



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppatieteiden osasto

Kauppatieteiden kandidaatin tutkinnon tutkielma

Laskentatoimi

Korttijärjestelmät osana tulonjakoa–

Case S-ryhmä ja Kesko

Loyalty card systems as a part of the income distribution–

Case S-ryhmä and Kesko

24.04.2011

Tekijä: Nanne Hienonen

Opponentti: Jarno Karlsson

Ohjaaja: Timo Alho

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO.....	1
1.1 Tutkimuksen taustaa.....	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma	3
1.3 Tutkimuksen rajaukset	4
1.4 Tutkimusmenetelmä- ja aineisto	4
1.5 Työn rakenne	5
2 OSUUSKUNNAN JA OSAKEYHTIÖN EROT TULONJAOSSA.....	6
2.1 Osuuskunta tulonjaossa.....	6
2.1.1 Toimintaperiaatteet yleisesti	6
2.1.2 Varainjako	8
2.2 Osakeyhtiö tulonjaossa	9
2.2.1 Toimintaperiaatteet yleisesti	9
2.2.2 Varainjako	11
2.3 Ideologiset poikkeamat	14
3 TULONJAKO JA KORTTIJÄRJESTELMÄT	17
3.1 Korttijärjestelmän rooli.....	17
3.2 Läpinäkyvyys	22
3.3 Sidosryhmät	24
3.3.1 Omistaja	25
3.3.2 Asiakasomistaja.....	26
3.3.3 Asiakas.....	27
4 KAUPPARYHMIEN TULONJAKO	29
4.1 Lähtökohdat tulonjakoon	29
4.2 S-ryhmä	31
4.3 Kesko.....	32
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	35
5.1 Yhteenveto.....	35
5.2 Johtopäätökset.....	36
5.3 Jatkotutkimus	38
LÄHTEET	39

1 JOHDANTO

Tutkimuksen johdannossa valotetaan niitä tosiasioita, joiden innoittamana tutkimus on tehty. Ensin johdannossa ohjaillaan lukijaa tutkimuksen aiheeseen, jonka jälkeen tarkennetaan tutkimuksen tavoitteet ja ongelmat, joiden ympärille tutkielma rakentuu. Tämän jälkeen kerrotaan, kuinka tutkimus on rajattu, mitä tutkimusmenetelmiä on käytetty ja lopuksi selvennetään hieman tutkimuksen rakennetta.

1.1 Tutkimuksen taustaa

”Osakeyhtiölain sääntelyjärjestelmässä on oletettu yhtiön tarkoitus. Osakeyhtiölain olettamassäänöksen mukaan osakeyhtiölain tarkoituksena on voiton tuottaminen osakkeenomistajilleen, elleivät osakkaat ole yhtiöjärjestyksessä määränneet muusta tarkoituksesta (ks. OYL 1:5 § ja 13:9 §).” (Mähönen, Säiläkivi & Villa 2006, 32)

”Osuuskunta on yhteisö, jonka jäsenmäärää eikä osuuspääomaa ole ennalta määrätty. Osuuskunnan 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.” (Osuuskuntalaki, 1:2 §)

Osakeyhtiö ja osuuskunta toimivat molemmat samoilla organisaatiokentillä ja noudattavat pitkälti samoja markkinatalouden lainalaisuuksia (Saksa 2007, 81). Osuuskunnalla ja osakeyhtiöllä on kuitenkin erilaiset toiminnan perusajatukset, kaksi eri ideologiaa, jotka heijastuvat suoraan heidän voitonjakoonsa. Kummankin yritysmuodon on tarkoitus tuottaa omistajilleen tai asiakasomistajilleen merkittävää taloudellista hyötyä, mutta olennaista on se, millä keinoin nämä kaksi yritysmuotoa toteuttavat toimintaperiaatteitaan.

Esimerkkinä S-ryhmä, osuuskuntamuotoisena yritysverkostona, lähti 1980-luvulla kehittämään toimintaansa kuluttajan taloudellista hyötyä optimoiden. Osakeyhtiömuotoiset ja osuuskuntamuotoiset kaupparyhmät olivat 1980-luvulla kilpailleet keskenään

asiakkaista ns. sisäänvetotarjousten avulla. Tämä menetelmä tuli kuitenkin kalliiksi, sillä tarjousasiakkaat ja massiivinen markkinointi aiheuttivat kohtuuttomia kustannuksia. S-ryhmässä siirryttiinkin kanta-asiakasjärjestelmään, jossa tarjouskilpailusta luovuttiin ja hintoja laskettiin. Pelkkä kanta-asiakkuus ei kopioitavuutensa vuoksi tuottanut kuitenkaan riittävää kilpailuetua. Osuuskauppojen jäsenistä päätettiin tehdä asiakasomistajia. S-etukortti otettiin käyttöön alueosuuskaupoissa maaliskuussa 1991. Sillä sai kaikki jäsenetuudet S-ryhmän toimipaikoissa. (Herranen 2004, 280–281)

Myös Kesko, osakeyhtiömuotoisena vähittäiskauppaketjuna, perusti S-etukortille kilpailevan vastineen, K-plussa-kortin. *”Plussa-kanta-asiakasmarkkinointi saavutti nopeasti 2,5 miljoonaa kanta-asiakasta”* (Kesko 2010a). Enää ei kuluttaja hyötynyt vain osuuskunnan tai osakeyhtiön omistajuudesta taikka asiakkuudesta, vaan näitä kahta sekoitettiin kummassakin yritysmuodossa maksimoiden kuluttajan taloudellista hyötyä.

Kanta-asiakaskorttijärjestelmiä voitaisiin kutsua kaksiteräiseksi miekaksi. Toisaalta näiden asiakkuusjärjestelmien väitetään tuottavan kuluttajalle merkittävää taloudellista hyötyä. Kortteja käyttämällä saa joko merkittäviä alennuksia tietyistä tuotteista tai se toimii ostohyvityksenä, jolloin bonusprosentti kasvaa ostosten kasvaessa. (Skanava, 2011a) S-bonuskortti ja Plussa-kortti ovat tyypiesimerkkejä kanta-asiakkaiden korttijärjestelmistä, jotka ovat vakiinnuttaneet asemaansa 1980-luvulta asti. (Capizzi, Ferguson & Cuthbertson 2004, 199)

Viimeisen kymmenen vuoden aikana on kuitenkin alettu kyseenalaistamaan näitä kanta-asiakasjärjestelmiä ja niiden todellista taloudellista hyötyä kuluttajan kannalta. (Capizzi et al. 2004, 199) Kanta-asiakasjärjestelmien on todettu aiheuttavan markkinoille tulon esteitä, mikä vähentää kilpailua ja ajan kuluessa nostaa hintoja. Korttijärjestelmät ovat myös kalliita luoda ja ylläpitää, mikä myös tarkoittaa, että kompensatioksi yritykset ovat taipuvaisia nostamaan hintoja. Toisena merkittävänä tekijänä korttijärjestelmissä tulee muistaa niiden aiheuttamat kytkentäkustannukset. (Lacey 2009, 393; Lundberg & Lundberg 2010, 137-138) Helmikuussa 2011 Helsingin Sanomat kirjoitti hintavertailustaan, jonka mukaan bonus-kortti nostaa bensan hintaa ABC-asemilla. S-ryhmään kuuluvien ABC-asemien ketjujohtaja Strandén vastasi

Helsingin Sanomille, että aseman sijainnilla on vaikutusta hintaan, mutta myönsi samalla myös bonusedun hintoja korottavan vaikutuksen. (Taloussanomat 2011)

Aihe on ajankohtainen sillä siitä, miten nämä erilaiset perusajatukset varainjaon kautta heijastuvat kuluttajaan, ei ole Suomessa tehty juurikaan tutkimusta. Jonkinlaisia epävirallisia tutkimuksia on tehty liittyen osuuskuntien ja osakeyhtiöiden välisiin kanta-asiakasjärjestelmiin, mutta tarkempaa tutkimusta nimenomaan osuuskunnan ja osakeyhtiön varainjakotapojen eroista kuluttaja-omistajan näkökulmasta ei ole tehty.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkimuksessa keskitytään osakeyhtiön ja osuuskunnan erilaisiin varainjakotapoihin ja korttijärjestelmien rooliin varainjaossa. Näkökulma tutkimukseen painottuu kuluttaja-omistajan perspektiiviin. Tutkimuksen tavoite on valottaa niitä eroja, joita osuuskunnan ja osakeyhtiön tulonjaossa on, ja kahden eri tapauksen avulla tutkia korttijärjestelmien roolia tässä tulonjaossa.

Tutkimuksen pääongelma voidaan määrittää seuraavalla tavalla

- Mikä on korttijärjestelmien rooli S-ryhmän ja Keskon varainjaossa ja kuluttajan todellinen hyöty kanta-asiakkuudesta?

Edellä olevaan kysymykseen vastaaminen on tärkeää, sillä Suomessa on tutkittu ylipäätään hyvin vähän korttijärjestelmien todellista merkitystä varainjaon ja kuluttajan taloudellisen hyödyn kannalta.

Alaongelmat muotoutuvat seuraaviksi

- Kuinka osuuskunnan ja osakeyhtiön ideologiat eroavat toisistaan?
- Onko asiakkaalle/omistajalle merkitystä voitonjaon muodolla?

Ensimmäiseen alaongelmaan vastataan selventämällä osuuskunnan ja osakeyhtiön toiminnan ideologisia eroja ja sitä, kuinka ne heijastuvat varainjakoon. Toiseen alaongelmaan vastataan tutkimalla ensin teoriaosuudessa korttijärjestelmien eli kanta-asiakkuuden merkitystä varainjaossa. Sen jälkeen empiria-osuudessa valotetaan ti-

tilinpäätöstietojen avulla osuuskuntamuotoisen S-ryhmän ja osakeyhtiömuotoisen Keskon toteutuneita varainjakoratkaisuja viiden vuoden ajalta. Edellä mainittujen pää- ja alakysymysten avulla teksti pyrkii osaltaan avaamaan aiheen tutkimuskenttää.

1.3 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimus rajataan käsittelemään suomalaisia osakeyhtiöitä, osuuskuntia ja niiden varainjakoa koskevaa lainsäädäntöä. Osuuskuntien tai osakeyhtiöiden koolla ei ole merkitystä tässä tutkimuksessa. Osakeyhtiö voi olla listaamaton tai listattu. Tutkimuksessa keskitytään luomaan kattava yleiskäsitys osuuskuntien ja osakeyhtiöiden varainjakotavoista, joten erityyppiset poikkeavat varainjakomenetelmät jätetään tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Myös verotukselliset aspektit ovat jätetty tutkimuksen ulkopuolelle. Empiirinen osio on rajattu niin, että siinä käsitellään vähittäiskaupan alalla toimivaa osuuskuntamuotoista vähittäiskauppaverkostoa S-ryhmää sekä osakeyhtiömuotoista vähittäiskauppaketjua Keskoa ja niiden korttijärjestelmiä.

1.4 Tutkimusmenetelmä- ja aineisto

Tutkimus on teoreettinen ja välillisesti empiirinen. Tutkimuksen pohjana ovat aikaisemmat tutkimukset. Lähestymistapa tutkimuksessa on deskriptiivinen. Se pyrkii ensisijaisesti vastaamaan kysymyksiin ”miten on?” ja ”miksi on?”. Deskriptiivinen lähestymistapa on kuvaileva, selittävä ja ennustava tutkimustyyli. Tutkimuksen pyrkimys on koota tietoa kohdeilmiöstään.

Aineistona tutkimuksessa käytetään teoriaosuudessa aikaisempaan tutkimukseen ja teoriaan pohjautuvaa kirjallisuutta, jota on kerätty erilaisista tietokannoista sekä kirjastosta. Tutkimuksen empiirisessä osassa tilinpäätöstiedot on kerätty Voitto+ nimisestä tietokannasta. Tilinpäätöstiedot on kerätty harkinnanvaraisen otannan menetelmällä keskittyen muutaman tapauksen tutkimiseen. Nämä tutkimusmenetelmät ja aineistot ovat valittu tähän tutkimukseen kandidaatintyön laajuuden rajallisuuden vuoksi.

1.5 Työn rakenne

Tutkimuksen rakenne noudattelee tavallista kaavaa. Johdannossa kerrotaan tutkimuksen taustasta ja motivoidaan kyseiseen aiheeseen. Tutkimuksen taustaa seuraa tutkimustavoitteen määrittely sekä tutkimusongelmien muodostaminen. Kyseisessä osiossa kuvataan myös, millä otteella alaongelmia aiotaan käsitellä työssä. Lopuksi tutkimus rajataan ja kuvataan vielä, millä tutkimusmenetelmillä tutkimus on tehty ja mikä on tutkimuksen aineisto sekä kuinka se on koottu.

Luku kaksi käsittelee osuuskunnan ja osakeyhtiön erilaisia varainjakotapoja. Ensin kuvataan osuuskunnan erilaisia varainjakomuotoja ja sen jälkeen osakeyhtiön varainjakotapoja. Kolmanneksi eritellään ideologiset poikkeamat näiden kahden yritysmuodon varainjaossa.

Luvussa kolme siirrytään käsittelemään tulonjakoa ja korttijärjestelmiä. Ensin kuvailaan korttijärjestelmän roolia tulonjaossa, jonka jälkeen tutkitaan korttijärjestelmien yleistä läpinäkyvyyttä. Kolmanneksi vertaillaan korttijärjestelmien merkitystä eri sidosryhmien näkökulmasta. Sidosryhminä esitellään asiakkaat, omistajat ja asiakasomistajat.

Neljäs luku sisältää tutkimuksen empiirisen osuuden, jossa tutkitaan kaupparyhmien, S-ryhmä ja Kesko, erilaista tulonjakoa. Osiossa tutkitaan osuuskuntamuotoisen S-ryhmän ja osakeyhtiömuotoisen Keskon tilinpäätöstietoja viiden vuoden ajalta. Tilinpäätöstietojen tutkimuksessa keskitytään yhtiöiden osakkeenomistajilleen ja asiakasomistajilleen jakamiin varoihin.

Viidennessä luvussa tehdään johtopäätöksiä siitä, kuinka nämä kaksi eri yritysmuotoa voivat laillisesti jakaa varoja ja mikä on korttijärjestelmien rooli varainjaossa. Luvussa tarkastellaan, miten esimerkkiyritysverkostot S-ryhmä ja Kesko ovat tosiasiallisesti jakaneet varoja, ja tehdään yhteenvetoa siitä, mitä saadut johtopäätökset merkitsevät kortittoman tai kanta-asiakkaan näkökulmasta. Lopussa kerrotaan vielä tutkimuksesta heränneistä jatkotutkimustarpeista.

2 OSUUSKUNNAN JA OSAKEYHTIÖN EROT TULONJAOSSA

Tässä osiossa tarkastellaan osuuskunnan sekä osakeyhtiön perustoimintaperiaatteita ja varainjakotapoja aluksi erikseen, ja tämän jälkeen vertaillaan osuuskunnan ja osakeyhtiön ideologisia eroavaisuuksia. Yhtiömuodon toimintaperiaatteet antavat lähtökohdan varainjaolle ja tästä syystä nämä esitellään kahden ensimmäisen kappaleen alussa.

Varojenjako eli tulonjako käsitetään tässä tutkielmassa vastikkeettomaksi yhtiön varojen luovuttamiseksi osakkeenomistajalle tai jollekin muulle henkilölle. Yhtiö ei saa siitä täyttä vastasuoritusta. Käsitteenä varojenjako on jaettu lailliseen ja laittomaan varojen jakamiseen. Laillinen varojenjako määritellään nimenomaan laissa mainituissa tilanteissa. Muunlainen varojenjako katsotaan laittomaksi. Varojen jaolle on lähtökohtaisesti oltava liiketaloudellinen perusta. (Immonen & Nuolimaa 2007, 175)

2.1 Osuuskunta tulonjaossa

2.1.1 Toimintaperiaatteet yleisesti

Erään osuuskunnan toimitusjohtaja on todennut ”.. *me pyrimme maksimoimaan sen palvelun, sen palvelun kilpailukykyisyyden ja kokonaisedullisuuden ja tämmöisten asioiden kautta, että se on tämän omistajuuden tavoite..*”. (Jussila 2007, 174)

Palveluiden maksimointi on osuustoiminnan yksi kantavista pääperiaatteista. Osuuskunnan toiminnan järjestäminen siis lähtee palvelun maksimoinnin tarpeesta eikä siitä, kuinka pääoman tuotto saadaan maksimoitua. (Jussila 2007, 174) Tämä lähtökohta kuvaa oivallisesti osuuskunnan perimmäistä olemusta.

Osuuskunta on henkilöyhteisö, jonka tarkoituksena on tuottaa taloudellisella toiminnallaan jäsenilleen etuja, jotka syntyvät osuuskunnan jäsenilleen tarjoamien palvelujen käyttämisestä (Pellervo 2010, 7; Laurinkari 2004, 26). Muista liiketoiminnan muodoista osuuskunta eroaa sillä, että se ei tavoittele yksinomaan voittoa. Osuustoimin-

nassa liiketoiminnan tulosta voidaankin jakaa jäsenille jo tilikauden aikana ja tulosta voidaan käyttää esimerkiksi osuuskunnan lähialueen kulttuurin edistämiseen. Osuustoiminnallisten yritysten toimintatavoista ja niitä ohjaavista arvoista voidaan löytää eettisiä periaatteita. (Davis & Worthington 1993, 849; Laurinkari 2004, 26) Yksi osuuskuntien alkuperäisistä eettisistä periaatteista on ollut tarjota työläisille ja pienviljelijöille parempaa toimeentuloa (Davis 2001, 30). Osuuskunnan yritystoiminnan tavoitteet ja toimintatavat päätetään demokraattisesti etukäteen sovittujen periaatteiden pohjalta siten, että yhteisesti omistetulla ja yhteiseen lukuun harjoitettavalla yritystoiminnalla tavoiteltu hyöty jakaantuu mahdollisimman tasapuolisesti kaikille toimintaan osallistuville. (Skurnik 2002, 104)

Osuustoiminta on sellaista taloudellista toimintaa, jonka tarkoitus on etujen tuottaminen jäsenille (Pöyhönen 2002, 32). Osuustoiminta on yksi taloudellinen yhteistoiminnan muoto, jonka tavoitteena on yhteistoimintaan osallistuvan henkilön taloudellisten, sosiaalisten ja henkisten olojen parantaminen. Lisäksi sen tarkoituksena on tarjota jäsenilleen hyödykkeitä ja palveluita mahdollisimman edullisesti. Osuustoiminnan tavoitteena pidetään osuuskunnan jäsenten taloudellisen hyvinvoinnin edistämistä ja elintason laskun estämistä. (Bager 1994, 45-46; Laurinkari 2004, 26 - 27)

Osuustoiminta pohjautuu tiettyihin pääperiaatteisiin. Näitä periaatteita ovat kaikille avoin jäsenyys, jäsenyyden vapaa-ehtoisuus, jäsen ja ääni-periaate, osuuksille maksettavan koron rajoittaminen, käteiskauppa ajankohtaisilla hinnoilla, ylijäämän palautuksen suhteutus palveluiden käytön määrään sekä poliittinen puolueettomuus. (Hansmann 1999, 388; Murphy 1946, 270-271; Skurnik 2002, 106; Wilkinson & Balmer 1996, 27) Osuuskunnat harjoittavat myös keskinäistä yhteistyötä ja tarjoavat jäsenilleen, liikkeenjohdolleen ja luottamushenkilöilleen koulutusta (Pellervo 2004; Wilkinson & Balmer 1996, 27).

Osuusmaksuista muodostetaan osuuskunnan pääoma. Tullakseen osuuskunnan jäseneksi on ostettava vähintään yksi osuus ja maksettava siitä osuuskunnan sääntöjen määräämä osuusmaksu. Maksamalla osuusmaksun asiakas tulee osalliseksi osuuskuntaa ja muuttuu asiakasomistajaksi. Pöyhösen mukaan osuusmaksu on siis ikään kuin ”sijoitus”, joka tukee jäsenten tarvitsemien palveluiden tuottamista (Jussila 2007, 61). Osuuskunnassa jäsenmäärää tai osuuspääoman suuruutta ei ole ennalta

määrätty. Osuuskunnassa on oltava kuitenkin vähintään kolme jäsentä. Jäsenellä on oikeus erota osuuskunnasta milloin tahansa ja saada erotessaan osuuskunnalle liittyessään maksamansa osuusmaksut takaisin. (Laurinkari 2004, 74; Nilsson 2001, 336; Toiviainen 2006, 64-65) Osuuskunnalla on oltava hallitus, tilintarkastaja ja osuuskunnan kokous (osuuskunnan kokouksen sijasta voi toimia edustajisto tai jäsenten kirjallinen päätös). Jäsenet käyttävät päätösvaltaansa osuuskunnan kokouksessa. (Pöyhönen 2002)

2.1.2 Varainjako

Osuuskunnan varoja saadaan jakaa vain lain sallimilla tavoilla. Erilaiset osuuskunnan ja jäsenen väliseen liiketoimintaan perustuvat alennukset ja hyvitykset eivät ole varojen jakamista. Osuuskunta voi siis antaa jäsenistölleen ostopalautuksia, bonusta, alennusta sekä ostoihin perustuvia lisä- ja jälkihyvityksiä. Asiakashyvitykset, lisä- ja jälkitalitykset eivät ole ylijäämän palautusta tai jakoa, vaan osuuskunnan kuluksi kuuluvaa palveluista annettavaa alennusta. (Osuuskuntalaki 8:1 §; Pöyhönen 2002, 180)

Ylijäämä on osuuskunnan toiminnasta kertynyttä tulosta. Ylijäämän jako on siis osuuskunnan erilaisin perustein tapahtuvaa voitonjakoa. Jakokelpoisen ylijäämän määrä lasketaan taseesta ja sen jaosta päättää osuuskunnan kokous. Ylijäämää osuuskunta voi jakaa jäsenilleen vain, jos osuuskunnan säännöissä niin määrätään. Tämä määräys perustuu siihen, että osuuskunnan perustavoite ei ole voiton jakaminen jäsenistölleen. Ylijäämän pitäisi lähtökohtaisesti realisoitua jo tuotteiden ja palveluiden hinnoissa. Jos ylijäämää ei tarvitse varata toiminnan kehittämiseen tai yhteiskäyttöön tarkoitettuihin palveluksiin, se tulee jakaa jäsenilleen säännöissä määrättyillä tavoilla. Ylijäämää voidaan jakaa kokonaan tai osittain osuuksista maksetulle määrälle suoritettavana korkona tai muuna hyvityksenä. Ylijäämää voidaan myös jakaa siinä suhteessa kuin jäsenet ovat käyttäneet osuuskunnan tarjoamia palveluja. Tämä on yleisin ylijäämän jakotapa. (Jussila 2007, 178-179; Laurinkari 2004, 58; Osuuskuntalaki 8:2 §; Pöyhönen 2002, 180-184)

Osuuspääomalle korkoa maksavat nykyään erityisesti suuret osuuskunnat. Osuuspääoman koron pitää olla ennalta määriteltä, jos sitä edes maksetaan. Koska

osuusmaksut ovat alhaisia, ovat osuuksille maksetut korot tyypillisesti pieniä. Yleensä korko on suhteutettu markkinoiden keskikorkoon ja ne ovat yleensä kilpailukykyisiä myös muiden sijoitusmuotojen kanssa. Koron maksu osuuspääomalle liittyy linjaukseen, jonka mukaan asiakasomistajuus ja sijoittaminen ovat lähentyneet. (Jussila 2007, 170-172; Laurinkari 2004, 58; Pellervo 2011)

Lisäosuuksille korkoa voidaan maksaa, jos osuuskunnan säännöissä niin määrätään. Lisäosuuksilla osuuskunnan jäsenet voivat tehdä oman pääoman ehdoin vapaaehtoisia rahoitussijoituksia. Lisäosuuteen ei liity äänioikeutta, oikeutta käyttää osuuskunnan palveluita, oikeutta uusiin osuuksiin tai muuta oikeutta ylijäämän jaossa kuin oikeus korkoon tai muuhun hyvitykseen. Säännöissä voidaan esimerkiksi määrätä, että ylijäämästä maksetaan ennen muuta jakoa lisäosuuksille määriteltyyn viitekoroon perustuvaa korkoa. (Pöyhönen 2002, 182, 215-219)

Sijoitusosuuksilla on pyritty luomaan osuuskunnille mahdollisuus sijoitustyyppisiin osuuksiin, jotka ovat pysyvää pääomaa. Sijoitusosuudet ovat vapaaehtoisia kuten lisäosuudetkin. Toisin kuin lisäosuudet, sijoitusosuudet eivät ole saavuttaneet suosiota osuuskunnissa. Sijoitusosuuksiin sovelletaan pääsääntöisesti osuuskuntalain lisäosuuksia koskevia säännöksiä. Sijoitusosuuksille voidaan siis maksaa ylijäämästä korkoa kuten lisäosuuksillekin. (Leppänen 2001, 34; Osuuskuntalaki 12:1 §; Pöyhönen 2002, 193-194, 221-222)

2.2 Osakeyhtiö tulonjaossa

2.2.1 Toimintaperiaatteet yleisesti

”Yleisesti katsotaan, että yhtiön johdon keskeisin tehtävä on maksimoida yhtiön osakkeiden arvo”. (Blummé, Kaarenaja & Suontausta 2007, 15)

Voiton maksimointi on osakeyhtiön perimmäinen tarkoitus. Osakeyhtiölaissa määrätään (1:5 §), että osakeyhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa, ellei yhtiöjärjestyksessä toisin määrätä. Yhtiön tarkoituksella on nimenomaan merkitystä yhtiö-

ön varainjaon kannalta. Varainjako, joka ei palvele toiminnan tarkoitusta, mutta vähentää yhtiön varoja, on laitonta varainjakoa. (Immonen & Nuolimaa 2007, 22)

Osakeyhtiö on tyypillinen pääomayhtiö, jossa omistajien (osakkeenomistajien) henkilöllä ei ole kovin suurta merkitystä, vaan heidän oikeutensa (esimerkiksi äänioikeus yhtiökokouksessa) yhtiössä määräytyvät heidän omistamiensa osakkeiden määrän mukaan. Tavallisesti käytössä on ”osake ja ääni”-periaate eli jokaista osaketta kohden on yksi ääni. Yhtiön toiminnan tarkoitus on tuottaa voittoa osakkeenomistajilleen, ellei muusta määrätä yhtiöjärjestyksessä. (Toiviainen 2006, 9; Airaksinen, Pulkkinen & Rasinaho 2007, 20) Osakeyhtiölaki katsoo osakeyhtiöllä olevan seitsemän tärkeää tunnusmerkkiä. Näitä tunnusmerkkejä ovat yhtiön osakkeenomistajistaan erillinen oikeushenkilöllisyys, osakepääoma ja sen pysyvyys, osakkeiden luovutettavuus, enemmistöperiaate päätösvallan käytössä, toiminnan tarkoitus sekä osakkeenomistajien yhdenvertaisuus. (Blummé et al. 2007, 14)

Osakeyhtiö on osakkeenomistajistaan erillinen oikeushenkilö, jonka synnystä, toiminnasta tai lakkautuksesta määrätään laissa. Osakkeenomistajat ovat luonnollisia tai juridisia henkilöitä, jotka omistavat osakeyhtiön tai asunto-osakeyhtiön osakkeita. Osakkeenomistajat käyttävät korkeinta päätösvaltaa (ääni per osake -periaate) yhtiökokouksessa. Yhtiön osakkeenomistajat eivät vastaa henkilökohtaisella omaisuudellaan yhtiön velvoitteista. Jos osakeyhtiö joutuu konkurssiin, menettävät sijoittajat vain sijoittamansa pääoman. (Blummé et al. 2007, 14; Immonen 2007, 76; Osakeyhtiölaki 3:3 §) Osakeyhtiömuoto mahdollistaa suurtenkin yritysten omistuksen jakautumisen pieniin osiin, joten osakkeenomistajalla on ”omistaja” -nimikkeen mukaisesti oikeus saada osa yhtiön voitosta osingon muodossa.

Osakeyhtiöt jaetaan yksityisiin (oy) ja julkisiin osakeyhtiöihin (oyj). Yksityisen osakeyhtiön arvopaperit eivät saa olla julkisen kaupankäynnin kohteena toisin kuin julkisen osakeyhtiön arvopaperit. Yksityisen ja julkisen osakeyhtiön säännösten erot perustuvat siihen, että EU:n yhtiöoikeudellisissa direktiiveissä on säädetty pääsääntöisesti julkisiin osakeyhtiöihin kohdistuvista vaatimuksista ja yksityisiin osakeyhtiöihin näitä säännöstöjä ei ole haluttu ulottaa. Osakeyhtiölain 1.3 §:n mukaan osakeyhtiöllä on oltava osakepääomaa. Yksityisen osakeyhtiön vähimmäisosakepääoma on 2500 eu-

roa ja julkisen osakeyhtiön 80 000 euroa. (Blummé et al 2007, 14; Osakeyhtiölaki 1:1§, 1:3 §; Airaksinen et al. 2007, 7-8)

Osake on osakeyhtiöissä keskeisessä asemassa. Se on rahoitusinstrumentti, jonka ostamalla henkilö tulee osalliseksi yhtiön osakepääomasta. Osake-sanalla katsotaan olevan kaksi eri merkitystä. Osake on oikeuksien ja mahdollisesti velvollisuuksien muodostama summa. Toiselta merkitykseltään se on osakkeesta annettu arvopaperi eli osakekirja. (Immonen & Nuolimaa 2007, 55–56) Lähtökohtaisesti kaikki osakkeet tuottavat samat oikeudet ja velvollisuudet osakkeenomistajalle ellei yhtiöjärjestyksessä toisin määrätä. (Osakeyhtiölaki 3:1 §) Osakkeisiin liittyy kahdenlaisia oikeuksia; hallinnoimisoikeuksia ja varallisuusosoikeuksia. Hallinnoimisoikeudet liittyvät osakkeen omistajan oikeuksiin vaikuttaa yhtiön päätöksentekoon. Varallisuusosoikeudet taas tarkoittavat mm. oikeutta osallistua etuoikeuden mukaisesti osakeanteihin. Osake voidaan myös vapaasti hankkia ja luovuttaa ellei yhtiöjärjestyksessä toisin määrätä. (Reinikainen, Pelkonen & Lydman 2007, 23, 43; Siikarla 2006, 60)

2.2.2 Varainjako

Osakeyhtiön varainjaosta päätetään yhtiökokouksessa tai hallituksessa yhtiökokouksen valtuuttamana. Osakeyhtiölain 13:2 §:ssä säädetty, että varojenjako ei saa vaarantaa yrityksen maksukykyä. Yleensä varojenjako voidaan suorittaa rahana tai in natura eli muuna omaisuutena. In natura tehty jako on yleensä mahdollinen vain osakkeenomistajien suostuessa siihen. (Immonen & Nuolimaa 2007, 177) Varoja jaettaessa päätöksestä on ilmentävä jaettavien varojen määrä ja se, mitä varoja käytetään. (Immonen & Nuolimaa 2007, 180)

Osakeyhtiölaissa on erityinen säännös, jonka mukaan yhtiön varoja voi jakaa vain sen mukaan, miten osakeyhtiölaissa on säädetty:

- 1) Voitonjaosta (osinko) ja vapaan oman pääoman rahaston jakamisesta
- 2) Osakepääoman alentamisesta (OYL 14 luku)
- 3) Omien osakkeiden hankkimisesta ja lunastamisesta (OYL 3 ja 15 luku)
- 4) Yhtiön purkamisesta ja rekisteristä poistamisesta (OYL 20 luku)

Muut liiketapahtumat, jotka ilman liiketaloudellista perustetta vähentävät varoja ja lisäävät velkoja, ovat laitonta varainjakoa (Immonen & Nuolimaa 2007, 180; Osakeyhtiölaki 13:1 §; Reinikainen et al 2007, 203).

Osinko on yleensä osakeyhtiön yleisin varainjakotapa. Osingon jakona pidetään yhtiön tilikauden ja edellisen tilikauden voiton jakamista vaikka myös muuta pääomaa, kuten sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoa eli SVOP-rahastoa, voidaan jakaa osingon tapaan. Verohallinto ohjeistaakin, että jos jaettu muu vapaa oma pääoma on muodostunut alun perin voittovaroista, jakoa kohdellaan osinkona. (Airaksinen & Oh-tonen 2010, 12; Immonen & Nuolimaa 2007, 177; Osakeyhtiölaki 13:1.1 §; Reinikainen et al. 2007, 213) Osakeyhtiölain 13:5 §:n mukaan, jos yhtiön maksukyky ei häiriinny, voi osakeyhtiö jakaa vapaan oman pääoman, josta on vähennetty yhtiöjärjestyksen mukaan jakamatta jätettävät varat. Jos yhtiön taloudellinen tilanne on varsinaisen yhtiökokouksen aikaan niin huono, ettei osingonjakopäätöstä voida tehdä, voidaan osinko jakaa myös myöhemmin. Tällöin yritys voi pitää ylimääräisen yhtiökokouksen, jossa varojenjaosta päätetään. (Siikarla 2006, 239-240) Osinkoa jaetaan lähtökohtaisesti osakkeiden omistussuhteessa.

Vähemmistöosingosta säädetään myös osakeyhtiölaissa. Vähemmistöosinkoa jaetaan vain vähemmistöosakkaiden nimenomaisesta vaatimuksesta. Vaatimus on esitettävä varsinaisessa yhtiökokouksessa. Vähemmistöosakkailla tarkoitetaan osakkaita, joilla on vähintään yksi kymmenesosa kaikista yhtiön osakkeista. Osakeyhtiölain 13:7 §:n mukaan osinkona on jaettava vähintään puolet tilikauden voitosta, josta on vähennetty yhtiöjärjestyksen mukaan jakamatta jätettävät varat. Osakkeenomistajat eivät voi kuitenkaan vaatia enempää kuin mikä on ilman velkojien suostumusta mahdollista jakaa, eikä myöskään enempää kuin kahdeksaa prosenttia yhtiön omasta pääomasta. Osingon jako koskee vain kyseisen tilikauden voittoa. (Osakeyhtiölaki 13:7 §; Reinikainen et al 2007, 214; Siikarla 2006, 242-243)

Vapaan oman pääoman rahaston jakaminen on pääoman palautusta. Osakeyhtiöllä voi olla useampikin vapaan oman pääoman rahasto, mutta yleisin niistä on SVOP-rahasto. Verohallinto on ohjeistanut, että jos SVOP-rahaston jakaminen rajoittuu varoihin, jotka ovat alun perin syntyneet osakkeenomistajien taikka muiden kuin osak-

keenomistajien tekemien pääomasijoitusten myötä, on varojen jakamista pidettävä pääoman palautuksena. (Airaksinen & Ohtonen 2010, 12; Blummé et al. 2007, 97)

Osakepääoman alentaminen on tapa muuttaa yhtiön pääomarakennetta yhtiön liike-toimintaa vastaavaksi. Osakepääoman alentaminen pitää sisällään osakepääoman jakamisen osakkeenomistajille, siirtämisen vapaan oman pääoman rahastoon, tai käyttämisen sellaisenaan tappioiden kattamiseen. Osakepääomaa ei saa alentaa pienemmäksi kuin laki sallii (Oy:lla 2500 euroa ja Oyj:lla 80 000 euroa). Alentamis-päätös tehdään yhtiökokouksessa yksinkertaisella äänienemmistömenettelyllä. Päätöksessä on mainittava alentamismäärä ja käyttötarkoitus. (Blummé et al. 2007, 102-103; Siikarla 2006, 250-251)

Omien osakkeiden hankkiminen ja lunastaminen on myös lain säätelemää varainjako. Hankkiminen on vapaaehtoista omien osakkeiden hankintaa ja lunastaminen on osakkeiden ottamista pakolla, joko vastikkeellisesti tai vastikkeetta. Yhtiö voi myös ottaa omia osakkeitaan pantiksi. Hankkimisesta tai lunastamisesta päätetään yhtiökokouksessa. Osakkeiden lunastamisen tai hankkimisen jälkeen on jäljellä kolme menettelyvaihtoehtoa. Yhtiö voi joko pitää osakkeet itse, laskea ne uudelleen liikkeelle tai mitätöidä ne. Yhdenvertaisuus periaatetta noudattaen, osakkeita on pääsääntöisesti hankittava tasapuolisesti jokaiselta osakkeenomistajalta heidän omistamiensa osakkeiden suhteessa. (Blummé et al. 2007, 104; Immonen & Nuolimaa 2007, 192-193, 197; Siikarla 2006, 260)

Yhtiön purkaminen tai rekisteristä poistaminen voidaan suorittaa vapaaehtoisen tai pakkoselvitystilän avulla. Selvitysmenettelyn avulla tarkoituksena on:

- Yhtiön varallisuusaseman selvittäminen
- Tarpeellisen omaisuuden realisoiminen
- Velkojen maksu
- Ylijäämän suorittaminen osakkeenomistajille tai muille yhtiöjärjestyksen määräämällä tavalla

Osakkeenomistajan ylijäämä on jako-osa, joka pääsääntöisesti maksetaan rahassa. Jako-osa on osakkeita vastaava osa yhtiön nettovarallisuudesta eli se osa, jonka

osakkeenomistaja saa osingonjaossa. (Immonen & Nuolimaa 2007, 255; Reinikainen et al. 2007, 334; Siikarla 2006, 306, 311-312)

2.3 Ideologiset poikkeamat

Osuuskunnan ja osakeyhtiön toiminnan ideologiset erot voidaan tiivistää seuraavalla tavalla:

Osuuskunta "maksimoi palvelua".

Osakeyhtiö "maksimoi voittoa".

Osuuskunnassa pääoman tuotto ei siis ole pääasia, vaan tavoite on jäsenten elinkeinon edistäminen sekä palveluiden tuottaminen. Osakeyhtiön tärkein toiminnan tavoite taas on pääoman tuottaminen ja sitä kautta omistajien varallisuuden kasvattaminen. Holmströmin mukaan ratkaisevammaksi eroksi osuuskunnan ja osakeyhtiön välille muotoutuu omistajuuden identiteetti. Osuuskunnassa, sen luonteesta riippuen, kuluttajat tai tuottajat ovat muodollisesti vallassa, osakeyhtiössä taas sijoittajat. (Holmström 1999, 405)

Osuuskunnan ja osakeyhtiön erot tulevat nimenomaan ilmi edellä mainitussa tavoitteiden asettamisessa sekä liiketoiminnan tulosta jaettaessa. (Troberg 2005, 453) Yritysmuotojen erilaiset perusajatukset heijastuvat hyvin vahvasti varainjakoon. Osuuskunnan ja osakeyhtiön varainjaon eroja omistajan näkökulmasta eritellään seuraavalla sivulla olevassa **taulukossa 1**.

Taulukko 1 Osuuskunnan ja Osakeyhtiön varainjaon erot.

OSUUSKUNTA	OSAKEYHTIÖ
Tulosta voidaan jakaa: Osuuspääomalle korkoa, ylijäämän palautuksena/jakona, lisäosuuksille korkoa tai sijoitusosuuksille korkoa.	Tulosta voidaan jakaa: osinkona, vapaan oman pääoman rahastosta, osakepääoman alennuksena, omien osakkeiden hankintana/ lunastuksena tai yhtiön purkamisella / rekisteristä poistamisella.
Voitonjako mahdollista osin jo tilikauden aikana.	Voitonjako pääsääntöisesti tilikauden jälkeen.
Voitonjako omistajien käyttämien palveluiden suhteessa, eli hyöty omistajuudesta palveluiden käytön kautta.	Voitonjako omistajien sijoittamien pääomapanosten suhteessa, eli hyöty omistajuudesta varainjaon kautta.
Voitto-osuudet pääsääntöisesti nimellisiä.	Voitto-osuudet voivat olla suuria.
Yhtiöön sisälle jätetyt varat eivät ole yksittäisen omistajan hyödynnettävissä.	Yhtiöön sisälle jätetyt varat mahdollista realisoida osakkeen tuotto-odotusten kautta.
Osuuskunta omistaa varat.	Osakkeenomistajat omistavat varat.
Jäsenyyden päättyessä oikeus saada jäsen osuusmaksu takaisin. Palautuksen enimmäismäärä on aina osuusmaksusta maksettu määrä.	Osakas voi luopua jäsenyydestään myymällä osakkeensa. Markkina-hintamäärää osakkaalle myynnistä realisoituvan tuloksen. Saatava rahamäärä voi olla ostohintaa pienempi tai suurempi.

Taulukossa 1 on esitetty kahdeksan ideologista poikkeamaa osuuskunnan ja osakeyhtiön välillä. Poikkeamien käsittelyssä on keskeistä alleviivata aluksi varainjaon eroja; osuuskunnassa yleisin tapa on ylijäämän palautus, kun vastaavasti osakeyhtiössä

yleisin muoto on osinko. Osuuskunnan varainjako suoritetaan prosentuaalisesti siinä suhteessa, jossa jäsenet ovat käyttäneet osuuskunnan tarjoamia palveluita. Osakeyhtiössä tulos taas jaetaan suhteessa osakeomistukseen. Osuuskunnassa voittoa voidaan jakaa jo osittain tilikauden aikana, ja osakeyhtiössä tulos jaetaan vasta tilikauden jälkeen.

On myös tärkeää selventää, että osuuskunnan jäsenet hyötyvät ensisijaisesti omistuksen kohteesta (osuuskunnasta) käytön kautta. Osakeyhtiössä osakkeenomistaja taas hyötyy yhtiön arvon noususta välillisesti tai välittömästi. (Jussila 2007, 173; Pöyhönen 2002, 33; Saksa 2007, 84) Tästä erosta johtuu, että osuuskunnan omistajuuteen harvemmin liitetään voiton tavoittelua, ja jäsenet hyötyvät välillisesti menestyksellisestä liiketoiminnasta.

Keskeisissä ideologisissa poikkeamisissa on edelleen syytä painottaa jäsenyyden/omistuksen lopettamisessa tapahtuvaa eroavaisuutta. Jäsenyyden päättyessä osuuskuntalainen on oikeutettu samaan maksamansa osuusmaksun kokonaan tai ainakin osittain takaisin. Osuuskuntalaki 10:1 §:n mukaan *”osuusmaksusta palautettava määrä on osuusmaksusta maksetulle määrälle laskettava osuus palautuksiin käytettävissä olevasta omasta pääomasta.”* Vastaavasti osakkeenomistajan erotessa osakeyhtiöistä, hän voi realisoida osakkeensa joko voitolla, jos osakkeen kurssi on noussut ostopäivästä tai tappiolla, jos se on laskenut ostopäivästä. Tästä syystä omistaminen osakeyhtiössä sisältää riskin, jollaista osuuskunnan omistajuudessa ei ole. Ideologisesti osakeyhtiö soveltuu siis paremmin suuremman riskin ja tätä kautta tuoton hakuun.

3 TULONJAKO JA KORTTIJÄRJESTELMÄT

Tässä osiossa tarkastellaan lähemmin korttijärjestelmien roolia yritysten tulonjaossa. Luvussa kiinnitetään huomiota korttijärjestelmien läpinäkyvyyteen sekä vaikutuksiin eri sidosryhmissä. Esimerkkeinä kanta-asiakaskorteista toimivat case -yritysten S-kortti ja Plussa-kortti.

3.1 Korttijärjestelmän rooli

Monet yhtiöt ja organisaatiot ovat ottaneet käyttöön kanta-asiakasohjelmia asiakkaiden sitouttamiseksi ja hankkimiseksi (Boedeker 1997, 250; Keh & Lee 2006, 127). Kyseisiä ohjelmia on kallista luoda ja ylläpitää, mutta hyvä kanta-asiakasohjelma voi maksaa itsensä moninkertaisesti takaisin (Clark 1997, 147). Suomessa on neljä suurta päivittäistavarakaupan alalla toimivaa jälleenmyyntiorganisaatiota ja tällä hetkellä niistä jokaisella on kanta-asiakasohjelmaan perustuva korttijärjestelmä. Ilmiönä tätä voidaan pitää mittavana, kun viiden miljoonan asukkaan maassa on käytössä reippaasti yli kaksi miljoonaa kanta-asiakaskorttia. (Boedeker 1997, 250) Vähittäiskaupan alalla kilpailu on koventunut entisestään, ja vähittäismyyjien haasteena on luoda asiakasuskollisuutta voidakseen laajentaa markkinoitaan, kasvattaa myyntiään ja nostaa markkina-arvoaan (Gable, Fiorito & Topol 2008, 33). Asiakasuskollisuus ei kuitenkaan pysy stabiilina, vaan yrityksen on vahvistettava sitä jatkuvasti. Accenturen suorittaman tutkimuksen mukaan 70 % yhdysvaltalaisista kuluttajista väitti pysyvänsä uskollisina suosimilleen vähittäismyyjille. Todellisuudessa, mikäli näitä kuluttajia oikein houkuteltaisiin, oli 85 % näistä uskollisista asiakkaista valmiita tekemään ostoksiaan muualla. (Hoffman & Lowitt 2008, 44) Asiakslähtöisyys sekä entistä parempi asiakastuntemus ovat avaintekijöitä kilpailussa. Asiakkaiden tarpeet on tiedostettava, jotta kilpailukykyä voidaan kasvattaa suhteessa muihin jakelukanaviin. Kanta-asiakaskorttijärjestelmien avulla seurataan avainasiakkaiden kulutuskäyttäytymistä ja näin parannetaan omaa markkina-asemaa.

Korttijärjestelmien perusidea on toimia asiakassuhdemarkkinoinnin työkaluna tarjoamalla kortin omistajille erityisetuja, kuten bonukset ja hinnan alennukset, palkintona asiakasuskollisuudesta (Boedeker 1997, 251; Stauss, Schmidt & Schoeler 2005,

229). Samaan aikaan korttijärjestelmät toimivat perustana yritysten asiakastietokannoille (Boedeker 1997, 251). Kanta-asiakasohjelmien avulla kuluttaja saadaan luovutamaan henkilökohtaisia tietojaan. Vastineeksi tästä luovutuksesta, kuluttaja saa etuja, joihin hänellä ei muutoin olisi mahdollisuutta. (Lacey & Sneath 2006, 458) Kanta-asiakasetujen avulla pyritään kannustamaan asiakkaita ostojen kasvattamiseen. Edut voivat olla luonteeltaan rahaetuja tai suhdetoimintaetuja. Rahaetuja voivat olla esimerkiksi ostoista saatavat ostohyvitykset, jolloin hyvitys porrastetaan ostomäärän mukaan. Rahaetuja ovat myös kanta-asiakkaiden omat erikoistarjoukset, jotka voivat olla yrityksen omia tai heidän yhteistyökumppaneidensa tarjoamia alennuksia. Suhdetoimintaetuja ovat kanta-asiakaspostitukset, asiakaslehdet ja asiakaskerhot. (Bergström & Leppänen 2007, 423-428)

K-plussa on Keskon oma kanta-asiakasohjelma, joka tarjoaa kanta-asiakkaalleen etuja yli 40 yhteistyökumppanin kanssa yli 3000 ostospaikassa. Kuluttajan tarvitsee täyttää lomake ja maksaa nimellinen (noin kahdeksan euroa) käsittelymaksu siitä, että hän saa käyttöönsä K-plussa-kortin ja kaikki sen tarjoamat edut. K-plussa-kortti on jo yli 3,5 miljoonalla suomalaisella ja sillä on tarjoustakuuna aina vähintään -10 % normaalihinnasta. Kanta-asiakkaalle tulee myös kotiin Pirkka-lehti, josta löytyy myös aina erikoistarjouksia. K-plussa-kortilla kerätään rahanarvoisia K-plussa-pisteitä ja hyödynnetään erikoistarjouksia. (K-plussa 2007) **Kuva 1.** havainnollistaa ”plussan” kertymistä.



Kuva 1. Plussa-pisteiden kertyminen (K-plussa 2007).

Kun asiakkaalle on kertynyt vähintään 1000 K-plussa-pistettä, saa hän kotiinsa viiden euron arvoisen pistesetelin tai vaihtoehtoisesti ”plussa” maksetaan asiakkaan pankkitilille. Plussat toimivat ikään kuin palkintoina siitä, että asiakas tekee ostoksiaan juuri Keskolla. Pisteytys toimii idealla, jossa yksi euro vastaa yhtä pistettä. Peruspisteiden lisäksi jaetaan myös palkintopisteitä, joita saa K-ruokakaupoissa ja K-plussa yhteistyökumppaneilta tehtyjen ostojen suhteessa. (K-plussa 2007)

S-ryhmällä on vastaava jäsenetuhjelma, jonka etuja pääsee hyödyntämään kun liittyy osuuskunnan jäseneksi eli maksaa osaosuusmaksun (noin 20 euroa) ja osuusmaksun (osuuskunnasta riippuen noin 100 euroa). S-etukortin omistaja saa bonusta, maksutapaetua, asiakasomistajapostina Yhteishyvä-lehden sekä mahdollisuuden vaikuttaa osuuskunnan toimintaan. Useat osuuskaupat maksavat myös korkoa osuusmaksulle. Pääasiallinen hyöty kuluttajalle asiakasomistajuudesta tulee bonuksen kautta. Bonusta eli ostohyvitystä saa yli 2000 liikkeessä ympäri Suomea. **Kuva 2.** on esimerkki bonuksen kertymisestä. (S-kanava 2011a)

Bonustaulukoesimerkki	
Talouden kuukausiostot vähintään	Bonus %
900 €	5,0
800 €	4,5
700 €	4,0
600 €	3,5
500 €	3,0
400 €	2,5
300 €	2,0
200 €	1,5
50 €	1,0

Kuva 2. Bonusten kertyminen (S-kanava 2011c).

S-ryhmässä bonuksen määrä on 1-5 % koko asiakasomistajatalouden kuukauden aikana tekemistä bonusostoista. Mitä enemmän asiakas tekee ostoksia, sitä suuremmaksi bonusprosentti kasvaa. Asiakasomistaja voi maksaa ostoksiaan saamallaan bonuksilla tai nostaa ne käteisenä S-tililtään. (Jussila 2007, 177; S-kanava 2011b)

Keskon plussa-korttijärjestelmä on kanta-asiakkuuteen perustuva korttijärjestelmä, kun taas S-ryhmän S-etukorttijärjestelmä on osuuskunnan jäsenyyteen perustuva järjestelmä. Kummassakin korttijärjestelmässä käytetään suunnattua hinnoittelua sekä hinnanalennusta ostovolyymien mukaan. Suunnattu hinnoittelu tarkoittaa alennettua hintaa kanta-asiakkaille ja jäsenille. Hinnanalennus ostovolyymien mukaan taas tarkoittaa bonuksia tai plussa-pisteitä, jotka hyvitetään joko rahana tai alennuksina. Keskon tulonjaossa plussa-korttijärjestelmä ei ole merkittävässä roolissa, sillä se on kanta-asiakkaita varten kehitetty etujärjestelmä. Keskon tulonjaon pääväylä on vuotuinen osinko omistajille. S-ryhmällä taas S-etukorttijärjestelmällä on merkittävä rooli varainjaossa asiakasomistajille. Osuustoiminnallisen yritysmuodon takia S-ryhmä ei jaa osinkoa kuten Kesko, vaan asiakasomistajat hyötyvät S-ryhmän jäsenyydestä palveluiden käytön kautta. Bonusta kertyy palveluiden käytön suhteessa rahamääräisenä ostohyvityksenä asiakasomistajille. Bonus käsitetään osuustoiminnallisena kilpailuetuna ja yhtenä (epävirallisena) varainjaon muotona (vrt. Jussila 2007, 178). Plussa-järjestelmässä asiakas hyötyy enimmäkseen erikoistarjousten kautta, kun taas S-korttijärjestelmässä asiakas hyötyy palveluiden käytön suhteessa S-tilille kertyvistä bonuksista. Kummassakin korttijärjestelmässä asiakkaan on keskitettävä ostoksiaan saadakseen taloudellista hyötyä asiakkuudestaan. S-ryhmän ja Keskon korttijärjestelmistä löytyy myös yhtäläisyyksiä. Esimerkiksi jäsenpostina lähetettävän lehden avulla tiedotetaan jäsenille ajankohtaisista tarjouksista taikka muista eduista. Kummankin kanta-asiakasjärjestelmän korttiin voi lisätä maksuvälineominaisuuden. Seuraavalla sivulla olevassa **taulukossa 2.** esitellään K-plussa-kortin ja S-etukortin ominaisuuksia etuineen ja maksuineen pääpiirteittäin. Taulukosta voi myös havaita näiden kahden korttijärjestelmän yhteneväisyyksiä.

Taulukko 2. K-plussa-kortin ja S-etukortin ominaisuuksia (mukaillen Boedeker 1997, 252).

K-plussa	S-kortti
erikoistarjoukset	erikoistarjoukset
plussa	bonus
jäsenposti	jäsenposti
Pisteiden tullessa täyteen (minimi 1000 pistettä= 5 euroa), kertynyt ”plussa” lähetetään asiakkaan pankkitilille tai kotiin pisteseteleinä.	Bonus maksetaan ostokuukautta seuraavan kuukauden 10. päivään mennessä asiakasomistajan maksutiliksi määritellylle S-tilille.
Liittymismaksu (nimellinen)	Jäsenmaksu (osuuskunnan osuusmaksu)
Luottokortissa lisäksi: maksuvälineominaisuus, luotto sekä lisäluoton kustannukset.	Luottokortissa lisäksi: maksuvälineominaisuus, luotto sekä lisäluoton kustannukset.

Kummatkin korttijärjestelmät tarjoavat erilaisin erikoistarjouksin etuja asiakkailleen. Järjestelmissä myös ostojen keskittäminen kannattaa, sillä asiakkaalle jaetaan plusia ja bonuksia sen mukaan, kuinka paljon he ovat ostaneet kuukausittain. Kummassakin korttijärjestelmässä myös lähetetään jäsenpostia kotiin. Jäsenlehdissä olevien mainosten ja tarjousten avulla asiakas voi suunnitella ostojaan paremmin. Molemmissa järjestelmissä myös huolehditaan ostohyvitykset asiakkaan tilille tai kotiin ilman, että asiakkaan tarvitsee nähdä asian suhteen vaivaa. K-plussajärjestelmässä liittymismaksu on vain nimellinen, noin kahdeksan euron verran. S-etukorttijärjestelmässä asiakas liittyy omistajaksi osuuskuntaan, joten hänen on suoritettava ensin osaosuusmaksu (noin kaksikymmentä euroa) ja sen jälkeen osuuskunnan jäsenyydestä maksettava osuusmaksu, joka vaihtelee osuuskunnittain. Kummassakin korttijärjestelmässä on mahdollista saada kortti, jossa on luottopuoli kustannuksineen ja joka käy myös maksuvälineenä.

Korttijärjestelmien rooli tulonjaossa on siis pieni osakeyhtiömuotoisten yritysten toiminnassa. Osuustoiminnallisilla yrityksillä taas korttijärjestelmiin liittyvä bonus on merkittävä osa osuuskunnan tulonjakoa.

3.2 Läpinäkyvyys

Kanta-asiakaskorttijärjestelmien läpinäkyvyys on saanut viime vuosina paljon huomiota. Kyseisten korttijärjestelmien asiakaslähtöisyyttä ja taloudellista kannattavuutta asiakkaan näkökulmasta on kyseenalaistettu. Korttijärjestelmien on epäilty olevan vain yritysten keino luoda asiakasuskollisuutta ja näin maksimoida voittoa. On myös spekuloitu sitä, kuka todellisuudessa kantaa korttijärjestelmien kulut; yritys itse vai asiakas. Julkisessa keskustelussa on puitu onko kanta-asiakasohjelmien ominaisuuksista asiakkaille viestittäminen ollut riittävää.

Konsulttiyhtiö Vectia toteutti marraskuussa 2007 tutkimuksen kanta-asiakasohjelmista, joka kattoi lähes kaikki Suomen merkittävimmät kanta-asiakasohjelmat. Tutkimuksen mukaan suomalaisyritysten kanta-asiakasohjelmissa liikkuu vuositasolla yli miljardi euroa. (Taloussanomat 2008) On siis selvää, että näitä kanta-asiakasohjelmia ei ole luotu maksimoimaan kuluttajan taloudellista hyötyä vaan yrityksen. Kanta-asiakasohjelmien perimmäinen tarkoitus on korttien ja kassajärjestelmien avulla hankkia tietoa asiakkaan ostokäyttäytymisestä. Tämän tiedon pohjalta suunnataan markkinointia ja viestintää asiakkaille sekä kehitetään tarjoamaa. (Boedeker 1997, 251; Lacey & Sneath 2006, 461; Taloussanomat 2008) Kaikilla näillä keinoilla pyritään sitouttamaan asiakasta yritykseen, jotta tämä keskittäisi ostoksensa kyseiseen ketjuun eikä kilpailijoille. Avainasiakkaiden sitouttaminen onkin yksi kanta-asiakasohjelmien tärkeimmistä tavoitteista. Vectian partner Mika Rytönen toteaa yhtiön tiedotteessa, että yhden avainasiakkaan menettäminen saattaa toimialasta riippuen edellyttää 10-40 satunnaisasiakkaan löytämistä, jotta sama katetaso säilyisi. (Taloussanomat 2008) Tämän tutkimuksen valossa kanta-asiakasohjelmat ovat ehdottomasti tärkeämpiä yritykselle kuin asiakkaalle.

Vectian tutkimukseen vastanneista jopa 59 % uskoi, että asiakasohjelmien kustannukset tulevat nousemaan edelleen palkitsemiskustannusten, jäsenmäärän nousun

sekä tietojärjestelmä- ja hallinnointikulujen vuoksi (Taloussanomat 2008). Mikäli asiakasohjelmien kustannukset nousevat on luultavaa, että tuotteiden hintoja nostamalla tullaan kattamaan kanta-asiakasohjelmien kustannuksia. Helsingin Sanomat uutisoi vuoden 2009 alussa, että Tokmanni-konsernin toimitusjohtaja Kyösti Kakkonen lopettaa ketjunsä yhteistyön Tradekan Ykkösbonus-korttijärjestelmän kanssa. Kakkonen vetosi lehdistötiedotteessaan korttitoimintojen ylläpidon hankaluuteen ja sen heijastumiseen kuluttajille kalliimpina hintoina. Hänen mukaansa asiakkaat maksavat kalliiden korttijärjestelmien takia ylihintaa tuotteista ja saavat vasta pitkän ajan kuluttua hyvin pienen osan tuotteiden ylihinnasta takaisin. (Helsingin Sanomat 2009) Eli se, mitä markkinoidaan asiakkaalle plussana, bonuksena tai muuna rahallisena palkintona yrityksen tuotteiden ostamisesta, onkin todellisuudessa tuotteiden ylihinnasta palautettava marginaalinen osa. Tältä kannalta ajatellen korttijärjestelmien markkinointi on harhaanjohtavaa.

Vuonna 2007 kuluttajavirasto vaatikin lisää läpinäkyvyyttä kanta-asiakasmarkkinointiin. Kuluttaja-asiamies halusi lisää tietoa ohjelmien kuluista, varoituksia kohtuuttomasta hintatasosta sekä selkeää tietoa siitä, mitä kanta-asiakasohjelmien ostohyvitykset edellyttävät ja mitä tarjouksia on kulloinkin saatavilla. Kuluttajaviraston johtaja Anja Peltonen totesi tiedotteessa, että markkinoinnin pääpaino olisi oltava palvelussa itsessään ja sen hinnassa, ei sopimuksen tekemisestä tai ostoksen tekemisestä saatavassa hyvityksessä. Hän muistutti tiedotteessa, että asiakkaalle edullisuus ei synny hyvityksestä vaan yleisestä hintatasosta ja asiakkaan kulloinkin hankkimien tuotteiden hinnasta. (Kuluttajavirasto 2007)

Myös kuluttajalta vaaditaan omaa aktiivisuutta korttijärjestelmien kyseenalaistamiseen ja sen tutkimiseen, kuinka kuluttaja itse parhaiten hyötyisi kanta-asiakkuudestaan. Kahden suuren eli S-ryhmän S-etukortista ja Keskon K-plussakortista löytyy hyvin tietoa internetistä. Lisäksi S-ryhmän ja Keskon jäsenlehdet tarjoavat kanta-asiakkaalle tietoa erikoistarjouksista ja muista ajankohtaisista asioista. Nämä kaksi vähittäiskauppaketjua viestivät poikkeuksellisen hyvin avainasiakkailleen eduistaan. American Banker julkaisi maaliskuussa 2011 artikkelin kuluttajien tyytymättömyydestä asiakasuskollisuusohjelmiin. Yhdysvalloissa joulukuussa 2010 suoritettu nettikysely paljasti, että monet kuluttajat ovat tyytymättömiä kanta-asiakasohjelmiin joihin he kuuluvat. Vastaajista 85 % ilmoitti, että heihin ei ole oltu

kanta-asiakasohjelmaan liittymisen jälkeen missään yhteydessä palvelun tarjoajien puolelta. Kyseiset vastaajat toivoivatkin lisää viestintää näiltä palvelun tarjoajilta. (McKenna 2011, 5)

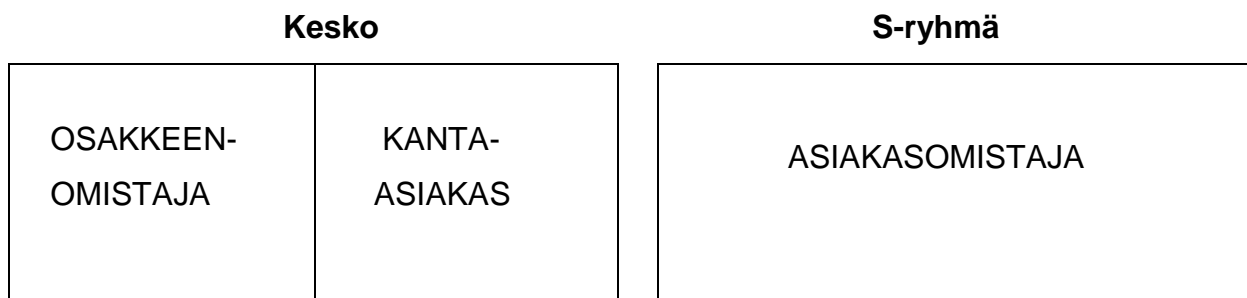
Kanta-asiakaskorttijärjestelmien läpinäkyvyydessä on siis selkeästi puutteita. Nykyään lähes jokaisen kuluttajan lompakosta löytyy erilaisia kanta-asiakaskortteja, mutta harva on tietoinen niiden todellisesta hyödystä. Kanta-asiakasohjelmia mainostetaan argumenteilla ”rahanarvoista etua” ja ”selvää säästöä”. Mainoslauseet edistävät mielikuvaa siitä, että kyseisen kaupan tai kauppaketjun kanta-asiakasjärjestelmään kuulumisen olisi suorastaan sijoitus, joka palkitaan erilaisin bonuksin ja eduin. Tämä ei kuitenkaan pidä täysin paikkaansa, sillä vain keskittämisen kautta asiakkaat voivat saada todellista hyötyä.

Julkisessa keskustelussa on puitu toistuvasti kanta-asiakasohjelmien markkinoidun ja todellisen luonteen välistä ristiriitaa. Nähtäväksi jää, tullaanko kanta-asiakaskorttien markkinointiin vaatimaan lisää avoimuutta ja lisääntykö korttijärjestelmien läpinäkyvyys. Mikäli avoimuus lisääntyy, seuraa siitä myös kuluttajien ymmärryksen lisääntyminen korttijärjestelmien todellisesta merkityksestä heidän taloudelleen. Tästä voi seurata, että kuluttajat alkavat vahvasti kyseenalaistaa kanta-asiakasohjelmia, mikä voi johtaa radikaaleihinkin muutosvaatimuksiin kanta-asiakaskorttijärjestelmissä. Hammarsten kirjoitti vuonna 2007 *Talouselämässä* elinkeinoelämän vastustaneen voimakkaasti kuluttajaviraston vaatimuksia lisätä kanta-asiakasohjelmien läpinäkyvyyttä (Hammarsten 2007). Voimakas protestointi kertonee siitä, että elinkeinoelämä on hyvin tietoinen kanta-asiakasohjelmien todellisesta luonteesta ja siitä tiedon epäsymmetriasta, joka tarkoituksellisesti vallitsee heidän ja kuluttajan välillä.

3.3 Sidosryhmät

Korttijärjestelmien vaikutus tulonjaossa on erilainen riippuen mihin sidosryhmään asiakas kuuluu. Case vähittäiskauppaketjuilla Keskolla ja S-ryhmällä on erilaiset yritysmuodot, joten heidän korttijärjestelmänsä ja tulonjakoon vaikuttava omistuspohjansa ovat hieman erilaiset. Keskolla, osakeyhtiömuotoisena vähittäiskauppaketjuna, osakkaat omistavat yrityksen. Osakkeenomistajat ovat siis yksi sidosryhmä. Lisäksi

Keskolla on satunnaisia asiakkaita ja kanta-asiakkaita. Nämä asiakkaat muodostavat toisen sidosryhmän. Sen sijaan S-ryhmä osuuskuntamuotoisena yrityksenä on osuuskunnan jäsenten omistama. Liittyttyään osuuskunnan jäseneksi, saa jäsen kaikki kanta-asiakasedutkin. S-ryhmällä siis on kaksi sidosryhmää; asiakasomistajat (omistaja + kanta-asiakas) ja satunnaiset asiakkaat. **Kuva 3.** selkeyttää Keskon ja S-ryhmän eroja. Kuvasta on rajattu satunnaiset asiakkaat kokonaan pois.



Kuva 3. Keskon ja S-ryhmän sidosryhmät.

Keskolla omistajat ja asiakkaat ovat toisistaan erillisiä. Omistaja voi olla myös asiakkaana ja asiakas voi olla omistaja, mutta on myös mahdollista olla pelkkä kanta-asiakas. S-ryhmällä taas omistajuuteen liittyy jäsenyys osuuskunnassa ja sitä kautta kanta-asiakkaan edut. Jos satunnainen asiakas haluaa kanta-asiakkaan edut, on hänen liityttävä osuuskunnan jäseneksi, ja näin ollen hänestä tulee osuuskunnan omistaja. Jäsenyyttä kanta-asiakasohjelmaan ei siis voi erottaa omistajuudesta.

3.3.1 Omistaja

Keskolla tulonjako on suunnattu osakkeenomistajille ja korttijärjestelmä kanta-asiakkaille. Korttijärjestelmän ei ole tarkoitus olla osa tulonjakoa vaan tapa palkita asiakkaita plussa-pisteillä asiakasuskollisuudesta. Osakkeenomistajien taloudellinen hyöty tulee vuotuisen osingon muodossa. Kanta-asiakaskorttijärjestelmästä osakkeenomistajat hyötyvät välillisesti. Asiakkaiden keskittäessä plussa-pisteiden takia ostojaan Keskolle, kasvaa Keskon tuotto ja sitä kautta mahdollisesti osakkeenomistajille maksettava vuotuinen osinko. Osakkeenomistaja saattaa kuitenkin kuulua myös Keskon kanta-asiakasohjelmaan ja tällöin hän hyötyy korttijärjestelmästä välittömästi.

Osakkeenomistajana ja kanta-asiakkaana kuluttaja saa sekä osinkoa että ostohyvitystä eli plussa-pisteitä ostoksistaan. Kanta-asiakkuus on kuluttajalle enemmänkin keino päästä hyödyntämään erikoistarjouksia ja saada rahallista etua ostojen keskitämisestä yhteen vähittäiskauppaketjuun, kuin tapa saada tuloa yrityksestä. Pelkistään ilmaistuna Keskon osakkeenomistajana voi saada tuloa eli voittoa, kun sijoitettu pääoma on myyntihetkellä arvoltaan suurempi kuin ostohetkellä. Kanta-asiakkaana Keskolla kuluttaja ei voi päästä voitolle vaan hän saa suhteellisen pienen korvauksen siitä rahasta, jonka hän on käyttänyt palveluiden tai tuotteiden ostamiseen kyseiseltä vähittäiskauppaketjulta ja sen yhteistyökumppaneilta.

3.3.2 Asiakasomistaja

S-ryhmällä omistajuus ja kanta-asiakkuus yhdistyvät yhdeksi subjektiksi. Halutessaan kanta-asiakasedut kuluttajan on liityttävä osuuskunnan jäseneksi maksamalla osuusmaksu ja osaosuusmaksu. Tämän jälkeen kuluttaja on osuuskunnan jäsen eli sekä osuuskunnan omistaja että kanta-asiakas. Näitä rooleja kutsutaankin yhteisnimityksellä asiakasomistaja. Osuuskunnan jäsenenä asiakasomistaja saa kaikki kanta-asiakasedut sekä edut siitä, että hän on kanta-asiakkuuden lisäksi osuuskunnan omistaja. Kanta-asiakkaan roolissa asiakasomistaja hyötyy porrastetusta ostopalautusjärjestelmästä eli bonus-ohjelmasta, josta kerrottiin alaluvussa 3.1. Kanta-asiakkaana kuluttaja saa myös S-ryhmän Suomen toimipaikoissa maksutapaetua, joka tarkoittaa 0,5 % alennusta ostosten loppusummasta, kun asiakas maksaa ostoksensa S-etukortilla (S-kanava 2011a). Asiakasomistajat hyötyvät korttijärjestelmästä myös siksi, että S-ryhmällä on tunnetusti kilpailijoitaan alhaisempi hintataso (vrt. Jussila 2007, 173-175). S-ryhmän asiakasomistajat saavat siis ostohyvityksen lisäksi tuotteensa muita tarjoajia edullisemmin.

Osa suurista osuuskaupoista maksaa myös vuosittain asiakasomistajan osuuspääomalle korkoa. Esimerkiksi vuonna 2008 HOK-elanto maksoi omistajilleen osuuspääoman korkoa 3,5 miljoonaa, johtuen vuonna 2007 tapahtuneesta 8 % kasvusta liikevaihdossa (S-ryhmän mediapalvelu 2008). Osuuspääoman koron lisäksi asiakasomistajille saatetaan maksaa ylijäämän palautusta. Esimerkiksi vuonna 2009 Pirkanmaan osuuskauppa jakoi vuoden 2008 tilinpäätöksen tuloksen perusteella asia-

kasomistajilleen bonusta 24,3 miljoonaa euroa, maksutapaetuina S-kortilla maksetuista ostoksista 0,4 miljoonaa euroa, osuuspääoman korkoa 0,1 miljoonaa euroa sekä ylijäämän palautusta 3,4 miljoonaa euroa (S-ryhmän mediapalvelu 2010). Pirkanmaan osuuskunta myös investoi verkostonsa kehittämiseen samana vuonna yhteensä 65,8 miljoonaa euroa (S-ryhmän mediapalvelu 2010). Tämä on asiakasomistajan näkökulmasta positiivista, sillä osuustoiminnallisten periaatteiden mukaan S-ryhmän on huolehdittava liiketoiminnan kehittämisestä nimenomaan asiakasomistajien hyväksi. Ylijäämän jakaminen sekä koron maksaminen osuuspääomalle on osuuskuntakohtaista. Osuuskuntien edustajistot pohtivat tilannekohtaisesti vuosittain voidaanko korkoa maksaa tai ylijäämää jakaa. Bonus ja maksutapaetu ovat vakiokeinoja jakaa tulosta. Asiakasomistaja hyötyy siis monin tavoin korttijärjestelmästä ja ostosten keskittämisestä S-ryhmälle sekä sen yhteistyökumppaneille.

3.3.3 Asiakas

Satunnaisena asiakkaana Keskolla kuluttajalle ei ole hyötyä korttijärjestelmästä. Päinvastoin, sillä kuluttaja maksaa korttijärjestelmän nostamia korkeampia hintoja tuotteista ja palveluista ilman kanta-asiakasohjelmaan kuulumisesta seuraavia ostohyvityksiä tai erikoistarjousetuja. S-ryhmän kohdallakaan satunnainen asiakas ei pääse hyötymään ostohyvityksistä tai erikoistarjouksista, mutta kylläkin osuustoiminnallisten periaatteiden mukaisista kilpailijoita alhaisemmista hinnoista. Esimerkiksi Pirkanmaan osuuskunta vastasi asiakkaiden kulutustarpeisiin vuonna 2009 laajentamalla kaupan omien tuotteiden valikoimaa niin, että asiakkaat voivat valita halpahinta-, keskihinta- ja merkkituotteista omalle taloudelleen sopivan kokonaisuuden (S-ryhmä mediapalvelu 2010). Halpahintakori on tutkitusti 53 prosenttia edullisempi kuin perusedullinen merkkituotekori (S-ryhmä mediapalvelu 2010).

Keskolla kanta-asiakas on erillinen subjekti omistajasta, kun taas S-ryhmällä ei. S-ryhmällä kanta-asiakas, joka tahtoo osaksi korttijärjestelmää, liittyy myös osuuskunnan jäseneksi ja omistajaksi. Asiakasomistaja-kappaleessa mainitaan tapoja, joilla kanta-asiakas/ osuuskunnan omistajajäsen hyötyy korttijärjestelmästä. Keskolla kuluttamisen ja omistajuuden erillisyyden vuoksi kanta-asiakaskorttijärjestelmä ei ole osa tulonjakoa. Kanta-asiakas hyötyy korttijärjestelmästä erikoisalennusten kautta ja

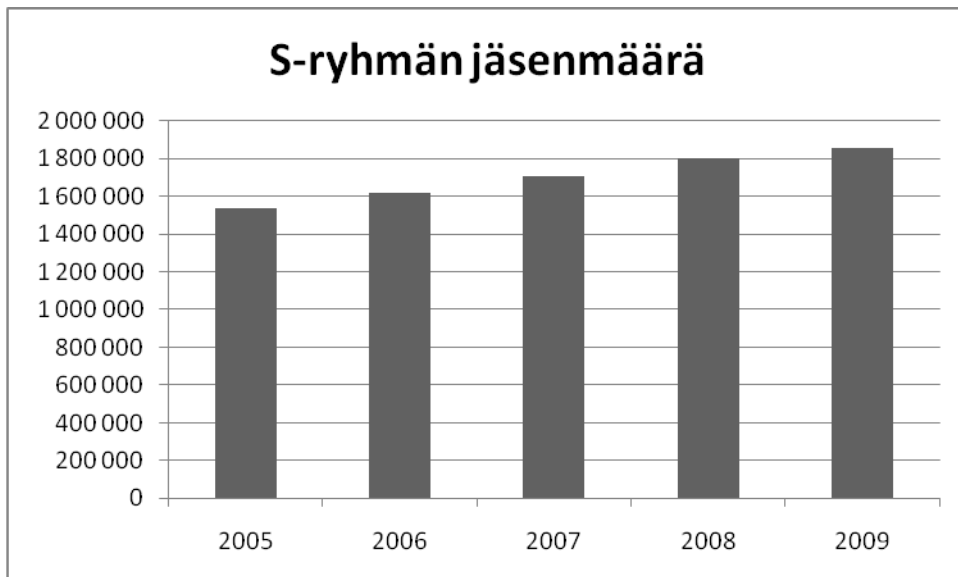
ostohyvityksestä ostojen kasvaessa. Kanta-asiakkaalle ostohyvitykset, eli kertyvät plussa-pisteet, ovat palkkioita siitä, että asiakas ostaa juuri Keskolta tuotteensa. Plussa-asiakkaille saatetaan myös järjestää kanta-asiakaspäiviä, joissa asiakas saa esimerkiksi tietyn alennusprosentin kaikista tai määrättyistä tuotteista kyseisessä ketjun kaupassa. Esimerkiksi Keskon ketjutoimintaan kuuluva Intersport järjestää vuosittain kanta-asiakaspäiviä, jotka keräävät hyvin kanta-asiakkaita ostoksille. Avainasiakkaat kokevat saavansa merkittävää taloudellista etua verrattuna satunnaisasiakkaisiin.

4 KAUPPARYHMIEN TULONJAKO

Tämä luku sisältää työn empiirisen osuuden. Luvussa esitellään Keskon ja S-ryhmän tilinpäätöstietoja viiden vuoden ajalta. Huomio keskitetään erityisesti yritysten voitonjakojärjestelyihin.

4.1 Lähtökohdat tulonjakoon

Lähtökohtana tulonjaolle tässä kappaleessa esitetään S-ryhmän jäsenmäärä sekä Keskon omistajamäärä. Tämä jaottelu johtuu siitä, että Keskolta tuloa saavat osakkeenomistajat ja S-ryhmältä asiakasomistajat eli jäsenet. Näitä kahta ei voi vertailla keskenään, sillä S-ryhmällä yksi jäsen omistaa aina yhden osuuden, kun taas Keskolta osakkeenomistaja voi omistaa vaikka neljännesosan osakekannasta. Kehitystä kuvataan viideltä vuodelta välillä 2005–2009. Nämä tiedot ovat tärkeitä, koska niiden perusteella nähdään, kuinka laajasti tässä alaluvussa myöhemmin esiintyvä tulo jakaantuu. **Kuva 4.** ilmentää jäsenmäärien kehitystä S-ryhmällä.



Kuva 4. Jäsenmäärien kehitys S-ryhmällä vuosina 2005-2009 (SOK-yhtymä vuosikertomukset 2005-2009).

S-ryhmän jäsenmäärän kehitys on ollut vuodesta 2005 vuoteen 2009 noin 20,8 %. Vuoden 2005 jäsenmäärä oli 1 535 000 jäsentä ja vuoden 2009 1 854 000 jäsentä. Absoluuttisesti mitattuna kehitystä on ollut 319 000 jäsentä. S-ryhmän tulonjaossa keskeistä on ymmärtää, että tulonjako suoritetaan suhteessa suureen ihmismäärään. Mikäli tulonjaossa pyritään samaan tulo-osuuteen jäsentä kohti tarkastelujakson alussa ja lopussa, tulisi tulonjaon kasvaa samassa suhteessa kuin jäsenmäärän. S-ryhmän tulonjaosta lisää alaluvussa 4.2.



Kuva 5. Osakkeenomistajien määrien kehitys Keskona vuosina 2005-2009 (Kesko vuosikertomukset 2005-2009).

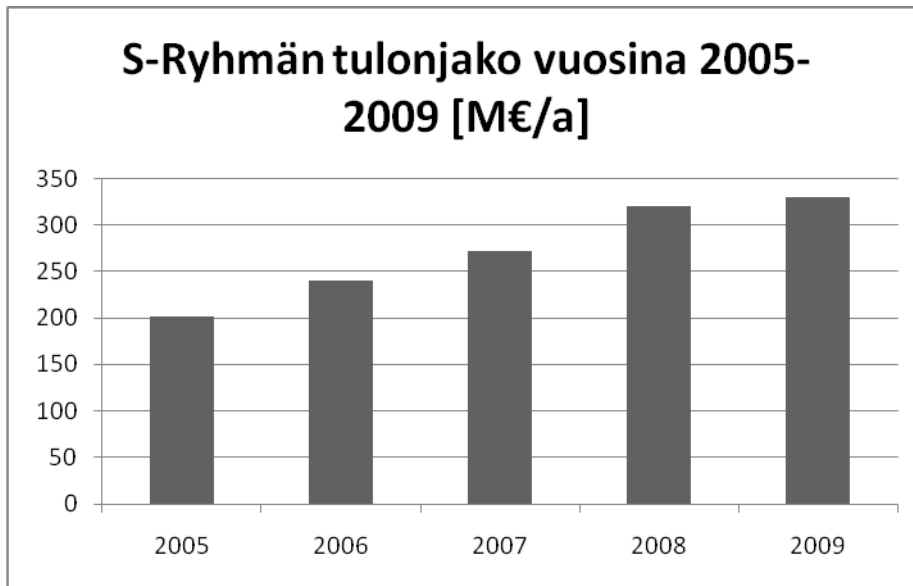
Kuvasta 5. voi havaita, että Keskon osakkeenomistajien määrä on vuosina 2005-2009 vaihdellut 29 000 ja 40 000 omistajan välillä. Kahtena viimeisenä vuotena tämä luku on ollut noin 10 000 omistajaa suurempi kuin kolmena ensimmäisenä. Keskon tulonjako jakaantuu selvästi suuremman omistajamäärän kesken vuosina 2008 ja 2009 kuin 2005-2007. Osakkeenomistajien lukumäärän keskiarvo tarkasteluvuosina on lisäksi vain noin 1,9% S-ryhmän jäsenmäärän keskiarvosta. Tällä vertailulla todistetaan, että osakkeenomistajien tulonsaanti on yli 50 kertaa suurempi, mikäli jaettava tulo on yhtä suuri. Tämä kuvaa hyvin asiakasomistajan ja osakkeenomistajan eroa. Vaikka S-ryhmä jakaa vuosittain enemmän tuloa kuin Kesko, ei asiakasomistaja silti voi saada vastaavia tuloja osuuskunnasta kuin

osakkeenomistaja saa osakeyhtiöstä. Osuuskunnilla, kuten S-ryhmällä, jäsenmäärä on aina niin suuri, että tulonjakautumisen myötä, asiakasomistajan osuus jaosta on aina hyvin pieni. Osakeyhtiöillä, kuten Keskolla, jaettavan tulon määrä saattaa olla vain murto-osa S-ryhmällä jaettavasta määrästä, mutta tämä erä jakautuu merkittävästi pienemmälle omistajamäärälle. Tarkastelemalla osakkeenomistajien määrää voidaan lisäksi selvittää keskimääräinen omistajan omistus. Tämä saadaan jakamalla osakkeiden määrä osakkeenomistajien määrällä, ja kertomalla tämä osamäärä osakkeen hinnalla. Keskon tulonjaosta lisää alaluvussa 4.3.

4.2 S-ryhmä

S-ryhmä on vähittäiskaupan ja palvelualan strateginen yritysverkosto. S-ryhmän muodostavat 22 itsenäistä osuuskauppaa ja niiden omistama Suomen Osuuskauppojen keskuskunta (SOK) tytäryhtiöineen. S-ryhmään kuuluu myös yhdeksän paikallista osuuskauppaa. Osuuskaupat omistavat jäsenet eli asiakasomistajat. (S-kanava 2011d)

Jokainen 22 alueellisesta osuuskaupasta maksaa asiakasomistajilleen bonusta, maksutapaetua ja usein myös osuuspääomalle korkoa sekä ylijäämän palautusta. Esimerkiksi vuodelta 2008 Keskimaan osuuskunnalta suoritettiin bonuksina, maksutapaetuina, osuuspääoman korkona ja ylijäämän palautuksena keskimäärin 343 euroa yhtä asiakasomistajaa kohden (S-kanava 2009). Tässä luvussa keskitytään SOK-yhtymän konsernin tilinpäätösten ja vuosikertomusten lukuihin. Seuraavalla sivulla olevasta **kuvasta 6**. selviää, kuinka paljon S-ryhmä on jakanut vuosina 2005–2009 ostohyvityksiä, osuuspääoman ja lisäosuuspääoman korkoa asiakasomistajilleen. Vuoden 2008 alusta lähtien on lisäksi maksettu 0,5 %:n suuruista maksutapaetua.



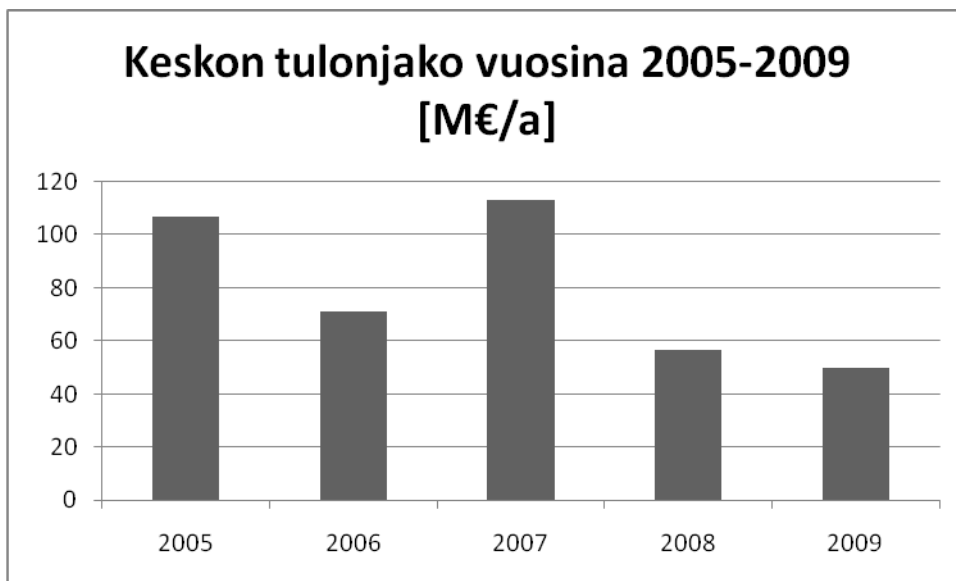
Kuva 6. S-ryhmän yhdistetty tulonjako vuosina 2005-2009 (SOK-yhtymän vuosikertomukset 2005-2009).

Tarkasteltaessa vuoden 2005 ja 2009 tulonjakoa havaitaan, että kasvua on muodostunut 64,1 %. Lukuna ilmaistuna kasvua on tapahtunut 128,9 miljoonaa euroa. Kasvua on tapahtunut erityisesti vuosina 2006–2008, jolloin on päästy 10–20 prosentin vuosittaisiin kasvulukuihin. Verratessa tulonjaon kasvua jäsenmäärän kasvuun havaitaan, että tulonjako on kasvanut suhteessa enemmän. Tähän taustalla on bonuksien suurempi jäsenkohtainen saanti tarkasteluvuotta kohti, joka kertoo keskittyneestä kulutuskäyttäytymisestä. Keskittyneen kulutuksen avulla sama jäsenmäärä saa aikaan suuremman tulonjaon vuodessa, johtuen S-ryhmän progressiivisesta tulonjaon taulukosta. Esimerkiksi vuodesta 2005 vuoteen 2006 jäsenmäärän kasvu oli 5,6 % ja samalla tulonjaon kasvu oli 19,7 %. S-ryhmän voidaan katsoa onnistuneen asiakkaiden sitouttamisessa tässä tarkastelussa erinomaisesti. Vuonna 2005 jäsen sai palautusta keskimäärin 125 euroa ja vuonna 2009 183,3 euroa.

4.3 Kesko

Kesko on kaupanalan palveluyritys sekä pörssiyritys, joka toimii ruoka-, käyttötavara-, rauta-, auto- ja konekaupassa (Kesko 2011a). Ylintä päätösvaltaa käyttävät osak-

keenomistajat yhtiön yhtiökokouksessa. Kesko-konsernia johtaa hallitus ja pääjohtajana toimiva toimitusjohtaja (Kesko 2011b). Kesko jakaa vuosittain osinkoa osakkeenomistajilleen. Yhtiön osakepääoma on yhteensä 197 282 584 euroa. Osakekantaa on jaettu A ja B osakesarjoihin niin, että osake A tuottaa 10 ääntä ja B tuottaa yhden äänen. A ja B osakkeilla on yhtäläinen osinko-oikeus. A-osakkeiden tuottamien äänten osuus on 83 %, kun taas B:n 17 %. (Kesko 2010b) **Kuva 7.** havainnollistaa Keskon tulonjaon jakautumista vuosina 2005-2009.



Kuva 7. Keskon tulonjako osinkoina vuosina 2005-2009 (Kauppalehti 2011b; Kesko 2006; Kesko vuosikertomukset 2005-2009).

Keskon tulonjako on laskenut vuodesta 2005 vuoteen 2009 53,4 %. Tulonjako on kasvanut ainostaan vuotena 2007, jolloin jaettava osuus oli 113,2 M€ ja samalla tämän tarkastelun suurin. Pienimmästä tulonjaosta päätettiin vuonna 2009, jolloin osinkopotti oli ainoastaan 49,6 M€. Kahden viimeisen vuoden tulonjakoon voidaan pitää eräänä syynä globaalia finanssikriisiä ja yritysten tulosten heikkenemistä. Lisäksi Keskon osingonjaossa on vuosittain käytetty eri prosenttimäärää, jolla määritetään, paljonko osinkoa jaetaan yhtiön koko tuloksesta. Jäljelle jäävä prosenttimäärä kohdennetaan investointeihin. Seuraavalla sivulla olevasta **kuvasta 8.** selviää Keskon tulonjaon osinkoprosentit vuosina 2005-2009.



Kuva 8. Keskon tulonjako osinkoprosenttina vuosina 2005-2009 (Kauppalehti 2011a).

Osinkoprosentin laskenta on suoritettu osingon irtautumispäivänä. Osinkoprosentti määräytyy jaettavan osingon määrästä suhteessa yrityksen arvoon. Osinkoprosentin arvon vaihtelu on ollut tarkasteluvuosina välillä 3-4,6 %. Vaihtelun voidaan siis katsoa olleen verraten pientä, ja omistajien kannalta osinkotulo on melko helposti ennustettavissa. Esimerkiksi 2009 vuonna irrotettu 3 %:n osinko oli yleiseen markkinatilanteeseen nähden verraten hyvä. Osinkoprosentin ja jaettavan tuloksen suhteella voidaan lisäksi selvittää yrityksen hetkellinen arvo osingonjakopäivänä. Esimerkiksi vuonna 2006 tämä oli 2598 M€.

Osinkoprosentin tarkastelu on keskeistä, sillä sen rooli on merkittävä sijoittajan näkökulmasta. Mitä suurempi osinkoprosentti on, sitä houkuttelevampaa on suorittaa arvopaperin ostoja. Keskon osinkoprosenttiin odotetaan tulevaisuudessa kasvua, ja esimerkiksi Osuuspankki on sijoittanut Kesko Oyj:n B-osakkeen parhaimpien osinkoyhtiöiden joukkoon (Osuuspankki 2011). Lisäksi Keskon tulonjaossa on huomioitava yrityksen tasainen tuloksenteko ja vakaus. Vakauden perusteena on suhdannevaihteluiltaan vähäinen toimiala. Nämä yhdessä puoltavat edelleen Keskon osakkeiden omistamisen kannattavuutta.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän luvun tarkoituksena on tehdä yhteenveto tutkimuksesta ja sen jälkeen esittää yhteenvedosta seuranneet johtopäätökset. Johtopäätöksillä vastataan tutkimuksen johdannossa esitettyihin tutkimusongelmiin, sekä tuodaan esiin omaa pohdintaa aiheen ympäriltä. Lopuksi esitetään vielä mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

5.1 Yhteenveto

Tutkimuksen päätavoitteena oli valottaa niitä eroja, mitä osuuskunnan ja osakeyhtiön tulonjaossa on, sekä kahden eri tapauksen avulla tutkia korttijärjestelmien roolia tässä tulonjaossa. Lisäksi tavoitteena oli selvittää kuluttajan todellista hyötyä kanta-asiakkuudesta sekä tarkastella, onko asiakkaalle tai omistajalle merkitystä voitonjaon muodolla. Tutkimus rajattiin käsittelemään suomalaisia osakeyhtiöitä ja osuuskuntia sekä niitä koskevaa lainsäädäntöä. Esimerkkeinä tutkimuksessa toimivat vähittäiskauppa- ja Kesko ja S-ryhmä, sekä niiden korttijärjestelmät, joten tutkimusaineistona toimivat aiemmat tutkimukset, teoriaan pohjautuva kirjallisuus, sekä Keskon ja S-ryhmän tilinpäätöstiedot.

Osuuskuntien yleinen toimintaperiaate on palvelun maksimointi, kun taas osakeyhtiöillä voiton maksimointi. Osakeyhtiöstä omistajat hyötyvät siis ensisijaisesti saamalla sieltä tuloa. Osuuskunnan asiakasomistajat taas hyötyvät osuuskunnasta ensisijaisesti osuuskunnan tarjoamien palveluiden kautta, ja toissijaisesti tulonjaosta. Osakeyhtiössä voitto-osuudet voivat olla suuria, kun taas osuuskunnassa voitto-osuudet ovat nimellisiä. Osakeyhtiössä tuloa jaetaan osinkoina ja osuuskunnassa pääasiallisesti ylijäämän palautuksina, osuuspääoman ja lisäpääoman korkoina.

Keskon omistajien tulonsaannissa korttijärjestelmällä ei ole mainittavaa roolia, sillä se on ainoastaan kanta-asiakkaita varten kehitetty ostohyvitysjärjestelmä, ja Keskon tulonjaon pääväylä on jaettavissa osingoissa. S-ryhmällä korttijärjestelmällä taas on merkittävä rooli varainjaossa asiakasomistajille, sillä asiakasomistajat saavat taloudellisen hyötynsä osuuskunnasta tämän palveluita käyttämällä. Bonusta, eli rahamääräistä ostohyvitystä, kertyy palveluiden käytön suhteessa asiakasomistajalle. S-

ryhmällä bonus on pääväylä tuloa jaettaessa. Lisäksi S-ryhmään liittyessä maksetulle osuuspääomalle saatetaan maksaa korkoa ja S-etukortilla maksetuista ostoista saa maksutapaetua.

Asiakkaalle tai omistajalle sekä asiakasomistajalle on merkitystä voitonjaon muodolla, sillä vain osingon avulla on mahdollista saada tuottoa sijoitetulle rahalle. Ostohyvytykset eli bonukset ja plussat, ovat pieni palautettava osa asiakkaan ostoihin käyttämästä rahamäärästä, ja osuuspääomalle maksettava korko tai ylijäämän palautukset ovat nekin hyvin nimellisiä summia. Vaikka kanta-asiakaskorttijärjestelmät eivät ole tulonjaon kannalta merkityksellisiä, on niistä hyötyä kuluttajille, jotka tiedostavat korttijärjestelmien edut ja haitat. Kanta-asiakas, joka pyrkii keskittämään ostoksensa, saa rahallista etua verrattuna asiakkaaseen, joka ei keskity ostoksiaan kanta-asiakkaana. Satunnaisesta asiakkuudesta ei kerry merkittävää hyötyä.

S-ryhmän jäsenmäärät ovat kasvaneet noin 20,8 % vuosina 2005–2009. Vastaavasti tulonjaon kasvu on ollut yli 60 %. Keskon omistajamäärä on kasvanut samoina vuosina 32,5 % ja tulonjako osinkona on supistunut alle puoleen. Jaettavan tulon vertailussa S-ryhmä jakaa rahaa noin 3,5 kertaa enemmän kuin Kesko. Vastaavasti omistajien määrä Keskolla on vain 1,9 % S-ryhmästä, eli Keskon omistajat saavat lopulta suurempaa tulonjakoa henkilöä kohden. Keskon osinkopolitiikka on ollut varsin stabiilia viime vuosina, ja sijoituskohteena se on ominaisuuksiltaan houkutteleva vaihtoehto. Korttijärjestelmän kautta syntyvää tulonjakoa on kuitenkin vain S-ryhmän tapauksessa.

5.2 Johtopäätökset

Osakeyhtiö ja osuuskunta yhtiömuotoina vastaavat kuluttajan erilaisiin tarpeisiin. Osakeyhtiöön sijoittava kuluttaja olettaa saavansa voittoa sijoittamalleen pääomalleen. Osuuskuntaa suosiva kuluttaja taas haluaa hyvää palvelua edullisin hinnoin sekä pientä ostohyvitystä tuotteiden ja palveluiden käyttämisestä. Korttijärjestelmät merkitsevät kuluttajalle taloudellista hyvitystä asiakasuskollisuudesta. Itse yritykselle korttijärjestelmillä on suurempi merkitys, sillä niiden avulla pidetään yllä erilaisia asiakastietokantoja.

Asiakastietojärjestelmien ja -tietokantojen tarjoaman informaation avulla maksimoidaan markkinoinnin tehoa ja luodaan lisää asiakasuskollisuutta. Yritykselle asiakasuskollisuus tarkoittaa toistuvia ostoksia eli lisää tuottoa. Korttijärjestelmien ostohyvitykset toimivat kuluttajille houkuttimina asiakasuskollisuuteen. Voidaan siis sanoa, että yritysten kalliiden asiakastietokantojen maksajia ovat asiakkaat itse. Sen lisäksi, että yritys tekee voittoa asiakkaan ostoilla, se tekee voittoa myös asiakkaiden uskollisuudella.

Korttijärjestelmien on myönnetty nostavan tuotteiden hintoja eli asiakkaat myös maksavat toistuvista ostoistaan korkeampaa hintaa saadakseen pientä ostohyvitystä. Esimerkiksi erilaisin kanta-asiakkaille suunnatuin erikoistarjouksin eräät kauppakettjut saavat avainasiakkaitaan ostoksille ja samalla nämä asiakkaat ostavat usein myös tarjousten ulkopuolisia korkean hinnan tuotteita. Kyseisten tuotteiden hinta on korkea, koska usein katteeltaan huonot erikoistarjoukset on kustannettava muiden tuotteiden katteilla. Mielenkiintoista on, hyötyisikö asiakas korttijärjestelmien poistamisesta suhteessa enemmän, kuin hän nyt hyötyy korttijärjestelmien suomista ostohyvityksistä ja muista eduista.

S-ryhmässä tulonjako on kehittynyt jäsenmäärää nopeammin, mistä johtopäätöksenä voidaan sanoa, että viime vuosina S-ryhmän jäsenet ovat keskittäneet ostoksia aiempia vuosia enemmän. Kesko tarjoaa tulonjaoltaan selvästi suuremman tuoton mahdollisuuden kuin S-ryhmä, mikä johtuu Keskon yritysmuodon voiton maksimoinnin periaatteesta. Johtuen jokaisena tarkasteluvuotena jaetuista osingoista Keskon tulonjakoa voidaan pitää hyvin omistajalähtöisenä. Johtopäätöksenä korttijärjestelmien rooliin tulonjaossa voidaan olettaa, että tulonjako tulee jatkamaan lievää kasvua lähitulevaisuudessa, ja tämän jälkeen yleiset markkinavoimat heikentävät keskittämistä. Keskeisin keino asiakkaiden sitouttamisessa on S-ryhmän ostohyvityksenä jaettava bonus, jonka suuruudella voidaan vaikuttaa kulutusvalintoihin. Keskon osingonjaon kannalta keskeinen asia on kanta-asiakkaiden määrän kasvu, josta saatava tulo ohjataan osinkoina omistajille. Keskon plussa-järjestelmä on sinällään haasteellisessa kehityskaaren vaiheessa, ja yrityksen johdolta vaaditaan merkittäviä uudistuksia tulevaisuudessa järjestelmää kehitettäessä. Tällä hetkellä markkinahinnat määräytyvät kanta-asiakaskorttijärjestelmien mukaan, joten asiakkaan on kannattavampaa kuulua johonkin kanta-asiakasjärjestelmään kuin jäädä ulkopuolelle. Eri kanta-

asiakasjärjestelmien hyötyjä kannattaa vertailla ja sitten keskittää ostoksensa valitsemansa järjestelmän sisällä saadakseen jotain taloudellista korvausta maksamistaan korkeammista hinnoista. Todelliseksi kalliiden korttijärjestelmien maksajiksi joutuvat ne satunnaiset asiakkaat, jotka eivät liity kanta-asiakkaiksi, vaan maksavat korttijärjestelmien korottamia hintoja ilman kanta-asiakkuuden tuomia etuja. Kanta-asiakaskorttijärjestelmien tarkoitus on tuoda lopulta yrityksille suurempaa tuottoa. Vaikutus asiakkaiden kassavirtaan on kaksijakoinen ja riippuu kulutuskäyttäytymisestä.

5.3 Jatkotutkimus

Aihetta voisi tutkia lisää esimerkiksi suorittamalla kyselytutkimuksen kuluttajille: kuinka hyvin he tuntevat edut ja haitat kanta-asiakaskorttijärjestelmissä. Jatkotutkimuksissa voisi myös suorittaa laskelmia siitä, kuinka paljon tietyssä kanta-asiakaskorttijärjestelmässä ostoksiaan keskittävä kanta-asiakas saa rahallista etua vuosittain suhteessa satunnaiseen asiakkaaseen.

S-ryhmän kannalta mielenkiintoinen jatkotutkimuksen kohde liittyy bonuksien kokoon; millä bonustasolla optimoidaan osuuskunnan sekä samalla asiakkaan hyöty. Lisäksi niin S-ryhmän kuin Keskon toiminnan kannalta tulee tutkia hinnoittelun ja korttijärjestelmän yhteyttä. Tässä voitaisiin soveltaa esimerkiksi markkinatutkimuksen matemaattisia malleja, ja erilaisia hypoteeseja, joiden perusteella yhtiöt pystyvät tarvittaessa muokkaamaan toimintaansa. Lisäksi erilaisten markkinatutkimusten avulla on mahdollista saada uusia toteutusmalleja ja parantaa nykyisiä ratkaisuja koko korttijärjestelmän ympärillä. Kohdennettujen ja tarkasti spesifioitujen tutkimusten avulla niin S-ryhmällä kuin Keskolla on mahdollista saavuttaa kriittistä tietoa toimintansa jatkuvuuden ja kannattavuuden turvaamiseksi.

LÄHTEET

Kirjallisuuslähteet

Airaksinen, M., Pulkkinen, P. & Rasinaho, V. (2007) Osakeyhtiölaki I. Helsinki, Talentum Media Oy.

Airaksinen, M. & Ohtonen, M. (2010) Yhtiöoikeuden ja verotuksen epäsymmetria korjattava lainsäädäntöteitse. Tilintarkastus-lehti 5/ 2010, 10-13, 69.

Bager, T. (1994) Isomorphic processes and the transformation of cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics* 65, 1, 35-57.

Bergström, S. & Leppänen, A. (2007) Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki, Edita.

Blummé, N., Kaarenoja, A. & Suotausta, S. (2007) Maksukyky ja osakeyhtiön varojen jakaminen. Helsinki, KHT- Media Oy.

Boedeker, M. (1997) Relationship marketing and regular customer cards: daily product retailing in Finland. *Marketing Intelligence & Planning* Volume 15, 6, 249-257.

Capizzi, M., Ferguson, R. & Cuthbertson, M. (2004) Loyalty trends for the 21:st century. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing* 12, 3, 199-212.

Clark, R. (1997) Looking after business: linking existing customers to profitability. *Managing Service Quality* 7, 3, 146-149.

Cuthbertson, R. (2005) The value of customer-owners: An interview with Kari Neillmo, CEO, S-Group. *European Retail Digest*. 45, 39.

Davis, P. & Worthington, S. (1993) Cooperative values: Change and continuity in capital accumulation – The case of the British Cooperative Bank. *Journal of Business Ethics* 12, 11, 849-859.

Davis, P. (2001) The governance of co-operative under competitive conditions: Issues, processes and culture. *Corporate governance: The international journal of effective board performance* 1, 4, 28-39.

Gable, M., Fiorito, S. & Topol, M. (2008) An empirical analysis of the components of retailer customer loyalty programs. *International Journal of Retail & Distribution Management* 36, 1, 32-49.

Hansmann, H. (1999) Cooperative firms in theory and practice. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 4/1999, 387- 403.

Herranen, T. (2004) Yhdessä eteenpäin, SOK 100 vuotta. Helsinki, Edita Prima Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2004) Tutki ja kirjoita. Jyväskylä, Tammi.

Hoffman, J. & Lowitt, E. (2008) A better way to design loyalty programs. *Strategy & Leadership* 36, 4, 44-47.

Holmström, B. (1999) Future of Cooperatives: A corporate perspective. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 4/1999, 404-417.

Immonen, R. & Nuolimaa, R. (2007) Osakeyhtiöoikeuden perusteet. Helsinki, Talentum Media Oy.

Jussila, I. (2007) Omistajuus asiakasomisteisissa osuuskunnissa. Väitöskirja. Lappeenranta, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, kauppatieteiden osasto. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 271.

Keh, H. & Lee, Y. (2006) Do reward programs build loyalty for services? : The moderating effect of satisfaction on type and timing of rewards. *Journal of Retailing* 82, 2, 127-136.

Kesko. (2006) Vuosikertomus 2005. Helsinki, Kesko Oyj.

Kesko. (2007) Vuosikertomus 2006. Helsinki, Kesko Oyj.

Kesko. (2008) Vuosikertomus 2007. Helsinki, Kesko Oyj.

Kesko. (2009) Vuosikertomus 2008. Helsinki, Kesko Oyj.

Kesko. (2010) Vuosikertomus 2009. Helsinki, Kesko Oyj.

Lacey, R. & Sneath, J. (2006) Customer loyalty programs: are they fair to consumers? *Journal of Consumer Marketing* 23, 7, 458-464.

Lacey, R. (2009) Limited influence of loyalty program membership on relational outcomes. *Journal of Consumer Marketing* 26, 6, 392-402.

Laurinkari, J. (2004) Osuustoiminta - Utopiasta kansainvälisen yrittämisen muodoksi. Kuopio, Suomen Graafiset Palvelut Oy.

Leppänen, O. (2001) Euroon siirtymisen aiheuttamasta sääntömuutos tarpeesta. *Osuustoiminta-lehti* 3/2001, 34.

Lundberg, J. & Lundberg, S. (2010) Retailer choice and loyalty schemes— evidence from Sweden. *Letters in Spatial and Resource Sciences* 3, 3, 137-146.

McKenna, A. (2011) Consumers unhappy with loyalty plans. *American Banker* 22/3/2011, 176, 44, 5.

Murphy, M. (1946) Centenary of the British Cooperative Movement. *Journal of Marketing* 10, 3, 270-278.

Mähönen, J., Säiläkivi, A. & Villa, S. (2006) Osakeyhtiölaki käytännössä. Helsinki, WSOYpro.

Nilsson, J. (2001) Organisational Principles for Co-operative Firms. Scandinavian Journal of Management 17, 329-356.

Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624

Osuuskuntalaki 28.12.2001/1488

Pöyhönen, S. (2001) Osuuskunnan hallinto ja osuuskuntalaki. Kauppakaari. Helsinki, Lakimiesliiton Kustannus.

Reinikainen, M., Pelkonen, J. & Lydman, K. (2007) Uusi osakeyhtiölaki. Helsinki, Tietosanoma Oy.

Saksa, J.M. (2007) Organisaatiokenttä vai paikallisyhteisö: OP-ryhmän strategiat institutionaalisten ja kilpailullisten paineiden ristitulella. Väitöskirja. Lappeenranta, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, kauppatieteiden osasto. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 277.

Siikarla, P. (2006) Osakeyhtiölaki & käytäntö. Helsinki, Yrityskirjat Oy.

Skurnik, S. (2002) The role of cooperative entrepreneurship and firms in organising economic activities – Past, present and future. Liiketaloudellinen Aikakauskirja 1/2002, 103–123.

SOK-yhtymä. (2006) Vuosikertomus 2005. Helsinki, SOK-yhtymä.

SOK-yhtymä. (2007) Vuosikertomus 2006. Helsinki, SOK-yhtymä.

SOK-yhtymä. (2008) Vuosikertomus 2007. Helsinki, SOK-yhtymä.

SOK-yhtymä. (2009) Vuosikertomus 2008. Helsinki, SOK-yhtymä.

SOK-yhtymä. (2010) Vuosikertomus 2009. Helsinki, SOK-yhtymä.

Stauss, B., Schmidt, M. & Schoeler, A. (2005) Customer frustration in loyalty programs. *International Journal of Service Industry Management* 16, 3, 229-252.

Toiviainen, H. (2006) Johdatus Suomen yksityisoikeudellisia yhteisöjä ja säätiöitä koskevaan oikeuteen. Helsinki, Yliopistopaino.

Troberg, E. (2005) Osuuskunta – Käyttämätön potentiaali pienyrittäjyyden innovatiivisuuden edistäjänä. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 3/2005, 451-460.

Wilkinson, A. & Balmer, J. (1996) Corporate and generic identities: lessons from the Co-operative Bank. *International Journal of Bank Marketing* 14, 4, 22-35.

Internet-lähteet

Hammarsten, H. (2007) Hyvästi, kanta-asiakaskortti? [verkkodokumentti]. [Viitattu 16.04.2011]. Saatavilla <http://www.talouselama.fi/uutiset/article163697.ece>

Helsingin Sanomat (2009) Tokmannin toimitusjohtaja pitää bonuskortteja humpuukina [verkkodokumentti]. [Viitattu 16.04.2011]. Saatavilla <http://www.hs.fi/talous/artikkeli/Tokmannin+toimitusjohtaja+pitaa+bonuskortteja+humpuukina/1135242554392>

Kauppalehti (2011a) Osingot [verkkodokumentti]. [Viitattu 19.04.2011]. Saatavilla <http://www.kauppalehti.fi/5/i/porssi/osingot/osinkohistoria.jsp?klid=1027>

Kauppalehti (2011b) Tulostiedot [verkkodokumentti]. [Viitattu 19.04.2011]. Saatavilla <http://www.kauppalehti.fi/5/i/porssi/porssikurssit/osake/tulostiedot.jsp?klid=1027>

Kesko (2006) Kesko Oyj:n yhtiökokouksen päätökset [verkkodokumentti]. [Viitattu 19.04.2011]. Saatavilla

<http://www.kesko.fi/fi/Media/Tiedotteet/Porssitiedotteet/2006/Kesko-Oyjn-yhtiokokouksen-paatokset5/>

Kesko (2010a) Keskon historia [verkkodokumentti]. [Viitattu 19.02.2011]. Saatavilla <http://www.kesko.fi/fi/Kesko-yrityksena/Keskon-historia/>

Kesko (2010b) Perustiedot osakkeista [verkkodokumentti]. [Viitattu 18.04.2011]. Saatavilla <http://www.kesko.fi/fi/Sijoittajat/Perustiedot-osakkeista/>

Kesko (2011a) Kesko lyhyesti [verkkodokumentti]. [Viitattu 18.04.2011]. Saatavilla <http://www.kesko.fi/fi/Kesko-yrityksena/Kesko-lyhyesti/>

Kesko (2011b) Hallinto ja johto [verkkodokumentti]. [Viitattu 18.04.2011]. Saatavilla <http://www.kesko.fi/fi/Kesko-yrityksena/Hallinto-ja-johto/>

K-plussa (2007) [verkkodokumentti]. [Viitattu 15.04.2011]. Saatavilla https://www.plussa.com/wps/portal/plussacom!/ut/p/c1/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os_iQIDPfYO_QoFAzMxNTAyMfi9BARyc3Y3dLc_1wkA6cKqw8jSDyBjiAo4G-n0d-bqp-QXZ2mqOjoilAte_P1w!!/dl2/d1/L0IDU0IKSWdrbUEhIS9JRFJBQUlpQ2dBek15cXchL1ICSkoXtkExTkk1MC01RncvN19UUjZNU0tVUIU2NjQ1MDJMOFVRQUJGM0dQNS82MktpUzQwNDAwMDAz/?WCM_PORTLET=PC_7_TR6MSKURU664502L8UQABF3GP5_WCM&WCM_GLOBAL_CONTEXT=/wps/wcm/connect/plussacom/Plussacom/Kaikki+Plussasta/Plussan_kayttaminen/

Kuluttajavirasto (2007) Linjaus kanta-asiakasohjelmista [verkkodokumentti]. [Viitattu 16.04.2011]. Saatavilla <http://www.kuluttajavirasto.fi/Page/fea4b886-bf73-444f-927f-6bc787f11ac4.aspx?groupId=ca12b07e-d2cc-40df-b4d4-9318c32ade57&announcementId=74b62657-5c17-477f-9ffb-8a8b999fa378>

Osuuspankki (2011) Tutkimus [verkkodokumentti]. [Viitattu 20.04.2011]. Saatavilla https://www.op.fi/op?sivu=top_ideas.html&type=top_div&id=32408

Pellervo (2004) Osuustoiminnan periaatteet [verkkodokumentti]. [Viitattu 21.03.2011]. Saatavilla <http://www.pellervo.fi/aate/aate.htm>

Pellervo (2010) Osuuskunnan perustajan opas [verkkodokumentti]. [Viitattu 18.02.2011]. Saatavilla http://www.pellervo.fi/osuuskunta/aineisto/osuuskunnan_perustajan_opas2010w.pdf

Pellervo (2011) Käsikirja osuuskunnan jäsenelle [verkkodokumentti]. [Viitattu 21.03.2011]. Saatavilla http://www.pellervo.fi/pdf/jasenen_kasikirja_verkossa2011.pdf

S-kanava (2009) Keskimaa maksaa vuodelta 2008 ylijäämän palautusta 10,9 miljoonaa euroa [verkkodokumentti]. [Viitattu 18.04.2011]. Saatavilla http://www.s-kanava.fi/keskimaa/esittaytyy_artikkeli?fid=s_ska_basicarticle2_05434.xml

S-kanava (2011a) Asiakasomistajaedut [verkkodokumentti]. [Viitattu 15.04.2011]. Saatavilla http://www.s-kanava.fi/valtakunnallinen/asiakasomistajuus_artikkeli?nodeid=Asom_Asiakasomistajanedut_0000&aid=Asom_Asiakasomistajanedut_0000&exp=true

S-kanava (2011b) Asiakasomistajuus [verkkodokumentti]. [Viitattu 21.03.2011]. Saatavilla http://www.s-kanava.fi/valtakunnallinen/asiakasomistajuus_artikkeli?nodeid=Asom_Bonus_0000&aid=Asom_Bonus_0000&exp=true

S-kanava (2011c) Bonuksen kertyminen [verkkodokumentti]. [Viitattu 16.04.2011]. Saatavilla http://www.s-kanava.fi/valtakunnallinen/asiakasomistajuus_artikkeli?nodeid=Asom_Bonus_0000_s_sk

[a_basicarticle2_02847.xml&aid=Asom_Bonus_0000_s_ska_basicarticle2_02847.xml&exp=true](#)

S-kanava (2011d) Mikä on S-ryhmä? [verkkodokumentti]. [Viitattu 18.04.2011]. Saatavilla http://www.s-kanava.fi/valtakunnallinen/sryhma_artikkeli?nodeid=Sryh_Sryhmanesittely_0000&aid=Sryh_Sryhmanesittely_0000&exp=true

S-ryhmän mediapalvelu (2008) HOK-elanto maksaa 21 % korkoa osuuspääomalle [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.04.2011]. Saatavilla http://mediapalvelu.s-kanava.fi/hok-elanto/tiedotteet/tiedotteet_2008_kansio/fi_FI/1216373806979/

S-ryhmän mediapalvelu (2010) Pirkanmaan osuuskaupan vuosi 2009 [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.04.2011]. Saatavilla http://mediapalvelu.s-kanava.fi/pirkanmaa/tiedotteet/tiedotteet_2010/fi_FI/Osuuskaupan_vuosi_2009/

Taloussanommat (2008) Kanta-asiakasohjelmat ovat miljardibisnes [verkkodokumentti]. [Viitattu 16.04.2011]. Saatavilla <http://www.taloussanommat.fi/markkinointi/2008/01/08/kanta-asiakasohjelmat-ovat-miljardibisnes/2008604/135>

Taloussanommat (2011) HS: Bonuskortti tekee bensasta kallista [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.04.2011]. Saatavilla <http://www.taloussanommat.fi/liikenne/2011/02/23/hs-bonuskortti-tekee-bensasta-kallista/20112661/139>