



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Kauppätieteellinen tiedekunta

A380A5000 Kandidaatintutkielma, Kansainvälinen liiketoiminta

Anni-Kaisa Kähkönen, Katrina Lintukangas, Anssi Tarkiainen

Suomen Tupakkatoimialan Muutoksen Kuvaus

Nasim Selmani
0360303

Sisällysluettelo

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkielman tavoitteet ja tutkimusongelma	2
1.2 Kirjallisuuskatsaus ja teoreettinen viitekehys	3
1.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusasetelma	5
1.4 Työn rajaukset.....	6
1.5 Tutkimuksen rakenne	6
2. TOIMIALAN KEHITYKSEN TEOREETTINEN NÄKÖKULMA	6
2.1 Toimialan elinkaarimalli tutkimusten kehitys	8
2.2 Kehitysvaiheet uusilla toimialoilla	9
2.3 Innovaatioiden rooli toimialan kehityksessä	10
2.4 Toimialan rakenteen muutokset	13
2.5 Muutoksen vaiheet	15
3. EMPIRIA	17
3.1 Tupakkatuotteiden toimiala Suomessa	17
3.1.1 Head of Category:n näkökulma	19
3.1.2 Toimialan muutokset Head of Categoryn näkökulmasta	19
3.2 Toimialan muutokset jakeluportaan näkökulmasta	21
3.2.1 Apulaismyymäläpäällikön näkökulma	22
4. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	25
4.1 Tutkimustulosten yhteenveto	25
4.2 Johtopäätökset.....	27
4.3 Jatkotutkimustarpeet	31
5. Lähteet:.....	33

1. JOHDANTO

Vuosien varrella useammat toimialat ovat joutuneet muokkaamaan toimintatapojaan ja organisaatioitaan toimialaystävällisemmiksi. Tämä tarkoittaa, että toimiala on kokenut eränkaltaisen muutoksen ja entiset normit tai työskentelytavat eivät enää päde. Toimialan muutos tutkimusaiheena on noussut ajankohtaisemmaksi viime vuosina muun muassa teknologian ja ihmisten muuttuneiden ajatustapojen myötä. Tupakkateollisuudesta ei ole aikaisemmin juurikaan tehty tutkimuksia toimialan muutoksesta objektiivisesti katsottuna. Tässä työssä on tarkoitus selvittää, miten tupakkatoimiala on muuttunut vuosien varrella, sekä miten kyseisellä alalla on toimintatapoja täytynyt muuttaa julkisen vallan tiukentaessa lakipykälää tupakkatuotteita vastaan. Lisäksi tutkitaan tupakkatuotteiden jälleenmyyjien näkökulmasta tilannetta, missä entiset myynninedistämiskeinot eivät ole mahdollisia.

Tupakka-ala on muuttunut vuosien varrella haasteellisemmaksi ympärimaailman. Suomessa tupakkalaki on yksi maailman tiukimmista, mikä tekee alasta erittäin haasteellisen. Uusien tuotteiden lanseeraus on erittäin kovan työn takana, sillä tupakkamainosten asettaminen julkiselle paikalla on lain vastaista.

Tupakkateollisuus on mielenkiintoinen toimiala Suomessa, sillä markkinointi- ja myynninedistämiskeinoja ei ole käytettävissä ja myyntiä on lisättävä toisin tavoin lakipykälää rikkomatta. Tupakkateollisuudella on hyvin tiukat rajoitukset ja niiden toimintaa valvotaan ja kontrolloidaan jatkuvasti. Lähimpänä tupakkateollisuutta Suomessa on lääketeollisuus, tosin lääketeollisuus ei ole yhtä kontrolloitua tai rajoitettua kuin tutkimuksen kohteena oleva toimiala. Suomessa lainsäädäntö on määrännyt tupakkatuotteille muun muassa: epäsuoran- ja suoran mainonnan kiellon, tupakka-askien vähimmäiskoot, sanalliset varoitustekstit sekä tupakkatuotteiden ja niiden tavaramerkkien näkyvyyden rajoittamisen. (Tupakkalaki, 20.8.2010/698, 7-11§). Tämä kandidaatin tutkinto suoritetaan toimeksiantona Yritykselle X, joka on yksi maailman suurimpia tupakkayhtiöitä. Kiinnostavaksi työn tekee oma henkilökohtainen kokemus toimialalla.

1.1 Tutkielman tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia, kuinka tupakka-ala on muuttunut vuosien saatossa, sekä missä elinkaaren vaiheessa kyseinen toimiala tällä hetkellä toimii. Toisena tutkimuksen kohteena on kuinka tupakkateollisuudessa toimivat yritykset kokevat toimialalla tapahtuvat muutokset, sekä mitkä ovat tulevaisuuden näkymät. Kirjallisuuskatsauksessa on perehdytty toimialojen kehityksen tutkimuksiin. Kuinka toimialat kehittyvät ja mitkä asiat ajavat toimialan kehitystä. Tutkimuksen kohteena on Suomessa toimiva kauppaketju nimeltään Suomen lähikauppa, sekä yksi Suomessa toimivista tupakkayrityksistä. Suomen Lähikauppa koostuu Siwa ja Valintatalo nimisistä kaupoista, joita on yli 650 ympäri suomea. Ketju on tiukentuneiden lakisäädösten johdosta noussut yhdeksi suomen suurimmiksi tupakan jälleenmyyjiksi. Empiirisessä osiossa selvitetään, kuinka Suomen lähikaupan edustajat sekä tupakkayritys X ovat vastaanottaneet Suomessa tapahtuneet muutokset ja kuinka he ovat toimineet muutoksen hetkellä.

Tutkimuksen pääongelmat ovat:

- Missä elinkaaren vaiheessa tupakkateollisuus Suomessa on?

Tutkimuksen pääongelmaa tukevat alaongelmat:

- Kuinka tupakkateollisuudessa toimivat yritykset ja jakeluporras kokevat muutoksen ja suhtautuvat tulevaisuuden näkymiin?

- Kuinka tupakka-ala on muuttunut vuosien varrella?

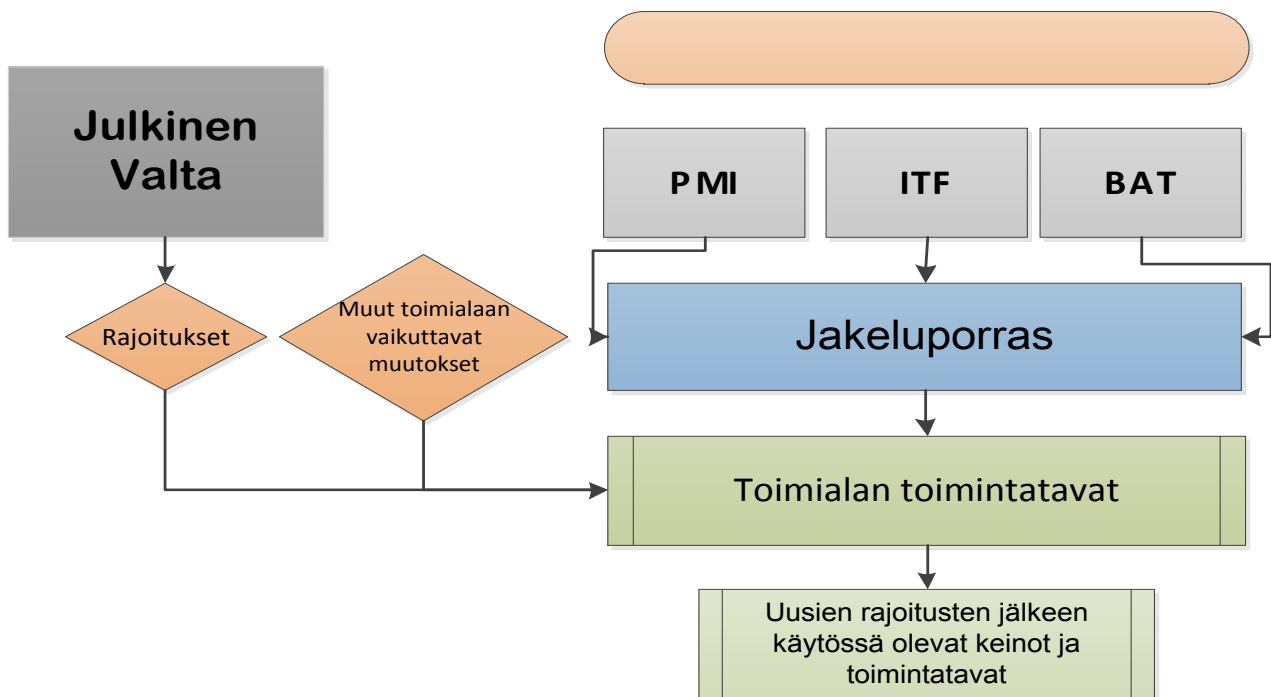
Tupakkateollisuus on erittäin vanha teollisuudenala, joka on Suomessa tarkoitus lopettaa viimeistään vuonna 2040. Tutkimuksen pääongelmana on selvittää missä elinkaaren vaiheessa Suomessa toimiva tupakkateollisuus tällä hetkellä toimii. Pääongelmaa tukevien alaongelmien tarkoitus on ymmärtää tupakkateollisuutta ja sen kokemia muutoksia. Miten

tupakkateollisuudessa toimivat yritykset ja jakeluporras ovat kokeneet alan muutokset ja mitkä ovat tulevaisuuden näkymät. Tiukentuneiden lakisäädösten myötä toimintatavat toimialalla ovat muuttuneet radikaalisti ja uusia tai mukautettuja toimintatapoja on ollut pakko kehittää. Kuinka paljon on mietitty toimialan laajentumista muihin tuotteisiin. Onko tupakkateollisuuden tulevaisuus muissa tupakkatuotteissa kuin jo käytössä olevissa vai onko tulevaisuus nikotiinittomissa tuotteissa. Tarkoituksena on myös ymmärtää kuinka paljon julkinen valta on muokannut toimialaa.

1.2 Kirjallisuuskatsaus ja teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu toimialan kirjallisuudesta sekä aiheeseen liittyvistä asioista. Tutkimuksia työn käsittelemästä aiheesta ei ole aikaisemmin tehty, joten viitekehyksessä korostuu tutkimuksen kannalta tärkeimmät asiat. Kuten viitekehyksestä käy ilmi, niin tupakkateollisuus on muutosta koskevista vaiheista viimeisimmässä. Toimialan toimintatavat rajoittuvat jatkuvasti julkisen vallan rajoitusten myötä sekä muuttuvat toimialan kokemista muista muutoksista. Suomessa tupakkateollisuudessa on ainoastaan kolme tupakkatuotteiden yritystä ja jakeluporras.

Toimiala Laskuvaiheessa



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Objektiivisia tutkimuksia tupakkateollisuudesta on tehty erittäin vähän. Useimmat tutkimukset koskien tupakkatoimialaa ovat yleensä tupakkateollisuuden vastaisia ja niissä käytetyt teoriat eivät liity työn aiheeseen. Tämä työ on tarkoitus toteuttaa objektiivisesti ja puolueettomasti. Työssä käsiteltävä kirjallisuus ja teoria, koskevat toimialoja yleisesti sekä niissä tapahtuvia muutoksia.

Ensimmäisiä toimialan kehityksen tutkimuksia on toimialan elinkaarimalli (Abernathy & Utterback, 1978), joka on yksi laajimmin hyväksytyistä teorioista, kun viitataan toimialan kehitykseen ja dynamiikkaan. Teorioiden mukaan toimialan kehityksen yksi ydintekijä on innovaatiot. Innovaatioiden roolista toimialan kehitykseen on viitattu useassa tutkimuksessa (esim. Abernathy & Clark, 1978; Teece, 1986). Muita toimialaa muuttavia tekijöitä ovat radikaalit ja vähäiset muutokset toimialalla. Usein ensimmäiset yritykset, jotka havaitsevat muutoksen toimialalla, ovat valmiimpia reagoimaan muutokseen. Toimialalla tapahtuvat muutosprosessit saattavat kestää jopa useita vuosia. (McGahan, 2004)

Toimialan muutoksen vaiheita on tutkittu paljon ja erilaisia tutkimuksia tästä aiheesta on lukuisasti internetissä. Kaikki teoriat muistuttavat toisiaan ja osissa vaiheiden lukumäärät ja – nimet ovat suurimmilta osin ainoat asiat, jotka erottavat tutkimukset toisistaan. Tässä tutkimuksessa on käytetty enimmäkseen McGahan (2004), sekä Nelson ja Winter (2002) määritelmiä muutoksen vaiheista.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusasetelma

Tutkimus tehdään selittävänä tutkimuksena. Tämän kaltaisen työn tavoitteena on selittää jotakin tapahtumaa tai ilmiötä ja löytää sille syitä. Tämä työ on kvantitatiivinen, mutta kvalitatiivista dataa on myös hiukan esitetty. Pääosin tutkimus toteutetaan kvalitatiivisesti ja tutkielman empiirinen osuus koostuu sekundääridatasta eli ERC-Group:n tilastoista ja haastatteluista, mitkä ovat primääridataa. Yksi yleisimmistä menetelmistä kerätä tietoa laadullisessa tutkimuksessa on haastattelu (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Haastattelu on toteutettu puolistrukturoidusti, jossa haastateltavat ovat vastanneet oman mielen mukaisesti ennalta sovittuihin kysymyksiin. (Metsämuuronen, 2006)

Tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen lisäksi tutkimus pitää sisällään empiirisen osion. Laadullinen tutkimus sisältää Tuomi ja Saarijärven (2009) mukaan molempia sekä empiriaa että teoriaa. Kvalitatiivisen tutkimuksen tai laadullisen tutkimuksen mukaisesti ei työssä selitetä ilmiöitä tai tapahtumia numeerisesti vaan tarkoitus on ymmärtää miten ihmiset tai tässä yhteydessä toimialalla toimivat henkilöt ovat käyttäytyneet. Toisin sanoen laadullinen tutkimus antaa tilaa tutkittavien henkilöiden mielipiteille ja kokemuksille perehtyen samalla tutkittavaan ilmiöön ja siihen liittyviin tunteisiin, ajatuksiin ja vaikuttimiin (Hirsijärvi & Huttunen, 1995). Tutkimus on hyvin ainutlaatuinen, sillä tupakka-alaa objektiivisesti tarkastelevia tutkimuksia on vähän. Tutkimusmenetelmiin tutustutaan tarkemmin tämän tutkimuksen empiirisessä osiossa.

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin sähköpostin välityksellä. Tutkimusta varten haastateltavina olivat tupakkateollisuudessa toimivan yrityksen kategoriajohtaja, sekä jakeluportaassa toimivan Suomen Lähikaupan apulaismyymäläpäällikkö. Molemmat haastateltavat vastaanottivat haastattelun sähköpostilla, joissa molemmilla oli suurimmaksi osaksi samat kysymykset. Kumpikin haastateltava sai muutaman heille ominaisemman

kysymyksen, mitkä liittyivät myös työn aihepiiriin. Haastattelukysymykset perustuivat tämän työn teoriaosuudessa käsiteltyihin asioihin. Haastateltavat halusivat pysyä tässä työssä nimettöminä. Haastatteluaineisto käydään lävitse kolmannessa luvussa.

1.4 Työn rajaukset

Tässä työssä käsitellään ainoastaan Suomessa tapahtuvaa muutosta tupakkatoimialalla. Eri maissa lakisäädökset vaihtelevat suuresti, jopa Euroopan sisäisesti, minkä vuoksi muut maat ovat jätetty tutkimuksen ulkopuolelle. Suomessa lakisäädökset ovat hyvin tiukat juuri tupakkatuotteiden osalta. Teoriaosuudessa käsitellään toimialan muutoksen selittäviä asioita ja siinä on rajattu pois muutokset, jotka ovat seuraamusta julkisen vallan säädöksistä, koska julkisen vallan johdosta tapahtuvia muutoksia ei ole aikaisemmin tutkittu. Empiriaosuudessa nostetaan esille myös julkisen vallan säätämät rajoitukset toimialalle.

Jakeluportaan toimintaa tutkittaessa on rajattu pois kaikki muut tupakkatuotteiden jälleenmyyjät, paitsi Suomen Lähikaupan toimipisteet. Työssä keskitytään juuri tähän ketjuun sen takia, että se on yksi Suomen suurimmista tupakan jälleenmyyjistä. Tutkimuksen näkökulmasta on järkevää keskittyä juuri tähän ketjuun.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Varsinainen työ rakentuu neljästä luvusta, joissa tarkastellaan työn kannalta oleellisia aiheita. Ensiksi tutkimuksessa esitellään työn tavoitteet, tutkimusongelmat, tutkimusmenetelmät, rajaukset ja teoreettinen viitekehys. Ensimmäisen luvun jälkeen työ keskittyy pääasiassa tutkimuksen kahteen pääosioon; teoriaan ja empiriaan, joista painotetaan empiriaa. Tutkimusongelmaa koskevaa teoriaa on hyvin vähän tutkittu ja tässä työssä käytetty teoria pätee hyvin yleisellä tasolla. Teorian tarkoituksena on pohjustaa työ empiriaa varten mahdollisimman hyvin.

Empiria osuudessa analysoidaan haastatteluista saatuja tuloksia sekä tarkastellaan tupakkatoimialaa Suomessa yleisesti. Tässä luvussa esitellään alalla toimivien henkilöiden

näkökulmia liittyen toimialalla tapahtuviin muutoksiin. Viimeisessä kappaleessa hahmotellaan yhteenveto tutkimustuloksista. Johtopäätökset sisältyvät viimeiseen kappaleeseen ja siinä peilataan tutkimuksessa käytettyä teoriaa haastatteluista saatuihin materiaaleihin. Aivan työn loppuksi pohditaan mahdollisia jatkotutkimustarpeita tulevaisuutta varten.

2. TOIMIALAN KEHITYKSEN TEOREETTINEN NÄKÖKULMA

Tässä luvussa tarkastellaan toimialan teoreettisia malleja ja teollisuuden määritelmiä, jotta pystytään ymmärtämään kilpailun luonnetta toimialassa. Ensiksi kartoitamme toimialan elinkaarimallin kehityksen kulkua. Elinkaarimalli on lähtöisin 1970-luvulta ja sitä on kehitetty jatkuvasti eri tutkijoiden voimin. Innovaatioilla on suuri rooli toimialan kehityksessä niin kuin myös teknologialla ja näihin kahteen tekijään paneudumme myös tässä luvussa. Lopuksi tämä luku käsittelee toimialan rakenteiden muutokset ja muutoksen vaiheet.

2.1 Toimialan elinkaarimalli tutkimusten kehitys

Toimialan elinkaarimalli (Abernathy, 1975; Abernathy & Utterback, 1978) on yksi suosituimmista ja laajalti hyväksytyistä teorioista, tutkittaessa toimialan kehitystä ja dynamiikkaa. Elinkaarimallin teoriolla on vahva asema myös liikkeenjohdon kirjallisuudessa (esim. G.A. Moore, 1991,1999), kun tutkimuksen kohteena on muutosvaihe liiketoimintaympäristössä ja kilpailussa. Elinkaarimallin peruslähtökohtia on usein pidetty itsestäänselvyyksinä ja tavallaan perittyinä viisauksina. (esim. McGahan, 2004).

Abernathy (1975) esitti ensimmäisenä tutkijana hypoteesin toimialan elinkaaresta. Tämä tutkimus perustui Amerikan autoteollisuuden historian tutkimiseen. Elinkaarimallista on kehitetty useita samankaltaisia muunnelmia koskien tuotteiden, markkinoinnin ja teollisuuden kehitystä. Suurin osa malleista on hyvin samantyyppisiä. Eroavaisuuksia löytyy kuitenkin mallien nimissä ja vaiheiden lukumäärien vaihtelussa. (Baum & McGahan, 2004)

Vaikka Abernathy (1975) teoria on hyvin suosittu, niin se ei ole yleisesti sovellettavissa (Nelson & Winter, 2002; McGahan, 2004; J.F. Christensen, 2008). Toimialan elinkaarimalli

on saanut perustansa tuote-elinkaarimallin kirjallisuudesta 1970-luvulta ja sitä on paranneltu 1980-luvulla teknologian hallinnan perustuksiin liittyvillä tutkimuksilla (esim. McGahan & Argyres, 2004).

Elinkaaresta kirjoitettua kirjallisuutta kriittisesti tarkkaillen, Nelson ja Winter (2002) ovat havainneet, että analyysin taso on joskus epäselvää ja sumeaa. He uskovat, että syynä on historiallisten evoluutioteorioiden analyysien vaihtelu toimialan elinkaaren, tuote-elinkaaren ja teknologian elinkaaren välillä.

Osa tutkijoista on muokannut tai laajentanut ”vakiintuneen” toimialan elinkaarimallin kuvaamaan paremmin suurempia toimialan määriä. McGahan (2004) väittää, että teoria on vain osittain pätevää. Hänen mukaansa elinkaarta ei voida soveltaa toimialalla, jossa on käynnissä arkkitehtuurinen muutos. Cusumano ja al. (2007) ovat ehdottaneet elinkaarimallia, joka sisältäisi paremmin palvelut. J.F. Christensen (2008) on taas ehdottanut mallia nimeltä ”täydentävä lähentymiskaarimalli”, joka tarjoaisi vaihtoehtoa McGahan:in ehdottamalle vakiintuneille toimialan elinkaarimalleille toimialan kehityksen kulussa.

2.2 Kehitysvaiheet uusilla toimialoilla

Varhaisimmissa uusien toimialojen kehityksen vaiheissa erityisesti teknologiset läpimurrot ja asiakkaiden mieltymysten muutokset loivat uusia mahdollisuuksia yritystoiminnan kannattavuudelle. Vaihtosuhteet yksittäisten yritysten välillä ovat usein vähäisiä ja markkinat erottuvat hyvin alkuvaiheessa. (Afuah & Utterback, 1997). Nelson ja Winter (2002) korostavat, että erilaisilla prosesseilla on taipumusta olla suurimmillaan toimialan kehityksen alkuvaiheissa ennen hallitsevan toimintatapasuunnittelun syntymistä. Varhaisen kehitysvaiheen aikana Afuah ja Utterback:n (1997) tyylitelty malli väittää, että perinteiset tuotteet ja palvelut luovat edelleen suurinta kilpailua uusille kasvaville toimialan malleille. Puhuttaessa vaikkapa painetusta ja elektronisesta mediasta, jossa perinteinen painettu media pyrkii pitämään asiakkaiden mielenkiinnon yllä uudistuksilla sekä mukautumalla uuden teknologian avaamin mahdollisuuksin. Kysyntä itsessään on luotu erittäin syrjivistä käyttäjistä, joilla on tiettyjä ajatuksia ja suhteellisen suuri määrä vaikutusvaltaa. Tämän kaltaisessa alkutapauksessa, toimittajan strateginen reaktio riippuu siitä, miten tämä arvioi suhteellisen asemansa markkinoilla siirtymävaiheen aikana. Afuah

& Utterback:n (1997) termein, niin kutsutut strategiset johtajat investoivat erityisesti kehittämiseen ja sovelluksien perehdytykseen, jotka omaavat mahdollisesti potentiaalia synnyttää tai asettaa uudet standardit. Myöhemmin liikkeellä olevat seuraajat, jotka ovat aivan strategisten johtajien kannoilla, omaavat edelleen mahdollisuuden laajentua täydentäville aloille esimerkiksi tarjoamalla tuotteitaan yhteistyö mielessä. Kumppaneina, myöhempään liikkeellä olevilla voi olla tilaisuus ottaa haltuunsa johtava asema. Niiden seuraajien, jotka näkevät mahdollisuuden lähestyä strategista johtajaa lähitulevaisuudessa, täytyy päinvastoin yrittää sijoittautua erikoistuneisiin markkinarakoihin. (Pender, 2001).

Usein on todettu, että uudet pienikokoiset yritykset ovat erittäin tärkeitä uusien toimialojen käynnistysvaiheen ja kypsyysohjelmien aikana. Uusien pienyritysten edut yleensä vähenevät ja siksi vanhat suuryritykset saavuttavat hallitsevan markkina-aseman. Tätä standardikäsitystä on myös kritisoitu sillä, että kaikki vanhat suuret yritykset eivät kykene uudistumaan, koska uusien pienyritysten ja vanhojen suuryritysten roolit ja varat voivat olla toisiaan täydentäviä (esim. Teece, 1986; Lovio, 1993; Rothaermel, 2001). Yhteistyö suurten ja pienten yritysten välillä on ollut vastaus huipputeknologian aloilla epäjatkuvan muutokseen (esim. Sadowski et al., 2003). Markkina-asemassa jo olevat yritykset, jotka ovat riippuvaisia vakiintuneista menetelmistään, tarjoavat aloitekykyisille yrityksille mahdollisuuden haastaa heidät toimialalla. Kaksijakoisuus erilaisten yritysten vaikutusten välillä innovatiivisessa kehityksessä on ollut laajalti keskusteltu aihe kirjallisuudessa jo vuosikymmeniä (esim. Nelson & Winter 1982; Sood & Tellis, 2005).

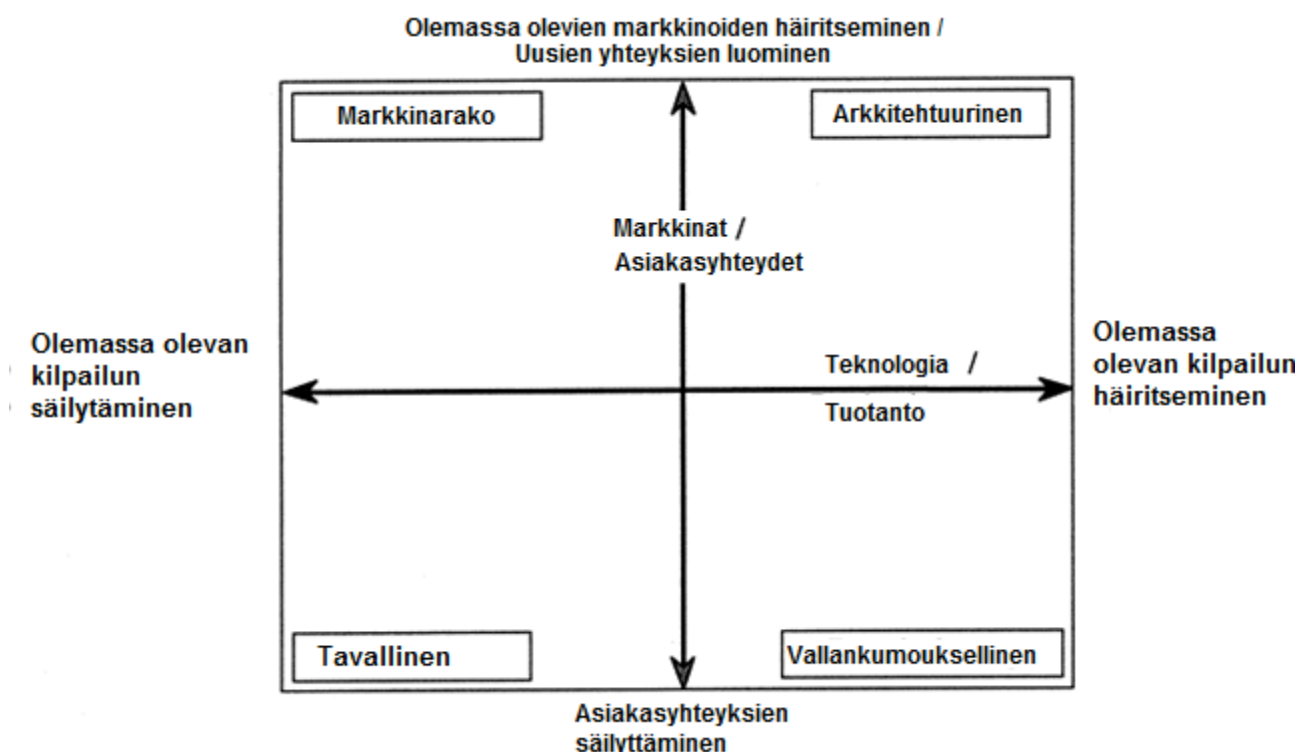
2.3 Innovaatioiden rooli toimialan kehityksessä

Tutkimukset teknologian ja toimialojen kehityksen rakenteesta kasvoivat suunnattomasti Abernathy & Utterback'in (1978) julkaisun jälkeen. Nelson & Winter (1982) totesivat, että toimialarakenteet muuttuvat usein teknologian kehityksen myötä. Ydinajatuksien toimialan elinkaaren teoriasta kehittyivät juuri edellä mainittujen tutkijoiden tutkimuksiin perustuen (Abernathy & Utterback, 1978; Abernathy & Clark, 1985). Teorian mukaan toimialan kehitys on ennustettavissa toimialan kasvusta ja -kypsyykselle. Toimialojen elinkaariteorioita on sovellettu toimialadynamiikan tutkimuksissa, joissa radikaalien ja

vähäisten innovaatioiden välinen vaihtelu on ydinasia toimialan kehityksessä. Teknologia, tuotteet, markkinat ja toimialat käyvät läpi elinkaaren vaiheet syntymästä kasvuvaiheeseen, kypsyysvaiheen ja lopuksi laskuvaiheen. (Abernathy & Utterback, 1978) Tämänkaltaiset kehitysvaiheet voivat sisältää pitkiä ajanjaksoja muun muassa teknologisia katkoksia, hallitsevien toimintamallien muodostumisia, eri vaiheita markkinakehityksessä sekä erilaisia innovaatiomalleja (Afuah & Utterback, 1997; Munir & Phillips, 2002; McGahan, 2004).

Teknologian ja markkinoiden dynamiikat ovat erilaisia riippuen siitä, onko kyseessä vähäinen - vai radikaali innovaatio. Vähäisen innovaation panos muutoksessa on enimmäkseen lineaarinen ja nouseva. Lisäksi vähäisen innovaation tieto vallitsee kodifioidussa muodossa. Olemassa olevat kapasiteetit hyödynnetään alalla jo olevien kesken ja samalla pyritään hidastamaan potentiaalisten alalle pyrkijöiden toimintaa. Tilanne on aivan erilainen radikaalisissa innovaatio ympäristöissä, joissa teknologia on uutta ja paljon jyrkempää. Muutos radikaalissa innovaatiossa on arvaamatonta, ja muutosten vaikutukset ovat hyvin epälineaarisia. Lisäksi relevantti tieto on suurelta osin hiljaista. Näissä olosuhteissa tulokkaat nauttivat potentiaalisesta kilpailuedusta vakiintuneiden toimijoiden kustannuksella, sillä perityt valmiudet osoittautuvat hidasteiksi tässä ympäristössä (Christensen, 1997).

Abernathy & Clark (1985) kehittivät viitekehyksen, jolla voidaan analysoida innovaation kilpailukykyisiä vaikutuksia. Innovaation merkittävyys yritysten välisessä kilpailussa riippuu yrityksen kyvystä reagoida muutoksiin. Kuinka yritykset kykenevät vaikuttamaan omiin olemassa oleviin resursseihin ja taitoihin sekä käytössään olevaan tietoon. Luokittelemalla aikaisemmat innovaatiot saadaan aikaiseksi menetelmä, jolla valitaan asiaankuuluvat aiemmat ennakkotapaukset, minkä jälkeen menetelmällä pystytään ennustamaan markkinoiden korvaavuutta ja asianmukaisuutta (Teece, 1986). Abernathy ja Clark (1985) kehittämässä mallissa innovaatiot voivat sijaita yhdessä neljästä osasta. (Kuvio 2)



Kuvio 2: Yrityksen muutoskyky kartasto (Abernathy & Clark, 1985)

Säännöllinen (Regular) innovaatio viittaa vähäiseen tekniseen muutokseen, joka perustuu vakiintuneeseen tekniseen ja osaavaan tuotantoon. Sitä voidaan käyttää olemassa oleviin markkinoihin ja asiakkaisiin. Tämän tyyppinen innovaatio vähentää vähitellen kustannuksia sekä parantaa suorituskykyä ja luotettavuutta vahvistaen samalla nykyistä teknologiaa, markkinointiosaamista ja yhteyksiä näiden välillä. **Vallankumoukselliset** (Revolutionary) innovaatiot, kuten esimerkiksi mäntämootoreiden korvaaminen suihkumootoreilla lentokoneissa, ovat innovaatioita, jotka kumoavat olemassa olevan tekniikan ja tuotannon osaamisen, mutta mahdollistaa niiden myymisen vielä olemassa olevilla markkinoilla. **Markkinarako** (Niche Creation) innovaatio on voimassa olevan teknologian soveltamista uusilla markkinoilla. **Arkkitehtuurisessa** innovaatiossa ydinteknologia pysyy samana, mutta arkkitehtuuriset muutokset, kuten osaamisen ja tuotteiden jatkuva arviointi aiheuttaa haasteita yrityksille. Arvioinnin myötä häirinnän kohteeksi joutuvat myös olemassa olevat markkinat sekä asiakkaiden väliset yhteydet. Arkkitehtuurinen innovaatio aiheuttaa sen, että yrityksen perusrakenteet kehittyvät. Abernathy ja Clark käyttävät edellä mainittuja neljää innovaation muotoa hahmottaakseen innovaatio käsitteen äärimmäisyyksiä. (Abernathy & Clark, 1985) Kirjoittajat selittävät alalla olevien selviytyvän ja sopeutuvan,

kun innovaation vaikutus yrityksen muutoskykyyn on pieni. Esimerkiksi vallankumouksellisen innovaation tapahtuessa alalla työskentelevät eivät ainoastaan selviydy, vaan kokevat myös merkityksellisiä etuja uusiin tulokkaihin verrattuna.

2.4 Toimialan rakenteen muutokset

Toimialan kehityksen mallit tarjoavat mahdollisuuden ymmärtää toimialarakennemuutosten sääntöjä. Ne voivat lisäksi tarjota hyödyllistä tietoa yritysten strategiselle johdolle. Strategian tarkoitus on näyttää suuntaa tulevaisuuden liiketoiminnan kehityksessä. Kehityksessä näkyvät selvästi säännönmukaisuudet, joita toimialat noudattavat.

Toimialojen luokittelu niiden elinkaarien vaiheiden tai muutosvaiheiden mukaan voi olla hyvinkin tärkeää (McGahan 2004). McGahanin (2004) termein muutos tarkoittaa teollisuuden muutosta toimialan ulkoisessa ympäristössä ja avain loistavaan suorituskkyyn on ymmärtää toimialamuutosten sääntöjä sekä tarttua avoimiin mahdollisuuksiin niiden ilmetessä. Yritykset voivat saada monia mahdollisuuksia selviytyä ja olla kannattavia, mutta todella merkittävät mahdollisuudet syntyvät kun ulkoisessa ympäristössä tapahtuu muutoksia. Ymmärtääkseen muutosta, tulee yritysten huomio suunnata kohti muutosvoimia ja toimialan kehitystä, mikä auttaa heitä muutosten ennakoinnissa ja hallitsemisessa.

		Ydintoiminnot	
		Uhattuna	Ei uhattu
Ydin vahvuudet	Uhattuna	<i>Radikaali muutos</i>	<i>Luova muutos</i>
	Ei uhattu	<i>Välillinen muutos</i>	<i>Progressiivinen muutos</i>

Kuvio 3: Toimialan muutoksen kehittyminen (McGahan, 2004).

Ydintoiminta (Core Activity) on välttämätöntä toimialan arvon ja kannattavuuden luomisessa. Ydintoiminta voi olla yhteistyötä toimittajien kanssa, asiakkuuden hallintaa, operaatioita, ostoja, myyntiä, markkinointia, henkilöstöhallintaa ja jakelua. Jokainen ydintoiminta on suorassa vaikutuksessa ostajien ja toimittajien välisiin suhteisiin. Ydintoiminta voidaan lisäksi sitoa suoraan sekä toimialan tulo- että kuluvirtoihin. Tärkeintä on, että uusi lähestymistapa luo tarpeeksi uhkaa, joka alkaa yleensä ostajien ja myyjien erikoistuneesta ryhmästä. Edellä mainittu toiminta aloittaa arkkitehtuurisen muutoksen toimialalla.

Yksi tärkeimmistä piirteistä **ydinvahvuudessa** (core assets) on kyky vaikuttaa toimialan ostajien ja tuottajien kanssakäymiseen samanaikaisesti. Vahvuuksia ovat asiat, jotka tuottavat kestäväää arvoa. Yrityksen omaisuus, kuten koneistot, patentit ja brändiarvo, toimialalla luetaan vahvuuksiksi. Ilman ydinvahvuuksia yritykset eivät omista mitään yksityisomistuksellista arvoa. Muutoksia tapahtuu, kun perustana oleva rakenne, jota ydintoiminnot tukevat, tulee kritisoiduksi ja nousee toimialalla yleisesti kaikkien käyttämäksi. (McGahan, 2004)

McGahan (2004) mukaan toimialoilla tapahtuvalla radikaalilla muutoksella on uhka vanhentaa sekä toimialan ydintoimintoja että ydinvahvuuksia. Toimialan markkinajohtajan on yleensä todella vaikeaa selviytyä radikaalista muutoksesta. Hankalaksi tämän tekee se, että yrityksen tulisi ensiksi astua onnistuneesti kasvavaan toimialaan, mutta myös dominoida sitä uudestaan alan pioneerinä. McGahan (2004) korostaa, että toimintojen ja vahvuuksien tunnistaminen ja ymmärtäminen on tärkeää, koska nämä tekijät ovat yrityksen eduksi. Lisäksi on tunnistettava ne tekijät, jotka rajoittavat yrityksen kykyä sopeutua. Mahdollisesti suhteet, jotka ovat kaikista kannattavimpia, voivat luoda eniten rajoituksia.

Radikaalissa muutoksessa toimialan rajat ovat epäselvät ja yritykset voivat toimia sekä uusissa että vanhoissa segmenteissä. Selviytyminen riippuu usein yritysten kyvyistä löytää uusia käytötapoja vahvuuksille ja toimintojärjestelmille. Kannattavuus on riippuvainen kyvystä pitää kiinni vanhojen vahvuuksien arvoista ja toiminnoista niin pitkään kuin mahdollista, minkä jälkeen voi tehokkaasti luopua niiden käytöstä. Radikaalinen prosessien muutos saattaa kestää vuosikymmeniä, mutta yritys joka tunnistaa muutoksen

alkuvaiheessa, yleensä saavuttaa laajempia ja houkuttelevampia vaihtoehtoja verrattuna myöhemmässä vaiheessa tunnistavaan yritykseen. Optimaalisen vahvuuksien käyttötavan ja monipuolistamisen tunnistaminen ja käyttäminen pakokeinoina, ovat tärkeimpiä haasteita radikaalisessa muutoksessa, kun yritystoiminta laajenee toimialoille, jotka eivät pidä arvossa vahvuuksiaan ja toimintojaan. (McGahan, 2004). Toinen haaste on löytää tai keksiä uusi käyttötapa tarpeelliselle ja täydentävälle vahvuudelle. (Grant, 2005).

2.5 Muutoksen vaiheet

Volyymien kehittyminen perinteisissä ja kasvavissa toimialoissa on avaintekijä, joka määrittelee toimialan elinkaaren vaiheen. Toimialan volyymin seuraaminen ei ainoastaan riitä arvioitaessa arkkitehtuurisen muutoksen vaihetta. Haasteena on arvioida, kuinka toimialan rakenteet muuttuvat ja kuinka nopeasti uusi lähestymistapa saattaa korvata vakiintuneen toimintatavan. Muutokset elinkaarimallin radikaalisessa kehityksessä sisältävät seuraavat vaiheet: synnyn, lähentymisen, rinnakkaiselon ja hallitsevan lähestymistavan vanhan ja uuden välillä. (McGahan, 2004). Lähtökohtana on, että toimialan elinkaareissa on neljä vaihetta: sirpaloituminen, vahvistuminen, kypsyys ja laskuvaihe (Abernathy & Utterback, 1978). Jokainen vaihe on liitoksissa eriasteiseen kilpailuun yrityksen tasolla (Cusumano et al, 2006).

Sirpaloituminen on ensimmäinen vaihe ja uuden toimialan alku. Yritykset kehittävät liiketoimintaansa kokeilemalla erilaisia polkuja ja lähestymistapoja ymmärtääkseen asiakkaiden tarpeita (Utterback, 1994; Nelson & Winter, 2002; J.F. Christensen, 2008).

Uudet innovoijat ja yritykset nousevat toimialalle tarjoamalla erilaisia tuotteita. Osa yrityksistä epäonnistuu ja poistuu markkinoilta. (Nelson & Winter, 2002; McGahan, 2004; J.F. Christensen et al., 2006)

Vähitellen tuotteet, jotka perustuvat uuteen teknologiaan, alkavat herättää huomiota ja saamaan jalansijaa. Myös kilpailijat näkevät liiketoimintamahdollisuuksia kasvavilla toimialoilla. Ajan myötä hallitseva käytäntö kasvaa ja yritykset, jotka ottavat sen käyttöönsä, saavuttavat kilpailuetua. Samalla muissa yrityksissä epäonnistuneisuus kasvaa, joka johtaa toimialan uudelleenjärjestäytymiseen. Toimialan volyymit kasvavat

nopeasti, kun useampi yritys omaksuu hallitsevan käytännön. (Nelson & Winter, 2002; Ayres *et al.*, 2003; McGahan, 2004). Uudelleenjärjestäytyminen voidaan määritellä toimialan elinkaaren ajanjaksona, jolloin alalta poistuvien yritysten lukumäärä ylittää alalle tulevien lukumäärän. (Horvath *et al.*, 2001; Suhonen, 2002)

Kypsyysvaiheessa kysyntä markkinoilla alkaa vähentymään, kasvu hidastumaan ja kilpailu lisääntymään. Yritysten on alennettava kustannuksia ja löydettävä uusia liiketoimintamahdollisuuksia esimerkiksi laajentamalla toimintaa ulkomaille. Toimialan kypsyminen johtaa myös keskittymiseen ja vakaampiin toimialan rakenteisiin. (McGahan, 2004; Baum & McGahan, 2004)

Lopuksi toimiala siirtyy laskuvaiheeseen, jossa volyymit laskevat ja toimialalla toimivien yritysten lukumäärä vähenee. Usein suhteellisen pieni määrä suuria yrityksiä jää hallitsemaan toimialaa. (Nelson & Winter, 2002). Kilpailu kiristyy entisestään ja jäljelle jäävien yritysten on vahvistettava toimiaan tähtäimenään kannattavuuden parantuminen. (Nelson & Winter, 2002; McGahan, 2004; Baum & McGahan, 2004). Osa yrityksistä saattaa kehittää kokonaan uusia tuotteita tai palveluja, jotka johtavat uuden toimialan syntymiseen. (Francis & Desai, 2005)

Osa kirjoittajista on muokannut tai laajentanut ”vakiintuneen” toimialan elinkaarimallin kuvaamaan paremmin suurempia toimialan määriä. McGahan (2004) väittää, että teoria on vain osittain pätevää. Hänen mukaansa elinkaarta ei voida soveltaa toimialalla, jossa on käynnissä arkkitehtuurinen muutos. Cusumano ja al. (2007) ovat ehdottaneet elinkaarimallia, joka sisältäisi paremmin palvelut. J.F. Christensen (2008) on taas ehdottanut mallia nimeltä ”täydentävä lähentymiskaarimalli”, joka tarjoaisi vaihtoehtoa McGahan:in ehdottamalle vakiintuneille toimialan elinkaarimalleille toimialan kehityksen kulussa.

3. EMPIRIA

Tässä luvussa tarkastellaan ensiksi Suomen tupakkatuotteiden toimialaa, jonka jälkeen käsitellään haastatteluista kerätty aineisto. Tavoitteena on ymmärtää enemmän tupakka-alaa ja sen sisällä tapahtuvia muutoksia. Tämän vuoksi haastateltaviksi henkilöiksi valikoitui tupakka-alan muutoksia aitiopaikalla seuranneet henkilöt. Haastatteluissa on pyritty hahmottamaan alalla olevien kokemuksia, ajatuksia ja havaintoja toimialan muutoksesta. Ennen viimeistä osiota selitetään vielä, kuinka aineiston keräämisen prosessi tapahtui. Yhteenvedossa palataan teoriasta opittuihin asioihin ja peilataan niitä tämän osion tuloksiin.

3.1 Tupakkatuotteiden toimiala Suomessa

Ennen haastatteluaineiston purkamista tutustutaan hieman Suomen tupakkatoimialaan, joka on usealle suomalaiselle hyvin tuntematon. Savukemarkkinoiden vähittäismyyntiarvo on tällä hetkellä 1,4 miljardia euroa. Hyvin harva suomalainen tietää, että kyseisellä toimialalla toimii Suomessa ainoastaan kolme tupakkatuotteiden valmistajaa: British American Tobacco Nordic (BAT), Imperial Tobacco Finland (ITF) ja Philip Morris Finland (PMI). Markkinaosuudet suomessa jakaantuvat kolmen yrityksen kesken niin, että PMI:llä on selvästi suurin osuus markkinoista 63 prosentilla, ITF on toisena 21,8 prosentilla ja BAT kolmas 15,2 prosentin osuudella. (ERC Group, 2013).

Suomen savukemarkkinat ovat olleet laskussa jo vuoden 1990-luvun alusta johtuen muun muassa taantumasta ja verojen nousuista sekä laittomien markkinoiden kasvusta. Suomeen tuodaan verottomasti tupakkatuotteita muun muassa Venäjältä, Virossa ja Ruotsista. Kokonaiskulutus, lailliset ja laittomat tupakkatuotteet mukaan laskien, oli noin 6,8 miljardia kappaletta vuonna 2011. Kulutus on laskussa, sillä vuonna 2008 kokonaiskulutus oli 7,4 miljardia kappaletta. Kulutus henkeä kohti oli noin 1211 savuketta

vuodessa vuonna 2011, kun vuonna 2008 se oli 1333 savuketta henkeä kohden. (ERC Group, 2013)

Suomen tupakkamarkkinat koostuvat lähes täydellisesti filtterillisistä savukkeista, joista 55 prosenttia kaikista savukkeista on menthol- tai kevytsavukkeita. Menthol-tupakat ovat Suomessa hyvin suosittuja ja niiden osuus markkinoista on noin 25 prosenttia. Kovien askien osuus on noin 95 prosenttia kaikista myydyistä askeista. PMI:n tuotemerkit dominoivat markkinoita kahdella tuotteellaan, jotka ovat L&M ja Marlboro. L&M on parhaiten myyvä brändi ja sen osuus markkinoista oli 31,2 prosenttia vuonna 2012. Marlboro oli markkinoiden toiseksi suurin 17 prosentti osuudella vuonna 2012. Suomen savukemarkkinat ovat täysin riippuvaisia ulkomailla valmistettavista ja tuoduista tupakkatuotteista. Suomessa ei ole valmistettu tupakkatuotteita sitten vuoden 2004. (ERC Group, 2013)

Tupakkayhtiöiden myynnit ja markkinaosuudet													
Miljoonaa kappaletta													
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Philip Morris ⁽¹⁾	-	-	-	-	3,259	3,341	3,390	3,375	4,791	2,317	2,780	4,085	2,725
Imperial Tobacco ⁽⁴⁾	501	546	591	763	932	965	947	940	1,369	757	1,033	1,355	943
BAT Nordic	660	662	690	691	740	767	649	613	824	448	600	930	657
Amer Group ⁽²⁾	3,521	3,625	3,645	3,345	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Muut	neg	neg	neg	neg	neg	5	neg	neg	neg	neg	neg	neg	neg
Yhteensä	4,682	4,833	4,925	4,799	4,930	5,078	4,986	4,928	6,983	3,522	4,413	6,370	4,325
%													
Philip Morris ⁽¹⁾	-	-	-	-	66.1	65.8	68.0	68.5	68.6	65.8	63.0	64.1	63.0
Imperial Tobacco ⁽⁴⁾	10.7	11.3	12.0	15.9	18.9	19.0	19.0	19.1	19.6 ⁽³⁾	21.5	23.4	21.3	21.8
BAT Nordic	14.1	13.7	14.0	14.4	15.0	15.1	13.0	12.4	11.8*	12.7	13.6	14.6	15.2
Amer Group ⁽²⁾	75.2	75.0	74.0	69.7	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Muut	neg	neg	neg	neg	neg	0.1	neg	neg	neg	neg	neg	neg	neg
Yhteensä	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Kuvio 3: Tupakkayhtiöiden myynnit ja markkinaosuudet vuosina 2000-2012. (ERC Group, 2013)

3.1.1 Head of Category:n näkökulma

Tupakkayhtiön näkökulmaa edustaa työssäni mieshenkilö, joka toimii tupakkayrityksessä arvonimellä Head of Category. Hän on toiminut alalla kolme vuotta ja omaa kokemusta hyvin paljon myös muilta toimialoilta. Head of Categorysta käytetään työssäni nimitystä A.

3.1.2 Toimialan muutokset Kategoriajohtajan näkökulmasta

Toimiala on kokenut muutoksia kolmen vuoden aikana, joina kategoriajohtaja A on toiminut alalla. Kategoriajohtaja A:n alalla toimimisen aikana kaikki nikotiinia sisältävät tupakkatuotteet ja tupakkamerkillä varustetut tuotteet on jouduttu piilottamaan kuluttajilta. Toimialalle säädetty täysi tupakkatuotteiden esilläpitokielto on ollut radikaali muutos toimialalla. A kertoo, että edellisen muutoksen lisäksi runsaat veronkorotukset alan tuotteisiin ovat nostaneet tuntuvasti laittoman kaupan määrää Suomessa. A toteaa, että Suomen naapurimaista saatavat sinänsä ”lailiset tupakkatuotteet” houkuttelevat tekemään liiketoimintaa ystävien ja vähän tuntemattomien tuttavien kesken ja näin tienaamaan hieman ylimääräistä. Rangaistukset tupakkatuotteiden salakuljetuksesta ovat erittäin paljon lievemmät verrattuna esimerkiksi huumekauppaan.

Suomen sisäisesti esilläpitokielto on vaikuttanut tupakoivien ostokäyttäytymiseen ja kuluttajat ovat siirtyneet suurempien super- ja hypermarkettien kassoilta pinta-alaltaan pienempiin kauppoihin, kuten huoltoasemille, koska tupakan ostaminen on siellä ”helpompaa”, toteaa kategoriajohtaja A. Hän lisää myös, että kaupan alalla täysi esilläpitokielto on vaikuttanut paljon tupakkatuotteiden myynnissä tapahtuviin toimintoihin. Toimialan ulkoisessa ympäristössä havaittavia muutoksia kategoriajohtajan mukaan on tapahtunut sääntelyssä. Osin sääntely on aiheellista, hän jatkaa, mutta esimerkiksi EU:n uusin tupakkadirektiivi, joka kieltää mentholin savukkeissa, on hänen mielestään aiheeton.

Pienemmät kioskit ja huoltoasemat ovat A:n mukaan reagoineet onnistuneesti esilläpitokiellon tuomiin muutoksiin kuluttajakäyttäytymisessä muun muassa sillä, että he ovat laajentaneet valikoimiaan sekä panostaneet asiakaspalveluosaamiseen. Päivittäistavarakaupat ovat olleet hitaampia reagoimaan esilläpitokieltoon, jonka syyksi A arvelee tupakkakategorian pienemmän painoarvon suhteessa kaupan kokonaisuuteen. A uskoo kuitenkin muutoksen tapahtuvan samalla myös tälläkin saralla.

Toimialalla tapahtuneisiin muutoksiin nähden kategorijahtaja A kertoo heidän toimintatapojensa muuttuneen hyvin vähän. Yrityksen sisäiset standardit ovat hieman ennakoivia, joka tarkoittaa, että yrityksessä yritetään ottaa rajoitusten tuomat muutokset huomioon ennen siirtymäajan umpeutumista. Reagointi toimialalla tapahtuviin muutoksiin on A:n mukaan pakonomaista, sillä muutokset tulevat usein lakimuutoksien muodossa ja ne ovat hänen mukaansa nähtävä ”annettuina” tekijöinä. A jatkaa vielä, että edellisen kaltaisiin muutoksiin on pakko sopeutua, reagoida sekä muokata toimintatapa ympäristöön sopivaksi. Toimintatapojen muuttamiseen ei kyetä vuorokaudessa, mutta A kertoo määrätietoisuuden ja suunnitelmallisuuden olevan toimintaa muuttavat avaintekijät ja yleensä muutoksen tapahtuvan vähintään vuodessa. Ainoastaan yrityksen tuoteportfoliota on jouduttu kaventamaan, sillä tämä on trendi kaikilla laskevilla toimialoilla, valaisee kategorijahtaja A yrityksessä luovutuista toimenpiteistä tai muutoksista johtuvista asioista. Kyseisellä toimialalla, niin kuin millä tahansa muullakin, on käytössä toimintatapa, joka on muita yleisempi, toteaa A.

”Se, joka pystyy uudistumaan kiinnostavasti, on se, joka voittaa itselleen tulevaisuuden.”

A:n mukaan tupakkateollisuuden tuotantoprosessissa on käytössä erityistä teknologiaa, mutta tuotteiden pakkaaminen vastaa samaa, kuin muussakin valmistavassa teollisuudessa. Uusimmat innovaatiot ovat A:n kertoman mukaan sähkötupakat ja niin kutsutut ”napsutupakat”, jossa savukkeen filteriin on lisätty aromikapseli.

Kategorijahtaja uskoo toimialan olevan elinkaaren vaiheessa, jossa toimialan on välttämätöntä uudistua ja löytää uusia mahdollisia liiketoimintamuotoja. A:n mukaan nämä muut liiketoimintamahdollisuudet voisivat olla esimerkiksi uudet nikotiinituotteet ja seuraavaksi ”tulilinjalle” osuvien alojen konsultointi (alkoholi, pikaruoka, virvoitusjuomat, makeiset) tai sitten aivan uudet liiketoiminta-alueet. A:n mielestä poliittiset päättäjät tuntuvat olevan pääsääntöisesti keskittyneitä kansanterveystyön edistämiseen

virallisessa Suomessa kuin laittoman kaupan hillitsemiseen. A tarkoittaa, että laittoman kaupan kanava sisältää huumeet, alkoholin ja ihmiskaupan, lähinnä prostituution. Suomesta on tavoitteena tehdä savuton vuoteen 2040 mennessä. Tähän ei kuitenkaan A usko, mutta hänen mukaansa jää nähtäväksi, saako laillista tupakkaa enää myydä vuonna 2040. A:n mielestä julkinen valta ei ole toimialalle uhka, sillä julkisen vallan säätämät rajoitukset ovat ihannetilanteessa demokraattisen yhteiskunnan toiminnan tulosta. A lisää, että Suomessakaan yhteiskunnan toiminnan tulos ei aina ole demokraattista, sillä lopputuloksiin vaikuttaa liikaa esimerkiksi lääkeyritysten lobbaus.

A kertoo, että tupakkaliiketoiminta on laskeva toimiala, jossa sama määrä toimijoita kilpailee koko ajan pienenevistä rahasummista. Syy tähän on A:n mukaan tupakoitsijoiden väheneminen sekä laittomien markkinoiden kasvu, missä rahasummat katoavat järjestäytyneen yhteiskunnan ulottumattomiin. A ei usko toimialan laajentumiseen, eikä nikotiinivalmisteiden valikoiman laajennukseen, mikäli julkinen valta ei pyörrä ajatusmaailmaansa. A tosin sanoo, että nykyisellä menolla taataan lääketeollisuudelle mahdollisuus jatkaa nikotiinivalmisteiden myyntiä yksinoikeudella. Tupakkayhtiöt eivät A:n mielestä harkitse vielä tällä hetkellä suoranaista alalta poistumisstrategiaa, mutta jokaisen alalla olevan yrityksen on pystyttävä muokkautumaan vallitseviin olosuhteisiin tai muuten lopputuloksena on yrityksen kuolema. A lopettaa haastattelun siihen, että tupakkayhtiöt tuskin tekevät mitään radikaalia poistumista niin kauan, kuin toiminta on laillista ja sitähän tupakkateollisuus edelleen on.

3.2 Toimialan muutokset jakeluportaan näkökulmasta

Jakeluportaan näkökulmaa työssäni edustaa naishenkilö Suomen Lähikauppa – ketjusta. Hän toimii apulaismyymäläpäällikkönä yhdessä Helsingin myymälöistä. Hänellä on kokemusta alalta runsaat kahdeksan ja puolivuotta, joten hän on saanut todistaa tupakkateollisuuden muutokset hyvin läheltä. Häntä kutsutaan työssäni nimityksellä B.

3.2.1 Apulaismyymäläpäällikön näkökulma

Apulaismyymäläpäällikkö B kertoo todistaneensa tupakkatuotteiden hintojen muutokset, aluksi noin 10 sentin vuosivauhtia, mutta myöhemmin on tullut jopa 40- 50 sentin korotuksia kerralla. B muistelee muun muassa Pall Mall:n hinnan olleen kahdeksan vuotta sitten 3,20 €, ja nykyään sen olevan 4,70 €. B kertoo tupakka-askien pakkausten ulkonäön muuttuneen; askeja koristavat nykyään varoitustekstit. B toteaa, että 10 kappaleen tupakka-askit ovat lain myötä poistuneet kauppojen valikoimasta. Myös valikoima on B:n mukaan vaihtunut vuosien mittaan ja uusimmat innovaatiot ovat ”klikattavat” tupakat (”napsutupakat”). Tupakkakartongit olivat B:n sanoman mukaan ennen pahvipakkauksissa ja nykyään tupakka-askit pakataan muovisiin kelmuihin. Tupakkatuotteet, jotka sisältävät nikotiinia, eivät saa olla esillä, mutta nikotiinipurukumit sekä nikotiinittomat tuotteet, kuten nuuska ja sähkötupakka saavat B:n mukaan olla näkösällä. Edellinen on seurausta 2012 vuonna voimaantulleesta laista, jossa tupakkatuotteet ovat säädetty esilläpitokieltoon. B kertoo, että myymälät ovat vaihtaneet myyntitelineensä ja nykyään tupakkaa saa vain myyjältä pyydettäessä, kun ennen asiakas sai itse ottaa askin myyntitelineestä. Kaikista konkreettisista muutoksista on ollut B:n mielestä juuri tupakkatuotteiden piilottaminen. Ikärajavaltio on myös tiukentunut muistuttaa B, sillä nykyisin kaikilta alle 30-vuotiailta on tarkastettava henkilöllisyys.

B vertaili kauppansa viime vuoden myyntiä tämän vuotuisen ja kertoo, että tupakkatuotteiden myynti olisi hieman vähentynyt viime vuodesta, mutta ainoa huomattava ero on katteessa, joka juontaa juurensa veronkorotuksista. B ilmoitti myös muiden tuoteryhmien, kuten elintarvikkeiden myynnin vähentyneen, johtuen tiukentuneesta kilpailutilanteesta sekä lamasta. B on ymmärtänyt, että isoissa kaupoissa myynnin erot ovat dramaattisempia, sillä tupakkaa on helpompi ostaa pienemmän kaupan kassalta kuin ison kaupan automaateista. B uskoo tupakoinnin vähentyneen ja nuorten aloittavan aiempaa harvemmin tupakoimisen. Samalla terveysintoilu on nousussa ja myös siksi B uskoo tupakoinnin lopettamisen olevan tämän päivän trendi. Kaupoissa B:n mukaan ollaan tiukempia tupakkatuotteiden säilyttämisen suhteen, sillä ennen säilytys oli näkyvämpää, joka johti myös useammin varkauksiin. Tosin B kertoo asiakaspalvelun tason romahtaneen tämän tuoteryhmän saralla, sillä tupakkatuotteita myydessä on hyvin tarkkaan säädelty kuinka asiakasta saa palvella. Esimerkiksi erään tuotemerkin tupakka-askin ollessa loppu ei myyjä saa suositella saman tupakka-askin pienempää kokoa, mikä on B:n mielestä

täysin naurettavaa. B kertoo tupakanmyynnin olevan hyvin hämmentävää ulkomaisille turisteille, jotka eivät Suomen tupakkalaista tiedä mitään.

Myynninedistäminen on suoranaisesti kielletty, toteaa B ja jatkaa, että saatavuus on tärkein asia, koska sillä varmistetaan asiakkaan vaatimukset. B uskoo tupakkayhtiöiden panostavan askien ulkoasuun. Esimerkiksi hän antaa yhden uutuustuotteen, jossa askia korostaa hologrammi. B muistuttaa, että tupakanmyyntitelineen kaapit ovat auki hetken ajan, kun asiakas on pyytännyt haluamansa tupakka-askin. Tässä ajassa ehtii silmä erottaa kaikista erottuvimmat askit. B antaa vielä muutaman esimerkin: yksi on tupakka-askeissa käännetty yksi savuke, joka aiheuttaa keskustelua tupakoitsijoiden kesken. Toinen on kampanja, jossa askia avatessa esiin tulee lipuke, jossa lukee ”Tunnetko itsesi kakkosluokan kansalaiseksi?”. Tämän kaltaisia myynninedistämisen keinoja B muistelee tupakkayhtiöiden kehilleen. Tupakkayhtiöt eivät B:n mukaan ohjeista kauppoja, vaikka käyvätkin säännöllisesti tarkistamassa omien tuotteidensa saatavuuden. Toki uutuustuotteista tupakkayhtiöiden myyntiedustajat saattavat mainita, mutta se jää ainoastaan kaupan henkilökunnan tietoisuuteen. B paljastaa tupakoitsijoiden erityispiirteen olevan merkittävä merkkiuskollisuus.

Apulaismyymäläpäällikkö B mieltää tupakkateollisuuden olevan murrosvaiheessa, jonka sisällä hän henkilökohtaisesti kaipasi enemmän kilpailua ja pienempiä toimijoita. B uskoo, että tupakkatuotteiden kulutustrendi on menossa samaan suuntaan kuin elintarvikkeissa: lisäaineettomuus ja luonnonmukaisuus kasvavat. Yhä suurempi osa tupakoitsijoista haluaa B:n mukaan eettisempää ja individualistisempää tupakkaa. B on sitä mieltä, että jos lait tiukentuvat entisestään ja hinnan nousu jatkuu, tulee tupakasta luksustuote tai huume, joka syö sille asetettua surkeusmielikuvaa. Uuden direktiivin läpimentyä menthol -savukkeet poistuvat kahdeksan vuoden kuluessa. B arvelee, että kilpailijaksi saattaa muodostua esimerkiksi maustetut holkit. B ei usko, että direktiivi on ratkaisu, jolla menthol -savukkeet pidetään poissa Suomen mailta, olemmehan me sentään Venäjän naapurimaa, josta kyseistä savuketta saa varmasti, jos EU sen kieltää. B muistuttaa, että aina löytyy tapoja kiertää sääntöjä, eikä hän usko ”savuton Suomi – utopiaan”, sillä eihän kieltolakikaan koskaan vähentänyt kysyntää vaan päinvastoin. B toteaa myös, että vaikka länsimaissa tupakointi vähenisi, niin hän uskoo sen kehitysmaissa lisääntyvän.

Apulaismyymäläpäällikkö B on sitä mieltä, että kiristynvä tupakkalaki on niin sanotusti ”ärsyttävä holhoustrendi”, joka tässä yhteiskunnassa näkyy myös muissa asioissa. Tosin

lakeja on noudatettava, muuten kaupalta poistetaan myyntiluvat ja itse kukin menettää työpaikkansa. Aikuisella ihmisellä B:n mukaan tulisi olla vapaus päättää asioistaan, kunhan niillä päätöksillä ei vahingoita muita ihmisiä.

4. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin, jotka esitettiin jo aikaisemmin tässä tutkimuksessa. Haastatteluaineiston pohjalta vastataan pääosin tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Seuraavassa kappaleessa pyritään muodostamaan haastatteluaineistosta yhteenveto. Johtopäätökset osiossa pohditaan ja vertaillaan tutkimustuloksia ja teoriasta saatuja tietoja. Tarkoituksena on havaita yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia teorian ja empirian välillä sekä pohtia tutkimuksesta löytynyttä uutta tietoa.

4.1 Tutkimustulosten yhteenveto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia tupakka-alan muutosta Suomessa. Tarkoituksena oli tutkia aihetta tupakkateollisuudessa toimivien näkökulmasta. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään tupakkayrityksen ja suomalaisen kauppaketjun silmin, mitä tällä paljonpuhutulla alalla on viime vuosina tapahtunut. Työn tutkimusongelmat koskivat alalla tapahtuneita muutoksia, sekä julkisen vallan säätelemiä rajoituksia. Alaongelmina tutkimuksessa on kuinka jakeluportaan toiminta on muuttunut tupakkalain kiristyessä entisestään.

Työssäni haastatellut kertovat, että toimiala on kokenut hyvin paljon muutoksia vuosien varrella. Yleisin muutos on tuotteiden hintojenkorotus, mikä juontaa juurensa tupakkatuotteiden kiristyneeseen verotukseen. Hintojenkorotus tuntuu alalla työskentelevien mielestä olevan jo vuosittaista. Molemmat haastateltavat kertoivat suurimman muutoksen tällä teollisuudenalalla olleen esilläpitokielto, jonka johdosta kaikki tupakkatuotteet on pidettävä piilossa tavallisilta kuluttajilta. Tupakkayhtiön edustaja kertoo vielä laittoman tupakanmyynnin kasvaneen rajusti viimeisten vuosien aikana. Toimialan ulkoisessa ympäristössä molemmat uskovat sääntelyn tiukentuvan vielä entisestään. Haastattelussa Lähikaupan edustaja nostaa esiin, että terveysvalistus on kasvanut suunnattomasti vuosien varrella. Toimintatapoja molemmat haastatellut ovat joutuneet

muuttamaan johtuen alan kokemista muutoksista. Tupakkayhtiössä sisäiset standardit ovat nykyään hieman ennakoivimpia, mutta molemmat haastatellut kertovat kaupan alalla tupakkatuotteiden myynnin vaikeutuneen kovasti. Kumpikin haastateltavista kertoi, että muutoksiin ei voida kuin sopeutua, sillä muutokset johtuvat lakipykälästä. Lisäksi tupakkayhtiön edustaja kertoi, että toimintatapojen muutos ei käy yhdessä yössä, mutta vähintään vuodessa. Tupakkayhtiön edustaja totesi, että parhaiten uusiutumaan onnistuva yritys voittaa tulevaisuuden puolelleen.

Haastatellut totesivat tupakkatuotteiden käytön olevan hienoisessa laskussa. Suomen lähikaupan edustaja kertoi myynnin pysyneen lähes samana, mutta huomattava ero on ollut katteessa, joka johtuu tupakkatuotteiden veron kasvusta. Hän uskoi vielä suurempien kauppojen kärsineen enemmän tiukentuneista laeista, sillä suurissa kaupoissa tupakanmyynti on vaikeutunut merkittävästi. Hän lisäsi omaavan kokemusta kolmesta eri Suomen Lähikaupan toimipisteestä ja kertoi toimipisteen tupakanmyynnin riippuvan suuresti alueen asukkaiden tupakointitavoista. Apulaismyymäläpäällikkö on havainnut vuosien varrella tupakoitsijoiden olevan erittäin merkkiuskollisia polttamalleen tuotteelle.

Toimialalla tapahtuneista muutoksista johtuneita toimenpiteiden muutoksia on tapahtunut vähän. Kaupan alalla tupakkatuotteiden säilytys on muuttunut entistä varovaisemmaksi ja asiakaspalvelun taso romahtanut. Tupakkayhtiössä on jouduttu kaventamaan portfolioa. Myynninedistäminen on ollut laissa jo pidemmän aikaa kiellettyä ja molemmat haastateltavat muistuttavatkin tämän olevan mahdotonta tällä teollisuuden alalla. Ainoaksi myynninedistyskeinoksi molemmat henkilöt mainitsevat tuotteiden saatavuuden. Tosin kaupan alalla toimiva apulaismyymäläpäällikkö muistaa muun muassa eräät tupakkayhtiöiden tempaukset, muun muassa tupakka-askissa ylösalaisin käännetty savuke.

Haastattelijat toteavat toimialan olevan tilanteessa, jossa jotain on pian tapahduttava. Tupakkayhtiössä toimivan edustajan mielestä on keksittävä uusia liiketoimintamuotoja, jotka ovat nikotiinituotteet ja konsultaatio. Kaupan edustaja toivoisi alalle enemmän kilpailua ja pienempiä toimijoita, kuten esimerkiksi Etelä-Euroopassa on. Hän jatkaa, että kasvava osa tupakoitsijoista kaipaa luonnonmukaisempaa tupakkaa yhtä lailla kuin elintarvikkeissa. Kumpikaan haastateltavista ei uskonut Suomen olevan savuton vuonna 2040, mutta tupakkayhtiöstä ei osata sanoa, onko laillinen tupakanmyynti silloin sallittua. Kategoriajohtaja jatkaa vielä aiheesta, että Suomessa tärkeämpää olisi keskittyä laittoman

kaupan hillitsemiseen, sillä samassa laittoman kaupan sektorissa liikkuu muun muassa huumeita ja ihmiskauppaa. Kaupan edustajan mielestä tupakasta muodostuu luksustuote tai jopa huume jos lait vielä kiristyvät entisestään. Lähikaupan edustaja jatkaa, että kieltolakikaan ei vähentänyt kysyntää vaan päinvastoin ja vaikka länsimaissa tupakointi loppuisi, niin se jatkuisi kehitysmaissa vielä vuosia. Julkista valtaa ei kuitenkaan pidetä uhkana tupakkayhtiössä, sillä julkisen vallan luomia säädöksiä ja rajoituksia pidetään yhtiössä yhteiskunnan päätöksinä.

Jakeluporras on reagoinut vaihtelevasti esilläpitokiellon tuomiin muutoksiin tupakkayhtiön edustajan mielestä. Hän jatkaa, että kioski- ja huoltoasemasektori on onnistunut muutoksessa muun muassa laajentamalla valikoimia. Hän uskoo päivittäistavarakaupan olleen hitaampi reagoimaan muutokseen, mutta uskoo tosin tällä saralla tapahtuvan pian muutoksia. Suomen lähikaupan edustaja kertoo tupakkayhtiöiden seuraavan ja auttavan tarkistamalla saatavuuden kaupoissa, mutta ei ohjeistavan heitä esimerkiksi myynnissä. Hän uskoi Suomen Lähikaupan ylemmän johdon tekevän päätökset savukehyllyistä myymälöissä sekä tupakoiden valikoimapäällikön valitsevan hyllyjen sisältämät tupakkatuotteet.

Tupakkateollisuudessa käytetty teknologia on pitkälti samanlaista kuin muillakin teollisuuden aloilla, kertoo tupakkayhtiön edustaja, mutta lisää tuotantoprosessin olevan erityinen. Hän kertoo uusia innovaatioita alalla olevan savukkeet, joissa filteriin on lisätty aromikapseli sekä sähkötupakat. Tupakkayhtiön edustaja uskoo julkisen vallan tekemien päätösten muokkaavan alan tulevaisuuden. Hänen mukaansa tupakkayhtiöt eivät harkitse alalta poistumisstrategioita, mutta sanoo alalla olevien joutuvan muokkaamaan toimintaansa olosuhteiden mukaiseksi. Lopuksi hän muistuttaa vielä tupakkaliiketoiminnan olevan edelleen täysin laillista liiketoimintaa.

4.2 Johtopäätökset

Tutkimukset koskien tupakkateollisuutta ovat aiemmin keskittyneet enemmän tupakkatuotteiden haittoihin tai eettisyyteen. Tässä työssä tupakkateollisuutta tarkasteltiin objektiivisesti yhtä lailla kuin jotain muuta teollisuudenalaa. Tupakkateollisuudessa tapahtuvat muutokset ovat suurilta osin julkisen vallan sanelemia ja tämä esiintyy kyseisellä alalla kiristyneiden lakisäädösten muodossa. Tutkimuksia ja teoreettisia malleja

juuri tämän kaltaisista muutoksista toimialalla ei ole tutkittu aiemmin. Seuraavaksi haastatteluista saavutettuja tutkimustuloksia peilataan teoreettisiin malleihin sekä varhaisempiin tutkimuksiin.

Tupakkateollisuudessa on käytössä hyvin vähän juuri tälle alalle erityistä teknologiaa. Tuotantoprosessi on ainoa, jossa tupakkayhtiön edustaja kertoi olevan erityistä teknologiaa käytettävissä. Nelson ja Winter (1982) olivat sitä mieltä, että toimialarakenteet muuttuvat teknologian myötä. Haastatteluista saamieni vastauksien pohjalta näin ei ole käynyt tupakkateollisuudessa ainakaan viime vuosien aikana. Tosin toimiala on saattanut kehittyä aiemmin juuri teknologian johdosta.

Toimialalla tapahtuneet muutokset eivät selity innovaatioista. Viimeaikaisimmat innovaatiot alalla ovat sähkösavukkeet ja filteriin lisätty aromikapseli savukkeissa. Uusimpia innovaatioita ovat myös nikotiinittomat tuotteet, kuten nikotiiniton nuuska ja sähkösavuke. Tupakkayhtiön portfolioista eivät edellä mainitut nikotiinittomat tuotteet löydy. Viimeaikaisimmat innovaatiot eivät oikein sovi Abernathy ja Clarkin (1985) kehittämään muuntautumiskykykartastoon, sillä innovaatiot alalla ovat olleet hyvin pienimuotoisia. Säännöllinen innovaatio viittaa vähäiseen muutokseen, jota voidaan käyttää olemassa oleviin markkinoihin ja asiakkaisiin, tosin tältä osin toimialan viimeaikaisimmat innovaatiot osuvat kartastoon, jonka he ovat kehittäneet. Tupakkayhtiön edustaja mainitsi, että julkisesta vallasta riippuu pääosin mihin suuntaan tupakkateollisuus Suomessa ajautuu. Julkisen vallan tavoitteena on, että Suomi olisi täysin savuton vuoteen 2040 mennessä, joten tupakkayhtiöiden on pakko seurata ja ennakoida tulevia tapahtumia alalla. Lähikaupan yhden toimipisteen apulaismyymäläpäällikkö kertoi haastattelussa alan kokeneen paljon muutoksia, mutta suurimman muutoksen alalle on hänen mukaansa tuonut julkisen vallan säätämä tupakkatuotteiden täysi esilläpitokielto. Jokavuotuiset hinnankorotukset ovat myös muokanneet alaa kohti savutonta Suomea, sillä savukkeiden hinnat ovat kasvaneet lähikaupan edustajan mukaan jo yli puolitoista euroa kahdeksassa vuodessa. Kumpikaan haastatteleistani ei usko Suomen olevan savuton vuonna 2040, sillä sijaintimme ei ainakaan helpota ilmiön tapahtumista.

Tupakkateollisuus on Suomessa tilanteessa, jossa on vain yritettävä mukautua tiukentuviin lakipykäliin. McGahan (2004) mainitsee teoriassaan, että yritysten on suunnattava huomio kohti muutosvoimia, mikä auttaa heitä muutosten ennakoinnissa. Tupakkateollisuudessa yritykset pyrkivät ennakoimaan alalla tapahtuviin muutoksiin, mutta työtä hankaloittaa se,

että muutokset alalla tulevat rajoituksina, mikä tarkoittaa käytettävissä olevien keinojen vähentymistä entisestään. Tupakkateollisuus on edelleen laillista liiketoimintaa, joten yritykset tupakkayhtiön edustajan mukaan aikovat viimeiseen asti pitää kiinni ydintuotteistaan eli nikotiinia sisältävistä tupakkatuotteista. McGahan (2004) teoriassaan mainitsee, että kannattavuus on riippuvainen siitä, kuinka vanhojen vahvuuksien arvoista ja toiminnoista voidaan pitää kiinni viimeiseen asti ja tämän jälkeen luopua niistä tehokkaasti. Tupakkayhtiön edustaja kertoi, että yritykset tällä alalla tuskin suunnittelevat alalta poistumisstrategiaa lähiaikoina. Radikaali muutos toimialoilla voi johtaa ydintoimintojen ja vahvuuksien vanhentumiseen (McGahan, 2004). McGahan:in (2004) teoriassa ydintoiminta sisältää muun muassa myynnin, oston, markkinoinnin ja jakelun. Tupakkatoimialalla ydintoiminnot ovat vaarassa kadota kokonaan, sillä tupakkayhtiöiltä on jo viety yksi ydintoiminta, joka on markkinointi. Ainoa laillinen myyminen edistyskeino tällä hetkellä on saatavuuden varmistaminen ja sitä pidetään erittäin tärkeänä toimintona. Tupakkayhtiöiden ydintoiminnot tällä hetkellä ovat vielä myynti sekä maahantuonti, mutta tulevaisuudessa nekin toiminnot ovat vaarassa. Radikaalissa muutoksessa selviytyminen riippuu yritysten kyvyistä löytää uusia käyttötapoja sekä vahvuuksilleen että toimintajärjestelmilleen, (McGahan, 2004). Tupakkayhtiön edustajaa haastateltaessa tuli ilmi, että yritys joka pystyy uudistumaan kiinnostavasti voittaa itselleen tulevaisuuden. Tästä voidaan päätellä, että yritykset tupakkateollisuudessa tekevät taustalla kovasti töitä keksiäkseen ratkaisuja alan kokemille muutoksille vaikka se ei taida kuitenkaan olla yritysten pääprioriteetti. McGahan (2004) tutkimuksessaan kertoo, kuinka alkuvaiheessa muutoksen tunnistava yleensä saavuttaa laajempia vaihtoehtoja verrattuna myöhemmässä vaiheessa uhan tunnistavaan yritykseen. Yritykset tupakkateollisuudessa seuraavat tarkasti toistensa toimia ja todennäköisesti yhden tehdessä liikkeen hieman eri suuntaan, seuraavat muut yritykset perässä.

Tupakkayhtiön edustaja mainitsi muutamia vaihtoehtoja toimialan laajentumiselle. Esille nousi muun muassa muut nikotiinituotteet, mutta vielä kiinnostavammaksi vaihtoehdoksi nousi konsultaatio aloille, jotka saattavat joutua julkisen vallan säätelemäksi. Tällä hetkellä terveelliset elämäntavat ovat muodissa ja seuraavaksi julkinen valta saattaa rajoittaa esimerkiksi seuraavia teollisuudenaloja: pikaruoka, alkoholi, virvoitusjuomat sekä makeiset. Yhä useammin on viimeaikoina puhuttu pikaruokien terveysvaikutuksista ja tämä teollisuuden ala saattaa olla seuraava julkisen vallan rajoitusten kohde. Tupakkateollisuus tuskin laajenee nikotiinituotteita sisältäviin tuotteisiin, koska tämän

hetken trendi on, että kyseiset tuotteet ajetaan vieläkin suurempaan ahdinkoon. Tulevaisuudessa tupakka-alan yritysten on keksittävä vaihtoehtoisia tuotteita savukkeille, koska asioiden jatkuessa tällä tavalla vuonna 2040 savukkeita tuodaan Suomeen ainoastaan laittomille markkinoille. Suomen Lähikaupan edustajan sanojen mukaan tupakasta on tulossa Suomessa kovaa vauhtia niin sanotusti ensiksi luksustuote ja vuoden 2040 jälkeen huume. Suomen sijainti tuottaa hankaluuksia edistää savuton Suomi 2040 – hanketta, sillä muun muassa Venäjältä tuodaan jo nyt suurissa määrin laittomasti tupakkatuotteita.

Abernathy ja Uterback (1978) ovat määritelleet neljä vaihetta kuvastamaan toimialan elinkaaren vaiheita. Sekundääridatan analysoinnin jälkeen tupakkatoimiala on hyvin todennäköisesti viimeisessä vaiheessa, joka on nimeltään laskuvaihe, muita vaiheita ovat sirpaloituminen, vahvistuminen ja kypsyysvaihe. Nelson ja Winterin (2002) mukaan laskuvaiheessa toimialalla liikkuvat volyymit laskevat ja yritysten lukumäärä vähenee, sekä usein pieni määrä suuria toimijoita jää hallitsemaan alaa. Sekundääridatan mukaan tätä toimialaa hallitsee kolme suurta tupakkayritystä: Philip Morris Finland, Imperial Tobacco ja British American Tobacco Finland. Kaikkien näiden kolmen yrityksen liikevaihdot ovat olleet viime aikoina hienoisessa laskussa. Nelson & Winterin (2002) teoriaa peilattaessa sekundääridataan voidaan todeta tupakkatoimialan olevan tällä hetkellä laskuvaiheessa.

Yhden tällä toimialalla toimivan yrityksen edustaja kertoi toimialan olevan tilanteessa, jossa on pakko uudistua. Hänen mielestään poliittiset päättäjät ajavat kansanterveystyön edistämistä laittoman kaupan kustannuksella. Hän perustelee mielipiteensä, että samassa laittoman kaupan kanavassa liikkuu alkoholi, huumeet ja ihmiskauppa. Suomen lähikaupan edustaja uskoo alan olevan murrosvaiheessa sekä kulutustrendin liikkuvan samaan suuntaan kuin elintarvikkeissa eli luonnonmukaisempaan suuntaan. Lisäaineettomuus on selvästi noussut viimeaikoina tupakkateollisuudessa esiin. Kaupan edustaja perustelee edellisen väitteen sillä, että viime kesänä lanseerattu lisäaineeton tupakka ja sen kova kysyntä johti muun muassa heidän kaupassaan toimiin, jotta tuotetta löytyisi heidän valikoimastaan. Tupakkateollisuus saattaa muuttua jatkossa vähemmän haitallisemmaksi, muun muassa juuri lisäaineet tuotteista poistavalla tavalla.

Afuah ja Utterback (1997) totesivat, että erityisesti teknologiset läpimurrot luovat kannattavuutta toimialan varhaisessa vaiheessa. Laskuvaiheessa uudet teknologiset läpimurrot tarkoittaa uusien toimialojen syntymistä. Nykykirjallisuus luettelee toimialan

laskuvaiheen syyksi teknologian kehityksen lisäksi innovaatiot. Tämän työn tapauksessa julkisen vallan regulaatiot ovat ajaneet Suomessa toimivan tupakkateollisuuden laskuvaiheeseen. Julkisen vallan regulaatioita ei ole aikaisemmin huomioitu kirjallisuudessa kovin useasti. Elinkaariteorian kehityksessä myös julkisen vallan ajamaa toimialan alasajoa ja siihen liittyviä strategisia päätöksiä ja valintoja tulisi jatkossa tutkia lisää.

Tutkimustyö tarjoaa uuden perspektiivin tupakkateollisuudelle, joka tällä hetkellä on hyvin ajankohtainen aihe. Näkökulma otti huomioon tupakkateollisuudessa toimivan yrityksen näkemyksen alalla tapahtuneista muutoksista, sekä jakeluportaassa toimivan tekijän näkökulman. Molemmat näkökulmat avasivat tupakkateollisuuden nykyistä tilannetta, sillä aikaisempia tutkimuksia aiheesta ei ole. Tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää tupakkateollisuudessa tapahtuneita muutoksia sekä toimialalla toimivien henkilöiden mielipiteitä muutoksista. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään miten tämän teollisuudenalan toimijat ovat muokanneet toimiaan julkisen vallan asettamien rajoitteiden johdosta. Tutkimus antaa kuitenkin kevyen katselmuksen paljon puhuttuun teollisuudenalaan. Tutkimusta voitaisiin mahdollisesti käyttää hyväksi tutkittaessa laajemmin kyseistä alaa.

4.3 Jatkotutkimustarpeet

Kuten aikaisemmin on jo mainittu, niin tässä käsiteltävää aihetta ei ole aikaisemmin tutkittu ainakaan Suomessa. Tupakkateollisuutta käsitteleviä tutkimuksia ei ole varsinaisesti tutkittu tupakkatoimialalla toimivien näkökulmasta. Toimialaa olisi syytä tarkastella laajemmin esimerkiksi lisäämällä perspektiiviä ja haastatteleamalla muitakin kaupan alan toimijoita sekä muita Suomessa toimivia tupakkayrityksiä. Useampi näkökulma saattaisi antaa tarkemman katselmuksen toimialasta ja sen sisällä tapahtuvista muutoksista.

Tupakkateollisuus on erittäin mielenkiintoinen ala, sillä se on yleisesti hyvin paheksuttu ja erikoinen teollisuudenala, jossa tavallisen toimialan toimenpiteet eivät yksinkertaisesti ole enää mahdollisia. Tutkimusta tehdessä nousi esiin useita mielenkiintoisia ajatuksia ja asioita. Savuton suomi 2040 – hanke on hyvin mielenkiintoinen ja paljon mielipiteitä herättävä asia. Onko tosiaan niin, että tupakasta saattaa tulla EU:n sisällä mahdollisesti

tuote, joka luokitellaan yhtä laittomaksi kuin huumeet. Tupakkateollisuus tulee lähivuosina muokkautumaan entistä rajoitetummaksi ja siitä syystä tupakkatuotteiden myynti vaikeutuu entisestään. Tupakkateollisuuden tulevaisuuden näkymät saattaisi olla mahdollinen Pro gradu – tutkielmani aihe tai tutkimuksessa esiin noussut julkisen vallan regulaation vaikutukset toimialan elinkaareen.

5. LÄHTEET:

Abernathy, W. J. & Utterback, J. M. (1978). Patterns of industrial change. *Technology review*, Vol. 80, pp. 40-47.

Abernathy, W. J. & Clark, K. B. 1985. Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction, *Research Policy*, Vol. 14, pp. 3-22.

Afuah, A.N. & Utterback, J.M. (1997). "Responding to structural industry change: a technological evolution perspective", *Industrial and corporate change*, Vol. 6, No 1, pp. 183-202.

Baum, J.A.C. and McGahan, A.M (2004) Business Strategy over the Industry Life Cycle – Advances in Strategic Management, Oxford UK: Elsevier/JAI Press.

Christensen, C. M. (1997). The Innovator's Dilemma, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Christensen, J. F. (2008) When Schumpeterian industry trajectories become derailed by complementary convergence. Evidence from Internet-based Industries. Copenhagen Business School.

Cusumano, M., Kahl, S. and Suarez, F. F. (2007) Product, Process, and Service: A new Industry Lifecycle Model

ERC-Group. (2013). Finland. World of Cigarettes 1/2013.

Francis, J. & Desai, A. 2005. Determinants of Firm Turnaround: A Study of Situational and Organizational Characteristics. Forthcoming at *Management Decision*.

Hirsjärvi, Sirkka & Huttunen, Jouko: *Johdatus kasvatustieteeseen*, s. 174, 201. 4. uudistettu laitos. Porvoo Helsinki Juva: WSOY, 1995.

Horvath, M., Schivardi, F. and Woywode, M. (2001) On industry life cycles: delay, entry, and shakeout in beer brewing. *International Journal of Industrial Organization*, 19:1023-1052

Lovio, R. (1993). "Evolution of firm communities in new industries: The case of the Finnish electronics industry," Helsinki: Helsinki school of economics and business administration. *Acta academiae oeconomicae Helsingiensis. Series A*, No. 92, 1993.

McGahan, A. (2004). *How industries evolve: Principles for achieving and sustaining superior performance*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

McGahan, A., Argyres, N.S. and Baum, J. A. C. (2004) *Context, Technology and Strategy: Forging New*

Metsämuuronen, J. (2006) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino OY. pp.115.

Moore, G. A (1991) *Crossing the Chasm. Marketing and Selling Technology Products to Mainstream Customers*.

Munir, K. A. & Philips, N. (2002). The concept of industry and the case of radical technological change. *Journal of High Technology Management Research*, 13, 279-297.

Nelson, R. & Winter, S. (1982). "An Evolutionary Theory of Economic Change", The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA, 1982.

Nelson R.R. & Winter S. (2002), *Evolutionary Theorizing in Economics*. *Journal of Economic Perspectives* vol. 16 No. 2.

Peneder, M. (2001). *Entrepreneurial Competition and Industrial Location*, Edward Elgar, Cheltenham, UK.

Rothaermel, F. T. (2001). , *Research Policy*, Vol. 30, pp. 1235-1251.

Sadowski, B., Dittrich, K. & Duysters, G.M. (2003), Collaborative strategies in the event of technological discontinuities: The case of Nokia in the mobile telecommunication industry, *Small Business Economics*, Vol. 21, No. 2, pp. 173–186

Sood, A. and Tellis, G. (2005) 'Technological evolution and radical innovation', *Journal of Marketing*, Vol. 69, pp.152–168.

Suhonen, S. (2002) *Industry Evolution and Shakeout Mechanisms: The Case of the Internet Service Provider Industry*, Helsinki School of Economics.

Teece, D. (1986) 'Profiting from technological innovation', *Research Policy*, Vol. 15, pp. 285–305.

Tupakkalaki, 20.8.2010/698. Viitattu: 4.12.2013.

Saatavilla [<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1976/19760693>]

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 1.painos. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy pp. 18-71.

Utterback, J. M. (1994), *Mastering the Dynamics of Innovation*, Harvard Business School Press.

Liite 1: Haastattelukysymykset tupakkayhtiön tuotepäällikölle

- 1) Kuinka kauan olet työskennellyt tällä alalla?
- 2) Minkälaisia muutoksia olet kokenut työskennellessäsi tällä alalla? Onko ala kokenut mitään radikaalisia tai vähäisiä muutoksia?
- 3) Mitä toimialan ulkoisessa ympäristössä tapahtuvia muutoksia on havaittavissa tai havaittu sinun aikanasi?
- 4) Kuinka olette joutuneet muuttamaan toimintatapojanne toimialalla tapahtuvien muutosten johdosta? Entä lakisäädösten johdosta?
- 5) Kuinka olette reagoineet alalla tapahtuviin muutoksiin ja kuinka kauan yleensä toimintatapojen muuttaminen kestää?
- 6) Kuinka paljon toimialalla liikkuvat rahamäärät ovat muuttuneet? Miten lakisäädökset ja veronkorotukset ovat vaikuttaneet liiketoimintaan?
- 7) Onko teillä ollut käytössä jotain erityisiä asioita tai toimenpiteitä, joista on luovuttu muutosten johdosta?
- 8) Miten myynninedistäminen on muuttunut alalla?
- 9) Minkälaisia myynninedistämiskeinoja on käytettävissä?
- 10) Missä elinkaaren vaiheessa uskot tämän toimialan olevan juuri nyt? Entä 10vuoden päästä? Uskotko julkisen vallan asettaman ”savuton Suomi vuonna 2040” toteutuvan?
- 11) Vallitseeko alalla jonkin sortin hallitseva toimintatapa?
- 12) Mitä uhkia toimialalla on julkisen vallan lisäksi? Minkälainen uhka julkinen valta on tälle toimialalle?
- 13) Millä toimialalla määrittelet teidän tekevän liiketoimintaa?
- 14) Miten alan normit ovat muuttuneet vuosien varrella ja kuinka paljon?
- 15) Miten jakeluporras on reagoinut muutoksiin ja kuinka nopeasti se on tapahtunut?
- 16) Onko alalla käytössä alalle erityistä teknologiaa tuotteiden valmistuksessa tai muussa toiminnoissa?
- 17) Minkälaisia innovaatioita alalle on kehittynyt?
- 18) Uskotko tämän toimialan laajentumiseen kohti sähkötupakoita ja muita nikotiinivalmisteista?
- 19) Uskotko tupakkayhtiöiden harkitsevan jonkin sortin alalta poistumis- tai mukautumisstrategioita?

Liite 2: Haastattelukysymykset Siwan apulaismyymäläpäällikölle

- 1) Kuinka kauan olet työskennellyt alallasi?
- 2) Minkälaisia muutoksia olet kokenut työskennellessäsi tupakkatuotteiden kanssa? Oletko urasi aikana huomannut mitään radikaalisia tai vähäisiä muutoksia?
- 3) Kuinka olette joutuneet muuttamaan toimintatapojanne toimialalla tapahtuvien muutosten johdosta? Entä lakisäädösten johdosta?*
- 4) Kuinka olette reagoineet tupakka-alalla tapahtuviin muutoksiin?
- 5) Kuinka paljon toimialalla liikkuvat rahamäärät ovat muuttuneet? Miten lakisäädökset ja veronkorotukset ovat vaikuttaneet liiketoimintaan?
- 6) Onko jotain erityisiä asioita tai toimenpiteitä, joista on luovuttu muutosten johdosta?*
- 7) Miten myynninedistäminen on muuttunut alalla?
- 8) Minkälaisia myynninedistämiskeinoja on käytettävissä?
- 9) Missä elinkaaren vaiheessa uskot tämän toimialan olevan juuri nyt? Entä 10vuoden päästä? Uskotko julkisen vallan asettaman ”savuton Suomi vuonna 2040” toteutuvan?
- 10) Uskotko alalla vallitsevan jonkin sortin hallitseva toimintatapa?
- 11) Mitä toimialan ulkoisessa ympäristössä tapahtuvia muutoksia on havaittavissa tai havaittu sinun aikanasi?
- 12) Miten tupakanmyynti on muuttunut viime vuosina, onko myös tapahtunut muutoksia julkisen vallan ulkopuolelta?
- 13) Mitä uhkia tupakkatoimialalla on julkisen vallan lisäksi?*
- 14) Kuinka paljon tupakkayhtiöt ohjeistavat teitä myynnissä?
- 15) Onko tupakanmyynti kasvanut viime vuosina?
- 16) Minkälaisia keinoja teillä on käytettävissä edistääksenne tupakanmyyntiä?
- 17) Kuka päättää tupakkahyllyistä ja muista kalusteista Lähikaupan myymälöissä?
- 18) Tekeekö Lähikauppa erinäisiä sopimuksia tupakkayhtiöiden kanssa myytävistä tupakeista?