

Suomen ruokajärjestelmän portinvartijat

Markkinarakenteen vaikutus
pk-toimijoihin



Arhi Kivilahti

arhi@kaupantila.fi

www.kaupantila.fi



Arhi Kivilahti



KAUPAN TILA



"Stockmannin 2000-luvun hullut vuodet"

Rautakauppa - Keskon kansainvälinen menestystarina

Keskon uusi pääjohtaja Jorma Rauhala istui alas kertomaan miten rakentamisen ja talotekniikan mittava kansainvälistyminen on rakennettu ja mitä matkan varrella on opittu.

ARHI KIVILAHTI JUN 15, 2024 · PAID



Arttu Laineen kansainvälinen polku harjoittelijasta kenttäjohtajaksi

S-ryhmä koskettaa tavalla tai toisella miltei kaikkia suomalaisia. Kenttäjohtaja Arttu Laine avaa mistä S-ryhmässä on kyse ja miten viime vuosien suurten muutokset syntyivät.

ARHI KIVILAHTI MAY 25, 2024 · PAID



Conor Boyle - Lidl ja ruokakauppa Suomessa ja maailmalla

Suomen Lidl:n pohjoisirantilainen majoittaja on 22 vuoden aikana nähnyt ruokakauppa Suomen ohella niin Ruotsissa kuin Isossa Britanniassa.

ARHI KIVILAHTI AUG 31, 2024 · PAID



Ari Akseli ja K-ryhmän menestystekijät ruokakaupassa

Keskon ruokakaupan toimialajohtaja Ari Akseli pelaa Kaupan tilan haastattelussa niin kotimaisen ruokakaupan sekä K-ryhmän muutoksia pitkän uransa aikana kuin myös näkyviä ruokakaupan huomiseen.

ARHI KIVILAHTI MAY 31, 2025 · PAID



Mika Rautaisen aikana Tokmanni kasvanut vauhdilla ja kasvu jatkunee

Viimeisen viiden vuoden aikana Tokmanni on löytänyt takaisin "ylpeästi halvoille" juurilleen. Samalla toimitusjohtaja Mika Rautaisesta on löytynyt aivan uusia piirteitä pitkien Kesko-vuosien jälkeen.

ARHI KIVILAHTI DEC 03, 2023 · PAID



Parhaan Osuuskaupan mallia etsimässä Mikko Junttilan kanssa, osa 1

Osuuskauppa PeeÄssän toimitusjohtaja Mikko Junttila on ehtinyt urallaan olla mukana monenlaisissa muutoshankkeissa. Tässä kaksiosaisessa haastattelussa Junttila kertoo uransa tärkeimpiä oppeja.

ARHI KIVILAHTI MAY 10, 2025 · PAID



Osuuskauppa PeeÄssän toimitusjohtaja Mikko Junttila. Kuvan lähde: Osuuskauppa PeeÄssä

#40. Hannu Aaltonen ruokakaupan ja K-kauppiuuden ytimessä

ARHI KIVILAHTI JUN 09, 2025 · PAID



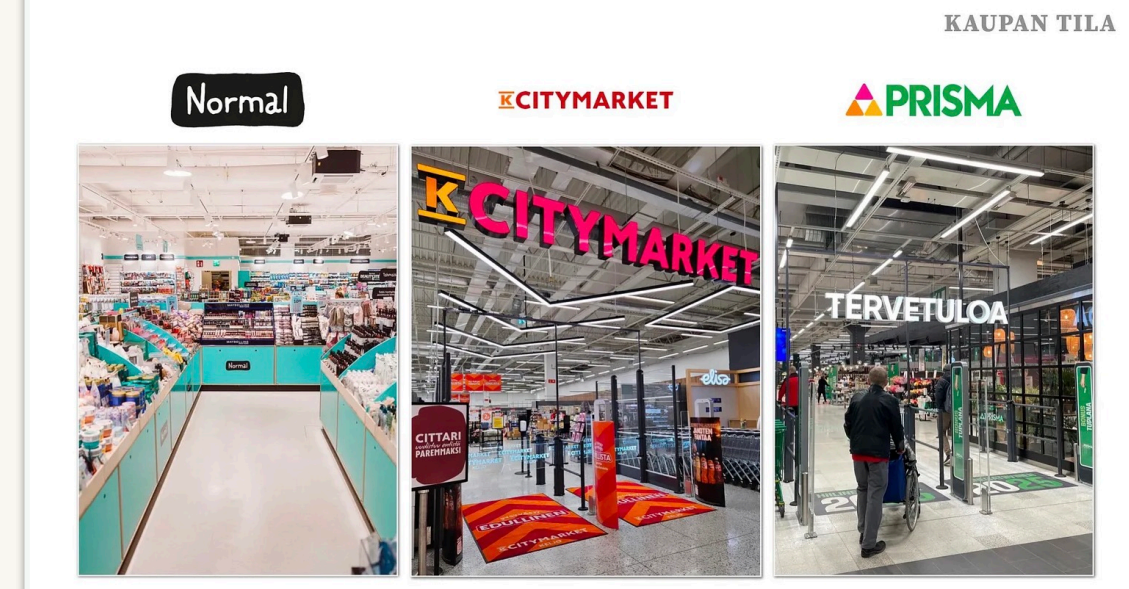
KAUPAN TILA

Onko Normal oikeasti halpa: hintavertailu kaupan jätteihin

Normal mainostaa myyvänsä epänormaaleilla hinnoilla. Vertailimme 28 tuotteen hintoja selvittääksemme pärjääkö Normal kotimaisen kaupan suurimmille kosmetiikan, makeisten, juomien ja sipsien myyjille?

ARHI KIVILAHTI OCT 22, 2025

6 likes



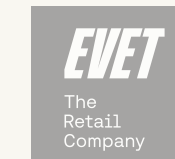
KAUPAN TILA

6.5.2026 · Tennispalatsi, Helsinki

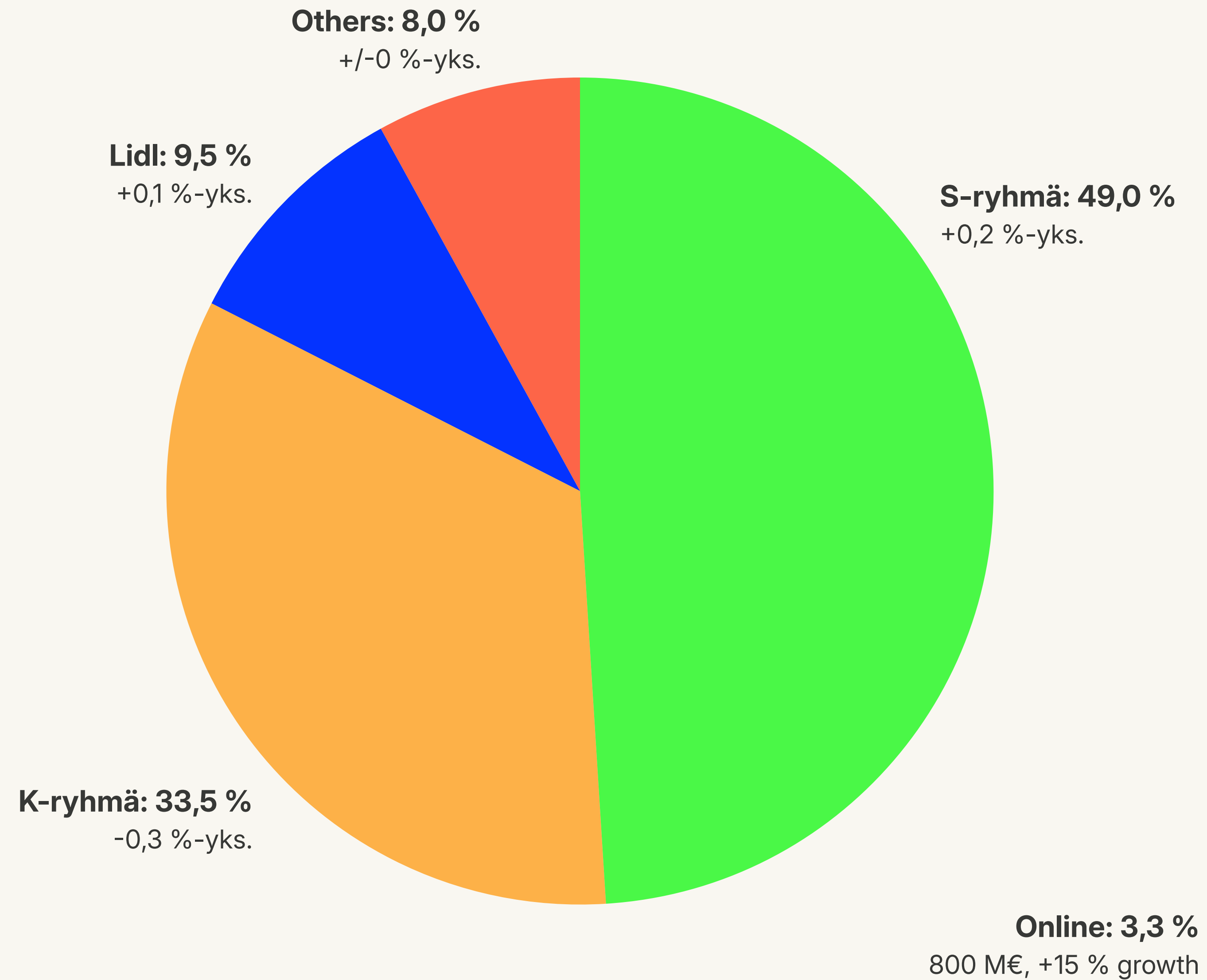
Erikoiskaupan johto, tekijät ja haastajat samassa salissa



KAUPAN TILA



A concentrated market



What does the concentration mean for FMCG?

Huge scale for launches

Operational capabilities

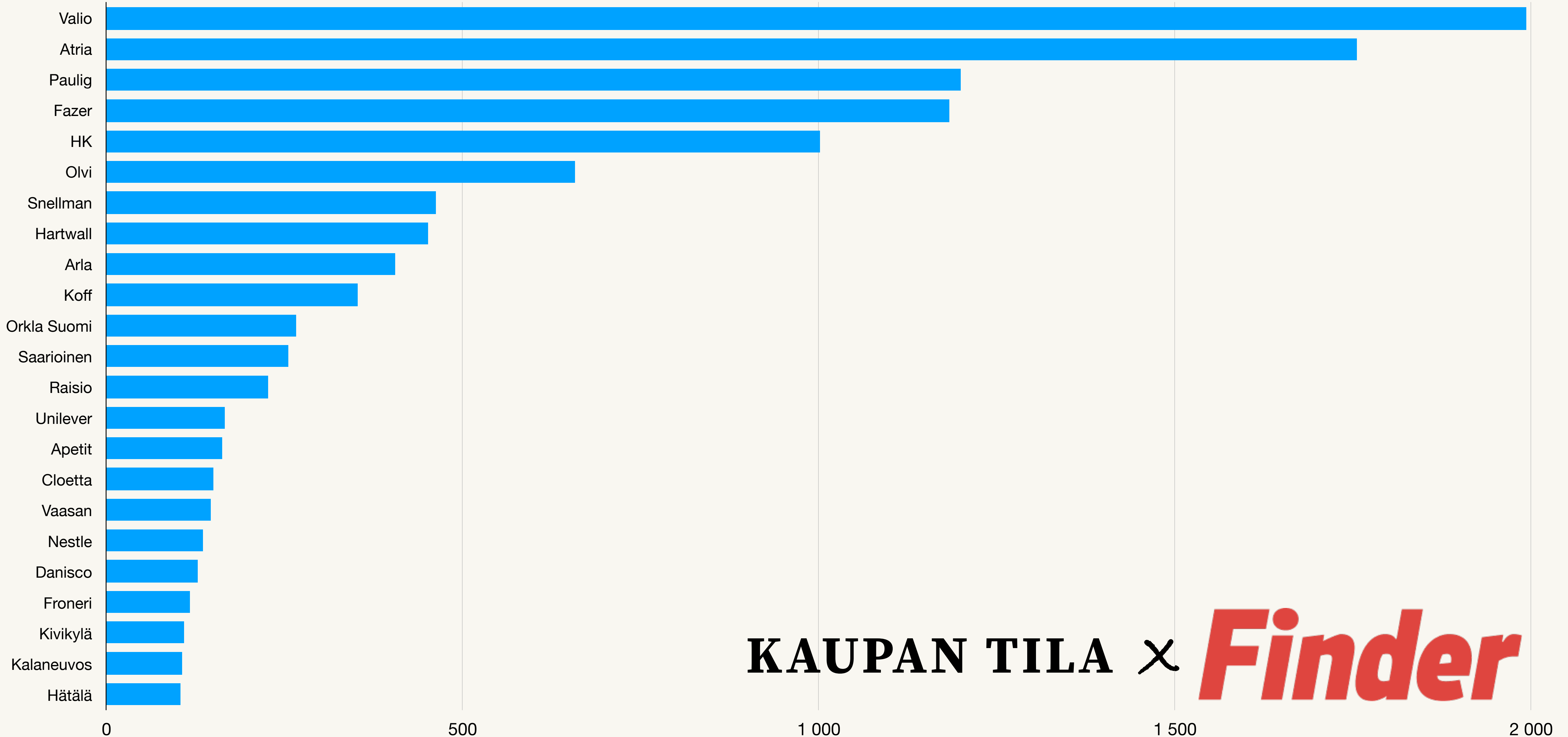
Exceptionally high quality data

Bigger and stronger partners

⇒ A lot of leverage for the grocers: big grocer vs small FMCG supplier

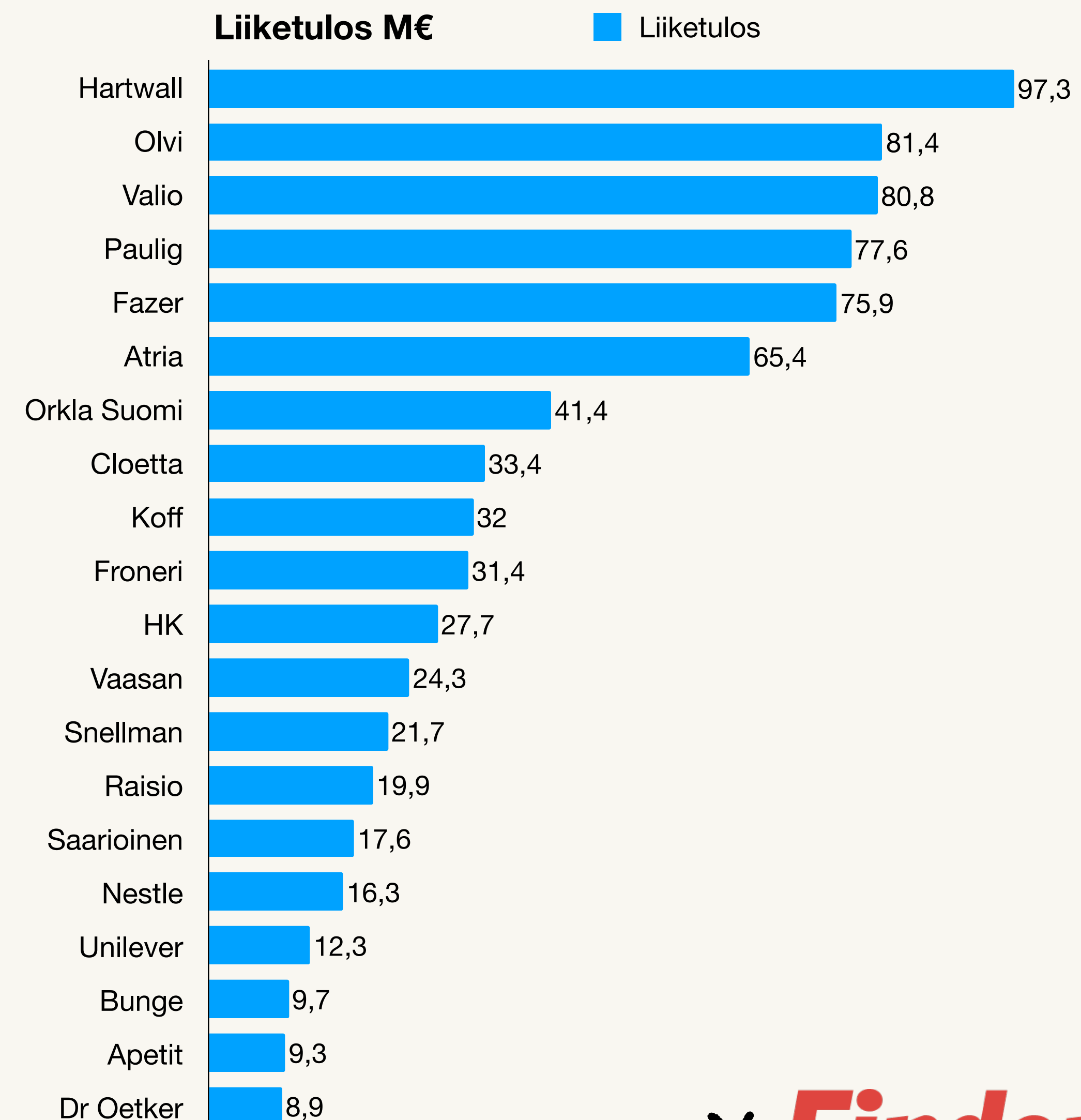
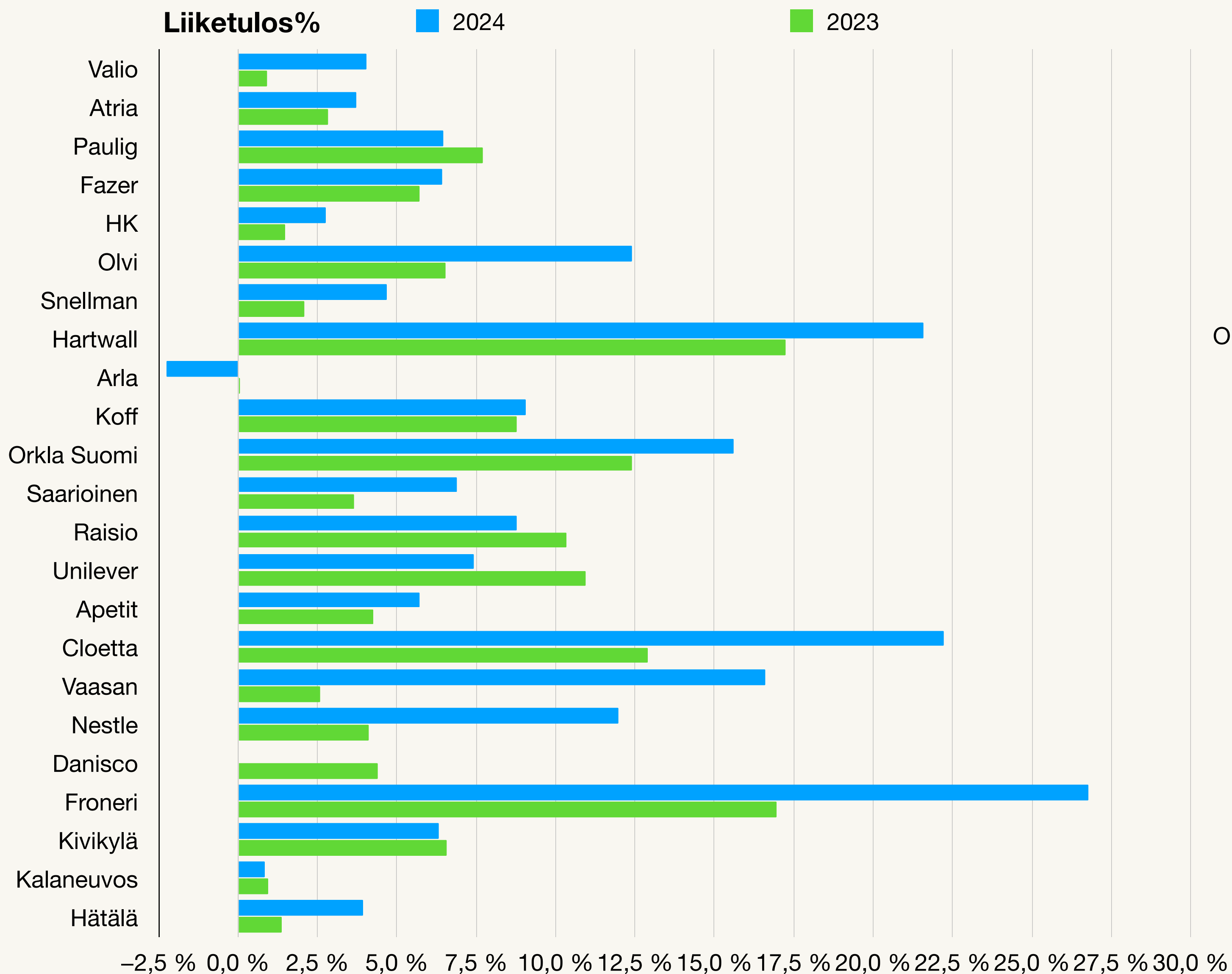
More variety in FMCG

2024 Liikevaihto (M€)



KAUPAN TILA × *Finder*

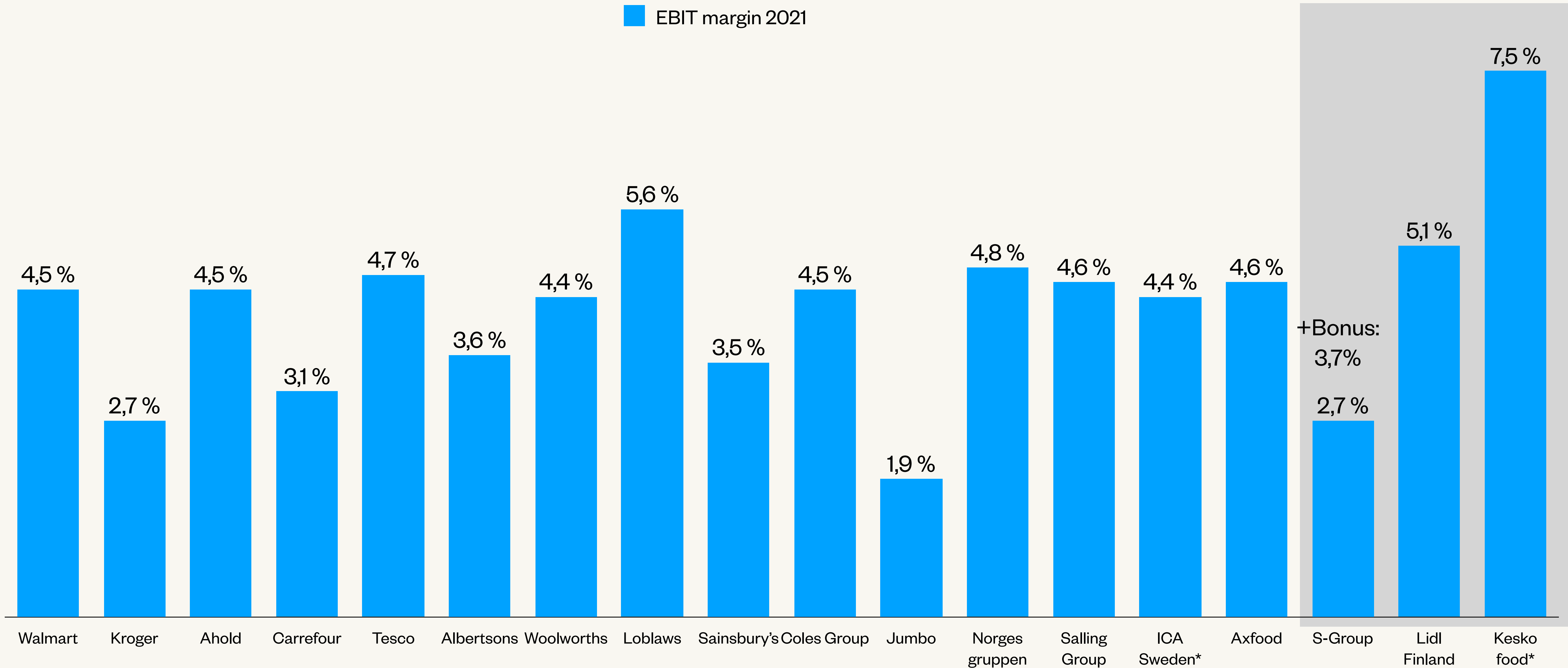
FMCG more profitable, relatively



Money flows through the grocers



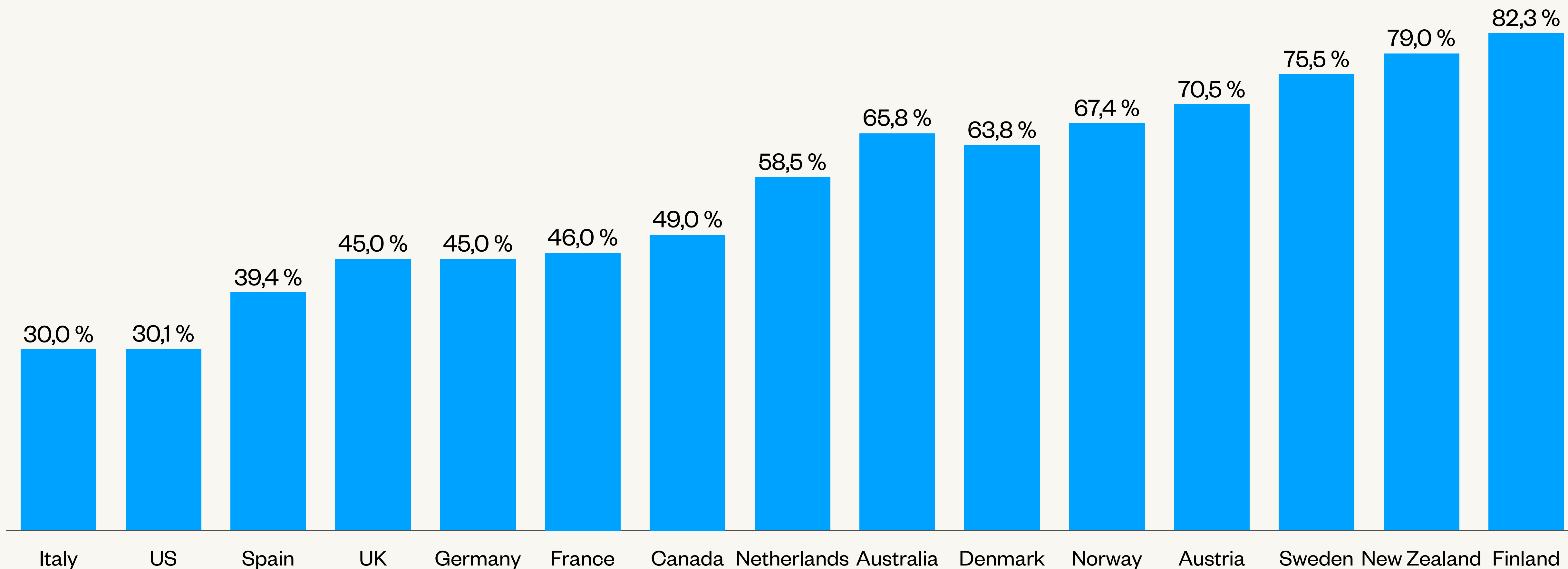
Profitability of the leading grocers



*=entrepreneur profit not included

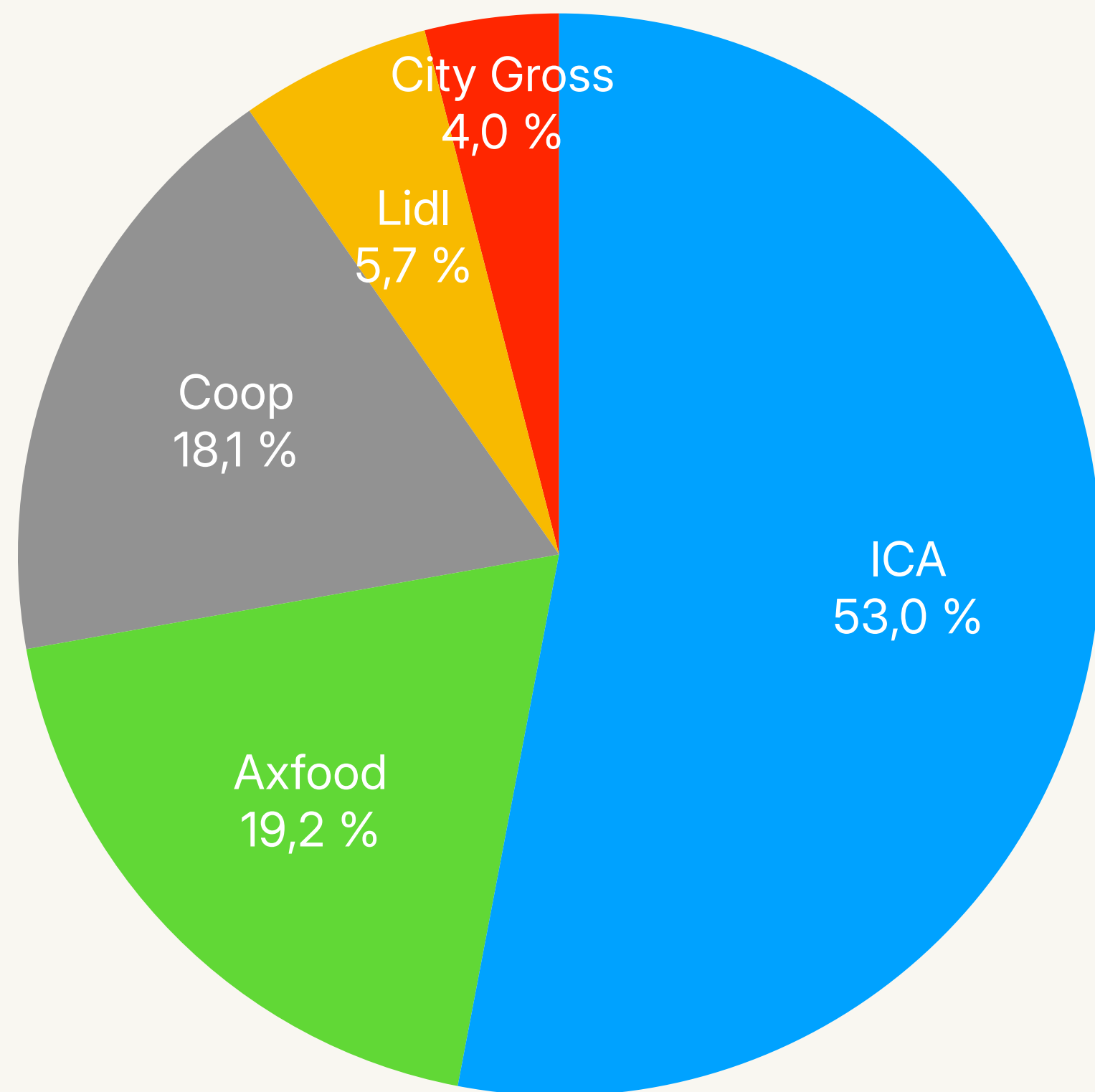
Combined market shares of two biggest grocers in selected markets

(mostly in 2024 market shares)

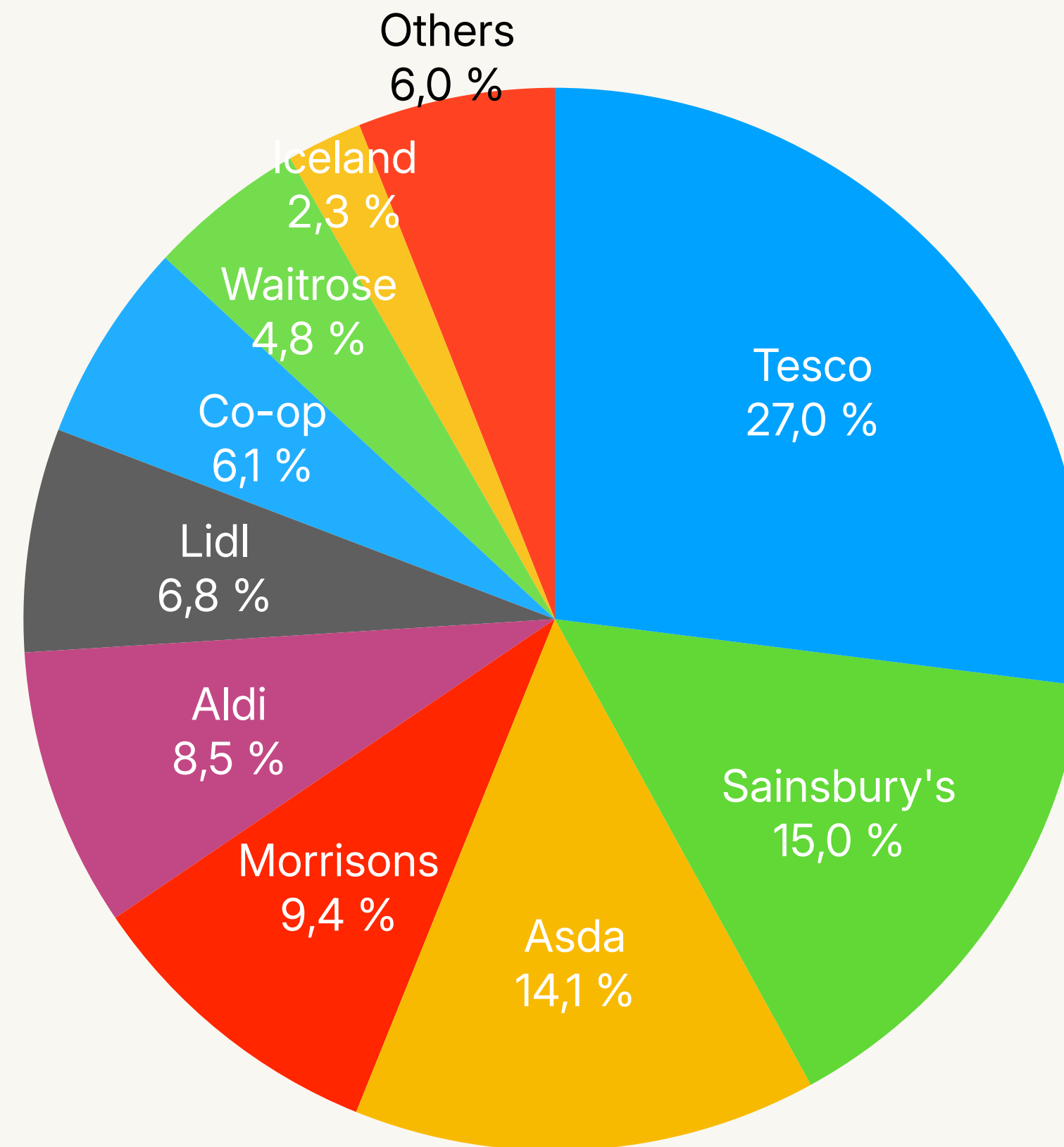


Other markets have more options

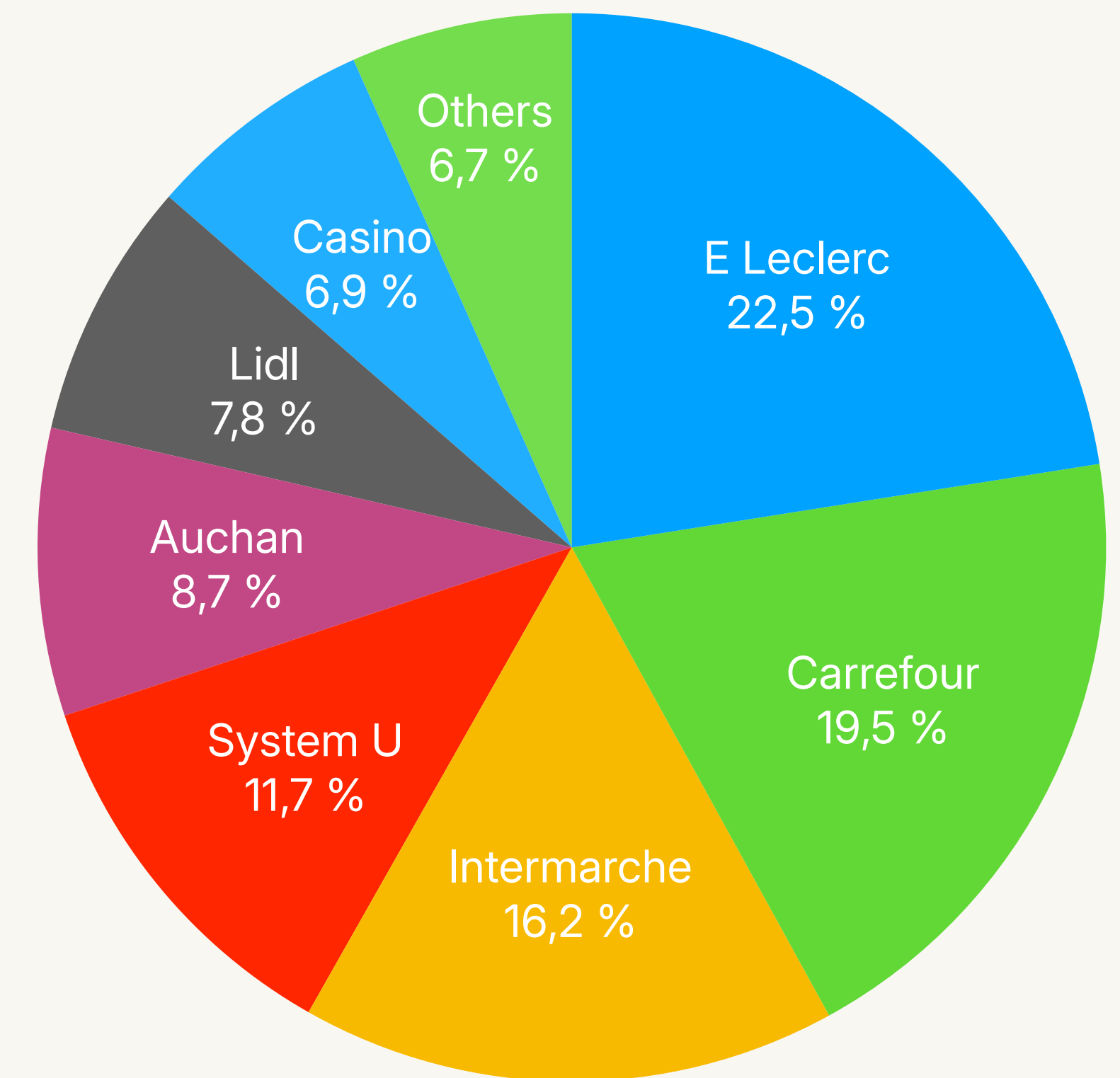
Sweden



UK



France



What could Tokmanni-Spar mean?



More efficient sourcing enables **lower prices**
- especially frozen

More **full grocery assortment** Tokmanni stores?

Hypermarket type of concept
- customers coming for food

Big influence for Tokmanni
- not necessarily for grocery market

No national challenge
- **Local** competitive situations

Spar a **major player** only in Austria

More local collaboration

Turun Sanomat

● Liikenne nyt Turku Uusimmat Näköislehti ©Katso

Turkulaiset veivät myyntikisan voiton ostamalla 56 000 piispanmunkkia vuorokaudessa

ARI-MATTI RUUSKA

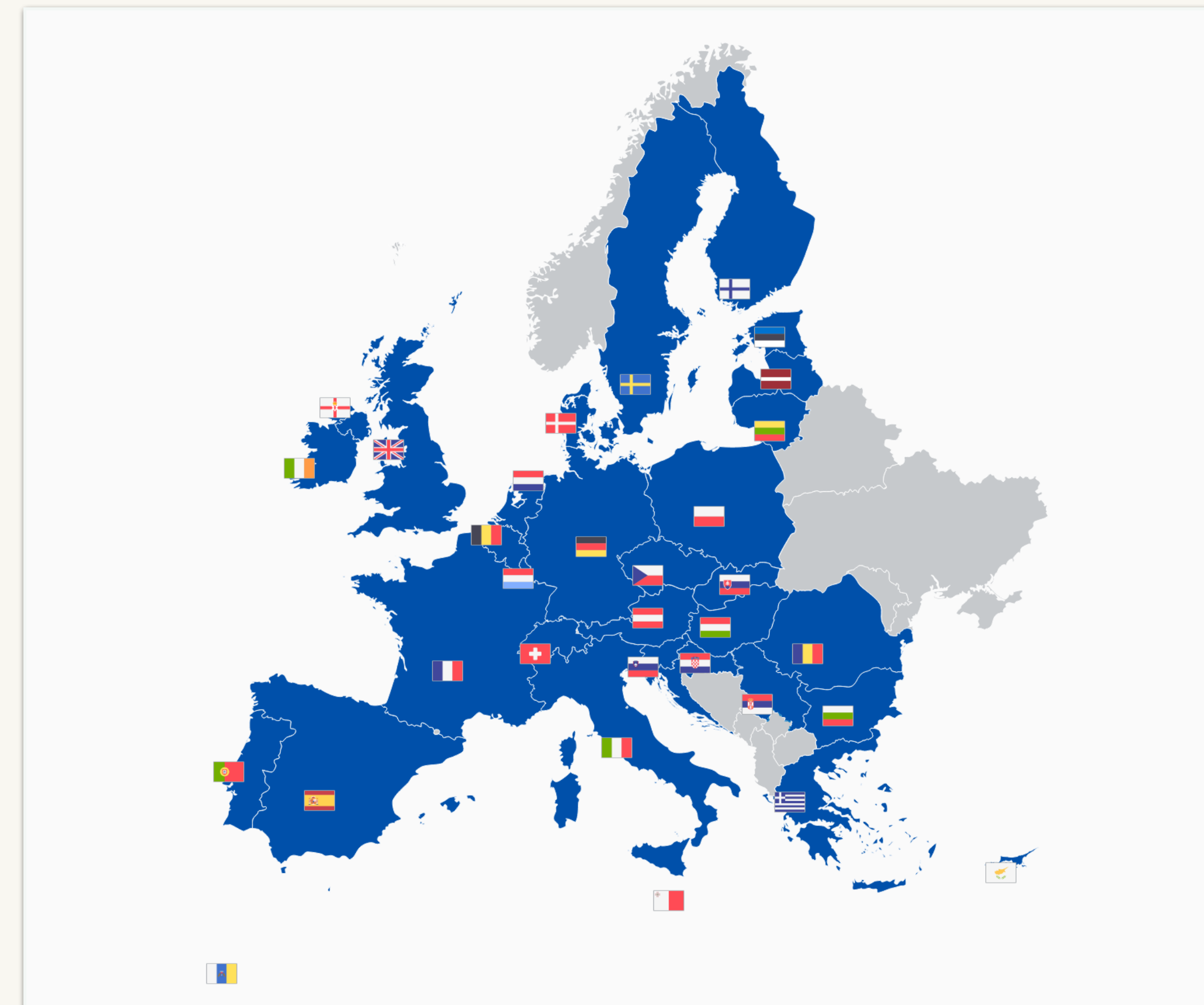


Kupittaaan Citymarketin markkinointipäällikkö Johanna Saario ja kauppias Hannu Aaltonen tuulettavat munkkimyyntikisan voittoa.

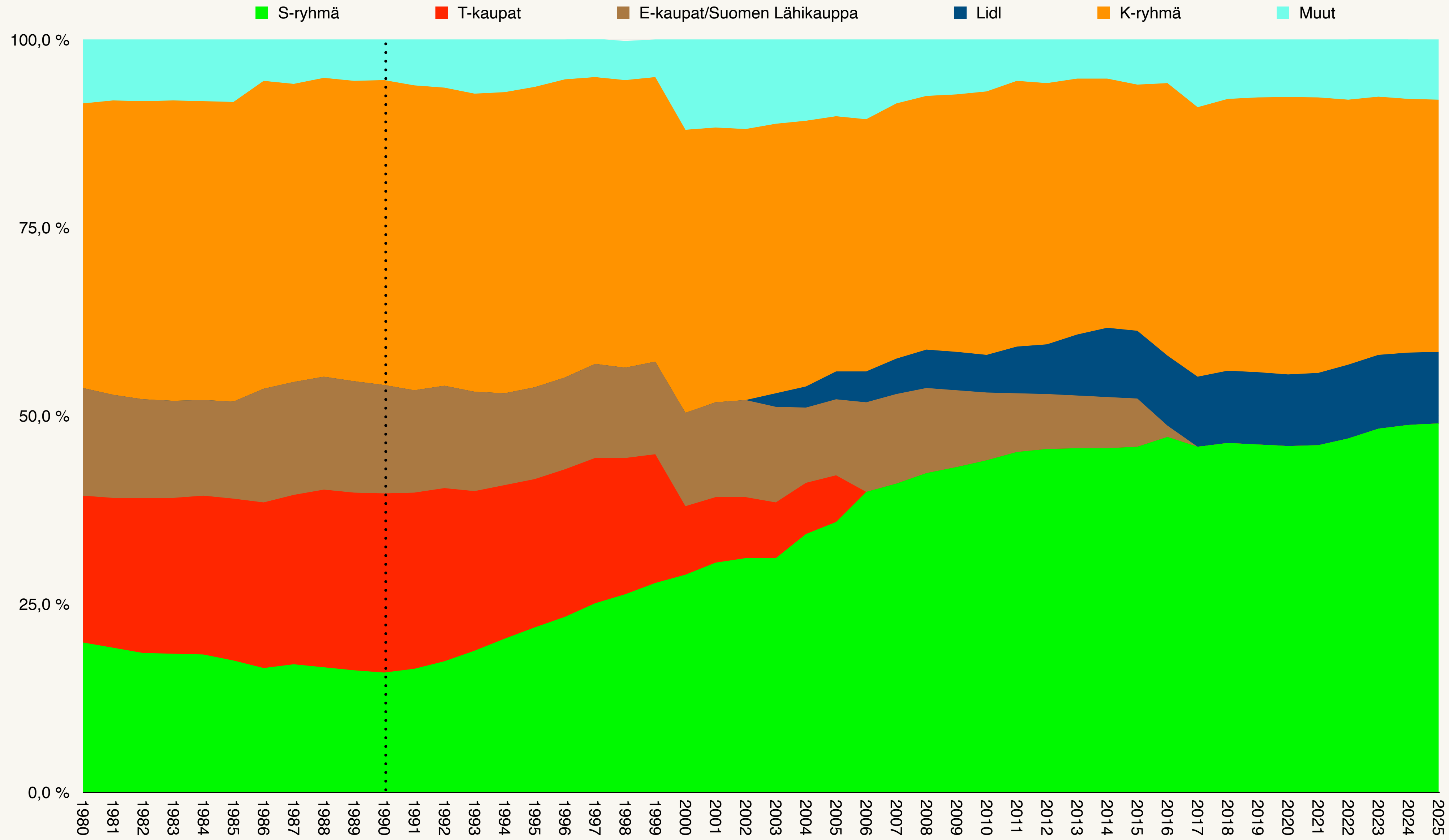
FMCG needs more leverage

Grocery competition unlikely to increase

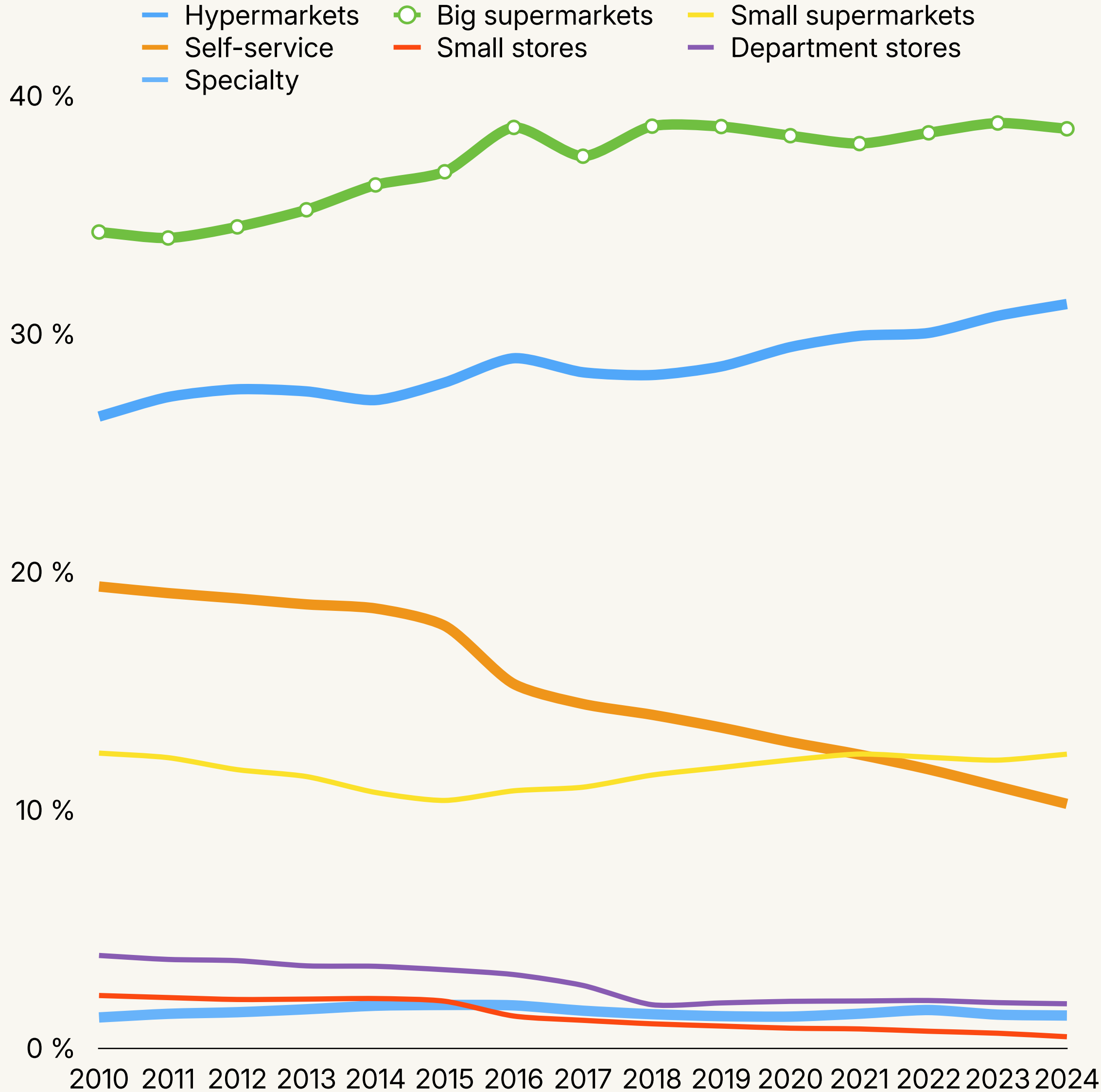
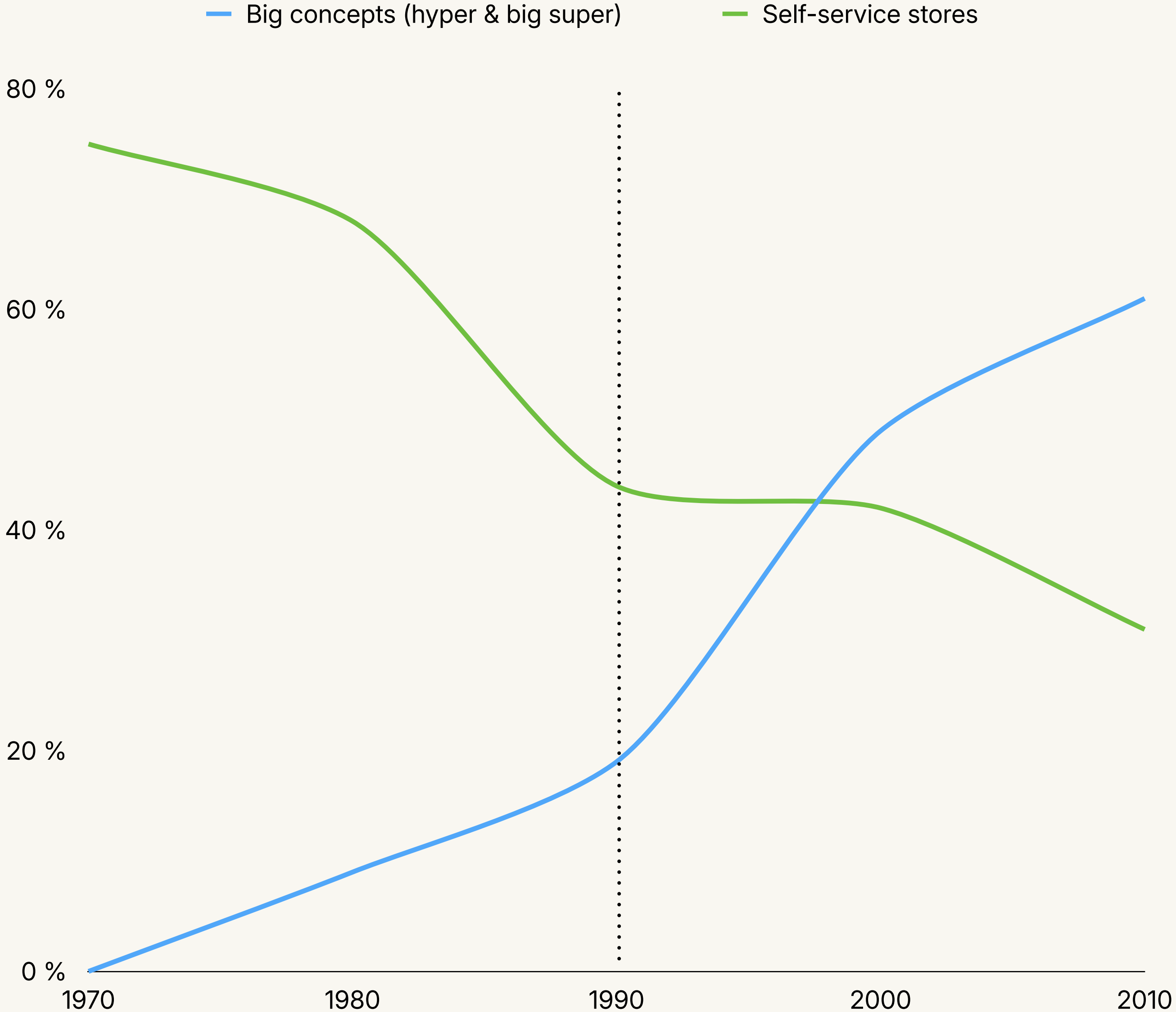
Go abroad



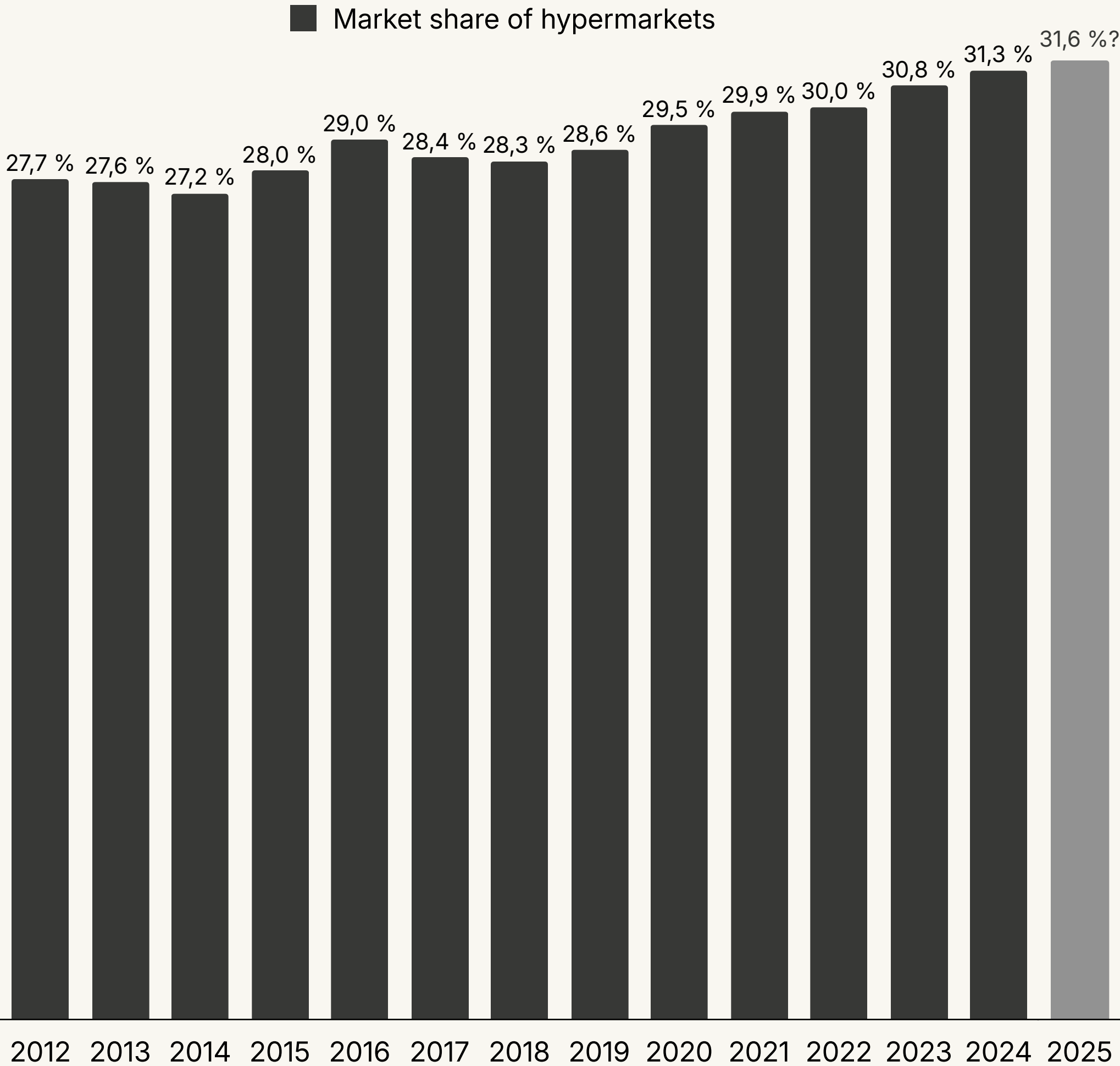
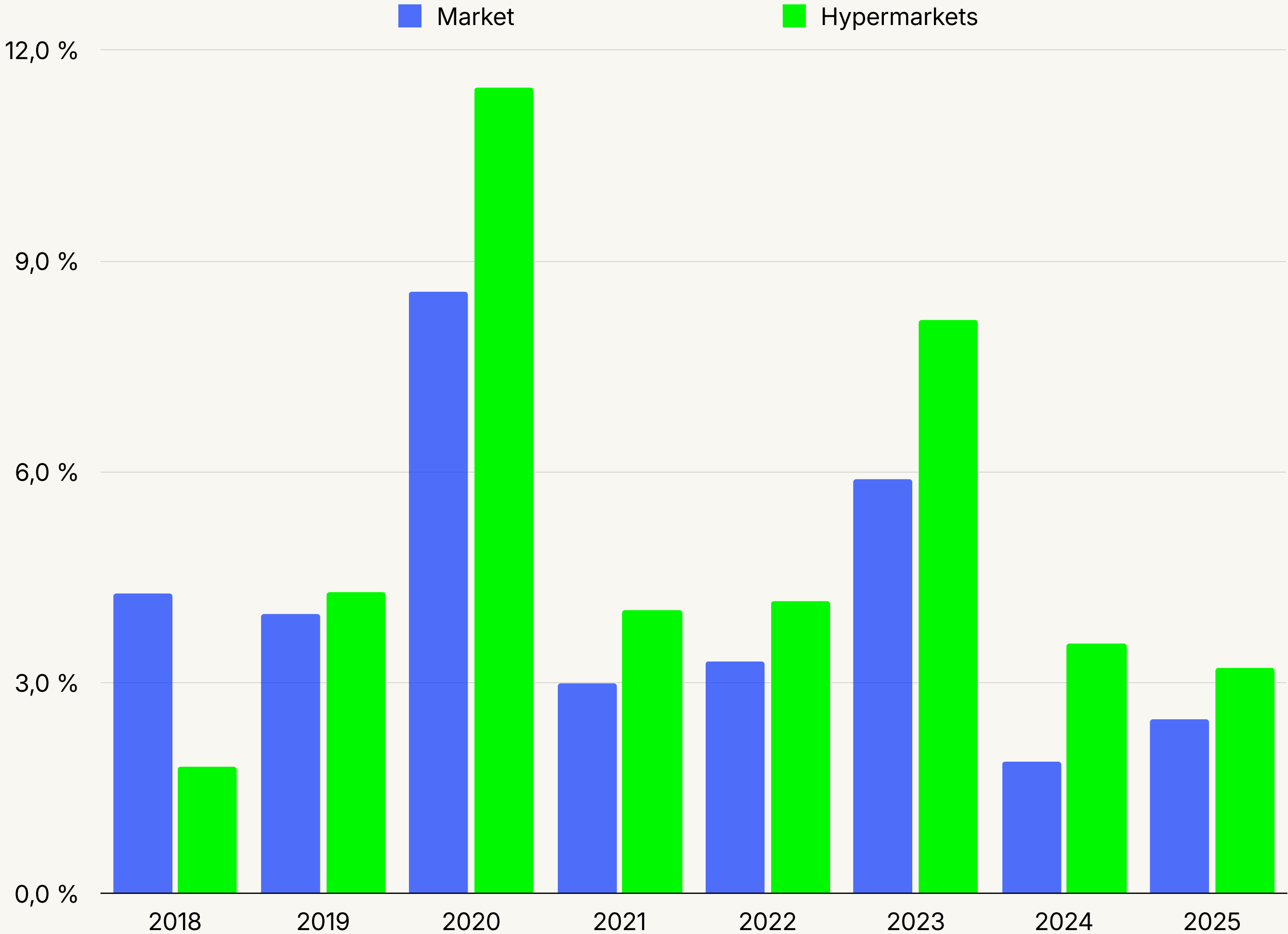
Growth of S-Group has driven the concentration



Big concepts have driven the change

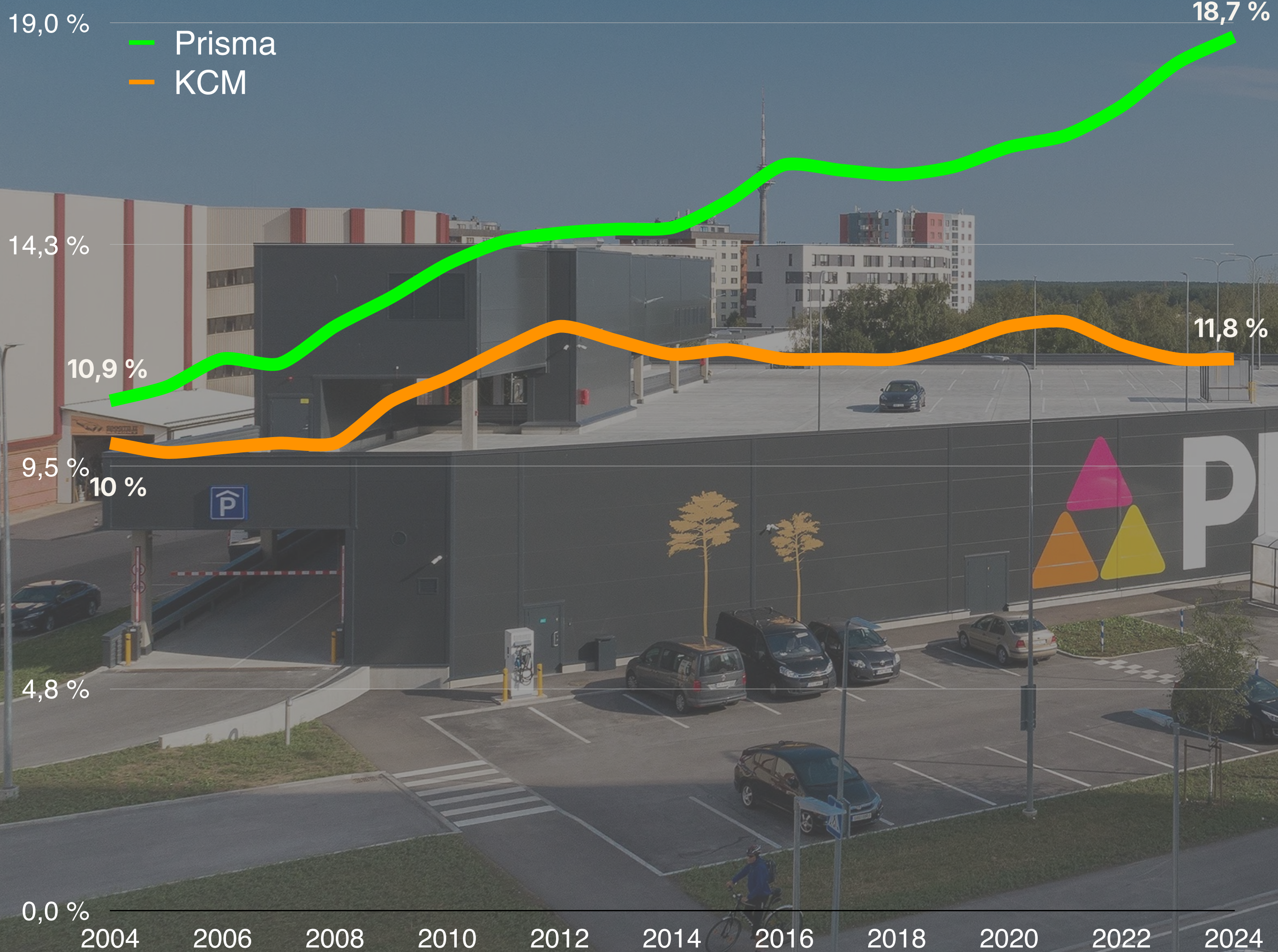


Hypermarkets continue to outgrow the market



Prisma - The single biggest winner in the market

Market shares

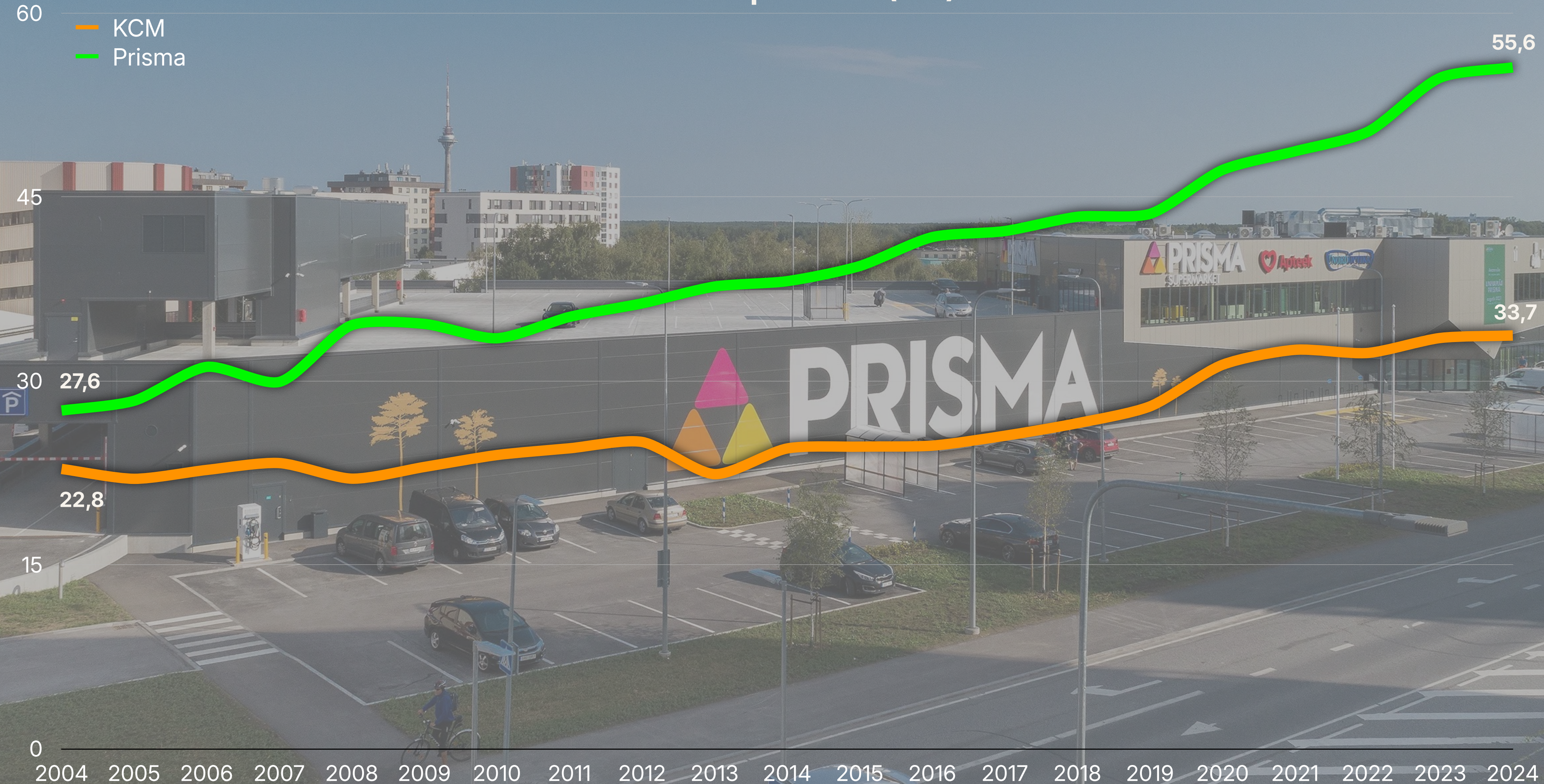


Number of stores



Prisma - The single biggest winner in the market

Revenue per store (M€)

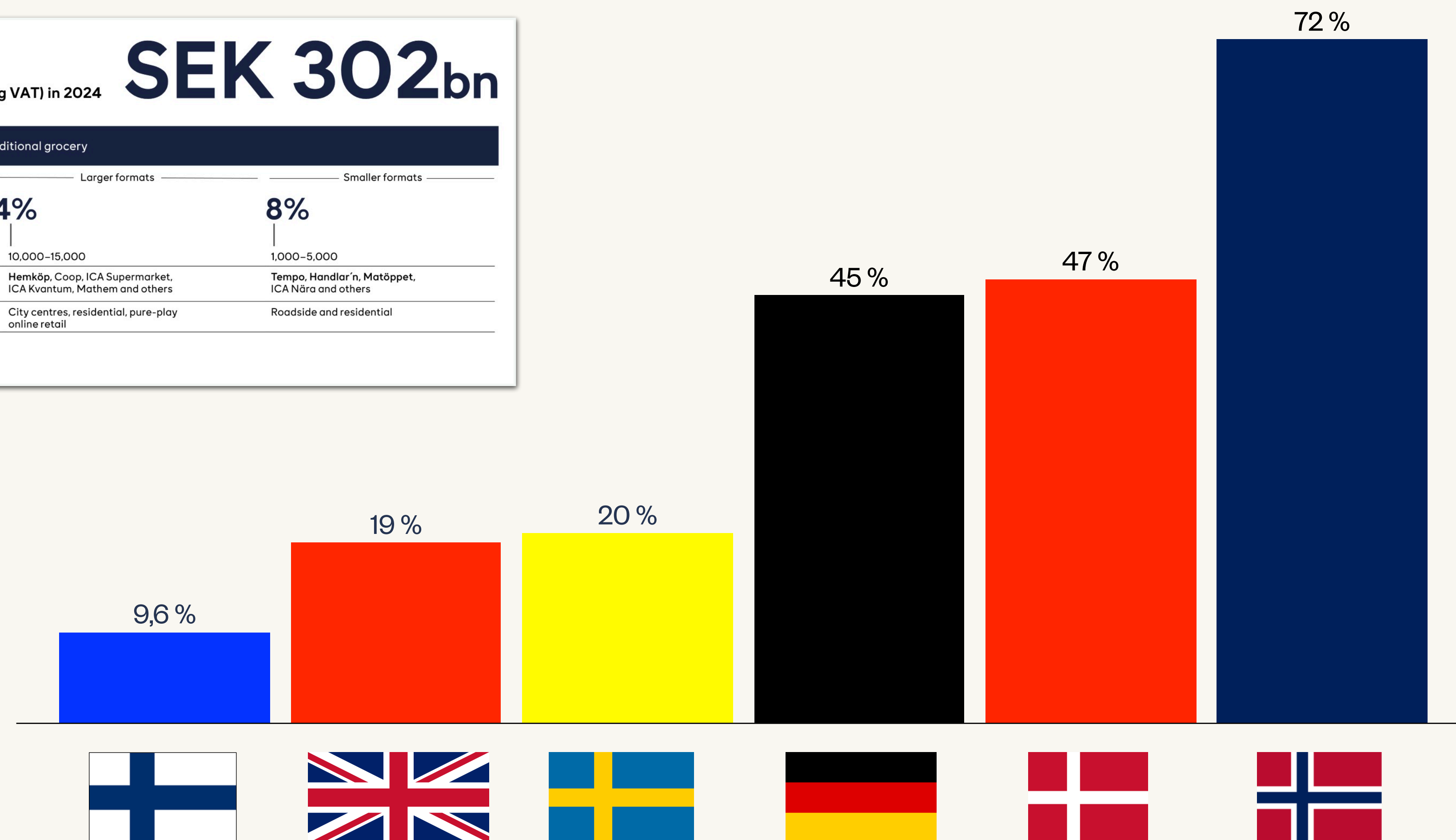
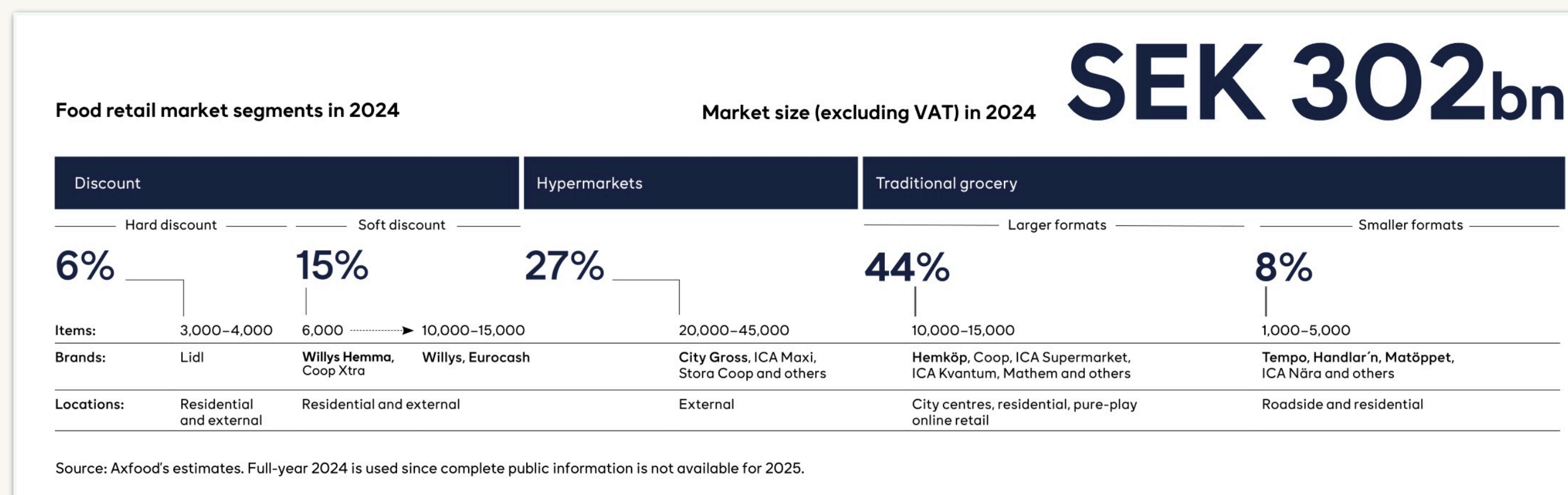


S-Group: On the top is the most difficult place to be

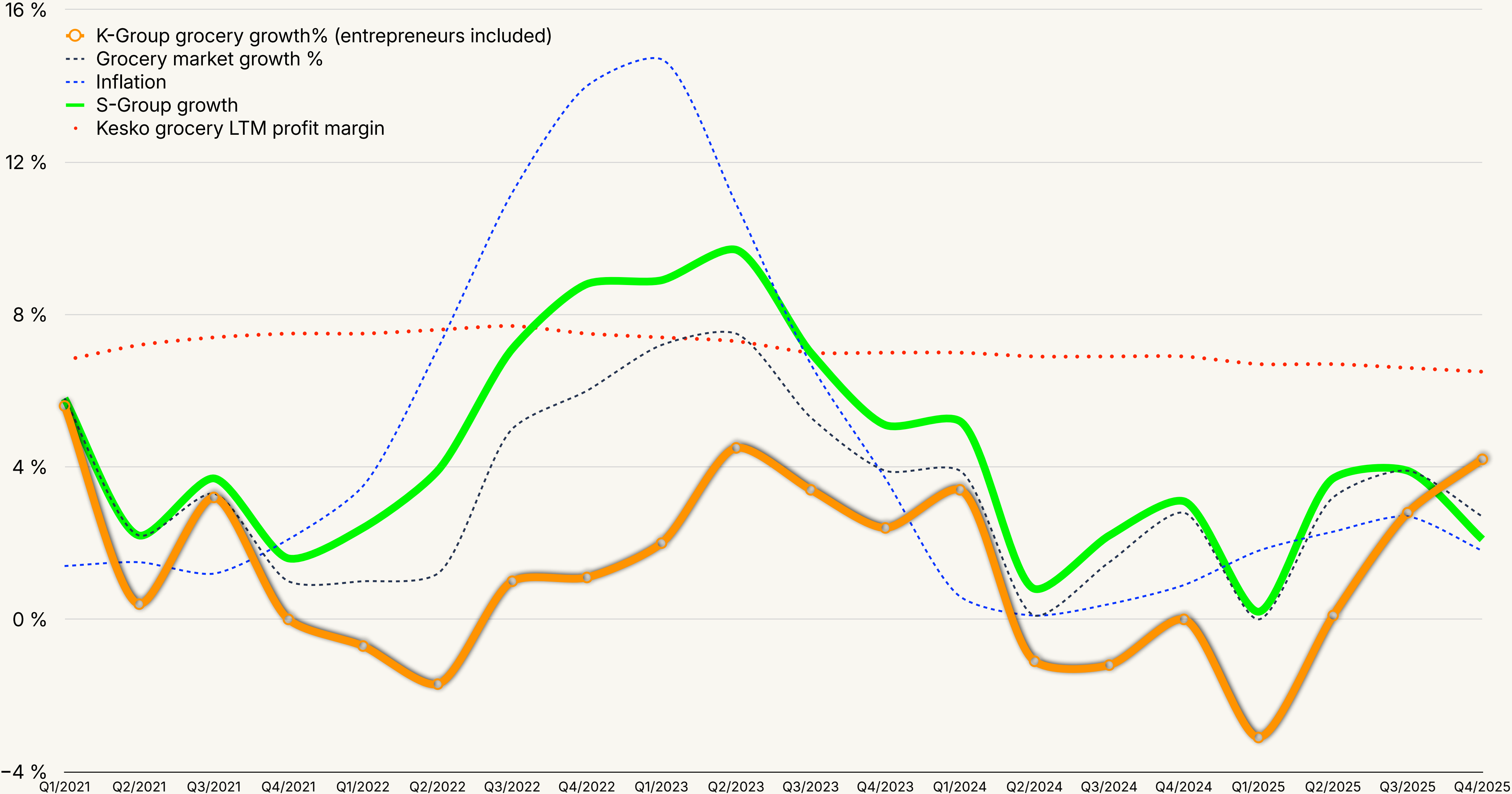


Soft discounting - the only opportunity for groceries in Finland?

Willy's of Finland?

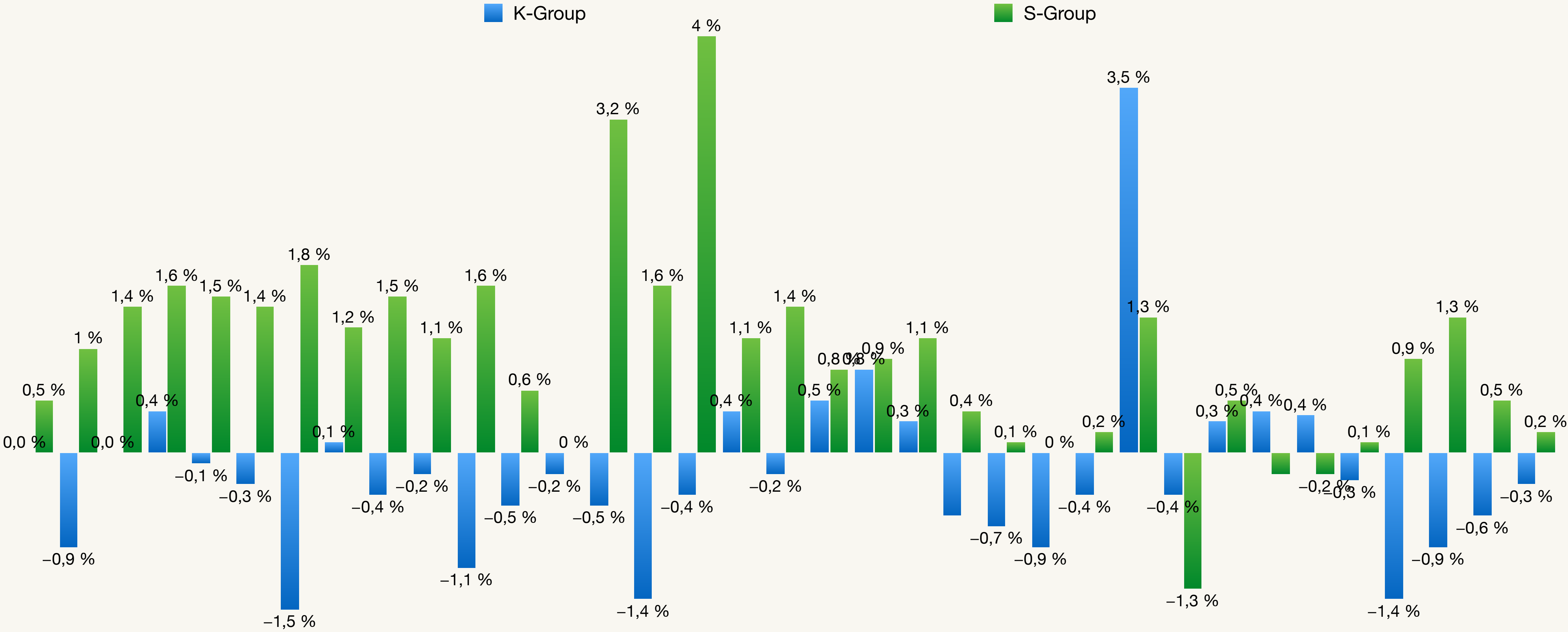


Kesko - turnaround looming



Market share changes in the historical context

Market share changes for K-Group and S-Group



1991 1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025

THANK YOU!

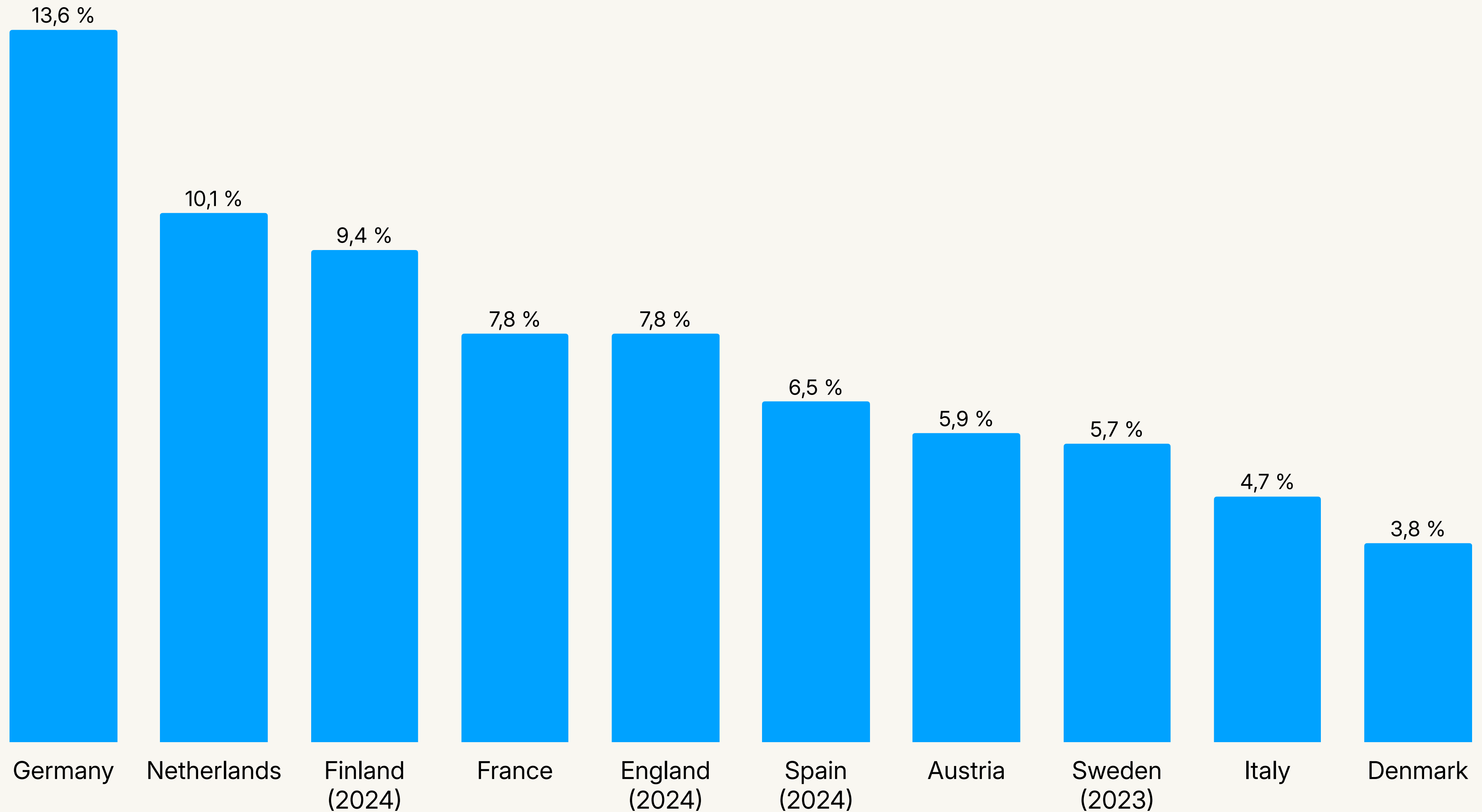
Arhi Kivilahti
www.adainsights.fi

Lidl with slowing growth of revenue & profits

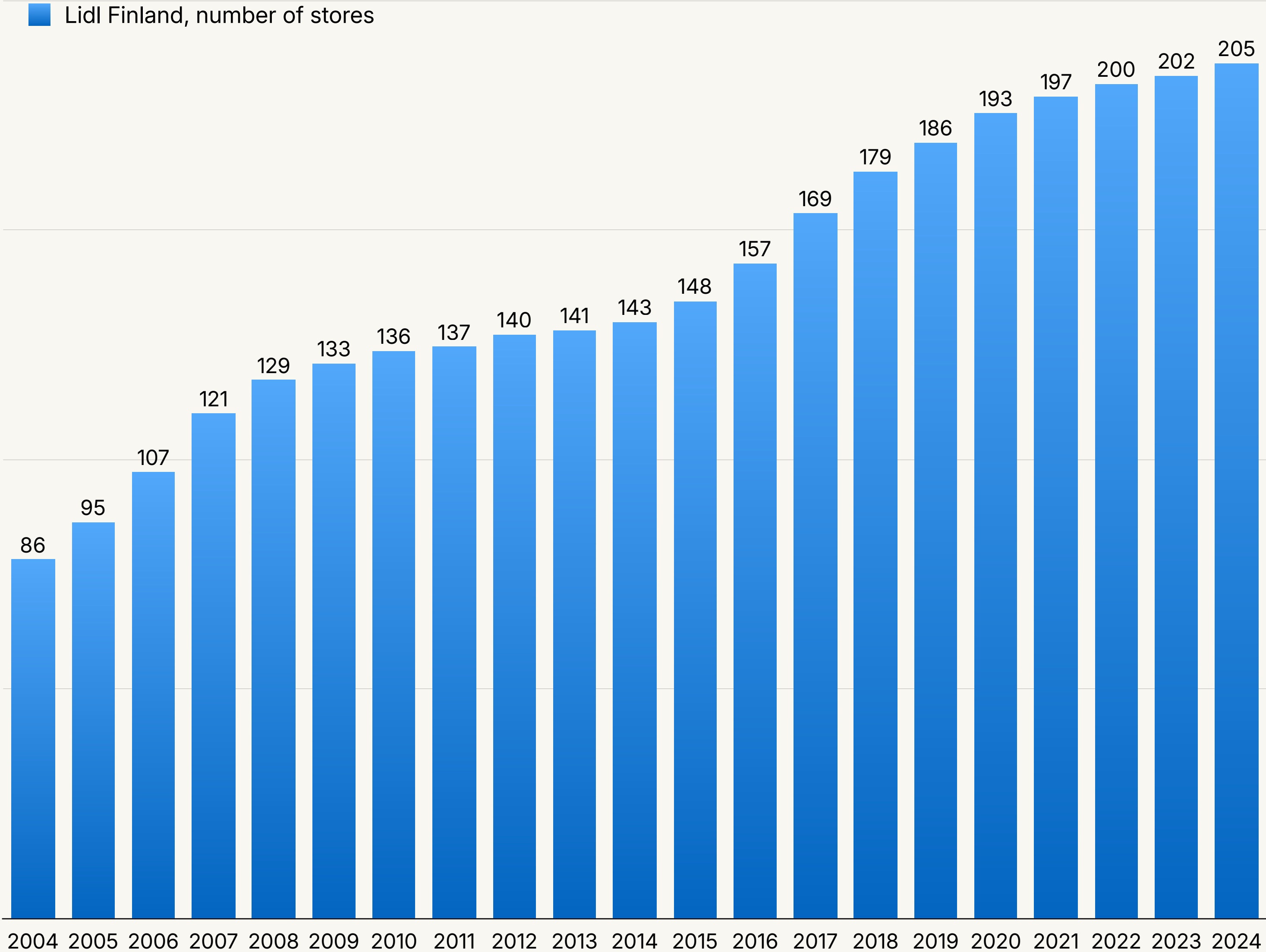


Lidl Finland has a big market share

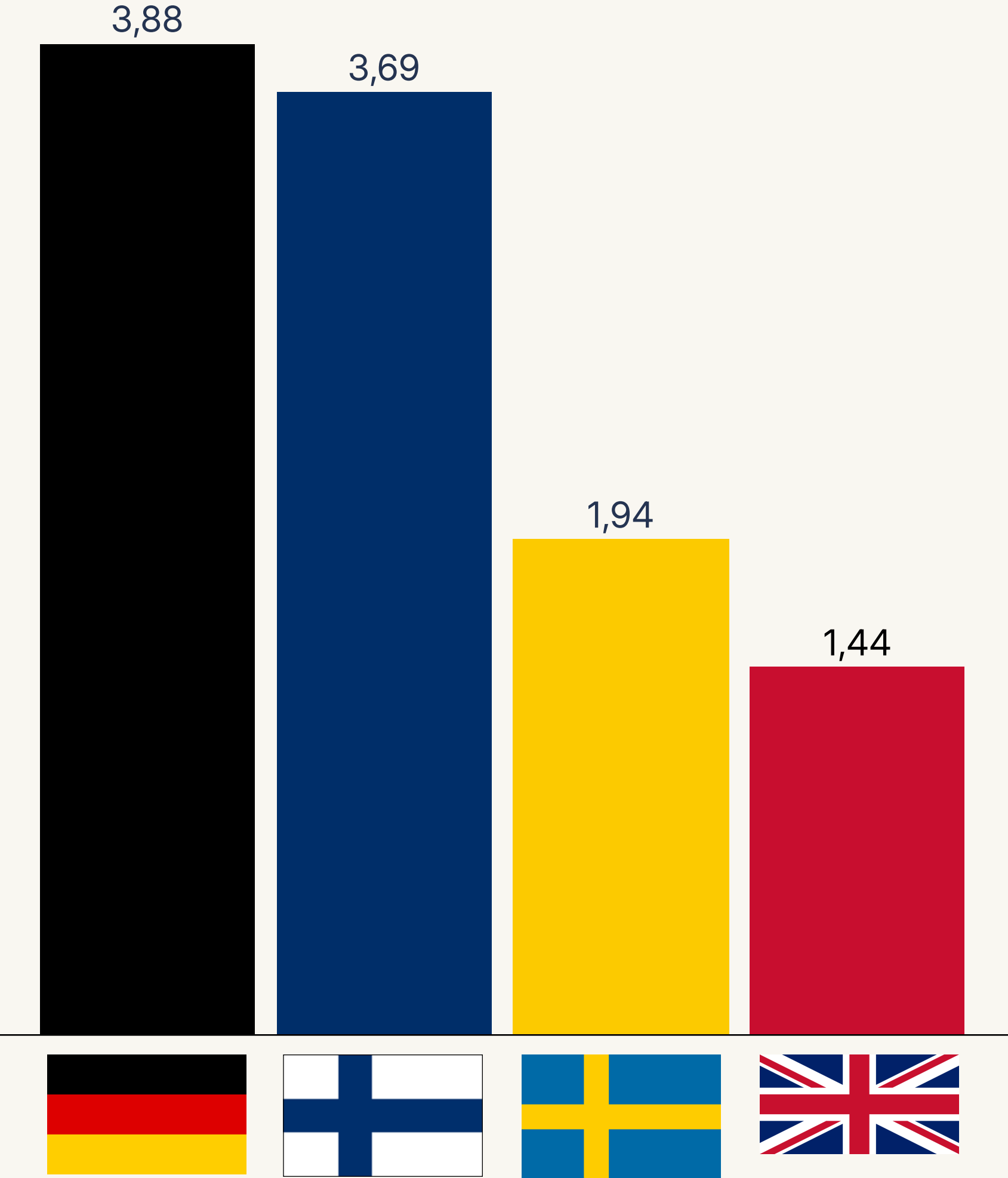
Lidl market share in selected countries



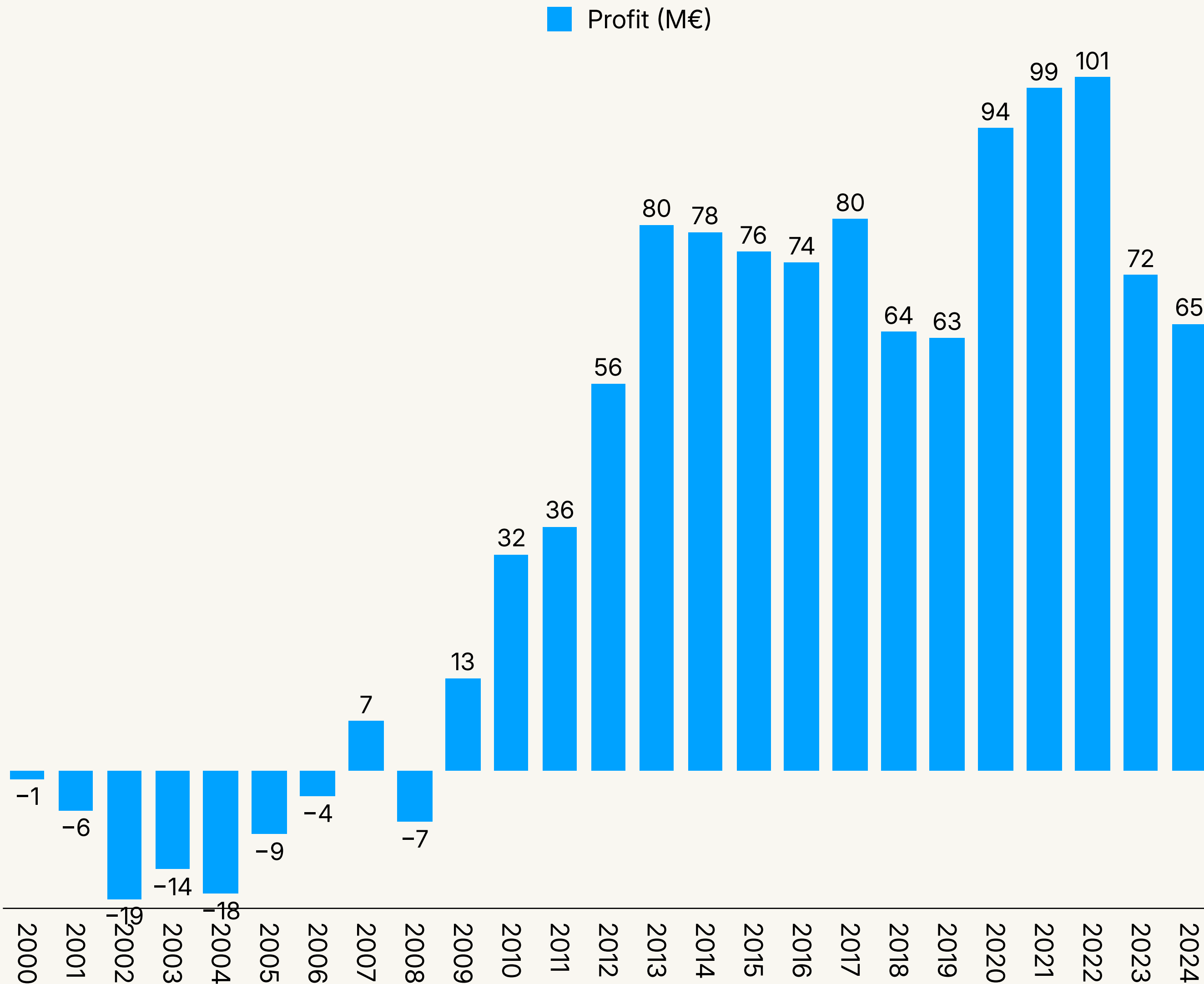
How many more Lidl stores could Finland fit?



Lidl stores per 100 000 people



What are the options for Lidl?



Open new stores: expensive and hard to find

Invest in prices: get the sales per store up

Is it worth it? Profits have decline lately

- pressure to produce 100+ M€ in profits for expansion in big markets?