POLAR VIIPALE 15 % 300 G	VALIO	4,69	3,89	-17 %
VAPAAN LEHMÄN MAUSTAMATON JOGURTTI AB 1 L	JUUSTOPORTTI	1,85	1,59	-14 %
MAITORAHKA LAKTOOSITON 250 G	KOTIMAISTA	1,08	0,98	-9 %
KEFIR MAUSTAMATON 1 L	VALIO LGG LAKTOOSITON	2,09	1,98	-5 %
KAURAVÄLIPALAT 250 G	YOSA	1,49	1,35	-9 %
SPELTTI-KAURAPUURO LUOMU	SAARIOINEN	1,79	1,49	-17 %

Lähde: Patarumpu

S-ryhmä korostaa, että halpuuttaminen on pysyvä strateginen muutos. Kustannussäästöohjelman toteuttaminen mahdollistaa katteen leikkaamisen myös tulevaisuudessa. Halpuuttamisen ohella S-ryhmä haluaa panostaa valikoimien parantamiseen sekä laadun ja tuoreuden nostamiseen. Erikois- ja herkkutuotteiden valikoimat tulevat laajentumaan jatkossa ja lähiruoka- ja luomutarjonta tulee kattavammaksi S-ryhmän myymälöissä. (Alarotu 2015.) Vuodesta 2016 lähtien keliakikot eivät saa enää ruokavaliokorvausta ja S-ryhmä haluaa huomioida halpuutuksessa myös erikoisruokavaliota noudattavia asiakkaita. Gluteenittomien tuotteiden hinta on korkeampi verrattuna vastaaviin kotimaisista viljoista valmistettuihin tuotteisiin ja ruokavaliokorvauksen poistuttua S-ryhmä lisäsi halpuutettavien tuotteiden listalle yli 60 gluteenitonta tuotetta. (Alarotu 2016.)

4.3 Halpuuttamisen vaikutukset

Keskittyneisyys on kasvanut huomattavasti muutaman viimeisen vuosikymmenen aikana päivittäistavaramarkkinoilla niin USA:ssa kuin läntisessä Euroopassakin. Suomen päivittäistavarakauppa on Euroopan keskittyneintä, sillä noin 80 % markkinoista on kahden suurimman toimijan, S-ryhmän ja K-ryhmän, hallussa. Kuluttajan näkökulmasta näin suuren keskittyneisyyden lopputuloksia on vaikea arvioida, sillä hintojen voidaan odottaa nousevan keskittyneisyyden takia, mutta hinnat voivat myös laskea toimijoiden tehokkuuden lisääntymisen kautta. (Aalto-Setälä 2002.) Hintojen nousu liitetään toimijoiden markkinavoimaan, kun taas hintojen laskua selitetään toimijoiden kasvavilla skaalatuotoilla, joiden avulla saavutettavat hyödyt voidaan siirtää kuluttajahintoihin (Sellers-Rubio & Mas-Ruiz 2009). Useammat empiiriset tutkimukset osoittavat, että markkinoiden keskittyneisyys johtaa hintojen nousuun. On kuitenkin otettava huomioon, että kyseiset tutkimukset tarkastelevat keskittyneisyyttä yritystasolla, eivätkä ne ota huomioon myymälätason tarkastelua. Tarkasteltaessa keskittyneisyyttä myymälätasolla, voidaan olettaa, että ainakin osa kustannussäästöistä siirretään kuluttajahintoihin. (Aalto-Setälä 2002.)

Päivittäistavarakaupassa vuotta 2015 voidaan pitää voimakkaan hintakilpailun vuotena. Päivittäistavaramyynnin arvon kehitys oli -0,7% edellisvuoteen verrattuna päivittäistavaramyynnin jäädessä 16,6 miljardiin euroon. Hintatason lasku sai aikaan

myyntivolyymien kasvun ja volyymin kehittyi 0,4% vuoteen 2014 verrattuna. Pienoinen myyntivolyymien kasvu on kuitenkin positiivista, sillä viimeisenä kolmena vuotena päivittäistavarakaupan myyntivolyymien kehitys on pysynyt nollan tuntumassa. Suomi on kuitenkin 2000-luvun keskimääräisen volyymikehityksen alapuolella, joka on 1,4%. (Nielsen 2016.)

Hintakilpailun katsotaan vaikuttaneen positiivisesti suurten myymälöiden ja hypermarkettien kasvu-uraan, kun taas pienten, alle 400-neliöisten myymälöiden markkinaosuudet edustivat vain 20%:a koko Suomen päivittäistavaramyynnistä. Hintakilpailun lisäksi tilanteeseen vaikutti myymäläverkostojen karsiminen, sillä vuonna 2015 pieniä myymälöitä suljettiin yhteensä 102 kappaletta. (Nielsen 2016.)

Halpuuttamisen myötä S-ryhmän ruokakaupan katsotaan kasvattaneen markkinaosuuttaan ja S-ryhmän markkinaosuus vuonna 2015 nousi 45,9%:iin. Yleisen trendin tavoin S-ryhmän suurin myymälämuoto, Prisma-ketju, kasvatti eniten myyntiarvoaan, joka nousi 3,2% edellisvuoteen verrattuna. (Nielsen 2016.) S-ryhmän operatiivinen tulos kasvoi 265 miljoonaan euroon vuonna 2015 edellisvuoden 226 miljoonasta eurosta, johon vaikuttivat S-ryhmän tiukka kulukuuri, kasvaneet asiakasmäärät sekä käyttötavarapuolen positiivinen tuloskäännös. S-ryhmän ruokakauppa kehittyi yleistä markkinaa paremmin ja myyntivolyymeissa tapahtui kasvua halpuuttamisen myötä. S-ryhmän mukaan halpuuttaminen on selkeästi kasvattanut S-ryhmän asiakasmääriä ja myyntivolyymia. (S-kanava 2016.)

Suomen toiseksi suurimman päivittäistavaraomistajan K-ryhmän markkinaosuus jatkoi laskuaan, sen jäädessä 32,7%:iin. Myös K-ryhmän menestynein ketju oli hypermarket-kokoluokkaan kuuluva K-Citymarket, joka onnistui kasvattamaan päivittäistavaramyyntiään 0,6% vuoteen 2014 verrattuna. Suomessa toimivista kaupan ryhmistä Lidl kasvatti eniten markkinaosuuttaan. Lidlin markkinaosuuden katsotaan kattavan tällä hetkellä noin 8,3%:a päivittäistavaramyynnistä. Lidlin markkinaosuus ei kuitenkaan noussut enää parin edellisvuoden voimakkuuden tavoin huolimatta siitä, että Lidl avasi vuoden 2015 viisi uutta myymälää. Vuoden 2015 ollessa hyvin haastava pienille myymälöille Suomen Lähikaupan markkinaosuus laski sen jäädessä 6,4%:iin kaikista päivittäistavaramyynnistä. Suomen Lähikaupan

myymäläverkosto koostuu 95%:sti pienistä, alle 400-neliöistä myymälöistä. (Nielsen 2016.)

5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja tutkimuksen kohde, S-ryhmä. Lisäksi tässä luvussa esitellään aineiston keruumenetelmänä käytetty puoli-strukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu sekä aineiston analysointimenetelmät.

5.1 Tutkimuksessa käytetyt menetelmät

Tässä tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta, sillä tavoitteena oli saada tietoa S-ryhmässä toteutetusta halpuuttamisesta eli hintojen pitkäaikaisesta alentamisesta. Laadullinen tutkimusote antoi mahdollisuuden tarkastella tuoretta ilmiötä kokonaisvaltaisesti ja samalla se antoi mahdollisuuden saada syvällistä tietoa valitun kohdejoukon avulla. Suorien lainauksien avulla laadullinen tutkimusote antaa ajankohtaista ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavana olevasta ilmiöstä. Laadullinen tutkimus on tässä tutkimuksessa perusteltua, sillä tutkittava ilmiö on tuore eikä aikaisempaa tieteellistä tutkimusta tutkittavasta aiheesta ole saatavilla.

Todellisen elämän kuvaaminen on kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohta (Hirsjärvi ym. 2014: 161). Tämän tutkimuksen toinen alatutkimuskysymys on; Millainen on omistajien ja ei-omistajien sekä Arinan liikkeenjohdon näkemys ja kokemus halpuuttamisesta. Erityisesti tämä alatutkimuskysymys tarvitsee vastaukseksi todellisen elämän kuvaamista ja siihen liittyy ajatus, että todellisuus on moninainen. Todellisuutta ei voida kuitenkaan jakaa mielivaltaisesti osiin, vaan siitä on löydettävä toisiinsa nivoutuvia suhteita. Laadullinen tutkimus pyrkiikin tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi ym. 2014: 161.)

Kvalitatiivinen tutkimus ottaa yleensä osallisen näkökulman, mikä tarkoittaa sitä, että tutkija osallistuu tutkimukseen henkilökohtaisesti ja tutkija pyrkii empaattiseen ymmärtämiseen. Kvalitatiivista tutkimusta pidetään myös arvosidonnaisena, sillä arvot muovaavat sitä, miten pyrimme ja miten ymmärrämme tutkimaamme ilmiötä. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 25–26.) Laadullisiksi tuloksiksi saadaan ehdollisia selityksiä, jotka ovat johonkin aikaan ja paikkaan rajoittuneita. Kvalitatiivisessa

tutkimuksessa pyritäänkin löytämään tai paljastamaan tosiasioita enemmän kuin todentamaan tiettyjä väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2014: 161.)

Kvalitatiivisella tutkimuksella on useita tyypillisiä piirteitä. Ensinnäkin laadullisessa tutkimuksessa aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Tutkimus nähdään siis kokonaisvaltaisena tiedon hankintana. Kvalitatiivisen tutkimuksen toinen tyypillinen piirre liittyy ihmisiin, sillä ihmisiä pidetään tiedon keruun instrumentteina. Tätä näkökulmaa perustellaan sillä, että ihminen nähdään tarpeeksi joustavana sopeutumaan vaihteleviin tilanteisiin. Kolmas piirre on induktiivisen analyysin käyttö. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on usein paljastaa odottamattomia seikkoja, jolloin tutkimuksen lähtökohtana on aineiston yksityiskohtainen tarkastelu teorian tai hypoteesin testaamisen sijaan. Kvalitatiivisen tutkimuksen neljäs piirre on laadullisten metodien käyttö. Kyseisten metodien käyttö on perusteltua, sillä näiden avulla tutkittavien näkökulmat ja mielipiteet pääsevät esille. Tutkittavien eli kohdejoukon valinnassa käytetään tarkoituksenmukaista valintaa. Tämä viides piirre erottaa laadullisen tutkimuksen hyvin useasti määrällisestä tutkimuksesta, jossa yleensä käytetään satunnaisotoksia. Tutkimussuunnitelman muotoutuminen tutkimuksen edetessä on myös hyvin tyypillistä kvalitatiiviselle tutkimukselle. Näiden piirteiden lisäksi kvalitatiivinen tutkimus käsittelee tapauksia aina ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2014: 164.)

Nykyään termillä kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on useita merkityksiä. Laadullinen tutkimus ei siis ole vain yhdenlainen hanke vaan se on joukko moninaisempia tutkimuksia tai tutkimuksen lajeja. Tässä tutkimuksessa käytettiin tapaus- eli casetutkimusta. Tapaustutkimuksessa tutkitaan yhtä tai muutamaa tapausta, jotka kuvaavat parhaimmin tutkittavaa ilmiötä. Yleensä tapaus on yritys tai yrityksen osa. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 154.) Tässä tutkimuksessa tapauksena on luonnollisesti S-ryhmä, sillä halpuuttamista ei ole tavattu muissa yrityksissä. On perusteltua käyttää tapaustutkimusta menetelmänä tässä tutkimuksessa, koska osuuskauppa Arinan liikkeenjohdolla ja omistajilla sekä ei-omistajilla on kokemuksiensa kautta paras mahdollinen ymmärrys ilmiöstä. Haastateltavia yhdistää se, että kaikki ovat jollakin tavalla sidoksissa S-ryhmään, joko työntekijöinä, omistajina, asiakkaina tai jopa kaikilla näillä tavoilla.

Tutkimuksen aineisto on kerätty teemahaastattelun avulla, joka on esitelty tarkemmin luvussa 5.3.

5.2 Tapausyrityksen esittely

Tämän tutkimuksen tapausyritys on S-ryhmä. S-ryhmä on suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto, joka muodostuu 20 itsenäistä liiketoimintaa harjoittavasta alueosuuskaupasta ja niiden omistamasta Suomen osuuskauppojen keskuskunnasta (SOK) tytäryhtiöineen. S-ryhmään kuuluu myös kahdeksan paikallisosuuskauppaa. Osuuskaupat toimivat alueellisesti, mutta osuuskauppojen verkosto kattaa koko maan. Osuuskaupat ovat osuustoiminnallisia yrityksiä, mikä tarkoittaa sitä, että osuuskauppojen jäsenet eli asiakasomistajat omistavat osuuskaupat. SOK toimii osuuskauppojen keskusliikkeenä ja näin ollen tuottaa osuuskaupoille hankinta-, asiantuntija-, ja tukipalveluita. SOK:n tehtävänä on myös vastata S-ryhmän strategisesta ohjauksesta ja ketjuliiketoiminnan kehittämisestä. SOK yhdessä tytäryhtiöiden kanssa muodostaa konsernin, SOK-yhtymän. Alueellisten ja valtakunnallisten tytäryhtiöiden lisäksi SOK toimii Pietarissa ja Baltian alueella harjoittaen market-, matkailu- ja ravitsemiskauppaa. (S-kanava 2016.)

S-ryhmä tuottaa palveluita päivittäistavara- ja käyttötavarakaupan, liikennemyymälä- ja polttonestekaupan, matkailu- ja ravitsemiskaupan sekä rautakaupan toimialoilla. S-pankki tarjoaa kattavat pankkipalvelut ja joidenkin osuuskauppojen alueella S-ryhmä tarjoaa myös auto- ja maatalouskaupan palveluita. Prisma, S-market, Sale ja Alepa ovat S-ryhmän päivittäistavarakaupan ketjubrändejä. Prismaketju tarjoaa päivittäistavarakaupan lisäksi myös käyttötavarakaupan palveluita. Marketkauppaan kuuluvat myös Kodin Terra ja S-rauta. Polttonestekaupassa ABC on tunnettu ketju ja erikoisliikekaupan puolella toimivat käyttötavarapuolen tavaratalo Sokos ja kauneuden ja hyvinvoinnin liike Emotion. (S-kanava 2016.)

S-ryhmän toiminnan tarkoituksena on tuottaa kilpailukykyisiä palveluja ja etuja asiakasomistajille kannattavasti. S-ryhmän visiona on olla vuoteen 2020 mennessä kaupparyhmä, joka tuottaa ylivoimaista hyötyä ja helppoutta omasta kaupasta. Osuustoiminnan ainoana tarkoituksena on palvella omistajiensa tarpeita.

Osuustoiminnallisena yrityksenä S-ryhmän liiketoiminnassa korostuvat rinnakkain taloudellinen kannattavuus ja yhteiskunnallinen vastuu. Osuustoiminnallisen yrityksen toiminnan on oltava myös kannattavaa, mutta yritystoiminnan tulosta ei tarvitse maksimoida. Osuustoiminnan historialliset periaatteet; avoin jäsenyys, demokraattisuus ja tasa-arvo, jäsenelle kuuluva ostohyvitys sekä ylijäämäjako, ovat edelleen S-ryhmän toiminnan perustana. Yli sata vuotta sitten osuuskaupat perustettiin tuottamaan kohtuuhintaisia ja samalla laadukkaita tuotteita ja palveluita jäsenilleen. S-ryhmä haluaa jatkaa yhä tällä tiellä. (S-kanava 2016.)

S-ryhmässä asiakas voi ja on usein omistaja. Osuuskaupan jäseneksi eli omistajaksi pääsee maksamalla osuusmaksun. S-ryhmässä osuustoiminnallinen asiakasomistajuus muodostuu kolmesta ulottuvuudesta; minun kauppa, minun etu ja meidän hyöty. Minun kauppa tarkoittaa sitä, että jokainen asiakasomistaja omistaa yhtä suuren osan osuuskaupasta ja kaikki S-ryhmän toimipaikat ovat omistajien käytössä. Minun etu on omistajille tarkoitettut edut, joista tärkein on asioinnin keskittämisestä palkitseva bonus. S-ryhmä haluaa tarjota kattavan palveluverkoston, josta omistajat saisivat kertakäynnillä kaiken tarpeellisen. Meidän hyöty puolestaan viittaa siihen, että osuuskauppa on kotimainen yritys ja näin ollen yrityksen maksamat verot sekä hankinnoista ja rakentamisesta koituvat hyödyt jäävät Suomeen ja hyödyttävät osuuskauppojen omistajia alueellisesti. S-ryhmän osuuskaupat yhdessä SOK-yhtymän kanssa ovat Suomen suurin yksityinen työnantaja. (S-kanava 2016.)

5.3 Aineiston keruumenetelmänä teemahaastattelu

Tutkimusaineiston keruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, josta käytetään myös nimitystä teemahaastattelu. Teemahaastattelu on selvästi käytetyin kvalitatiivinen aineiston keruumenetelmä, erityisesti yhteiskunta- ja liiketaloustieteissä. Teemahaastattelun käytettävyyttä perustuu sen tehokkuuteen, sillä tutkija voi ohjata haastattelua ilman, että haastattelusta tulee täysin kontrolloitu. Haastattelun muoto antaa tilaa vapaamuotoiselle keskustelulle tiettyjen aihealueiden sisällä. Kyseinen haastattelumuoto koetaan myös haastateltavien osalta miellyttävänä, sillä haastattelu voi olla haastateltavalle motivoiva kokemus eikä siitä aiheudu haastateltavalle vaivaa. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 105.)

Teemahaastattelussa tutkijan tekemä haastattelurunko ohjaa haastattelua ja toimii haastattelijan apuna siinä, että kaikki kysymykset tulevat kysytyä. Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan teemahaastattelussa edetään keskeisten teemojen avulla ja parhaimmillaan haastattelu onkin vuorovaikutteinen kokemus, joka nostaa esille ihmisten tulkintoja käsiteltävistä aiheista. Teemahaastattelu ottaa huomioon nimenomaan ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset saadaan esille. Haastattelijan on kuitenkin varmistettava, että etukäteen päätetyt aihepiirit eli teema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi. Teema-alueet voidaan käydä kunkin haastateltavan kanssa keskusteluun sopivassa järjestyksessä ja näin ollen teema-alueiden painotus ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen. Tämä haastattelumuoto on erittäin hyvä kanava haastateltavalle tuoda omat mielipiteensä esille. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 48.)

Tässä tutkimuksessa teemahaastattelu toimi erittäin hyvin aineiston keruumenetelmänä, sillä haastateltavilla oli eritasoista tietämystä riippuen käsiteltävästä teema-alueesta. Haastattelun tekeminen sähköpostitse ei mitä luultavammin olisi antanut tutkijalle tarpeeksi kiinnostavia vastauksia, sillä asioiden erilainen painottaminen ja täsmentävät kysymykset eivät olisi olleet mahdollisia. Haastateltavat olisivat voineet myös kokea haastattelun teemat liian haastaviksi tai laajoiksi, mikä puolestaan olisi voinut vaikuttaa tutkimuksesta saataviin tuloksiin. Koska haastattelut tehtiin kasvokkain haastateltavien kanssa, tutkimusaineistosta tuli luonteeltaan narratiivista eli kerronnallista, mikä puolestaan palveli parhaiten tutkimuksen tavoitetta. Narratiivisessa tutkimuksessa haastateltavat pääsevät tuomaan esille asioiden merkityksiä tarinoidensa kautta. Haastatteluiden narratiivisuudesta johtuen tutkimuksen tuloksissa käytetyt lainaukset ovat melko pitkiä. Haastatteluiden lainauksia ei ole lyhennetty tai katkottu osiin, jotta haastateltavien kokemusmaailma välittyisi lukijoille paremmin.

Haastattelurungon teemat muodostettiin tutkimuksen teoriaosassa ilmi tulleista asioista. Jokainen haastattelurungon teema muodosti oman kokonaisuutensa, mutta teemat oli suunniteltu siten, että niistä oli luonnollista jatkaa teemasta toiseen. Haastattelut etenivät pitkälti haastattelurungon mukaisessa järjestyksessä, mutta teemoja painotettiin eri tavalla sen mukaan, mihin haastateltavilla tuntui olevan eniten sanottavaa ja mielipiteitä. Kysymyksiä oli muotoiltu jonkin verran etukäteen,

mutta useisiin kysymyksiin vastaukset tulivat luonnostaan haastatteluiden edessä. Haastateltavasta riippuen tarkempia, etukäteen muotoiltuja kysymyksiä kuitenkin käytettiin haastattelun etenemisen ja mielipiteiden esille saannin takia. Haastatteluista esille tulleita asioita verrataan aikaisemmin esitettyyn teoriapohjaan, koittaen löytää samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia sekä selittää mahdollisesti esiin nousevia ristiriitaisuuksia.

Haastateltaviin oltiin yhteydessä joko sähköpostin tai puhelimen välityksellä. Ensin haastateltavilta kysyttiin suostumus haastatteluun, jonka jälkeen sovimme jokaisen haastateltavan kanssa erikseen sopivan ajankohdan haastattelulle. Kaikki haastateltavat saivat käydä haastattelurungon rauhassa läpi ennen haastattelun alkua. Haastattelupaikoiksi valikoitui osuuskauppa Arinan liikkeenjohdon osalta Arinan konttori ja haastattelut tapahtuivat kunkin haastateltavan omassa työhuoneessa. Omistajien ja ei-omistajien haastattelut toteutettiin joko haastateltavan tai haastattelijan kotona, rauhallisessa ja rentouttavassa ympäristössä. Kaikki haastattelut suoritettiin aikavälillä 16.3.2016 – 30.3.2016. Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella.

5.4 Aineiston analysointimenetelmä

Aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko on tutkimuksen keskeisin osa ja siihen tähdätään jo tutkimuksen alkuvaiheessa. Tutkimuksen analyysivaiheessa tutkijalle ilmenee, millaisia vastauksia hän saa ongelmiin. Aineiston analyysin tarkoituksena on selkeyttää ja tuottaa uutta tietoa tutkittavana olevasta aiheesta. Analyysin avulla saadaan vastauksia tutkimuksen alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Aineiston analyysin jälkeen tutkija pyrkii selittämään ja tulkitsemaan saatuja vastauksia niin, että tutkija pystyy rakentamaan kuvauksia ja päätelmiä tutkittavasta aiheesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014: 221–230.)

Alasuutarin (2011: 39–44) mukaan laadullinen analyysi jakaantuu kahteen osaan; havaintojen pelkistämiseen ja arvoituksen ratkaisemiseen. Havaintojen pelkistämisessä huomio kiinnitetään tarkasteltavassa aineistossa vain tiettyyn osaan, yleensä siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen kannalta olennaista. Pelkistäminen ja tässä tapauksessa teemoittelu auttaa tutkijaa aineiston käsittelyssä ja jäsentelyssä.

Tutkijan tulee kuitenkin varoa tekemästä liiallisia yleistyksiä, sillä usein haastattelut ovat vain esimerkkejä tai mielipiteitä tutkittavana olevasta aiheesta. Yleensä erot haastateltavien välillä ovat tärkeitä elementtejä laadullisessa analyysissä. Arvoituksen ratkaiseminen eli tulkinnat ovat merkitystulkintaa tutkittavasta aiheesta. Tässä tutkimuksessa arvoituksen ratkaiseminen liittyy olennaisesti halpuuttamisen mahdollisesta yhteydestä osuustoiminnallisuuteen ja haastatteluita onkin analysoitu hyödyntäen jo olemassa olevaa teoriaa. Tässä tutkimuksessa käytetään analysointimenetelmänä teemoittelua, koska se sopii luonnollisesti teemahaastatteluaineiston analysoimiseen.

Haastatteluaineistoihin perustuvissa tutkimuksissa ja eritoten kvalitatiivisessa analyysissä tutkijan tarkoituksena on saada aikaan onnistuneita ja todenmukaisia tulkintoja. Haastattelutekstiä voidaan tulkita hyvin eri tavoin, mutta päämääränä on, että lukija päätyy tutkijan kanssa samaan näkökulmaan riippumatta siitä, mitä mieltä tutkija ja lukija ovat käsiteltävästä aiheesta. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on kuitenkin tunnusomaista tulkinnallisuus ja tutkimuksissa se muotoutuu sisäkkäisistä vaiheista. Ensimmäisessä vaiheessa tutkija tulkitsee tutkittavaa aihetta. Toisessa vaiheessa lukija puolestaan tulkitsee tutkijan tekemiä havaintoja. Näiden kahden tulkintavaiheen tulisi johtaa yksimieliseen lopputulokseen, jolloin tulkinnat olisivat onnistuneita. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 151–152.) Tämän tutkimuksen analyysissä hyödynnetään haastateltavien suoria lainauksia, jotta vältetään vääriä tulkinnoita.

6 TULOKSET

Tässä tutkimuksessa on perehdytty S-ryhmän toteuttamaan halpuuttamiseen. Tutkimuksen kohde on mielenkiintoinen ja erittäin ajankohtainen, sillä S-ryhmä aloitti halpuuttamisen vuoden 2015 tammikuussa ja halpuuttaminen jatkuu yhä. Halpuuttaminen on siis hyvin tuore ilmiö ja tästä syystä aiheesta ei ole saatavilla tieteellistä tutkimustietoa, joten tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuoda esille, mikä on S-ryhmän halpuuttamisen tarkoitus ja sen yhteys osuustoiminnallisuuteen. Tutkimuksessa haastateltiin kolmea osuuskauppa Arinan liikkeenjohtoon kuuluvaa henkilöä sekä kahta omistajaa, joista toinen on työsuhteessa osuuskauppa Arinassa ja yhtä ei-omistajaa. Aluksi käydään läpi haastattelun alkukysymykset, jonka jälkeen siirrytään varsinaisiin teemoihin, jotka ovat muodostettu tutkimuksen teoriaosiossa ilmi tulleista asioista. Haastattelukokonaisuuden avulla pyrin vastaamaan päätutkimuskysymykseen: *Mikä on S-ryhmän halpuuttamisen tarkoitus ja sen yhteys osuustoiminnallisuuteen?*

6.1 Teemahaastattelun alkukysymykset

Teemahaastattelun aluksi tarkoituksena oli selvittää kunkin haastateltavan yhteyttä S-ryhmään ja omistajien ja ei-omistajien tämän hetkinen työ-/toimenkuva sekä talouden koko. Haastateltavat A, B ja C kuuluvat osuuskauppa Arinan liikkeenjohtoon. Haastateltava A toimii tällä hetkellä Arinan markkinointijohtajana ja on työskennellyt osuuskauppa Arinassa yhteensä 12 vuotta. Haastateltava B on toiminut osuuskauppa Arinan palveluksessa lähes 17 vuotta ja toimii tällä hetkellä valikoimapäällikkönä. Haastateltava C toimii puolestaan Arinan marketkaupan toimialajohtajana ja hän on työskennellyt Arinalle jo yli 40 vuoden ajan.

”Mää oon totaa nykysin markkinointijohtaja Arinassa ja tulín kakstoista vuotta sitten taloon. Olin alkuun viestintäpäällikkö, mutta nyt sitte toimenkuva on ehkä vähän laajentunut. Vastaan markkinoinnista, viestinnästä, asiakkuuksien kehittämisestä elikkä näistä meidän omistajatalouksien, omistajatalouksista tai niihin suunnatuista toimenpiteistä ja sitte osana sitä niin S-pankin asiamiestoiminnasta ja S-business kortti on yksi näistä korteista, mitkä on mun vastuulla.” (Haastateltava A)

”No joo, mä oon markkinointimerkonomi, että sen verran vanhan koulukuntaa, että silloin ei vielä tradenomeja ollukkaan, ku minä oon valmistunu. Ja markkinointipuoli jatkokoulutuksen kävin sitten vielä semmosen puoltoista vuotta ja siihen kuuluva työharjoittelupaikka piti päättää. Ja mulla ei ollu mitään siteitä mihinkään kaupparyhmään ja sitte soitin Raksilan prismaan, että pääsiskö harjotteluun ja pääsin. Sitte ne ei päästäneet mua enää pois. Elikkä semmonen seittämäntoista vuotta nyt oon kohta täynnä Arinassa. Elikkä pienen ikäni oon ollu täällä töissä.” (Haastateltava B)

”Koulutustausta on hyvin monipuolinen, että mä oon niitä pitkän linjan ihmisiä, että mä oon tullu seitkytkolome töihin Arinaan ensimmäisen kerran (...) Ja oon käyny kyllä koulutuksia sitten tuossa työn ohessa ni vaikka mitä näitä esimies-/johtamiskoulutuksia S-ryhmän. Varmaan melkeen kaikki. Viimeksi mä oon käynyt tota Oulun yliopistossa suoritin emban: Emban 2011, oisko ollu. Elikkä tota 2011, 2012. Mutta sitten erilaisia koulutuksia on mistä nyt lähtis merimiesammattikoulunki oon käyny nuorena poikana. Ja kauppateknikko ja kaupallisia koulutuksia plus sitte kaikki S-ryhmän nämä esimies- ja johtamiskoulutukset ja tuo emba viimeksi (...) Mutta peruskoulutus on se, että mä oon tullu töihin nuorena ja oon kouluttautunut siinä työn ohessa. Että oon ollu nelkytkaks vuotta täyspäiväisessä työssä.” (Haastateltava C)

Haastateltavat D ja F ovat osuuskauppa Arinan omistajia ja haastateltava F:lle on kertynyt työkokemusta osuuskauppa Arinasta 7 vuoden ajalta, mutta on tällä hetkellä opintovapaalla. Haastateltava E ei lukeudu S-ryhmään kuuluvien osuuskauppojen omistajiin. Haastateltava D työskentelee luokanopettajana ja haastateltava E toimii myyntipäällikkönä pk-yrityksessä, joka harjoittaa teollisuuskauppaa. Haastateltavan D talous muodostuu kahdesta aikuisesta, haastateltavan E talouteen ei kuulu muita henkilöitä ja haastateltavan F taloudessa on hänen lisäksi 5-vuotias lapsi. Kaikille haastateltaville S-ryhmä oli yrityksenä tuttu.

6.2 Päivittäistavarakaupan kilpailutilanne ja kuluttajahinnat Suomessa

Tässä luvussa pyritään selvittämään, millainen kuva haastatelluilla on Suomen päivittäistavarakaupan kilpailutilanteesta ja kuluttajahinnoista. Sekä Arinan liikkeenjohdon että omistajien ja ei-omistajien haastatteluista kävi ilmi, että päivittäistavarapuolella kilpailu käydään lähinnä kahden suurimman toimijan S-ryhmän ja K-ryhmän välillä. Luonnollisesti Arinan liikkeenjohdolla oli laajalaisempi näkemys siitä, millainen kilpailutilanne tällä hetkellä vallitsee. Arinan liikkeenjohdon näkemys on, että kilpailutilanne on kova, huolimatta siitä, että

Suomen päivittäistavaramarkkinoilla on kaksi suurta toimijaa S-ryhmä ja K-ryhmä. Lidlin tulo Suomen päivittäistavaramarkkinoille on tuonut mukavaa piristystä pienempien toimijoiden karsiuduttua pois.

”Noo, markkinahan on muuttunu. Kilpailu on kovaa ja mää näkisin tään aikapitkälle sen pienellä, harvaan asutulla markkinalla (...) tapahtuvan kilpailun johdosta niin täältä on karsiutunut toimijoita pois ja ne jotka on ollut elinvoimaisia, niin ne on kasvanu ja osa tälläkin hetkellä sitte vähän kipuilee ja markkinassa tapahtuu (...) K-ryhmä on ostamassa Lähikauppaa ja Lidli kasvaa. Kasvaa ja on viime vuosina näyttänyt niinku vahvimpia kasvuprosenttilukuja, vaikka vielä toisaalta näyttelee sitten rajallista osuutta täällä meidän alueella. Että esimerkiksi valtakunnallisesti Lidlin markkinaosuus on suurempi kuin se on täällä Pohjois-Suomessa. Mutta Arina on kasvanu verkostonkehittämisen ja jaja omistajamäärän kasvun ja ja palvelun ja konseptien kehittämisen myötä niin tota tasasesti. Mutta samaan hengenvetoon voin sanoa, että edelleenki ollaan täällä Pohjois-Suomessa, niin ollaan haastajia (...) Kesko on pääkilpailijana suurempi.” (Haastateltava A)

”Vastoin tietenkä yleistä luuloa niin kilpailutilannehan on todella verinen. Että paljon puhutaan siitä, että Suomessa on kaks suurta, S-ryhmä ja Kesko. Että se tavallaan tappaa sen kilpailun, mutta se on ihan päinvastoin, että kaks suurta ko on niin tottakai halutaan nokittaa toinen toisiaan. Ja kilpailutilanne on todella kova ja siihen kö lisätään vielä kaikki muutkin toimijat, vaikka nyt sitten ulkomainenkin toimija, niin niin kyllä mää nään, että se kilpailutilanne on aika raakakin jopa. Ja se konkretisoituu nyt esimerkiksi sillä tavalla, että heikommat putuaa kyyistä pois ja käytännön esimerkkinä nyt tuo, että Kesko osti Suomen Lähikaupan. Ja sehän johtuu vaan siitä, että se sijoitusyhtiö, joka on omistanut Suomen Lähikaupan, niin ei kokenut sitä enään kannattavaksi liiketoiminnaksi, niin se oli parempi myyä vaikkakin sitten pilkkahintaan, mutta kuitenkin. Vähemmän teki tappiota sillä, kun myivät sen pilkkahintaan, kun sillä, että saivat sen tai niinkö oisivat pitäneet sitä tekohengityksellä pystyssä. Niin ehkä se jopa kuvastaa sitä kilpailutilannetta, että todella kovaa on ja kovemmaksi menee koko ajan. Että suomeks sanottuna kaupan katteet, marginaalit kokoajan pienenee.” (Haastateltava B)

”Kilpailutilannehan on sama varmaan, kun Rooman aikaan. Että on kilpailu kovaa, että se ei oo muttunu mihinkään (...) kuluttajahinnat, varmasti nyt on tullut painetta siihen, siihen painetta enemmän siihen, siihen hinnan merkitykseen ja tietenkä sitten kun kilpailutilanne muuttu sillai, että kun viime vuosina on menny sillai, että on kaksi isoa Kesko ja tuo S-ryhmä niin tuo Lidli on tullu piristämään mukavasti sitä hommaa ja totaa se on ehkä semmonen viime vuosina semmonen uus tuotaa juttu. Että on tullu uus kilpailija, mutta sitä mitä ei nuoret monesti muista niin on, että monta kilpailijaa on lähtenykki että niitähän oli aikanaan Sparit ja Suomen Lähikauppa oli tosi vahva, S-ryhmä oli tosi pieni ja muuta, että tavallaan viime vuosia lukuunottamatta on menny, että pienet on tippunu ja Lidli on tullu tilalle (...) Hinnan merkitys varmasti on korostunu ehkä senkin takia vähän enemmän, mutta muitakinhan merkityksiä

on kuin hinta ihmiselle. Että se on yks niistä tekijöistä, mutta ehkä se on vähän hinnan merkitys kasvanu.” (Haastateltava C)

Haastateltavan D mukaan Suomen päivittäistavaramarkkinoilla ei ole tarpeeksi kilpailua. Haastateltavan D mukaan kaksi suurta toimijaa on liian vähän, mikä johtaa siihen, että nämä toimijat määrittelevät pitkälti markkinahinnat ja valikoimat. Päivittäistavaramarkkinoille haastateltava D toivoisi lisää kilpailijoita, mikä toisi samalla lisää variaatiota ja vaihtelua kuluttajille. Myös haastateltava F toivoisi alalle enemmän kilpailua, sillä hän näkee, että S-ryhmä ja K-ryhmä ovat liian vallitsevia. Kuitenkin haastateltava F näkee kilpailutilanteessa myös hyviä puolia.

”Mun mielestä toimijoita on liian vähän. Meillä on kaks suurta ketjua, jotka hallitsee tätä markkina-alaa (...) en oo lukenu mitään tutkimustietoa aiheesta, mutta ajattelin tai mulla on semmonen tuntuma, että se ei ole kovin paljoa se kaksi isoa ketjua (...) ja että niillä on aika paljon valtaa. Ja sitten on, että ne on niinkö tietyn ketjun kauppoja niin se määrittelee aika paljon sitä valikoimaa ja tuotaa. Ja varmasti sillä on merkitystä niihin hintoihin myöskin.” (Haastateltava D)

”Aika vallitsevinahan ne on nuo Rismat tai Arina/S-ketju/K-kauppa kilpailevina, että hyvinhän ne muut siellä sitten jää taka-alalle. Siinä kai ne keskenään kilpailee. Että en tiä. Tietyllä tavalla hyviä asioita on molemmissa mutta onhan se aina niinkö, ainahan sitä tarviis enempi. Mikkään ei riitä. (Haastateltava F)

Arinan liikkeenjohdon näkemys on, että hinnan merkitys kuluttajille on kasvanut. Erityisesti haastateltava B haluaa kuitenkin muistuttaa, että tutkimuksien mukaan Suomessa ihmisillä menee suhteessa pieni osa tuloistaan ruokaan. Haastateltavan B mukaan ruoka on Suomessa suhteellisen edullista.

”No onhan se näkyny sitten niinkö hintojen halpumisena niinkö kauttaaltaan yleisestikin ottaen, että kyllähän niinkö jos verrataan vaikka viiden vuoden takaiseen aikaan ja vaikka kolmenkin vuoden takaiseen aikaan niin hintataso on Suomessa niinkö tippunut. Elikkä kuluttajan ostoskorin hinta on tippunut ja tuotaa sitten vielä enemmän on suhteessa tippunut se, että kuinka paljon ihmisillä menee rahaa omista tuloistaan elintarvikkeisiin. Ja siinä mittarissahan moni taas luulee, että Suomessa ruoka on kallista, mutta jos se katotaan tuon mittarin kautta kuinka paljon ihmisillä menee omista tuloistaan rahaa elintarvikkeisiin, niin Suomi on ihan EU:n kärkeä siinä mielessä, että se prosentuaalinen osuus on pienimpiä Suomessa ja ja se ehkä kuvastaa tuota niinkö näkökulmaa; Suomessa ruoka oikeasti on aika edullista.” (Haastateltava B)

Myöskään haastateltava E ei pidä ruuan hintaa liian kalliina Suomessa. Haastateltava E näkee, että vallitsevan kilpailutilanteen johdosta päivittäistavaroiden hinnat ovat laskeneet. Haastateltavan E mukaan S-ryhmä ja K-ryhmä hallitsevat kilpailua, mutta kuluttajalle löytyy myös vaihtoehtoja muun muassa halpaketjujen muodossa.

”Varmaan kilpailua riittää kuitenkin päivittäistavarakauppa puolella. Mitä nyt aiheesta tiiän, niin kaks ketjua kilpailee vissiin tällä hetkellä kovasti, että hinnat on laskenu jonku verran viime aikoina. Ja enkä nyt ite pidä nyt tällä hetkellä Suomessa kuluttajahintoja mitenkään hirveen korkeina. Niin no tietenki siinä varmasti kaks suurinta aika pitkälti määrittää tai ajaa sitä kilpailua, että mahdollisesti siinä vois olla vielä enemmänki tarjontaa siinä suhteessa Suomessa, mutta niin valikoimaa nyt sitte löytyy, tottakai on kaikkia halpaketjuja sun muita löytyy sitte kuitenkin markkinoilta esimerkiksi Kokkolan alueella löytyy sitte jo kuitenkin suurimpia tavarataloja, mitä on Halpahalli, Minimani sitte Prismaa ja Citymarkettia vastaavaa. Esimerkiksi siltä alueelta löytyy kuitenkin aika hyvin tarjontaa muistaki isommista kauppakeskuksista tai tavarataloista.” (Haastateltava E)

Haastateltavan F mukaan ihmisten ruokaan käyttämät euromäärät ovat enemmänkin kiinni ihmisen omista valinnoista, tavoista ja tottumuksista. Omaa ostokäyttäytymistä muuttamalla tai tarkastelemalla on luonnollisesti mahdollista vaikuttaa omiin menoihin. Päivittäistavaroihin käytetty osuus omista tuloista ei haastateltavan F mukaan ole liian suuri ja siihen voi jokainen itse vaikuttaa.

”No mennee vieläki aika paljon, mutta se voi johtua siitä, että ei oo tottunu siihen ns. niinkö tai se on muuttunu se oma ruokakulttuuri heittomerkeillä sanottuna, että on tottunu siihen, että kotona on aina ruokaa ja vaikka sen syö koulussa. Niin enempi vois tehdä niitä omia valintoja. Että en koe, että ne ois kaupoista verrannollisia vaan niinkö ommaa ostokäyttäytymiseen.” (Haastateltava F)

6.3 Osuustoiminta yritysmuotona

Tässä luvussa pyrittiin hahmottamaan ja tuomaan esiin, millainen tietämys ja kuva haastelluilla on osuustoiminnasta yritysmuotona. Kokonaisvaltaisen kuvan saamiseksi tässä luvussa halutaan tuoda esiin, millainen ero tietämyksessä on S-ryhmässä työskentelevien, omistajien ja ei-omistajien välillä. Arinan liikkeenjohdolla oli hyvin kattava kuva osuustoiminnasta, mutta myös omistajien ja ei-omistajien

haastatteluista kävi ilmi, että he ovat osittain sisäistäneet osuustoiminnan perusidean, joskin tietämys ei ollut niin syvää ja laaja-alaista verrattuna Arinan liikkeenjohtoon.

”Noo, osuustoimintaahan, sitäkin on monenlaista, mutta tuota noin niin jos sitä sillai lähtee, että miks Suomi on maailman osuustoiminnallisimaa maa ja miks täällä on niin paljon eri osuustoimintayritysten jäseniä. Niin siinä varmaan yks tekijä on se, että me ollaan tämmönen pieni kansakunta täällä vähän eristyksissä pohjolan perukoilla, että tänne tuota niin niin, tänne ei ehkä ole halunnut tulla tai ei ole löytäny kaikki maailman toimijat tai ei oo ollu niin kiinnostavaa markkina. Just näitten pitkien välimatkojen ja ja tota niin pienen väestötiheyden takia. Ja sitte, sitte tota niin osuustoiminnan alkuunhan liittyy Suomessa liittyy siihen itsenäistymisen aikaan, että ku oli sotien jälkeen niukkuutta asioista niin sitte yks osa kansaa löi niinku hynttyitä yhteen että ne rupes kimpassa hankkiin sitten turvallisia ja laadukkaita tuotteita. Sieltä sai alkuunsa niin osuuskauppatoiminta kuin osuuspankkitoiminta niinku toisella saralla tai muut osuustoiminnalliset yritykset. Molemmat mainitut edustaa niinku kuluttajosuustoimintaa. Se on yks muoto tätä osuustoimintaa.” (Haastateltava A)

Haastateltava F nosti esiin osuustoiminnan arvot, jotka ajavat liiketoimintaa. Muut omistajia ja ei-omistajia edustavat haastateltavat eivät tuoneet esille tietämystään osuustoiminnan arvoista. Kaikille haastatelluille oli kuitenkin selvää, että kaikki voivat liittyä osuuskaupan omistajiksi ja ettei osuustoiminnallisella yrityksellä ole muita omistajia.

”No siellähän on arvot tietenki taustalla, minkä muodossa yritys toimii. Me kaikki omistajat ollaan ns. omistajia ja asiakkaat saa vaikuttaa kehitykseen ja palveluun ja valikoimaan.” (Haastateltava F)

6.3.1 Toiminnan tarkoitus

Kysyttäessä osuustoiminnan tarkoituksesta haastateltavilta, vastaukset olivat pitkälti linjassa osuustoimintalain määrittelemän toiminnan tarkoituksen kanssa. Haastateltavat kokivat, että osuustoiminnan tarkoituksena on harjoittaa sellaista liiketoimintaa, joka mahdollistaa osuuskunnan omistajien käyttöön edullisia tuotteita ja palveluita. Haastateltavan C mukaan osuustoiminnan tarkoitus on edelleen sama, mille perusteille se on aikoinaan perustettu.

”Mutta tietenkihän S-ryhmässä ja osuustoiminnassa niin se osuustoimintahan on sen takia perustettu, että tuottaa saahaan edullisemmin tuotteita kuluttajille

eli omistajille ja ruokakorin jatkuva edullistaminen on niinkö osuustoiminnan perustehtävä ollu aina. Aina, että ei siinä niinkö sinänsä oo ollu niinkö mitään uutta.” (Haastateltava C)

Haastatelluille oli selkeää, että osuustoimintaa on harjoitettu monilla aloilla jo pitkään ja ettei osuustoimintaan lukeudu ainoastaan kuluttajaosuustoiminta. Haastateltava E nostaa esiin, että toiminnan tarkoituksena on tarjota tuotteita ja palveluja edulliseen hintaan omistajille, joka on mahdollistettu yhteisomistuksen kautta. Haastateltava E ei kuitenkaan täysin ymmärrä, miksi ihmiset haluaisivat perustaa osuustoiminnallisen yrityksen, koska sillä ei ole mahdollisuutta ansaita suuria summia rahaa yksittäisenä omistajana.

”Asiakasomistajaksi voi liittyä ja sitä kautta saa etuja ja alennuksia. Mutta sanotaan, että ei mitenkään hirveen syvällisesti oo tullu perehdyttyä aiheeseen. Ideana varmaan osuustoimintaa on harjoitettu enne varmaan muuallaki ku pelkästään mitä nykyään mielletään, että S-ryhmään tai monet mieltää, että se on ainut toimija sillä saralla, mutta onhan sitä maalla varmaan ollu monessa muussakin, että yhteisessä omistuksessa pyritään tarjoamaan tuotteita tai palveluja edulliseen hintaan omistajille.” (Haastateltava E)

6.3.2 Osuustoiminnan erityispiirteet

Osuustoiminnan erityispiirteet ja erot muihin yritysmuotoihin nähden oli suurimmalle osalle haastateltavista melko selkeää. Vain haastateltava F ei osannut kertoa, mikä erottaa osuustoiminnallisen yrityksen esimerkiksi osakeyhtiömuotoisesta yrityksestä. Selkeimmäksi eroksi yritysmuotojen välille nousi se, että haastateltavat kokivat, että osuustoiminnallisen yrityksen tavoitteena ei ole tavoitella mahdollisimman suuria voittoja toisin kuin osakeyhtiömuotoisessa organisaatiossa. Myös ero omistuspohjassa nousi haastattelussa esille. Osuustoiminnallisen yrityksen, tässä tapauksessa S-ryhmän, katsottiin panostavan alueen kehittämiseen ja investointeihin muita yrityksiä enemmän.

”Varmaan suurimpana erona siinä on, että siinä osuustoiminta ei pyri tuottamaan voittoa omistajilleen varsinaisesti. Jos oon asian oikeen ymmärtäny että. Mikä verrattuna taas sitte taas normaaliin liiketoimintaan, missä kuitenkin omistajille tai rahottajille on tarkotuksena tuottaa sitten rahaa myös takasinkipäin.” (Haastateltava E)

”Osuustoiminta tarkoittaa sitä, että siinä ei tavoitella voittoa, vaan siinä on tavoitteena kehittää jotaki aluetta, missä se osuuskunta toimii. Ja ne asiakkaat omistaa pienen osan sitä niitten omaa kauppa ja sitten kaikkien, kun ne omistajat asioi siinä omassa kaupassa, niin tavoitteena on sitten, että se voitto, mitä se kauppa saa, niin käytettäis sitten niitten asiakkaitten hyväksi tavalla tai toisella. Joko bonuksina tai sitten kehittämällä entisestään niitä palveluita ja kauppvoja. Tai jollaki muilla eduilla. Mun käsittääkseni se voitto menee niille omistajille, niille osakkeen omistajille. Ja siinä on tavoitteena vaan saada mahdollisimman suuri voitto niille osakkeen omistajille. Ja laajennetaan jotaki palvelua, niin siinäki tavoitteena ei oo se, että se palvelu ois mahdollisimman hyvä asiakkaalle, vaan se ois mahdollisimman hyvä niille osakkeenomistajille ja ne saisi vielä enemmän rahaa, ku se palvelu tuottais vielä enemmän rahaa.” (Haastateltava D)

Haastateltava A ja B toivat haastatteluissa esille myös sen, että osuustoiminnallisen yrityksen on tarkoitus nimenomaan tuottaa palveluita omistajilleen edulliseen hintaan. S-ryhmän ollessa kuluttajaosuuskunta, se tarkoittaa sitä, että esimerkiksi keskusteltaessa tavarantoimittajien kanssa tuotteille ja palveluille pyritään neuvottelemaan omistajia eli kuluttajia hyödyttävät hinnat. Kilpailevassa yritysmuodossa taas tavarantoimittajien kanssa pyritään solmimaan sellainen hinta, josta kaupalle ja tavarantoimittajalle jäisi mahdollisimman korkea hinta.

”Me ollaan kuluttajaosuuskunta ja vastapuolella meillä on tuota elintarviketeollisuus ja tuottajat. Me ollaan niinku samalla puolella pöytää sen asiakkaan kanssa kuluttajaosuuskuntana ja meidän tehtävänä on niinku neuvotella hyvät ehdot niille tuotteille ja palveluille sieltä tavarantoimittajilta. Kun taas sitte vaikka, vaikka tuota niin K-kauppias niin voi ajatella niin, ku sen tehtävänä on maksimoida se tuota niin sijoitetun pääoman tuotto. Niin sen tehtävänä on saada siltä asiakkailta mahdollisimman hyvä hinta ja sen kannattaa jopa niinku keskustella sitten (...) sen tavarantoimittajien ja näitten hankintapään kanssa miten me yhteistuumin saatais mahdollisimman kova hinta nulta kuluttajilta tästä tuotteesta, että meille molemmille jäis jaettavaa. Niin tässä on ehkä se keskeinen etu, et me, meidän pitää ajatella näitten (...) kuluttajien niinku silmin ja heidän tarpeiden kautta. Ja se on luontevaa tähän osuustoimintaan yritykseen liittyen verrattuna muihin yhtiömuotoihin.” (Haastateltava A)

”No tietenki se omistusmuoto on semmonen, ettäkö omistajia on meillä ne ihan normaalit asiakkaat ja sinä ja minä ja kaikki muut Pohjois-Suomalaiset asiakkaat, meidän tapauksessa. Ni jo sehän asettaa meille tiettyjä velvollisuuksia meidän toimintaa pyörittäessä. Ja esimerkkinä mitä se vois tarkoittaa omassa työssä valikoimapääällikön työssä, samoten ku meillä muuten valtakunnan tasolla S-ryhmässä, niin on se, että jos tavarantoimittaja tarjoaa meille tuotetta ja se pyytää siitä jotain hintaa x, niin meillä se hinnoittelu, myyntihinnoittelu lähtee sitten siitä se, että mikä on se alin myyntihinta, minkä

mää voin tälle tuotteelle laittaa. Jotta se on meidän toiminnan kannalta järkevää. Kun sitte taas kaikilla muilla kaupparyhmillä sitä ajatellaan sillä tavalla, että mikä on se ylin myyntihinta, mikä mää voin tälle tuotteelle laittaa, jolloin vielä asiakkaat ostaisivat sitä tuotetta. Elikkä se on se voiton maksimointi kaikilla muilla. Meillä on se, että tehdään riittävän hyvää tulosta, jotte me voidaan sitä toimintaa pyörittää kannattavasti.” (Haastateltava B)

6.4 S-ryhmä osuustoiminnallisena yrityksenä

Tässä luvussa käsitellään, millaisena osuustoiminnallisena yrityksenä S-ryhmä näyttäytyy nykypäivänä. Haastatellut toivat hyvin erilaisia näkökulmia ja mielipiteitä kysyttäessä S-ryhmästä. Arinan liikkeenjohdon näkökulmasta S-ryhmän toiminnan keskiössä on edelleen osuustoiminnalliset periaatteet, tavoitteet ja idea, kun taas omistajia ja ei-omistajia edustavat haastateltavat tässä suhteessa S-ryhmälle kritiikkiä.

Haastateltavat C ja A korostavat, että S-ryhmän osuuskaupat toimivat paikallisesti, mutta SOK tuo toimintaan mukaan myös valtakunnallisuutta. Haastateltava C pitää tärkeänä sitä, että hyödyt S-ryhmästä pysyvät suomalaisten käsissä, eivätkä ne karkaa esimerkiksi ulkomaille. Ketjuttaminen ja ketjuliiketoiminta ovat haastateltavan C mukaan olennainen osa S-ryhmää ja ne asiat tekevät eron kilpailijoihin nähden.

”No jos aatellaan ihan erityispiirteitä, niin on varmasti, se että se meidän yritysmuoto, että sehän on erilainen ja että miten se meidän voitonjako niinkö menee, ni seki on erilainen. (...) Me ollaan omistajia varten ja ollaan tuottamassa hyötyä omistajille ja sitä tulosta ei voi jakaa muuten, ku investointeihin, henkilökunnalle ja omistajille. Että se ei oo niinkö muuten matemaattisesti eikä lain mukkaan mahdollista. Ei voida kuskata sitä rahaa minnekkää Geiman saarille tai minnekkään muualle. Että se on ero. Ja toimintamalleissa ja –tavoissa on varmaan se ero, että jos puhutaan marketkaupasta ja pt-kaupasta, niin S-ryhmä on ketjuttanut toimintaansa, niinkö äsken puhuin, joskus 80-luvun lopulla alkaen. Tuli Prisma-ketju ja ja yhteistoiminta lisääntyi. Niin S-ryhmä on tosi hyvällä konseptilla toiminu ja S-ryhmä hyödyntää esimerkiksi Keskkoon verrattuna sitä, että meillä on sekä valtakunnallisuus, joka on aivan loistavaa. Auttaa [valtakunnallisuus] prosesseissa, auttaa kaikessa, monissa asioissa ja tuota sitten meillä on se alueellisuus, että meillä on molemmat. Ja Keskkolla sitten on. Tai sanotaan, että Suomen Lähikauppa ja Lidli on toisia ääripäitä, että siellä kaikki ohjataan jonku putken kautta jostaki. Joko euroopasta tai Suomen Lähikaupan osalta tuolta Helsingistä. Kesko on taas sillai, että se meihin poikkeaa niin, että se ketjutoiminta on siellä löysemppää, että niitä kaikkia hyötyjä saa, koska siellä taas se itsenäinen kauppias, ni sillä on oikeus toimia, vieläkin. Tosin nykyään

vähemmän, ikään kuin tehdä omalla tavallaan niitä asioita. Me ollaan ehkä niitten väliltä ja se on hyvin se konsepti toiminu. Ja sitten toinen, mikä on iso asia ja ko sää oot itteksi ollu asiakaspalvelussa, niin kaikki ihmiset ei oo sitä mieltäny ja osa on mieltäny, mutta ei halua mieltää välttämättä niin se, että meidän toiminta ei perustu niihin kikkoihin eikä päivän tarjouksiin. Vaan se ostoskorin pysyvä edullisuus on se ja se poikkeaa.” (Haastateltava C)

”Osuuskaupoilla on kaikilla sama toiminnan tarkoitus ja S-ryhmällä on siinä mielessä yhteinen se. SOK:n rooli on tässä olla tässä se niinku hankinta ja keskitettyjen toimintojen osaja ja hoitaja osuuskauppojen puolesta ja osuuskaupathan omistaa SOK:n yhdessä. Ja totaa ja ei, ei, ei S-ryhmän tarkoitus voi olla eri ko osuuskaupoilla. Ja osuuskaupan ja S-ryhmän malli on se, että niinku että paikallisesti omistetaan ja tunnetaan se paikallinen markkina sitä kautta. Mutta sitten tota niin lyödään hynttyyt yhteen valtakunnallisesti. (...) Skandi ja Euroopan tasolla ollaan sitten näissä osuustoiminnallisissa hankintayhteisliittymissä mukana. Sitä kautta saadaan sitä hankintavoimaa.” (Haastateltava A)

Haastateltava D kokee, että S-ryhmän keskiöstä puuttuu eettisyys ja yrityksen toiminta pitäisi olla läpinäkyvämpää, jotta S-ryhmä toimisi osuustoiminnallisen tarkoituksen ja periaatteiden mukaisesti. S-ryhmä on suuruudellaan vallannut liikaa toimialaa, haastateltavan D mukaan, pienemmiltä toimijoilta ja näin ollen jättänyt ihmisille vähemmän valinnanvaraa. Haastateltava D kuitenkin kannattaa osuustoimintaa ja osuustoiminnan ajatusta.

”Mää sinänsä ihan tykkään siitä osuuskunta-ajatuksesta, mutta mun mielestä se vois myös olla vähän läpinäkyvämpi yrityksenä. Ja tavallaan semmosta eettisyyttä toivois siihen toimintaan lisää, että mä en ite arvosta sitä, että kaikki tulee osaksi jotaki isoa ketjua. Esimerkiksi ABC-liikennemyymälät, että onko meillä tulevaisuudessa niin, että kaikki meidän huoltoasemat on ABC-huoltoasemia. Ja tavallaan semmoset pienet yrittäjät joutuu ahtaalle niitten takia. Tai sitten esimerkiksi keskustassa, no ei nyt täällä ehkä niinkään, mutta esimerkiksi Rovaniemellä, niin siellä on vaikee löytää ravintolaa, joka ei olis Arinan ravintola, S-ryhmän ravintola. Ja tavallaan se on aina sitten sitä samaa eli lähtee semmonen yksilöllisyys ja semmonen variaatiot. Valinnan mahdollisuudet pienenee, koska ei oo muutako Rosso ja Amarillo ja ABC-liikennemyymälä.” (Haastattelu D)

S-ryhmästä haastateltavalla F on positiivinen kuva. Haastateltavan mielestä S-ryhmässä valikoima ja palvelu on hyvää, minkä takia hän haluaa olla S-ryhmään kuuluvan osuuskaupan omistaja ja käyttää S-ryhmän palveluita. Haastateltava F kokee ristiriitaisia tuntemuksia siitä, että S-ryhmä on kasvattanut verkostoaan laajalle alueelle ja kasvanut yrityksenä hyvin suureksi ja vallitsevaksi.

”No hyvä ja positiivinen, vallitseva. Siinä on tietenkin huonot puolensa, että käytännössä näkkee, missä se raha pyörii, että pienemmät yritykset jää helposti jalkoihin. Mutta palvelu on hyvää ja valikoima on hyvää, niin miksipä ei käyttäisi niitä.” (Haastateltava F)

6.4.1 S-ryhmän hyödyt omistajille

Haastateltavalle F ja D S-ryhmän tarjoamat omistajaedut ovat tuttuja ja he käyttävät niitä hyväkseen. Kuitenkin haastateltavalle F on omistajahyötyjä tärkeämpää S-ryhmän kauppojen laaja valikoima, sijainti ja hyvä palvelu. Haastateltava D ei puolestaan koe, että omistajuudesta saadut hyödyt olisivat niin suuret, että se kannustaisi keskittämään ostokset ainoastaan S-ryhmän kauppoihin.

”No se tarjoaa bonuksia, ilmasia pankkipalvelut, sitten tarjoaa jotaki alennuksia johonki teatteri- ja musiikkitapahtumiin ja semmosiin. Sitten tarjoaa asiakasomistajapäivät, jotka on mun mielestä nykyään, ei oo yhtä hyviä, ku ennen.(...) No saan viis euroa kuukaudessa tai, mutta mää suhtaudun siihen vähän skeptisesti, että jos sitä etujärjestelmää ei ois, niin oisko hinnat sitten edullisemmat. Että tulisko se viis euroa sitten kuukaudessa jostaki muualta.” (Haastateltava D)

”Minä en henkilökohtaisesti koe, että mää hyötyisin kummastakkaan yhtään mitenkään. Mun mielestä toisessa on bonus-systeemi ja toisessa on plussasysteemi. Ne on mun mielestä aivan yks yhteen. Mää en koe, että mää saan niistä minkäänlaista rahallista hyötyä, vaikka oon koittanu keskittää jompaankumpaan. Niin se ei oo ollu mulle sillai hyödyllistä. No nyt sitte, ehkä ku täällä Oulun alueella assuu, niin tuntuu, että siinä mielessä voi olla enemmän hyötyä, että Arina hirveästi investoi tänne Oulun seudulle ja rakentaa uutta ja kehittää uutta. Kun sitten K-ryhmä ei ehkä niinkään tai tuntuu, että ei ehkä niinkään.” (Haastateltava D)

Haastateltava E ei kuulu tällä hetkellä minkään S-ryhmän osuuskaupan omistajiin, sillä hän ostaa hajautetusti tuotteet eri yritysten kaupoista. Haastateltava ei kuitenkaan näe mitään syytä tai estettä sille, miksi ei liittyisi omistajaksi. Haastateltava E kuitenkin kokee, että liittymällä omistajaksi saisi enemmän hyötyjä ja varmasti keskittäisi enemmän ostoksiaan S-ryhmän kauppoihin.

”Kyllähän siitä varmaan hyötyä sais itekki, ku liittyis jäseneksi, mutta ehkä se on nyt tällä hetkellä suurinpana syynä on, että ku tulee hajautetusti ostettua kaikenlaisia tuotteita ja tavaroita. Ei oo esimerkiksi tullu keskitettyä S-ryhmään. Jos kuuluis S-ryhmään asiakasomistajana, niin tulis enemmänki keskitettyä ostoksia sinne puolelle. Bonusjärjestelmät on sillai tuttuja, että on

tullu vähän perehdyttä, että kyllähän siinäki taas ostoja keskittämällä on mahdollisuus saaha säästöjä.” (Haastateltava E)

Osuuskauppa Arinan liikkeenjohto näkee omistajien edut paljon laajempina verrattuna omistajien ja ei-omistajien kokemukseen nähden. Arinan liikkeenjohto korostaa, että S-ryhmässä on aina edulliset hinnat, mikä on niin omistajille kuin ei-omistajille etu. Asiakkaan ei tarvitse myöskään vaihtaa kauppaa sen takia, että valikoima olisi liian suppea, vaan tavoitteena on tarjota laajat valikoimat ja palvelut saman katon alta.

”Se etu, mikä näkyy kuluttajalle tai omistajalle, että se ostoskori on oikeesti kokonaisedullinen tämän meidän toimintamallin vuoksi. Et se on niinkö omistajalle ainaki etu ja tottakai tässä niinkö tässä työssä niin on myös se etu, siis tässä toimintamallissa se etu, että ehkä ei sitten ne tuotteiden kieronopeudetki on sitten isompia toisin sanoen tavarantoimittajatki sitten mielellään tekee kauppaa, ko ne tietää, että me ei heidän tuotteistaan peritä sitten asiakkaalta ryöstöhintaa.” (Haastattelu B)

6.4.2 Syyt S-ryhmän menestymisen taustalla

Haastateltava D kokee, ettei S-ryhmän menestyminen ole saavutettu ainoastaan tekemällä asioita oikein, vaan taustalla on hyvä veli järjestö, jonka avulla S-ryhmä saa hoidettua asioitaan edukseen. Väitteensä perusteeksi haastateltava D antaa sen, että hän ei koe, että osuustoiminta antaisi yksittäiselle ihmiselle niin paljon, että se saisi yksinomaan ihmiset kannattamaan S-ryhmää.

”No mä en oo niin sinisilmäinen, että mä kuvittelisin, että sillä ei ois minkäänlaista merkitystä mejän yritysmaailmassa, tämmösellä hyvä veli-järjestöllä ja että totaa. Kyllähän siinä täytyy tämmöstä olla taustalla, ihan niinku missä tahansa muussaki, että ei nyt pelkästään jossain päivittäistavarakauppojen perustamisessa ja tonttien, rakennuslupien myöntämisessä sun muissa. Mutta kyllähän se vähän pistää miettimään, että mikä se on, koska mä kuitenkin kuvittelisin, että noin niinkö yksittäiselle ihmiselle se osuustoiminta ei ihan oikeestikkaan anna niin paljon. Että mä en pelkästään sitä käyttäis perusteluna siihen, että miten se on voinu saaha sen niin ison markkina-aseman.” (Haastateltava D)

Haastateltavan E mielestä S-ryhmä on tällä hetkellä menestynyt, koska se on kyennyt luomaan erittäin toimivan konseptin. Asiakkaalle tämä näkyy siinä, että valikoimat ja hinnat ovat ennustettavia ja luotettavia. Myös Arinan liikkeenjohto on sitä mieltä, että S-ryhmä on onnistunut toteuttamaan ketjuliiketoiminnallaan hyvät puitteet ja mahdollisuudet menestyväälle liiketoiminnalle. Arinan liikkeenjohdon mukaan myös muualta maista käydään tutustumassa S-ryhmän toimintaan, koska järjestelmät ja toimintatavat ovat pitkälle kehitettyjä ja niiden on huomattu toimivan erinomaisesti.

”Siinä mielessä niinku tietyllä tavalla helppoaki se toiminta, että ku tietää, mitä sieltä kaupasta löytyy, ku meet sisälle. Tietää mitä sieltä löytyy ja mihin hintaan.” (Haastateltava E)

Haastateltava F näkee S-ryhmän menestymisen taustalla erityisesti ihmisläheisyyden ja osuustoiminnan arvot, joihin toiminta perustuu. Haastateltavan F mukaan S-ryhmän toiminta on rehellistä ja läpinäkyvää, mikä auttaa kuluttajaa luottamaan yritykseen ja sen toimintaan ja näin ollen saa kuluttajan sitoutumaan yritykseen. Haastateltava F arvostaa osuustoiminnallisuudessa ja S-ryhmässä sitä, että rahan tilalta yrityksen toiminnan keskiössä ovat ihmiset ja alueiden ja toiminnan kehittäminen.

”Mää koen, että se on se ihmisläheisyys. Siellä on taustalla ne osuustoiminnan arvot, mitkä siellä on taustalla ja se, että ne on myös omistajille ja ei-omistajille julki. Elikkä sitten jäsen tai tuleva jäsen, joka siihen sitoutuu, niin hän tietää, miksi siihen sitoutuu, ei pelkästään välttämättä rahan takia.” (Haastateltava F)

6.4.3 S-ryhmän haasteet

Osuustoiminnan ja S-ryhmän haasteena on osuuskauppa Arinan liikkeenjohdon mukaan se, että osuustoimintaa yritysmuotona ei tunneta tarpeeksi hyvin. Liikkeenjohdon mukaan haasteena on saada ihmisille tietoisuuteen ja saada heidät ymmärtämään, mikä erottaa osuustoiminnallisen yrityksen muista yritysmuodoista. Osuustoiminnan tarkoituksen ja sen erityispiirteiden tuntemattomuus aiheuttaa sen, että S-ryhmää ja sen toimintaa verrataan liikaa esimerkiksi suurimman kilpailijan Keskon toimintaan, vaikka toiminnan tarkoitus näillä yrityksillä on erilainen. Haastateltavan C mielestä S-ryhmään liittyy paljon harhaluuloja, jotka eivät pidä paikkaansa.

”Loppupeleissä se on aika iso osa ihmisistä, jotka ei ymmärrä tätä osuustoimintaa, että mikä sen osuustoiminnan tarkoitus on. Et ne mieltää osuustoiminnallisen yrityksen, tässä tapauksessa S-ryhmän niin ihan samanlaiseksi toimijaksi, kun kaikki muutkin kaupparyhmät, vaikka meidän toimintatapa poikkeaa täysin kaikista muista kaupparyhmistä.” (Haastateltava B)

”Ehkä semmosia on, että ku ihmiset tai miten ne ihmiset tuntevat osuustoiminnan ja ymmärtävät, niin se on haaste. Että aika yllättäviltä tahoilta tulee semmosia kommentteja, että täytyy oikeesti kysyä, että kysyppä uuestaan tuo, että koulutus voi olla vaikka kauppätieteiden maisteri tai vielä ehkä joku proffaki saattaa kysyä jotaki asiaa. Täytyy oikeesti kysyä, että ekkö oikeesti oo selevittäny tuota asiaa. Että ehkä vähän semmosia harhaluuloja.” (Haastateltava C)

S-ryhmän kasvaminen suureksi ja laaja-alaisesti toimivaksi organisaatioksi tuo haasteita niin kuluttajien kuin Arinan liikkeenjohdonkin näkökulmasta. Arinan liikkeenjohdon ja kuluttajien mielipide kuitenkin eroaa tässä siinä suhteessa, että Arinan liikkeenjohto kokee, että suuruudessa on se ongelma, että media kiinnittää negatiivisella tavalla S-ryhmän toimintaan huomiota. Haastateltavina olleet kuluttajat puolestaan kokevat, että S-ryhmä on kasvanut liian suureksi, mikä näkyy pienempien toimijoiden tippumisena pois markkinoilta ja epäoikeudenmukaisena kilpailuna. Haastateltava D on myös huolissaan siitä, onko S-ryhmän toiminta jonkun hallittavissa vai onko S-ryhmä kasvanut niin suureksi, ettei sitä voi enää hallita.

”Ehkä se nykyään ollu se, ku osuustoiminta ja S-ryhmä on menny niin hyvin, että on kasvanu niin paljon, niin on tullu se suuruuden ekonomia, että tavallaan se on kääntyny negatiiviseksi se suuruus. Että siitä tullee, niinkö kaikki tietää niin media kirjottaa juttuja, jotka aina ei oo ihan totta ja juttuja, jotka herättää huomiota ja ja totaa. Muistan sen ajan, kun S-ryhmä oli pieni, niin ei semmosta myllytystä ollu ku nyt. Ja nyt välillä tuntuu, että kaikesta tehdään negatiivinen asia sen takia, ku S-ryhmä on niin iso.” (Haastateltava C)

”No ehkä se näin niinkö yksittäisen, pienen ihmisen näkökulmasta näyttää siltä, että on, koska ne edut ei sillä tavalla niin yksittäiselle ihmiselle näy. Ja siitä on tullu sitten niin älyttömän iso organisaatio, että tuntuu että ei oo enää haaraa, missä se ei toimi. Niin sitten, että onko se ennää kellään käsissä se homma.” (Haastateltava D)

6.5 Halpuuttaminen

Tämän luvun tarkoituksena on selvittää, mitä haastateltavat tietävät halpuuttamisesta, miten se heille näyttäytyy ja minkälaisia kokemuksia sekä mielikuvia halpuuttaminen on heissä herättänyt. Jokaista haastateltavaa pyydettiin kertomaan, mitä halpuuttaminen on. Arinan liikkeenjohdon näkökulmasta halpuuttaminen on vastaus kuluttajien huutoon, sillä heidän käsityksensä mukaan kuluttajat ovat pitäneet ruuan hintaa liian korkeana. Arinan liikkeenjohdon määritelmät halpuuttamisesta linkittyvät tiiviisti oman toiminnan tehostamiseen ja kustannussäästöihin.

”Se on sitä arjen helpottamista, kotitalouksien arjen helpottamista. ”
(Haastateltava A)

”Tavallaan se on vastaus sinne kuluttajien huutoon. Siihen, että tehkää jotain tälle asialle.” (Haastateltava A)

”Se on totaa ensin oman toiminnan tehostamista, niitten kustannusten, syntyvien kustannusten kriittistä tarkastelua ja sitten niitten kustannussäästöjen, syntyvien kustannussäästöjen, pysyvien kustannussäästöjen siirtämistä tota hintoihin. Elikkä hintatason laskemista ja tässä tapauksessa niinku tässä haastavassa kuluttajille ja kotitalouksille haastavassa (...) tilanteessa ja ostovoiman heikentymistilanteessa. Niin, se on niinku vastaantuloa, että pyritään helpottaan sitä arkea tuomalla tarjolle enemmän kohtuuhintasia, edullisempia tuotteita. Se on nimenomaan niinku ja tuohan on siis sitä, että tuota ensin on pitänyt tehdä töitä, että voi halpuuttaa. Eikä niin, että se halpuutetaan niinku markkinointikikkana saadaksemme lisää tota niin asiakkaita.” (Haastateltava A)

”No varmasti tämä yleinen tilanne siitä, että (...) varmasti on auttanut tuo uuden kilpailijan tulo, on auttanu, mutta toisaalta on auttanu se, että kun yleinen taloudellinen tilanne on niin haastava, että voluumit ei kasva, että kulutus laskee, joka on tosi harvinaista ja jota on jatkunu jo tosi pitkään. Ni se on pannu miettimään sitä tehokkuutta yhä enemmän. Ja sitä kautta on tullu se halpuuttaminen. Että oikeesti on mietitty sitä, että ollaan tosi tehokkaita, että voidaan antaa se etu kuluttajille ja omistajille.” (Haastateltava C)

”Mutta varmaan isoin päämäärä, että pärjätään tässä kilpailussa, nii se on kans yhtä iso.” (Haastateltava C)

Liikkeenjohdon mukaan kyse ei ole markkinointikikasta vaan pikemminkin paluuta osuustoiminnan juurille. Osuustoiminnan ja S-ryhmän toiminnan tarkoituksena on ollut aina tarjota edullisia tuotteita tai palveluita, mutta tällä halpuuttamisella on

haluttu tuoda tämä perustehtävä enemmän S-ryhmän toiminnan keskiöön. Haastateltava C kertoo, että S-ryhmä ei ole ollut koskaan hukassa perusideastaan, mutta halpuuttamisen avulla kirkastetaan kaikille mieleen se, minkä vuoksi S-ryhmä on olemassa.

”Sehän on osuustoiminnan perustehtävä on se, että myydään edullista. Mutta on tehty aikasemminkin, että ehkä tämä oli semmonen ravistus ja tarkennus, että palataan siihen tai ei palata, ku ei siitä koskaan oo oltukkaan hukassa, mutta tota ehkä muistutetaan itseämme ehkä siitä perustehtävästä. Nyt varsinkin, kun tilanne on muuttunu, että kulutus on laskenu ja ja totaa. Yleensä semmonen, että jos yleinen taloudellinen tilanne on hyvä ja kulutus kasvaa ja ja inflaatio laukkaa ja muuta niin ne hukkuu nämä tehokkuusasiat sinne.” (Haastateltava C)

”No joo, se on tuotaa varmaan paluuta sinne osuustoiminnan juurille sitten. Elikkä taas esimerkiksi perustehtäviä, tuottaa etuja ja palveluja omistajille ja nyt siinä ytimessä tässä nyt sitten ollaan. Halutaan tarjota mahdollisimman edullinen ostoskori ja se niinkö liittyy isompaan kokonaisuuteen. Elikkä meillä S-ryhmässä kokoajan järjestelmät kehitty eteenpäin, siis monet eri järjestelmät ja vaikka logistiset ratkasut ja vaikka tilaustavat ja muut tämmöset näin. Niin nää on viime vuosina tässä ottanu isoja harppauksia eteenpäin, joka on sitten mahdollistanu kustannussäästöjä suomeksi sanottuna.” (Haastateltava B)

Omistajia ja ei-omistajia edustavat haastateltavat olivat kaikki kuulleet halpuuttamisesta, mutta haastateltavat eivät olleet täysin varmoja, mitä halpuuttaminen itse asiassa on. Kyseiset haastateltavat eivät osanneet sanoa, mitä eroa halpuuttamisella on tavalliseen ja luonnolliseen hinnan alentamiseen. Haastateltava F oli kokenut, että halpuuttaminen liittyy sesonkituotteisiin, kun taas haastateltavan E mielestä S-ryhmä on laskenut tiettyjen, peruspäivittäistuotteiden hintaa.

”Peruspäivittäistuotteitten hintaa on laskettu. Nimenomaan niinkö kuluttajahintoja.” (Haastateltava E)

”No liittyskö se vaikka tiettyihin tuotteisiin, vaikka sesonkiaikana, mitä halpuutetaan.” (Haastateltava F)

6.5.1 Halpuuttamisen mahdollistaminen

Haastateltavan B mukaan halpuuttaminen on tehty osuuskaupan omasta katteesta tinkimällä. Osuuskauppa Arinassa investointien määrää on huomattavasti vähennetty ja suunnitelluista uudiskohteista on jouduttu luopumaan, jotta halpuuttaminen on ollut mahdollista. Investointien lisäksi monia toimintoja on tehostettu, kuten logistiikkaa, työtehokkuutta ja energian kulutusta. Haastateltavan B mukaan jokainen osuuskauppa on joutunut itsenäisesti muuttamaan toimintojaan niin, että halpuuttaminen on saatu mahdollistettua. Haastateltaessa Arinan liikkeenjohtoa, he vakuuttivat, että halpuuttaminen on tehty täysin tinkimällä omasta katteesta eikä keskusteltaessa tavarantoimittajien kanssa tuotteiden hinnoista ole puhuttu halpuuttamisesta.

”Tää 60 miljoonaa, mitä kerroin, ni tää muodostuu tietenki eri osa-alueista ja yks niistä tietenki on investoinnit ja investointien vähentäminen. Ja näähän tietenki vaihtelee nää painotukset näistä säästöistä eri osuuskaupoissa. Esimerkiksi Arinassa tää investointien vähentäminen on aika iso osa tästä halpuutuspotista. Elikkä tota meillähän on, ku meillä markkinaosuus on tällä S-ryhmän osuuskaupoista pienin ja toki ollaan ainut osuuskauppa, jossa ollaan markkinakakkosia. Kesko on täällä meidän alueella markkinajohtaja. Sitä kautta meillä on ollu aina voimakas investointitahti tässä viime vuosina. Mutta sitten tää halpuuttaminen on aiheuttanut sen, että me ollaan jouduttu vettään rakseja päälle näihin meidän uusinvestointeihin. Elikkä ku konkretisoidaan, ni meillä on tälläkin hetkellä semmonen puolen kymmentä Sale tonttia eli varattua tonttia meidän ympäri meidän toimialuetta, joihin alkuperäisen suunnitelman mukaan ois rakennettu viime vuoden puolella pari uutta Salea ja tämän vuoden puolella pari lissää.” (Haastateltava B)

”Ne logistiset ratkasut tarkoittaa sitä, että tää logistinen putki tuolta Inexin suunnasta meille myymälöihin on saatu entistä tehokkaammaksi keräily on tehokkaampi, rekat kulkee täydempänä, ku aikasemmin. Ja sitten tilajärjestelmät on kehittyne siihen suuntaan, että se on vähentäny työtunteja elikkä työvoimakustannuksissa on säästetty. Ja tottakai on jonku verran sitte sitä tappiollista toimintaa vähennetty, että suomeks sanottuna onhan Arinassaki tiettyjä yksiköitä jouduttu sulkemaan kannattamattomina. Sitä kautta on tavallaan saatu sit säästöjä.” (Haastateltava B)

Haastateltavan C mukaan toimintaa tehostetaan kokonaisvaltaisesti koko S-ryhmän sisällä. Investoinnit toteutetaan harkitummin, henkilöstön käyttö on tehokkaampaa ja energian kulutukseen ja markkinoinnin kuluihin on kiinnitetty huomiota.

Halpuuttaminen mahdollistetaan haastateltavan C mukaan täysin omia toimintoja viilaamalla.

”Noo, sitä otetaan tosi monesta paikasta. Toiminta on tehokasta, kaikin puolin tehokasta, eri osa-alueilla. SOK toimii tehokkaasti ja ja meidän järjestelmät on tehokkaat, ne on hyvin käytössä ja jaa markkinointi on tehokasta. Sieltä on varmaan säästetty kaikki energia ja kaikki tuo investoinnit yhä harkitumpia, ehkä tehään harkitummin investointeja, ehkä vähän vähemmän. Ja sitten tietenki se, että toiminta on tehokasta kaikilta osin. Myös henkilöstö käyttö on tehokasta ja ja rakenteet on tehokkaita ja kaikissa asioissa.” (Haastateltava C)

6.5.2 Arinan liikkeenjohdon näkemys halpuuttamisesta

Arinan liikkeenjohdon näkemys halpuuttamisesta näyttäytyy pitkän aikavälin strategiana. Tavoitteena oli alentaa kokonaishintatasoa omasta katteesta tinkimällä. Halpuuttaminen on onnistunut, sillä kuluttajan ostoskorin hintaero kilpailijaan kasvoi ja käyntimäärät S-ryhmän toimipaikoissa nousivat. Halpuuttamisen myötä osuuskauppa Arinan tulos kasvoi. Haastateltavan A mukaan kyse on hintojen ennustettavuudesta, niiden pysyvyydestä ja edullisuudesta.

”S-ryhmän toimintahan perustunut kymmeniä vuosia siihen siis tähän joka päivä edullinen. Niinku jenkeissä puhutaan everyday low price –hinnoittelusta, niin tota, että tavallaan hinnat on ennustettavia ne on tuttuja ne on mahdollisimman pysyviä ja kaikissa niissä tuoteryhmissä, missä on mahollista ja sun ei tarvi sen takia niinku aamulla miettiä, että mihin kauppaan mää tänään lähtisin, että mistä mää saan parhaat tarjoukset. Eikä tää halpuuttaminenkaan ei oo sitä että no laskettiinpa tossa neljänsaan tuotteen hintaa ja vaivihkaa nostettiin tuhannen tuotteen hintaa samanaikaisesti jossakin muualla. Että vaan se kokonaishintataso laskee ja tingittiin omasta myyntikatteesta suomeksi, joka on suoraan pois viimiseltä viivalta tuloksesta. Mutta, ku aateltiin, että samanaikaisesti säästetään siinä muissa riveillä, tuloslaskelman riveillä niitä kustannuksia niin loppupeleissä niinkö nyt viime vuonna kävi Arinalla, niin. Arinan tulos itseasiassa parani. Niinku euromääräinen tulos parani ja vähän tulosprosentti ja liikevaihdostaki vähän parani, koska saatiin suhteessa vähän enemmän niitä säästöjä tehtyä, mitä ajateltiin siirrettävän hintoihin. Ja siitä huolimatta voitiin halpuuttaa ja ku verrataan sitte ruokakorin hintoja tota niin tutkimuksissa, niin huomattiin se hintaero lähikilpailijaan kasvo.” (Haastateltava A)

Arinan liikkeenjohdon mukaan syyt halpuuttamiselle ovat aidot ja se on toteutettu omistajien tarpeista käsin. Halpuuttaminen on otettu liikkeenjohdon mukaan positiivisesti vastaan omistajien ja ei-omistajien keskuudessa. Omistajilta tullut

palaute halpuuttamisesta on sisältänyt toiveita tiettyjen tuotteiden ja tuoteryhmien lisäämisestä halpuutettujen tuotteiden listalle. Haastateltavan B mukaan omistajien toiveita on kuunneltu ja halpuutuksia on tehty omistajien toiveiden mukaisesti.

”No ne sillä tavalla ne syyt on ihan aitoja, että on huomattu, että kuluttajat sanoo ite, on jo pitkään sanonu erinäisistä syistä, että ruoka maksaa Suomessa liian paljon että totaa meillä on tota niin aika korkea arvonlisänvero ja sitte me ollaan täällä tota niin pohjosesessa, tänne on kallista tuua ruokaa ja tietenki täällä on kalliimpi tuottaa sitä ruokaa, ruokaa, ku kasvukaudet on lyhkäsiä ja näin. Että meillä on poskettoman kallista vaikka suhteessa Etelä-Eurooppaan.” (Haastateltava A)

”No halpuuttaminen on se, että me toimimme kaikin puolin tehokkaasti ja järkevästi, että me voimme tehdä sitä perustyötä, mihin osuustoiminta on perustettu.” (Haastateltava C)

6.5.3 Omistajien ja ei-omistajien näkemys ja kokemus halpuuttamisesta

Haastateltavina olleet omistajat ja ei-omistajat näkevät halpuuttamisen osittain markkinointina ja kilpailukeinona. Haastateltava E kuitenkin kokee, että vaikka halpuuttaminen olisikin toteutettu asiakkaiden hankintatarkoituksessa, on sillä myös yhteys osuustoiminnallisuuteen. Haastattelussa haastateltava D pohtii, haluaako S-ryhmä näyttää halpuuttamisen osallistumisena yhteiskuntatalkoisiin, jolla pyritään nostattamaan Suomen elinvoimaa.

”Emmää tiiä, mutta kovasti sitä mainostetaan. No määhän luulisin, että, tai ainaki mainosten perusteella sitä, että lasketaan semmosten perusarkituotteiden hintoja. Öööh, emmää sitten tiiä, mikä siinä on tavoitteena, kilpailuahan siinä tietenki täytyy olla, että saatais ne asiakkaat omaan kauppaan, eikä kilpailijan kauppaan. Ja emmää tiiä, onko siinä, yritetäänkö siinä sitten antaa ymmärtää, että ois myös tavoitteena että nääh isot kaupas osallistuis myöskin näihin yhteiskuntatalkoisiin. Että saatais näitä hintoja alas, että ihmiset ostais enemmän ja saatais sillä tavalla myös Suomi nousuun. Mutta määhän ite suhtaudun vähän skeptisesti nimenomaan siihen, että mistä se hinnan alennus sitten ihan oikeasti otetaan. Mulla vähän epäilyttää, että K-ryhmä ja S-ryhmä molemmat ikään kuin tekee sitä, että ihan oikeastikko se muka niistä voitoistako se sitten otettais se hinta pois.” (Haastateltava D)

Määhän nään sen markkinointikampanjana. Koska kaupat tavoittelee voittoa ja nyt ne kokeilee tämmöstä kikkaa myynnin edistämiseksi. Ja en tosiaan tiiä, mitä muuta motiiveja siellä on taustalla, mutta ainahan siinä on niinkö

mahollisimman suuret voitot taustalla tavoitteena. Että jos tämä lakkaa toimimasta, niin sitten ne kokeilee jotaki muuta.” (Haastateltava D)

”No varmaanhan se lopputulos on aika yksinkertainen, että halvemmilla hinnoilla saadaan enemmän asiakkaita. Enemmän asiakkaita ja varmaan sitten se peilaantuu myös siinä osuustoiminnan perusajatuksessa, että kun kerran pyritään tarjoamaan kilpailukykyiseen hintaan asiakasomistajille niitä tuotteita, silloinhan se on nimenomaan sitä, kun hintoja lasketaan.” (Haastateltava E)

Halpuuttamisen alkuvaiheessa haastateltava D koki halpuuttamisen olevan vain mainoskampanja, eikä hän ymmärtänyt halpuuttamisen nostattamaa kohua. Haastateltavan D mielestä S-ryhmän olisi tullut olla läpinäkyvämpi tiedottaessaan halpuuttamisesta ja siitä, mistä varat halpuuttamiseen on otettu. Epätietoisuus nostattaa haastateltavan D mukaan kysymysmerkkejä ja epäilyksiä toiminnan eettisyydestä.

”No mun mielestä siitä nousi aika iso kohu, ku sitä alettiin tehdä. Ja sitte media otti sen aikalailla käsittelyyn silloin, ku se alko tapahtua. Ja se tuntuki vähän hullulta sillo siinäko, että eikö tämä oo vaan yks mainoskampanja, johon S-ryhmä ja K-ryhmä on molemmat lähteny. Että miksi siitä pittää niin hirveesti mainostaa. Ja mä kattoin kerran jonku keskusteluohjelman, jossa oli molemmista, Keskosta ja S-ryhmästä joku jehu siellä. Ja vaikka mä kuinka yritin ymmärtää sitä keskustelua, se oli joku A-studio tai A-talk tai joku, niin siltikään. Mää kattoin sen keskustelun kokonaan, mutta mä en muista siitä yhtään mittään ja siinä ei sanottu yhtään mittään. Ja ne oli selvästi molemmat päättäny keskenään, se Keskon ja S-ryhmän johtaja, että kumpikaan ei sano mittään. Joten ei se mun mielestä ollu kovin läpinäkyvää.” (Haastateltava D)

Haastateltavat D ja E eivät osaa sanoa, miten he ovat reagoineet halpuuttamiseen. Haastateltava F ei ollut juurikaan kuullut halpuuttamisesta ja siitä syystä ei osannut kertoa, millaisia mielikuvia hänellä halpuuttamisesta on. Haastateltavat D ja E suhtautuvat positiivisesti siihen, että kuluttajahinnat ovat halpuutuksen myötä laskeneet, mutta heitä mietityttää, mistä hinnanalennukset on S-ryhmässä otettu.

”Ristiriitaisia tuntemuksia, että kivahan se on, että mennee vähemmän rahhaa, mutta jos jossaki tuotteessa tippuu puoleen hinta, niin se pistää sitten miettimään, että no mihin se toinen puoli on sitten aiemmin menny ja mistä se on nyt pois.” (Haastateltava D)

”Ei nyt kovin railakkaita tunnereaktiota puolesta eikä vastaan. Kyllähän se aina mukava asiakkaalle on, jos hinnat laskee. Tietenki mietityttää aina. Herättää

kysymyksiä, että mistä ne hinnat on tai minkä vuoksi ne hinnat on laskenu, että mistä se nimenomaan otetaan se hintojen lasku.” (Haastateltava E)

6.5.4 Halpuutetut tuotteet ja niiden näkyvyys

Halpuutus aloitettiin haastateltavan B mukaan kuluttajien suosikkituotteista. Myöhemmillä halpuutuskerroilla halpuutettavien tuotteiden joukkoon on noussut muun muassa kesän grillattavia tuotteita, jouluisia tuotteita, terveellisiä tuotteita sekä gluteenittomia tuotteita. Haastateltavalla B on sellainen käsitys, että halpuutetuiksi tuotteiksi valitaan niin sanottuja volyymituotteita, joita ihmiset ostavat päivittäin. Valitsemalla tällaisia tuotteita S-ryhmä katsoo, että hyöty halpuutuksesta koskettaisi mahdollisimman monia ja samalla se houkuttelisi lisää asiakkaita kauppaan.

”Se ihan ensimmäinen lähettiin niinkö suosikkituotteet edellä ja niinhän sitä myös lanseerattiin, että halpuutimme suomalaisten suosikkituotteita. Oli niinkö just Reissumiestä ja Oltermannia ja ja maitotaloustuotteita ja näin poispäin. Esimerkiksi nuo gluteenittomat tuotteet, jotka nyt halpuutettiin, niin nehän oli seurausta siitä, että silloin ensimmäisen, toisen ja kolmannenki halpuutusaallon aikaan tuli esimerkiksi keliakikoilta paljon palautetta, että oishan se kiva, jos meidänki tuotteita tai tuotteita, joita paljon käyttää niin halpuutetaan. Siitä otettiin niinkö onkeen sitten.” (Haastateltava B)

”Osittain seurailee aikaa, että nyt tuossa edellisessä, tammikuun aallossa niin oli sellasia terveellisiä tuotteita aika mittavasti siitä joukosta. Elikkä mentiin niin sanotusti terveys eellä joulun pyhien jälkeen ja ja nyt sitten totaa seuraava vois olettaa, että siellä on niinkö kesäisempiä tuotteita. Ehkä jopa grillaamiseen liittyviä tuotteita ja muuta niinkö kesään liittyviä tuotteita.” (Haastateltava B)

”Sellanen käsitys mulla niinkö on, että tottakai tietty volyymi pitää olla tuotteella, jotta se niinkö koskettaa mahdollisimman montaa omistajaa ja se halpuuttamishyöty.” (Haastateltava B)

S-ryhmän mukaan halpuutettujen tuotteiden hinnat naulataan tietylle tasolle pitkäksi aikaa ja tästä syystä joitakin tuotteita, esimerkiksi hedelmiä ja vihanneksia ei ole mielellään otettu halpuutettavien tuotteiden listalle. Talven 2016 aikana halpuutettujen tuotteiden listalle nousi kuitenkin muun muassa salaatteja, kukkakaali ja parsakaali. Haastateltavat C ja B eivät kuitenkaan pitäneet todennäköisenä, että näiden tuotteiden hinta tulee pysymään muuttamattomana.

”Ei niitä voi pitää tietenkään, että se ikään kuin hankintahinta vaihtelee. Ei sitä voi ikuisesti pitää ja onhan siellä muitakin tuotteita, että voi olla että joku asia maailmassa muuttuu. Niin, että viljan hinta nousee tai laskee tai muuta, että ne on pitkäaikaisia hinnan laskuja ne halpuutus tuotteet. Mutta ei siellä yhestäkään tuotteesta voi sanoa, että se on ikuisesti se hinta. Et siellä voi olla niitä ja varmasti vältetään viimiseen asti, että tuotaa. Kun raaka-aineen hinta muuttuu tai joku olennainen asia muuttuu niin kyllä silloin sen tuotteen hinta voi muuttua. Mutta paljon ei oo muuttunu. Ja ne tuotteet on semmosia valittukki pääasiallisesti, että ne eivät ihan heti muutu. Mutta mikä se aika sitten on, onko se kaks vuotta joku aika, vuosi, muuta. Mutta joka tapauksessa ne on pitkäkestosia hintoja, se on niinkö varma.” (Haastateltava C)

”Eliikkä ne oli nyt niinkö talviaikaan, jolloin ne hinnat ei niin elä tässä talviesonkina. Niilläkin tuotteilla sitten ko varsinainen satokausi alkaa tossa kesällä. Kesällä se hinnan eläminen jo viikkotasolla huomattavasti voimakkaampaa, mitä näin talviaikaan.” (Haastateltava B)

Haastateltavan C mukaan halpuutettujen tuotteiden osuus kaikesta, esimerkiksi Prisman, valikoimasta ei ole merkittävä. Haastateltava C kuitenkin korostaa, että halpuutetuilla tuotteilla on painoarvo valikoimasta, mikä liittyy siihen, että halpuutetut tuotteet ovat volyymituotteita. Haastateltavan B mukaan halpuutettujen tuotteiden osuus kuluttajan ostoskorista vaihtelee hyvin vahvasti kuluttajien välillä. Hänen mukaansa ei siis voida sanoa, millainen osuus halpuutetuilla tuotteilla on kuluttajan perusostoskorista.

”Ehkä ei varmaan hirveen merkittävä kaikesta valikoimasta, mutta siitä valikoiman painoarvosta. Eliikkä se, että kuinka paljon tuotetta ostetaan, niin siitä se on aika merkittävä. Eliikkä puhutaan painotetusta myynnistä, painotetusta valikoimasta, tarkoittaa sitä, että jos on nyt yhtä tuotetta tuhat kappaletta kuukaudessa tai kaksikyt tuhatta kuukaudessa. Niin kyllä ne on painottuneet sinne volyymituotteisiin. Joiden vaikutus kuluttajalle on iso, se hyöty ja joiden vaikutus taas meille on iso siinä, että se myyntikate vaikutus on iso. Eliikkä kun pudotetaan myyntihintaa, niin yleensä voi tippua se oma katekkin eli se meidän tuotto tippuu.” (Haastateltava C)

”Jollaki kuluttajalla se voi olla vaikka sataki prosenttia, jos sattuu ostamaan niitä halpuutus tuotteita pelkästään. Jollaki se tietenkin voi olla vaikka vaan nolla prosenttia, jos ostoskori on hyvinkin erinlainen, mitä väestöllä keskimäärin. Että hankala siltä niinkö mitään yleistä linjausta sanoa.” (Haastateltava B)

”Joo, siis niitähän on satoja kuitenkin ja Prisma-tasolla jos ajatellaan sitä tammikuusta 2015 lähtien tähän päivään, niin ollaan varmaan jo yli tuhannen tuotteen lukumäärissä kun kaikki enarit lasketaan. Sitten S-marketeissa vähän

vähemmän ja Saleissa vähän vähemmän, mut kuitenkin Saleissakin puhutaan jo sadoista tuotteista.” (Haastateltava B)

Haastateltavan B mukaan halpuutus on suurelta osin kohdistunut kotimaisiin tuotteisiin. Osuuskauppa Arinassa onkin viime vuoden aikana kotimaisuusaste noussut merkittävästi muun muassa juuston osalta. Haastateltava B ei kuitenkaan voi sanoa, onko kotimaisuusasteen nousu suoraan seurausta halpuutuksesta, mutta ainakin se on osatekijä.

”Suurin osahan niistä halpuutetuista tuotteista on kotimaisia tuotteita. Ja vastoin yleistä, ainakin niinkö mediassa olleita väitteitä vastaan, niin niin sehän on lisänny aika merkittävästikkin kotimaisten tuotteiden menekkiä.” (Haastateltava B)

Omistajia ja ei-omistajia edustavat haastateltavat D, E ja F eivät ole tietoisia, mitä tuotteita tarkalleen ottaen on halpuutettu. Ainoiksi tällaisiksi halpuutetuiksi tuotteiksi he osasivat nimetä Oltermanni juuston ja Reissumies leivät. Haastateltavat D, E ja F eivät siis tietoisesti valitse ostokoriinsa halpuutettuja tuotteita, vaikkakin valitsevat usein ostamansa tuotteen osittain hinnan perusteella. Kyseisistä haastatelluista kukaan ei ole huomannut kaupassa selkeää listaa tai ilmoitusta siitä, mitkä tuotteet ovat halpuutettu.

”En oo kiinnittäny minkäänlaista huomiota. Täytyy ihan sanoa, että en ees tiä yksittäisiä tuotteita, minkä hinnat on laskenu. En oo sillai aktiivisesti seurannu, minkä hinnat on laskenu. Että ei vaikuta omaan kutuskäyttätymiseen. Käytännössä tulee ostettua sen, mitä ite tarvitsee.” (Haastateltava E)

6.5.5 Halpuuttamisen kritiikki

Haastateltavan B mukaan halpuuttamista koskeva kritiikki johtuu tietämättömyydestä. Haastateltavaa pelottaa se, että jos tuottajat eivät saa väitteiden mukaan tarpeeksi rahaa tuotteistaan, suomalainen alkutuotanto voi olla vaarassa joutua liian ahtaalle. Haastateltava A tuo esille sen, että tuottajajärjestöt ovat tahallaan halunneet yhdistää halpuuttamisen ja esimerkiksi viljelijöiden huonon tilanteen, vaikka taustalla on myös muita asioita.

”Mutta esimerkiksi just se halpuuttaminen, että sitte jos toinen vettää jonku tuotteen hinnan alas, niin sitte toisenki on sitte tavallaan pakko vettää se alas ja sitte että menneekö se aina sitte aina oikeesta paikasta loppujen lopuksi se hinta alas, että sitten ku on vaan tavallaan kaks suurta ostajaa jollaki juustofirmalla niin sitte tavallaan jos ne molemmat vettää ne hinnat alas ja kumpikaan ei ennää myy sitä sillä täyellä hinnalla niin sitte, että onko sillä sitte jotaki vahinkoa sille juustontuottajalle tai sille maidon tuottajalle tai mikä se nyt alun perin onkaan. Se mun mielestä on iso kysymysmerkki. Mää en tiä, onko se asia sitte näin, mutta se tavallaan vähän niinku pelottaa tässä tilanteessa. Että onko sillä jotaki merkitystä.” (Haastateltava D)

”No, toisinpäinhän sitte on niinkö nyt viimeaikoina on huomattu, että viljelijät kokee, että tää halpuuttaminen on heiltä pois, että niitten on lähettävä marssimaan niitten elinkeinon eteen ja taas siinäki on niinku taas tuottajajärjestöt haluaa tahalleen niinku yhdistää nää asiat, vaikka siellä on niinku muita seikkoja. Siellä on Venäjän vastapakotteita ja maailmanmarkkinahintojen muutoksia ja muita taustalla. Ei suoraan se, että me halpuutetaan, koska niinku pääjohtaja [Taavi Heikkilä] on todennu niin tää on syntyny omista toimista säästämällä tää meidän halpuuttamisvara.” (Haastateltava A)

Haastateltava C ja B pitävät omituisina väitteitä siitä, että S-ryhmä sanelisi tavarantoimittajille uudet hinnat sen vuoksi, että se on itse halpuuttanut tuotteita. Haastateltavat C ja B haluavat myös muistuttaa, että S-ryhmä harvoin käy kauppa suoraan alkutuottajien kanssa, vaan yleensä välissä on teollisuus. Haastateltava C haluaisi viljelijöiden myös muistavan sen, kuka heidän tuotteitaan myy mahdollisimman paljon.

”Kyllähän halpuuttamisen kautta kotimaisen ruuan määrää on tuota lisätty tosi paljon. Ja lisätään. Ja siinä on tietenki kaks näkökulmaa, niinkö on kaikissa asioissa. Ettäko tehään kauppa, ni ostaja haluaa mahdollisimman hyvän hinnan ja myyjä ei halua liikaa maksaa ja kuluttajakaan ei halua liikaa maksaa. Ja tähän halpuuttamiseen liittyen, ni se on sillä tavalla jännä, että itseasiassa niin, jos maito maksaa jotaki tai liha maksaa jotaki, niin mehän ostamme ne tuotteet pääasiassa tuottajien omistamilta yrityksiltä. Ja tuottajien omistamat yritykset ostaa ne tuottajilta. Ja muuta, että mehän emme osta suoraan viljelijöiltä juuri mittään. Vaan ne viljelijöiden itse omistamat yritykset maksavat niille sen, mitä maksavat, tosin niitä säätelee moni asia, vienti, tuonti ja ja laki ja kaikki muut. Että se ristiriita on harmillista, että ku siitä on tehty jonkinlaista ristiriitaa tai ollaan tekemässä, kun ei se pitäis olla vastakkainasettelua se asia. Vaan tietenki ite olettais sen, että viljelijät tajuaa sen, että kuka heidän tuotteitaan mahdollisimman paljon myy.” (Haastateltava C)

”Se on ihan absurdiväite, että se on ihan sama asia, ku jos niinku tällästä heitetään, ni se ois ihan sama, ku määki menisin tuohon paikalliseen

maidontuottajan pirttiin sanomaan, että noniin, nyt mä en maksakkaan sulle tästä maidosta tämän verran, ku mä maksanki sulle viis senttiä vähemmän, ku mä oon halpuuttanu. Että tuota tietenkään sillai se homma ei mee. Että kyllä ne asiat on sitte ihan hyvässä yhteisymmärryksessä sitten käyty läpi esimerkiksi MTK:n kanssa. Ja avoimesti on näytetty se meidän polku tavallaan siihen, että mistä se muodostuu se 60 miljoonaa. Nyt sitten ne alkutuottajat, aatellaan nyt vaikka perunanviljelijää, jonka kans toki mekin tehdään suoraa kauppaa, siinä ei tietenkään teollisuus oo mitenkään välissä, niin se viljelijä toimittaa meille terminaaliin tavaraa ja me siitä meidän kuletuksella viiään siitä sitten myymälään. Toki heidän kanssaan on sitten suorat hintaneuvottelut, mutta niin yhenkään tavarantoimittajan, alkutuottajan kanssa siinä ei oo mistään halpuutuksesta puhuttu, vaan ainahan se menee niin, että se alkutuottaja sanoo sen hinnan, minkä hän tavarastaan haluaa ja me se maksetaan.” (Haastateltava B)

”No tuo kritiikki, mitä S-ryhmä on halpuuttamisen kautta kokenu, ni se on aika erikoista siis sinänsä, että tuntuu vähän oudolta se että tavallaan, että se on väärin, ko me ollaan hintoja puotettu. Siihen nähen, että ko jonku verran tulee palautteita siitä, että miksi teillä on tämä ja tämä tuote tämän hintasta, ku se on tuolla naapuri, ulkomaalaisessa naapurikaupassa on tuon hintasta. Ni sitten, kun me tehdään sille asialle jotaki, ni seki on väärin. Että vähän niinkö yllättänyt tuo kritiikki, että se on väärin kuitenkin pudottaa niitä hintoja. Että emmää sitten niinkö tiä, mikä se ois tässä sitten niinkö se oikea tapa toimia. Tietenki monestikki tuo kritiikki johtuu siitä tietämättömyydestä ja aina mielellään avataan sitten näitä faktoja.” (Haastateltava B)

Sekä Arinan liikkeenjohdossa, että muiden haastateltavien keskuudessa vallitsee yhtenäinen mielipide siitä, että halpuuttamisen aiheuttama kohu ja siitä nousseet ristiriidat ovat pitkälti median aikaansaamaa ja median ruokkimaa. Haastateltava D haluaa muistuttaa, että ihmisten tulisi hallita medialukutaito, eikä uskoa kaikkea lukemaansa. Haastateltava C näkee, että median tehtävänä onkin ruokkia ristiriitoja. Haastateltava E puolestaan peräänkuuluttaa sitä, että halpuuttamisesta ei ole saatavilla tarpeeksi faktatietoja, jotka todistaisivat jommankumman osapuolen väitteet todeksi.

”No sen takia, koska medialla on se tehtävä; ruokkia ristiriitoja. Koska ei ole uutinen se, että joku asia menee hyvin.” (Haastateltava C)

”Mun mielestä media vähän sekottaa tätä tilannetta sillai, että hirveesti uutisoidaan jostaki, että maatilat on ahtaalla ja maidontuottajat on ahtaalla ja niille ei jää käteen siitä leivästä, ku joku sentti tai joku. Mutta sitten tavallaan, missä se totuus sitten on, etä tuota tiedotusvälineetki aika sillai värittää yleensä ja sillai näyttää vaan jonku puolen jostaki asiasta. Mutta onhan se totta, että jos ne leivän tai viljan tuottajat väittää, että niille jää siitä niin ja niin monta senttiä

ja leipä maksaa kolme euroa, että mihin se ihan oikeasti se välisuus siitä sitten, että mihin se mennee sitten.” (Haastateltava D)

”No en oo kyllä ite varsinaisesti löytäny mitään veden pitävää tietoa, että ei oo tullu luettua semmosta artikkelia, missä ois selvää faktaa, että mistä se hinnan pudotus ois otettu. Onko se otettu sieltä kaupan kätteestä vaiko alkutuottajan hinnasta. Aika vaikea sano, ku itellä ei oo faktaa siitä.” (Haastateltava E)

6.5.6 Halpuuttamisen vaikutukset

Haastateltavat nostavat useita halpuuttamisen vaikutuksia esille. Haastateltavan A mukaan halpuuttaminen on selkeästi nostanut kotimaisuusastetta, mikä pitäisi hänen mukaansa olla kaikkien suomalaisten hyväksi. Samaan aikaan yrityksen kate-eurot laskee ja näin ollen haastateltavan A mukaan halpuuttamisen myötä kassaan tulee vähemmän rahaa. Haastateltava A näkee, että halpuuttamisella on myös kansantaloudellisia vaikutuksia, kun se kiihdyttää yleistä kulutuksen tasoa. Haastateltavan B mukaan kauppojen käyntimääriin ja volyyymiin halpuuttaminen on vaikuttanut positiivisesti.

”S-ryhmässä sen kotimaisuusasteen osuus on noussut, koska me halutaan, että suomalaiset ostaa kotimaisia tuotteita. Me ollaan niissä sitä hintatasoa pudotettu. Ne kokee, että nää tuottajat (...) että se ei enää vastaa sitä tuotteen arvoa tai todellista hintatasoa, että tuotetta myydään liian halvalla, koska sitä myydään halpuutetuin hinnoin. Mutta totuus on se, että jos katoo nyt vastaavaa juttua, että Suomessa tota niin juustoista yli 50 % on tuontijuustoja. S-ryhmä halpuutti niin S-ryhmän myymän juuston osuus, jos nyt en ihan väärin muista, niin nousi 50%:sta 60%:iin kotimaisen juuston osuus S-ryhmän kaupoissa. Halpuuttaminen on lisänny kotimaisten tuotteiden osuutta S-ryhmän myymästä ruuasta. Joka pitäis olla kaikkien hyödyksi.” (Haastateltava A)

”Siis se vaikuttaa tota niin tietenki osuuskaupassa siihen niinku katerakenteeseen, kate-euroihin, huomataan se, että vaikka niinku omistajien käyntimäärät pysyy ennallaan tai saattaa jopa kasvaa, niin euroja tulee kassaan vähän vähemmän, koska niinku se ruokakorin hintataso, mikä ostetaan kerralla niin se on laskenu halpuuttamisen myötä. Ja osin varmaan sitte ehkä sen tarkemman ostamisen myötä, että kun ostovoima on tiukassa, niin katotaan mitä ostetaan. Mutta siis euroja tulee siis vähemmän ja tietenki se vaikuttaa siihen, että semmonen kokonaisostovoima niin taloudet käyttää vähemmän euroja kaiken kaikkiaan. Ja kun ruoka näyttelee siitä kuitenkin isoa osaa siitä kokonaiskulutuksesta, vaikka se onki vaan se toistakymmentä prosenttia, niin silti. Se tarkoittaa, että sillä on tämmösiä kansantaloudellisia vaikutuksia. Että tota niin täällä niinku kulutus ei kasvakaan vaan se on pikkusen miinusmerkkinen täällä päivittäistavarakaupan toimialalla. Kaupan alalla

laajemminkin kulutus on ollut enemmän vähän miinusmerkkistä kuin plusmerkkistä, mikä on niinku aika poikkeuksellista ollu niinku pitkällä aikavälillä. Että tavallaan voi jo sanoa, että halpuuttaminen on tietyllä tavalla ehkä niinku kiihdyttäny sitä yleisen kulutuksen tasoa, että jos hinnat ois voimakkaasti noussu, niin sehän tarkoittais sitä, että euroja ois kulunu ja ehkä ois sitte pitäny ehkä säästää sitte jossain muualla, ku syömättäkään ei voi olla.” (Haastateltava A)

”Käyntimääriin ja niinku volyyymiin ja kiloihin ja noihin on ollu selvä noste. Mutta se ei näy suoraan, se ei näy euroina suoraan, koska se hintataso on laskenu mutta tota kyl se on tuonu lisää käyntejä. Oliko se nyt niin, että jossain vaiheessa laskettiin, että S-ryhmä tasolla oliko kaheksan miljoonaa asiakaskäyntiä tullu lisää jotain viime vuoden [2015] aikana, joka on se ensimmäinen halpuuttamisvuosi. Elikkä käyntimäärät on kasvanu, ku hinnat on laitettu alemmalle tasolle. Tietenki kokonaisvalikoimista niin on halpuutettu niin meillä on niin puoltoista tuhatta tuotetta, minkä hintaa on pysyvästi laskettu tässä viime vuoden aikana, niin eihän se tietenkään niin Prisman kokonaispäivittäistavara valikoimasta vielä kovin osa oo. Mutta kuitenkin ku ne keskittyy niihin volyymituotteisiin ja niihin yleisimmin ostettuihin niin aika isosti sillon sillä on vaikutusta siihen keskimääräisostoskoriin ja kertaostokseenki. Et kyllä sillai soi sanoa, että tämmösenä aikana, kun kuluttajilla on ostovoimasta tiukkaa, ni kyllä me siitä oma osuutemme on siitä tehty, että me ollaan koitettu helpottaa sitten sitä arkee, että tähän ruokakoriin ei menis niin paljon rahaa, ku vaikka edellisvuonna tai sitä edellisenä vuonna.” (Haastateltava A)

Haastateltavat D, E ja F eivät osaa sanoa, millaisia vaikutuksia halpuuttamisella on ollut ja voi olla yleisellä tasolla. D, E ja F eivät ole huomanneet merkittävää eroa myöskään omassa kauppalaskussa tai ostokäyttäytymisessä. Haastateltavan E mukaan yhden hengen taloudessa vaikutukset voivat olla pienemmät, jonka vuoksi halpuuttamisen vaikutukset ovat jääneet häneltä huomaamatta.

”Vaikee sanoa, en oo mitään niinko, sanotaan ny näin, että yhelle ihmisellekko sitä ruokaa ostaa sieltä kaupasta, niin ei se viikon ostoskorin hintaan on tuskin mitenkään massiivisesti vaikuttanu. Että en oo ite mitenkään huomannu mitään konkreettista eroa.” (Haastateltava E)

6.5.7 Halpuuttamisen jatkuvuus ja tulevaisuuden näkymät

Arinan liikkeenjohtoon kuuluvilta haastateltavilta kysyttiin, millaisena he näkevät halpuuttamisen tulevaisuuden. Haastateltavan B mukaan tuleville vuosille on tehty säästötavoitteita, joilla halpuuttamista voitaisiin jatkaa, mutta haastateltava ei kuitenkaan osaa sanoa, miten halpuuttaminen konkretisoituu tulevaisuudessa.

Haastateltavan A mukaan halpuuttaminen myös jatkossa on mahdollista niin kauan kuin löytyy keinoja, millä toimintaa voidaan tehostaa entisestään. Haastateltava C kuuntekin näkee, että myös halpuuttamisella on jossain raja. Haastateltavat kuitenkin uskovat, että halpuuttaminen tulee jatkumaan tulevina vuosina, tosin sen muotoa saatetaan hioa.

”No tietenki pitää tota niin niin löytää niitä keinoja tehostaa toimintaa, että karsia semmosta hukkaa pois, että yks tähän hukan karsimiseen, niin on vaikka tää aukiolojen laajentaminen sitä kautta, että tota hävikkiä saatais pienennettyä ja sen hävikin pienentäminen äkkiä tuo niinku tuo taas säästöjä ja sitä kautta tuo (...) mahdollisuutta niitten lisähalpuuttamiskierroksien tekemiseen. Ja tietenki se volyyymikasvaminen, jos tota niin tällä halpuuttamisella saadaan niin pitkäkestosta asiakasmäärien kasvua ja sitä kautta niitten sitoutumisen lisääntymistä. Se hyvä tuo sitten tai se volyyymi ja lisääntyvät litrat ja kilot tuo mahdollisuutta taas sitte niinku laskee entisestään niitä hintoja. Ja ja samanaikaisesti niin meilläki on tosi vahvasti tuo energian säästö on tapetilla, että pyritään niinku tekemään fiksuja energiaratkasuja näissä myymälöissä, että me kulutettais vähemmän energiaa ja tuotettais isompi osa siitä niinku omien yhtiöitten kautta niinku Tuulimatin tai sitte ST1 kanssa yhdessä tehtäen niin totaa kaikki nää, että jos me saafaan energiakustannuksia pienennettyä, me saadaan hävikkiä pienennettyä, me saadaan niinku tilaamisen ja ennustamisen niinku menekin ennustamista digitaalisation avulla kehitettyä. Kaikki nää niinku tuo niitä kymmenyksiä siellä voidaan niinku muuttaa edullisemmiksi hinnoiksi ilman, että kannattavuus heikkenee ja palveluiden kehittäminen heikkenee.” (Haastateltava A)

”Varmaan se jossakin on se raja. Tietenki koko ajan maailma muuttuu ja tilanteet muuttuu. Että pitääkö sen niinkö koskaan loppuakkaan. Sehän on niinkö jokapäiväistä, jatkuvaa, tulevaa, olemassa olevaa halpuutusta. Että se on tosi kyllä, että et sää voi niinkö tosi paljon ikään kuin oikeesti halpuuttaa aina. Että tänään sanua, että halpuutettiin näin paljon, että onko se taso halpuutettu taso, missä ollaan, niin sitä hiotaan, niin se on ehkä varmaan, jos pitkällä tähtäimellä puhutaan. Se [hiominen] on ehkä niinkö oikeampi termi, koska mehän halpuutetaan sen verran, mitä ollaan saatu toimintaa tehostettua.” (Haastateltava C)

”Sitä ei kukkaan pysty vielä tietenkään sanomaan, että miten pitkään tai millä tasolla sitä pystytään jatkossa tekemään ja näin, että tälle vuodelle on budjetoitu se 60 miljoonan säästö tavallaan. Ja toki tulevillekin vuosille on näitä säästötavoitteita jo olemassa. Se, että kuinka ne sitten konkretisoituu, ni sehän on asia erikseen.” (Haastateltava B)

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Seitsemännessä luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset. Aluksi esitellään tutkimuksen teoreettiset ja empiiriset johtopäätökset, jonka jälkeen tuloksia käsitellään taloustieteellisestä näkökulmasta. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia sekä esitellään jatkotutkimusmahdollisuuksia.

7.1 Teoreettiset ja empiiriset johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa perehdyttiin S-ryhmän toteuttamaan halpuuttamiseen eli hintojen alentamiseen ja sen mahdolliseen, osuustoiminnalliseen yhteyteen. Päättökysymys tässä tutkimuksessa oli *Mikä on S-ryhmän halpuuttamisen tarkoitus ja sen yhteys osuustoiminnallisuuteen?* Päättökysymystä tarkentamaan muodostettiin vielä kaksi alatutkimuskysymystä: *Mikä on halpuuttamisen todellinen merkitys kuluttajille?* ja *Millainen on omistajien ja ei-omistajien sekä Arinan liikkeenjohton näkemys ja kokemus halpuuttamisesta?* Vastaus päättökysymykseen ja alatutkimuskysymyksiin pyrittiin löytämään tarkastelemalla osuustoimintaa koskevaa kirjallisuutta sekä halpuuttamisesta saatavilla olevaa tietoa. Teorian tarkastelussa esille tulleita tekijöitä selvitettiin haastatteleamalla kolmea Osuuskauppa Arinan liikkeenjohtoon kuuluvaa henkilöä ja kolmea omistajiin ja ei-omistajiin lukeutuvaa henkilöä.

Tutkimusaihe oli hyvin mielenkiintoinen, koska halpuuttaminen on hyvin tuore ilmiö, joka jatkuu edelleen. Aihetta ei ole vielä tutkittu tieteellisessä mittakaavassa, minkä vuoksi tämä tutkimus on ollut tarpeen tehdä. Tämä tutkimus toi osuustoiminnan ja kaupan alan tieteelliseen keskusteluun uutta tietoa tutkittavaan yritykseen nähden eri asemassa olevien ihmisten näkemysten ja kokemusten kautta. Tulokset antavat lisäksi Osuuskauppa Arinalle näkökulmaa kuluttajien kokemuksista ja näkemyksistä halpuuttamista kohtaan.

Päivittäistavarakaupan kilpailutilanne näyttäytyi erilaiselta Osuuskauppa Arinan liikkeenjohton ja kuluttajia edustavien omistajien ja ei-omistajien silmissä. Kaikki haastateltavat näkivät, että päivittäistavarakaupassa on kaksi suurta toimijaa S-ryhmä ja K-ryhmä, mutta näiden toimijoiden vaikutukset kilpailutilanteeseen koettiin

erilaisina haastateltavista riippuen. Arinan liikkeenjohdon yhteneväinen näkemys on, että kilpailutilanne Suomen päivittäistavarakaupassa on todella kova. S-ryhmän ja K-ryhmän kilpailu tuo heidän mukaansa painetta alati tarkistaa omaa tekemisiään ja toimia mahdollisimman tehokkaasti. Arinan liikkeenjohdon näkemys on, että kova kilpailu laskee kuluttajahintoja ja näyttäytyy kuluttajille positiivisina asioina. Kovan kilpailun myötä pienemmät toimijat tippuvat markkinoilta pois, mutta muun muassa ulkomaalainen toimija Lidl nähdään vain piristävänä tekijänä. Omistajien ja ei-omistajien näkemykset päivittäistavarakaupan tilanteesta eroavat Arinan liikkeenjohdon näkökulmasta siinä, että heidän mukaansa kuluttajien vaihtoehdot vähenevät ja kaksi isoa toimijaa määrittelevät pitkälti koko päivittäistavarakaupan kenttää.

Sekä Osuuskauppa Arinan liikkeenjohto että haastateltavina olleet omistajat ja ei-omistajat kokevat, että kuluttajahinnat ovat laskeneet viimeisten vuosien aikana. Arinan liikkeenjohto kokee, että hinnan merkitys on kasvanut haastavassa taloudellisessa tilanteessa. Yllättävää kuitenkin on, että omistajia ja ei-omistajia edustavat haastateltavat eivät kokeneet, että hinta olisi suurin määrittävä tekijä siinä, mistä he ostavat päivittäistavaraostoksensa. Kaupan valintaa vaikutti enemmän sijainti ja muut kaupan yhteydessä olevat palvelut. Hinnan merkitys nousee esiin vasta tuotteita valittaessa.

S-ryhmä oli kaikille haastateltaville tuttu, mutta Osuuskauppa Arinan liikkeenjohdosto poiketen omistajat ja ei-omistajat eivät osanneet täysin erottaa osuustoiminnallista yritystä muista yritysmuodoista. Kaikille haastateltaville oli selvää, että osuuskaupalla ei ole muita omistajia kuin asiakkaat, mutta yrityksen toiminnan tarkoitus ja päämäärät eivät olleet omistajille ja ei-omistajille täysin selkeitä. Vaikkakin S-ryhmä ja Osuuskauppa Arina ovat pyrkineet tuomaan esiin osuustoiminnallista tarkoitustaan, se ei ole välittynyt kuluttajille. Yksi haastatelluista omistajista kertoikin, että kyseiset yritysmuotoasiat eivät millään tavalla kiinnosta tai kosketa häntä. Haasteena S-ryhmällä voi olla sen saavuttama suuruus. Esiin nouseekin kysymys siitä, voiko S-ryhmän suuruus kääntyä sitä itseään vastaan eli onko kyseessä alenevat rajahyödyt.

Omistajia ja ei-omistajia edustavat haastateltavat eivät kokeneet saavansa osuuskaupan omistajana sellaisia hyötyjä, mitkä saisivat heidät keskittämään ostoksensa yksinomaan S-ryhmään. On kuitenkin otettava huomioon, että tutkimuksen otanta on hyvin suppea, mikä voi johtaa tämän kaltaisiin tuloksiin, eikä tällaisia tuloksia voi yleistää koskettamaan kaikkien omistajien mielipidettä. Voidaan kuitenkin olettaa, että kuluttajien tietoisuuden kasvu osuustoiminnasta lisääisi ensinnäkin ymmärrystä S-ryhmän toimintaa kohtaan ja toisekseen se voisi sitouttaa enemmän omistajia.

Osuuskauppa Arinan liikkeenjohdon mielestä osuustoiminnallisuus on myös S-ryhmän toteuttaman halpuuttamisen keskiössä. Halpuuttaminen on heidän mukaansa paluuta osuustoiminnan juurille tai ainakin sen ajatuksen kirkastamista. Osuuskaupan tehtävänä on kautta aikojen ollut tarjota tuotteita ja palveluita edulliseen hintaan, ja näin ollen liikkeenjohdon mukaan halpuuttaminen on sitä toimintaa, mihin osuuskaupat on aikoinaan perustettu. Omistajien ja ei-omistajien näkemys on kuitenkin täysin poikkeava liikkeenjohdon näkemyksistä, sillä heidän mukaansa halpuuttaminen on markkinointikikka, jolla pyritään saavuttamaan markkinoilta suurempia markkinaosuuksia. Halpuuttamisella on kuitenkin useita päämääriä, joihin edellä mainitut, molemmat näkemykset lukeutuvat. Voidaan kuitenkin katsoa, ettei hyvin toteutettu kampanja ja kampanjointi sulje pois osuustoiminnallisuutta.

Omistajat ja ei-omistajat ottavat halpuuttamisen vastaan positiivisesti siinä mielessä, että rahaa menee vähemmän päivittäistavaraostoksiin. Haastateltavat eivät kuitenkaan ole kokeneet, että kauppalaskussa olisi ollut huomattavia eroja halpuutuksen myötä. Vaikka suhtautuminen halpuuttamiseen on positiivista, omistajat ja ei-omistajat eivät ole täysin vakuuttuneita siitä, että ruuan hinnan alentaminen olisi otettu kaupan omasta katteesta. Omistajia ja ei-omistajia edustavat haastateltavat nostavat itse esiin sen, että halpuuttamisesta ei ole saatavilla riippumatonta tutkimustietoa tarpeeksi ja median rooli mielipiteiden muodostuksessa on huomattava. Myös Arinan liikkeenjohto korostaa sitä, että media haluaa korostaa vastakkainasettelua tässä asiassa. Osuuskauppa Arinan liikkeenjohto kuitenkin vakuuttaa, että varat halpuuttamiseen on otettu omia toimintoja tehostamalla, mikä onkin yksi halpuuttamisen määrittelyistä. Tutkimuksen perusteella ei voida

aukottomasti todeta, mistä varat on otettu, mutta varmaa on, että S-ryhmä on tehostanut toimintojaan.

Tutkimus vahvisti käsitystä siitä, että halpuuttamista koskevalle tutkimukselle on edelleen tarvetta. Aikaa halpuuttamisesta on kulunut vielä verrattain vähän, joten tutkimuksen perusteella ei voida sanoa, onko kysymyksessä pitkäaikainen, pysyvä muutos. Tutkimuksessa ei suoranaisesti tullut esille, mitä tämä pitkäaikaisuus tarkoittaa, mutta kyseessä on kuitenkin mitä todennäköisimmin ainakin useamman vuoden kestävä strateginen linjaus. Osuuskauppa Arinan liikkeenjohdon mukaan halpuutus tulee jatkumaan, tosin sen muoto voi ajan kuluessa hieman muuttua. On selvää, että jatkuva hintojen alentaminen ei ole mahdollista, mutta alemman hintatason pitäminen paikallaan voi olla toteutettavissa tietyiltä osin. On kuitenkin muistettava, että kaupan ala ei elä umpiossa, vaan myös päivittäistavara-kauppaan vaikuttavat monet tekijät, kuten yleinen taloudellinen tilanne, maailmanmarkkinahinnat, kulutuskäyttäytyminen ja jopa maailmassa vallitsevat sääolosuhteet sekä maiden väliset poliittiset suhteet.

7.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Tutkimuksessa todettiin, että osuustoiminnallisen tietämyksen lisääminen omistajien ja ei-omistajien keskuudessa lisäisi ymmärrystä S-ryhmän toimintaa kohtaan, mukaan lukien S-ryhmän toteuttama halpuuttaminen. S-ryhmän tulisi panostaa kaikkien työntekijöidensä ja omistajien sekä ei-omistajien saatavilla olevaan informaatioon osuustoiminnasta ja ennen kaikkea S-ryhmän toiminnan tarkoituksesta, jotta S-ryhmän osuustoiminnalliset erityispiirteet tulisivat kaikkien tietoon. Omistajiin ja ei-omistajiin lukeutuvat haastateltavat toivoivat myös, että S-ryhmä tiedottaisi avoimemmin liiketoiminnastaan mahdollisuuksien rajoissa.

Halpuuttamisen yhteys osuustoiminnallisuuteen on havaittavissa, ainakin asia näyttää tutkimuksen puitteissa siltä. S-ryhmän tulisi korostaa tätä seikkaa enemmän halpuuttamisen yhteydessä. Halpuuttaminen on kuitenkin myös osa niitä toimia, joilla S-ryhmä pitää toimintaansa kannattavana. Myös osuustoiminnallisen yrityksen tulee olla kannattavaa, jotta liiketoimintaa voidaan jatkaa ja kehittää. Myös tämän asian selvittäminen ja korostaminen olisi tärkeää S-ryhmässä, jotta niin S-

ryhmän osuuskauppojen omistajat kuin myös halpuuttamista kritisoineet tahot voisivat suhteuttaa käsityksiään halpuuttamisesta.

Tutkimuksesta kävi myös ilmi, että halpuutus ei näy S-ryhmän myymälöissä riittävästi tuotteiden osalta. Kuluttajat eivät ole tietoisia, mitä tuotteita on halpuutettu ja kuinka paljon. Jos myymälöissä olisi selkeästi merkitty, mitkä tuotteet ovat halpuutettu, kuluttajat kiinnittäisivät hintoihin enemmän huomiota. Merkinnän kautta kuluttajille kävisi myös paremmin ilmi, kuinka suuren osan halpuutetut tuotteet kattavat heidän ostoskoristaan ja mikä näin ollen olisi halpuuttamisen todellinen merkitys kuluttajille. Osuuskauppa Arinan liikkeenjohdon mukaan halpuutettujen tuotteiden osuus koko päivittäistavaravalikoimasta ei ole prosentuaalisesti suuri, mutta kattavuus näyttäytyy siinä, mitä tuotteita on halpuutettu. Yrityksen läpinäkyvyys hinnoittelussa kuitenkin lisäisi omistajien ja ei-omistajien luottamusta yritystä kohtaan.

Halpuutus näyttäytyy myös S-ryhmän eri ketjuissa eri tavalla. Halpuuttaminen on aloitettu ja sitä on tehty kattavimmin Prismoissa. Myös Saleissa ja S-marketeissa on tehty halpuutusta, joskin pienemmällä tuotemäärillä Prisma-ketjuun verrattuna. Vaikkakin S-ryhmä on tuonut esille eron ketjujen välillä tehtävistä halpuutuksista, se ei ole välittynyt selkeästi kuluttajille. Myös tähän haasteeseen auttaisi halpuutettujen tuotteiden selkeämpi merkintätapa.

Omistajien ja ei-omistajien viesti S-ryhmälle ja Osuuskauppa Arinalle on se, että vaikka kuluttajat arvostavat ruuan hinnan alentamista, on tärkeää, että sitä ei toteuteta ruuan tuottajien kustannuksella. Haastateltavana olevat omistajat ja ei-omistajat suosivat Suomessa tuotettua ruokaa ja haluavat ostaa sitä myös jatkossa. S-ryhmän tavoitteena tulisikin olla suomalaisen ruuan elinvoimaisuuden takaaminen. Halpuuttamisen voidaan osaltaan katsoa kasvattaneen suomalaisen ruuan menekkiä.

7.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen tarkoituksena on antaa mahdollisimman luotettava ja totuudenmukainen kuva tutkittavasta aiheesta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta ja oikeellisuutta arvioidaan usein reliabiliteetin ja

validiteetin avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, miten tutkimus on toistettavissa eli kuinka luotettava ja ristiriidaton tutkimus on. Reliabiliteetin kannalta on tärkeää, että toistettaessa tutkimus, se antaisi samankaltaiset tulokset tutkijasta riippumatta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetin arvioiminen on haastavaa, mutta laadullista tutkimusta voidaan pitää luotettavana, jos tutkimuksessa kerrotaan tarkasti, miten erilaisiin tulkintoihin ja johtopäätöksiin on päädytty ja miten tutkimusprosessi on edennyt. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan on tuotava avoimesti esiin myös tuloksien ristiriitaisuus ja mahdolliset tutkimuksen tuloksiin vaikuttaneet tekijät. Tärkeintä kvalitatiivisessa tutkimuksessa on, että tutkija on perustellut tekemänsä valinnat ja tulkinnat mahdollisimman aukottomasti. (Koskinen ym. 2005: 253–257.)

Tutkimuksen pätevyuden mittarina toimii validiteetti. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, miten tietty väite, tulkinta tai tulos mittaa ja ilmaisee sitä, mitä niiden on tarkoituskin kuvata. Tutkijan tulee siis osoittaa, että tuloksiin ei vaikuta esimerkiksi haastattelukysymyksien muotoilu tai tilanteet, joissa haastattelut on suoritettu. Tutkimustulosten tulisi olla yleistettävissä tai vähintään yleistettävyyteen liittyvien perusasioiden virheellisyyden todennäköisyys tulisi ottaa tutkimuksessa huomioon. Validiteetin arviointi voi olla laadullisessa tutkimuksessa haastavaa, mutta myös laadullista tutkimusta voidaan pitää validina, jos tutkimuksen tulokset seuraavat loogisesti aineistoja ja teoriaa. (Koskinen ym. 2005: 254–255.)

Tutkimuksen reliabiliteetin takaamiseksi haastattelut nauhoitettiin ja ne litteroitiin tarvittavilta osin sanatarkasti. Tutkimuksen empiirisessä osiossa käytetyt suorat haastatteluiden lainaukset lisäävät tutkimukset luotettavuutta. Jokainen lukija voi tarkastella aineiston ja tehtyjen tulkintojen välistä suhdetta. Myös haastattelurunkojen löytyminen liitteistä lisää tutkimuksen reliabiliteettia ja avoimuutta.

Kaikki haastattelut toteutettiin kasvokkain haastateltavien kanssa ja haastateltaville esitettiin tarkentavia kysymyksiä, mikäli vastaukset olivat liian epäselviä tai ne jättivät liikaa tilaa tulkinnolle. Vaikka puolet haastateltavista kuului Osuuskauppa Arinan liikkeenjohtoon, ei haastatteluista jäänyt sellaista kuvaa, että asioita olisi kaunisteltu yrityksen etua silmällä pitäen. Tutkimukseen valittiin kuusi

haastateltavaa, jotta tulokset eivät olisi vain parin ihmisen näkemyksiä asioista. Haastateltavia olisi voinut olla enemmän, mutta koska kyseessä on Pro gradu-tutkielma eli opinnäytetyö, ei suurempaa otantaa olisi voitu toteuttaa työn vaatimissa rajoituksissa. Työn yleistettävyyteen on kuitenkin suhtauduttava varoen, sillä haastateltavien näkemykset ja kokemukset ovat otannan suppeudesta johtuen vain esimerkin omaisia. Tulokset olisivat voineet olla eriäviä, jos kohdejoukkoon olisi valittu enemmän henkilöitä Osuuskauppa Arinan ulkopuolelta, mutta se olisi toisaalta johtanut myös erilaisiin tutkimuskysymyksiin. Otettaessa huomioon tämän tutkimuksen laajuus ja tutkimusongelma, kohdejoukko oli valikoitu hyvin ja perustellusti. Myös tutkittavan ilmiön ajankohtaisuus ja tuoreus lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Vaikka tutkimus on toteutettu yhteistyössä Osuuskauppa Arinan kanssa, se ei ole ohjannut tutkimuksen tuloksia. Tutkimusta ja erityisesti haastatteluita lähdettiin muotoilemaan ja rakentamaan teoriasta nousseiden asioiden kautta. Koska haastattelurungon kysymykset on muodostettu teoriaosiossa käsiteltyjen aiheiden mukaan, linkittyy haastatteluaineisto luonnollisesti teoriaan ja vastaa näin ollen tutkimuskysymykseen. Tutkijan kiinnostus osuustoimintaa ja tutkittavaa ilmiötä kohtaan ohjasi tutkimuksen kulkua, mutta ilman Osuuskauppa Arinan yhteistyöhalukkuutta tutkimus ei olisi ollut mahdollista toteuttaa tässä muodossa.

Vaikkakin tutkimusote ja haastattelutapa eivät olleet tutkijalle entuudestaan tuttuja, tutkimuksessa onnistuttiin teemahaastatteluiden osalta säilyttämään sille ominaiset piirteet. Narratiivisuus tulee hyvin esille litteroiduista haastattelupätkistä. Tutkimuksessa onkin käytetty paljon litteroituja osia haastatteluista, mikä puolestaan auttaa lukijaa näkemään, miten tutkija on päätenyt tekemiinsä tulkintoihin ja lisää samalla tutkimuksen reliabiliteettia. Haastattelut antoivat vastauksia ennalta määritettyihin tutkimuskysymyksiin, mikä kertoo tutkimuksen validiteetista.

Tutkimuksessa on käytetty erilaisia lähteitä, jotta tutkittavasta aiheesta saataisiin mahdollisimman laaja ja syvä kuva. Kaikki lähteet liittyvät läheisesti tutkittavaan aiheeseen ja lisäävät näin ollen tutkimuksen luotettavuutta. Halpuuttamisen osalta on jouduttu käyttämään nettilähteitä, koska tieteellisiä julkaisuja ei aiheesta ole vielä saatavilla. Lähteiden alkuperän voi halutessaan tarkistaa lähdeluettelosta.

7.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tieteellistä tutkimusta halpuuttamisesta ei ole vielä saatavilla lukuun ottamatta tätä opinnäytetyötä, sillä halpuuttaminen on niin tuore ilmiö. S-ryhmän sisällä tutkimusta voisi tehdä siitä, millainen halpuutettujen tuotteiden hintakehitys on verrattuna muihin, ei halpuutettuihin tuotteisiin. Olennaisesti tällaiseen tutkimukseen liittyisi myös, mitä S-ryhmä tarkoittaa pitkän aikavälin halpuuttamisella eli kuinka pitkään halpuutetut tuotteet pysyvät tietyllä hintatasolla. Huomioon tutkimuksessa olisi otettava maailmanmarkkinahintojen muutokset ja muut yleisiin hintoihin vaikuttavat tekijät.

Mielenkiintoista olisi myös tarkastella, millaisia hintajoustop tuotteita S-ryhmä valitsee halpuutettujen tuotteiden piiriin. S-ryhmän kannalta olisi varmasti mielenkiintoista tarkastella, korvaako myyntivolyymien kasvu hinnan alennuksista johtuvat euromääräiset menetykset. Toisaalta tämän tutkimus antoi jo viitteitä siitä, että esimerkiksi käyntimäärät ovat kasvaneet halpuuttamisen myötä. Jotta jatkotutkimus olisi edelle mainituilta osin mahdollista, on S-ryhmältä saatava tarkkaa tietoa halpuutetuista tuotteista, niiden hintakehityksistä sekä S-ryhmän tuloksenmuodostumisesta.

Tutkimuskenttä on laaja ja mielenkiintoisia näkökulmia halpuuttamisen tutkimiseen löytyy useita. Hedelmällistä kuluttajien osalta voisi olla, jos tutkimusta tehtäisiin myös S-ryhmän eri ketjujen sisällä ja niiden välillä. S-ryhmä voisi hyötyä erityisesti tuotteiden hintajoustoihin keskittyvästä tutkimuksesta.

Lopuksi haluan esittää vielä kiitokseni Osuuskauppa Arinalle ja haastatteluun osallistuneille henkilöille gradu yhteistyöstä. Erityiskiitos Raimo Kalliopuskalle graduni ohjauksesta, tuesta ja mieleenpainuvista keskusteluista.

LÄHTEET

- Aalto-Setälä, V. (2002). The effect of concentration and market power on food prices: evidence from Finland. *Journal of Retailing*, 78, 207–216.
- Alarotu, I. (2015). Saatavilla: <<https://patarumpu.fi/2015/05/29/miten-halpuuttaminen-oli-mahdollista>>. Viitattu: 3.3.2016.
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0* (4. uud. painos). Tampere: Vastapaino.
- Coop. (2016). Saatavilla: <<https://www.coop.se/globala-sidor/omkf/kooperativsamverkan>>. Viitattu: 2.2.2016.
- Gloor, P. & Cooper, S. (2007). The New Principles of a Swarm Business. *MIT Sloan Management Review*, April 01.
- Heikkilä, T. (2016). Saatavilla: <<https://patarumpu.fi/2016/01/19/halpuuttaminen-jatkuu>>. Viitattu: 22.1.2016.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2014). *Tutki ja kirjoita* (19.painos). Helsinki: Tammi.
- Holtari, S. (2015). Keskon Mikko Helander: “K-ryhmä alkaa reiluttaa ruokakauppaa”. *Talouselämä* 22.10.2015.
- ICA (2016) Saatavilla: <<http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>> Viitattu 18.1.2016.

- Katvevuo, M. (1993). Osuustoiminnallisen yritysmallin kilpailuedut. Teoksessa: *Yhteistoiminnan uusi aika*. Helsinki: Pellervon Julkaisupalvelu PJP.
- Kautto, M. & Lindblom, A. (2005). *Ketju. Kaupan ketjuliiketoiminta*. Helsinki: Otava.
- Kautto, M., Lindblom, A. & Mitronen, L. (2008). *Kaupan liiketoimintaosaaminen*. Helsinki: Talentum
- Kesko (2015). Internet sivu. Saatavilla: < <http://www.kesko.fi/fi/Kesko-yrityksena/Kesko-lyhyesti/>>. Viitattu 11.12.2015.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Kuisma, M., Henttinen, A., Karhu, S. & Pohls, M. (1999). *Kansan talous. Pellervo ja yhteisen yrittämisen idea 1899-1999*. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Lassila, A. (2015). Keskon vastaisku S-ryhmän ”halpuuttamiselle” on ”reiluuttaminen” – kampanja kerää rahaa kinkunkasvattajille. *Helsingin Sanomat* 22.10.2015.
- Laurinkari, J. (2004). *Osuustoiminta – Utopiasta kansainvälisen yrittämisen muodoksi*. Kuopio: Suomen Graafiset Palvelut Oy.
- Leppiniemi, J. (2008). *Osakeyhtiö –varteenotettava vaihtoehto*. Porvoo: Tietosykli Oy.
- Migros. (2014). Saatavilla: <<https://report.migros.ch/2009/en/cooperative-governance/principles.html>>. Viitattu: 22.1.2016.
- Nielsen. (2016). Saatavilla: <<http://www.nielsen.com/fi/fi/press-room/2016/hintakisa-leimasi-paeivittaeistavarakaupan-vuotta-2015-.html>>. Viitattu: 15.3.2016.

- Niilola, K., Pulkkinen, M., Riipinen, T., Leminen, S. & Kiuru, P. (2003). Vähittäiskaupan kansainvälistyminen ja sen vaikutukset Suomessa. LTT-Tutkimus. Helsinki: HeSE print.
- Novkovic, S. (2008). Defining the co-operative difference. *The Journal of Socio-Economics*, 37, 2168–2177.
- Osuuskuntalaki. (421/2013).
- PCC Natural Markets. (2016). Saatavilla: <<http://www.pccnaturalmarkets.com/about/whatisacoop.html>>. Viitattu 2.2.2016.
- Pentikäinen, M. (2016). Saatavilla: <<http://www.maaseuduntulevaisuus.fi/politiikka-ja-talous/keskon-helander-moittii-kilpailijoita-mielikuvapelist%C3%A4-1.137368>> Viitattu 2.2.2016
- Sellers-Rubio, R. & Mas-Ruiz, F. (2009). Efficiency vs. market power in retailing: Analysis of supermarket chains. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16, 61–67.
- Seppelin, M. (2000). *Osuustoiminnan jalanjäljillä. Katsaus suomalaisen osuustoimintaliikkeen historiaan. Mikkeli: Helsingin yliopiston osuustoimintainstituutti. Julkaisuja 28.*
- S-kanava. (2016). Saatavilla: <<https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/s-ryhma-lyhyesti>>. Viitattu: 18.1.2016.
- Somerville, P. 2007. Co-operative Identity. *Journal of Co-operative Studies*, 40.1, 5–17.
- Spear, R. (2000). The co-operative advantage. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 71:4, 507–523.

- The Co-operative group. (2016). Saatavilla: <<http://www.co-operative.coop/corporate/widermovement>>. Viitattu: 2.2.2016.
- Troberg, E. (2005). Osuuskunta – käyttämätön potentiaali pienyrittäjyyden innovatiivisuuden edistäjänä. *Liiketaloudellinen aikakausikirja*, 3/2005, 451-460.
- Troberg, E. (2014). *Osuustoiminnan idea*. Helsinki: Pellervo-Media.
- Valentinov, V. 2004. Toward a social capital theory of cooperative organisation. *Journal of Cooperative Studies*, Vol. 37 (3), 5–20.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko Osuuskauppa Arinan liikkeenjohdolle

Alkukysymykset

- Ikä, koulutustausta
- Toimenkuva ja rooli yrityksessä
- Kokemus ketjun sisältä, miten haastateltava on päätenyt nykyiseen tehtäväänsä
-

Päivittäistavarakaupan rakenne ja kilpailutilanne

- Kilpailutilanne
- Kuluttajahinnat
- Tulevaisuus
-

Osuustoiminta

- Tarkoitus
- Luonne ja arvomaailma
- Erityispiirteet ja identiteetti
- Taloudellinen kannattavuus ja taloudelliset edut
- Yhteiskuntavastuu
- Haasteet
- Nykypäivän linkittyminen historiaan
- Suomalainen osuustoiminta versus osuustoiminta maailmalla

S-ryhmä

- Tausta
- Toiminnan tarkoitus
- S-ryhmä osuustoiminnallisena yrityksenä
 - Vaikutus jokapäiväiseen työskentelyyn
- Arina osana S-ryhmää

Halpuuttaminen

- Määrittely
- Lähtökohdat
- Päämäärä ja tavoitteet
- Halpuuttamisen yhteys osuustoimintaan
- Toteutus

- S-ryhmän ketjuohjaus
 - Toteuttaminen alueosuuskaupoissa
- Halpuuttamisen mahdollistaminen
- Tuotteet, joihin halpuuttaminen on kohdennettu
 - Halpuutettujen tuotteiden osuus kuluttajien ostokorista
 - Tuotteiden hintajoustot
- Vaikutukset
 - Vaikutus hintatasoon
 - Todellinen merkitys kuluttajille
 - Mielikuvat
- Kannattavuus
- Haasteet
- Suhtautuminen halpuuttamiseen
- S-ryhmän kohtaama kritiikki
- Kilpailijoiden suhtautuminen ja vastatoimet
- Jatkuvuus ja tulevaisuuden näkymät

Liite 2. Haastattelurunko omistajille ja ei-omistajille

Alkukysymykset

- Ikä ja sukupuoli
- Koulutustausta ja tämän hetkinen työ / toimenkuva
- Talouteen kuuluvat perheenjäsenet (ikä ja lukumäärä)

Päivittäistavarakauppa

- Millaisena näet päivittäistavarakaupan tilanteen?
 - Onko alueella tarpeeksi eri ketjujen kauppiaita, mistä valita?
- Millä tasolla kuluttajahinnat mielestäsi ovat?
 - verrattuna muihin maihin
 - ruokaostosten osuus ansiotuloihin
- Mistä ostat päivittäistavaraostokset?
 - miksi, mitkä asiat vaikuttavat
 - mitä asioita arvostat kaupassasi?

Osuustoiminta

- Onko osuustoiminta sinulle yritysmuotona tuttu?
 - Selitä omin sanoin, mitä osuustoiminta mielestäsi on.
 - Miten osuustoiminnallinen yritys eroaa mielestäsi muista yritysmuodoista?
 - Oletko jonkun osuuskunnan jäsen/ omistaja?
 - Koetko saavasi osuuskunnan jäsenenä jotain hyötyjä?
 - Mitä?

S-ryhmä

- Onko S-ryhmä sinulle tuttu?
- Oletko jonkun S-ryhmän alueosuuskaupan omistaja?
 - Miksi, minkä osuuskaupan jäsen olet?
- Millainen mielikuva sinulla on S-ryhmästä osuustoiminnallisena yrityksenä?
 - Erot kilpailijoihin

Halpuuttaminen

- Mitä halpuuttaminen mielestäsi on?
 - Miksi sitä tehdään ja mihin sillä tähdätään?
- Mistä sait kuulla halpuuttamisesta?
 - Onko S-ryhmän tiedottaminen asiasta ollut tarpeeksi selkeää ja onko sitä ollut tarpeeksi saatavilla?
- Millaisia ajatuksia/ tuntemuksia halpuuttaminen on sinussa herättänyt?

- Onko halpuuttamisella ollut vaikutuksia siihen, missä teet päivittäistavaraostoksesi?
 - Valitsetko ostokoriisi halpuutettuja tuotteita?
 - Millä perusteella?
 - Koetko, että kauppalaskusi olisi pienentynyt?
- Onko halpuuttamisella ollut mielestäsi vaikutusta yleiseen hintatasoon?
- Onko halpuuttaminen mielestäsi pysyvä muutos?
- Onko halpuuttamisella ollut vaikutusta ostoksiesi keskittämiseen?
 - Vaikutukset sitoutuneisuuteen osuuskunnan jäsenenä
- Minkälaisia tuotteita toivoisit halpuutettavien tuotteiden listalle?